


VNIVERSITAT  VALÈNCIA



La influencia del rol y las competencias del responsable de la función de RRHH en el diseño de la arquitectura de RRHH y el impacto de esta en el desempeño organizativo

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Aida Florencia Medina Lorza

Aida F. Medina

Dirigida por:

Dr. Lorenzo Revuelto Taboada

Dep. de Dirección de Empresas “*Juan José Renau Piqueras*”


Universidad de Valencia

Valencia, Marzo de 2015



DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

“JUAN JOSÉ RENAU PIQUERAS”

VNIVERSITAT  VALÈNCIA

TESIS DOCTORAL:

La influencia del rol y las competencias del responsable de la función de RRHH en el diseño de la arquitectura de RRHH y el impacto de esta en el desempeño organizativo

PRESENTADA POR:

Aida Florencia Medina Lorza

DIRIGIDA POR:

Dr. Lorenzo Revuelto Taboada

PROGRAMA DE DOCTORADO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS: ESTRATEGIA
Y ORGANIZACIÓN

Valencia, Marzo de 2015

*La vida no es la que uno vivió,
sino la que uno recuerda
y cómo la recuerda para contarla.*

“Vivir para contarla” (Gabriel García Márquez)

Agradecimientos

La autora expresa sus más sentidos agradecimientos a:

Lorenzo Revuelto Taboada, director de la investigación, por su permanente paciencia, comprensión y apoyo en este camino que ya culmina.

Las personas de la Universidad Icesi, que me apoyaron incondicionalmente, creyeron en mí y me dieron todas las herramientas, materiales y humanas, necesarias para que hoy pueda seguir mi proyecto de vida: Héctor Ochoa, Silvio Borrero y Juanita Cajiao.

Profesores investigadores que formaron parte del apoyo permanente, Joaquín Aldás, guía metodológico que en conjunto con Lorenzo Revuelto me hicieron aprender lo que es ser investigador.

Profesores de la Universidad de Valencia, José Pla, Chimo Alegre, Rafael Fernández, Teresa Canet, Paco Balbastre, y demás, que en el momento olvido y ofrezco disculpas, por haberme conducido por el camino de la investigación.

A mi soporte fiel, mi polo a tierra, motor de vida y amor eterno, Jaime Cajas. Gracias por tener toda la paciencia para acompañarme en este largo viaje que representa estar en pareja haciendo una tesis doctoral.

A mi padre, familia, sobrinos y amigos, que me han disfrutado y/o sufrido en este tiempo de aprendizaje y quienes siempre están ahí de manera desinteresada y que me dan poder, ¡gracias!

A los participantes del estudio quienes hicieron que este fuera posible en mi país, permitiéndome ingresar a sus organizaciones y aprender más del fenómeno estudiado, desde el acercamiento al mismo de una forma práctica y directa.

A todos los que en mi alma y corazón se encuentran pero que mi cabeza no los trae a colación hoy, ¡gracias!

“Llegó cuando tuvo que llegar”, diría mi maestro Facundo Cabral. ¡Gracias!

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO PRIMERO:	11
FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y EVIDENCIAS EMPÍRICAS DESDE LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	11
1. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	13
1.1. El recurso humano como recurso estratégico	13
1.2. Los recursos humanos como capital estratégico y su triple dimensión: intelectual, social y afectiva	19
1.3. La Perspectiva Estratégica Dirección de Recursos Humanos	23
2. LAS PRÁCTICAS DE ALTO DESEMPEÑO EN LA LITERATURA	29
2.1. Introducción	29
2.2. Definición	30
2.3. Beneficios que reportan las prácticas de alto desempeño	34
3. PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE ALTO DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS	38
3.1. Introducción	38
3.2. La Perspectiva Universalista	40
3.2.1. Fundamentos	40
3.2.2. Críticas a la perspectiva Universalista	44
3.3. La perspectiva Contingente.....	46
3.3.1. Fundamentos	46
3.3.2. La estrategia organizativa como condicionante de las prácticas de alto desempeño de recursos humanos	53
3.3.2.1. El modelo de Miles y Snow (1978) y los sistemas <i>Make</i> y <i>Buy</i>	56
3.3.2.2. El modelo de Porter (1980)	58
3.3.2.3. El modelo de Schuler y Jackson (1987)	61
3.3.2.4. El modelo de Schuler (1987)	64

3.3.3. La internacionalización de las empresas como variable de contingencia.....	67
3.3.3.1. Introducción	67
3.3.3.2. La dirección y gestión de recursos humanos en las empresas internacionales: Factores determinantes	71
3.3.4. Críticas a la perspectiva Contingente	75
3.4. La perspectiva configurativa.....	76
3.4.1. Fundamentos.....	76
3.4.2. Críticas a la perspectiva Configurativa	80
3.5. La perspectiva contextual.....	81
3.5.1. Fundamentos.....	81
3.5.2. Críticas a la perspectiva contextual.....	84
3.6. Resumiendo desde una perspectiva integradora.....	84
CAPÍTULO SEGUNDO:	91
REVISIÓN DEL MODELO DE ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS Y DE SUS IMPLICACIONES EN LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS	91
1. INTRODUCCIÓN	93
2. LA ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS: EL MODELO DE LEPAK Y SNELL	96
2.1. Introducción	96
2.2. Fundamentos teóricos.....	97
2.2.1. La Teoría de Costes de Transacción	98
2.2.2. La Teoría del Capital Humano	101
2.2.3. La Teoría de Recursos y Capacidades.....	104
2.3. El Valor y la Singularidad del Capital Humano como condicionantes de la relación de Empleo.....	107
2.3.1. El valor del capital humano	107
2.3.2. La singularidad del capital humano.....	108
2.4. El modelo de relaciones de empleo	111
2.4.1. Cuadrante 1: Desarrollo de Capital Humano	111
2.4.2. Cuadrante 2: Adquisición de Capital Humano	112

2.4.3. Cuadrante 3: Contratación de Capital Humano	114
2.4.4. Cuadrante 4: Creación de Alianzas de Capital Humano	116
2.4.5. Resumiendo.....	118
2.5. La Dirección de la Arquitectura de Recursos Humanos de Lepak y Snell (1999) desde una perspectiva dinámica	119
3. OTRAS CONTRIBUCIONES AL MODELO DE ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS	122
3.1. Las aportaciones de Palthe y Kossek (2003)	122
3.2. Las aportaciones de Liu, Lepak, Takeuchi y Sims (2003)	126
3.3. Las aportaciones de Kulkarni y Ramamoorthy (2005)	130
3.4. La perspectiva de Melián y Verano (2006, 2008).....	133
3.5. El modelo de Kang, Morris y Snell (2007)	134
3.6. Las aportaciones de Lepak, Taylor, Tekleab, Marone y Cohen (2007).....	139
3.7. Las contribuciones de Choudhury y otros.....	140
3.8. Otras aportaciones menores o tangenciales.....	145
4. LAS EVIDENCIAS EMPÍRICAS	148
5. HIPÓTESIS RELATIVAS A LOS OBJETIVOS 1 y 2	156
6. EL ROL Y LA COMPETENCIA DEL RESPONSABLE DE RRHH Y SU INFLUENCIA SOBRE LA ARQUITECTURA DE RRHH	162
6.1. Introducción	162
6.2. El rol del responsable de RRHH	164
6.3. La competencia del responsable de RRHH.....	168
6.3.1. El concepto de competencia y la gestión por competencias	168
6.3.2 Competencias clave del responsable de la DRH	177
7. HIPÓTESIS RELATIVAS AL OBJETIVO 3.....	188
8. UNA BREVE REFERENCIA A VARIABLES CONTEXTUALES RELEVANTES.....	190
CAPÍTULO TERCERO:	195
METODOLOGÍA.....	195
1. INTRODUCCIÓN.....	197
2. LA MUESTRA.....	201
3. RECOGIDA DE INFORMACIÓN	202

3.1. Fuentes de información.....	202
3.2. Administración de los cuestionarios	204
4. REVISIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA	207
4.1. Medición del nivel de valor y singularidad de los puestos de trabajo	207
4.2. Medición de las configuraciones de prácticas.....	212
4.3. Medición del nivel de ajuste al modelo	222
4.4. Medición del nivel de competencia y del rol del responsable de la función de RRHH	228
4.5. Medición de variables relativas a las características de la empresa	229
4.5.1 Tamaño.....	230
4.5.2 La pertenencia a un grupo multinacional.....	230
4.5.3 Antigüedad o edad de la empresa	232
4.5.4 Sector de actividad	233
4.5.5 Estrategia.....	233
4.6. Medición de variables de resultados.....	242
5. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EL VALOR Y SINGULARIDAD DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y LAS CONFIGURACIONES DE PRÁCTICAS APLICADAS A LOS MISMOS.....	245
5.1. Validación de los modelos de medida.....	248
5.2. Validación de los modelos estructurales.....	249
5.3. Análisis complementario de las diferencias en la puntuación de configuraciones en función del tipo de capital humano.	251
6. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE NIVEL DE AJUSTE Y RESULTADOS	251
7. ANALISIS DE LA RELACION ENTRE COMPETENCIA Y ROL DEL RESPONSABLE DE LA FRH Y EL NIVEL DE AJUSTE.....	252
8. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EL TIPO DE EMPRESA Y EL NIVEL GLOBAL DE AJUSTE.....	253
CAPÍTULO CUARTO:	255
RESULTADOS	255
1. INTRODUCCIÓN	257
2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA.....	258
3. VALIDACIÓN DEL MODELO DE LEPAK Y SNELL (1999)	259
3.1. Valor, singularidad y configuración de compromiso.....	260

3.1.1. Validación de los modelos de medida.....	260
3.1.2. Validación de los modelos estructurales	267
3.2. Valor, singularidad y configuración de productividad	269
3.2.1. Validación de los modelos de medida.....	269
3.2.1.1. Modelo inicial.....	269
3.2.1.2. Modelo alternativo.....	272
3.2.2. Validación de los modelos estructurales	275
3.2.2.1. Modelo inicial.....	275
3.2.2.2. Modelo alternativo.....	276
3.3. Valor, singularidad y configuración del cumplimiento.....	277
3.3.1. Validación de los modelos de medida.....	277
3.3.1.1. Modelo inicial.....	277
3.3.1.2. Modelo alternativo.....	279
3.3.2. Validación de los modelos estructurales	281
3.3.2.1. Modelo inicial.....	281
3.3.2.2. Modelo alternativo.....	282
3.4. Valor, singularidad y configuración de cooperación	283
3.4.1. Validación de los modelos de medida.....	283
3.4.1.1. Modelo inicial.....	283
3.4.1.2. Modelo alternativo.....	285
3.4.2. Validación de los modelos estructurales	287
3.4.2.1. Modelo inicial.....	287
3.4.2.2. Modelo alternativo.....	288
3.5. Análisis complementario de las diferencias en la puntuación de configuraciones en función del tipo de capital humano.	289
4. INFLUENCIA DEL NIVEL DE AJUSTE SOBRE LOS RESULTADOS	292
5. INFLUENCIA DE LA COMPETENCIA Y EL ROL DEL RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN DE RRHH SOBRE LA ARQUITECTURA DE RRHH	296

5.1. Validación de las hipótesis relativas a la influencia del rol y la competencia del Responsable de RRHH sobre el grado de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999) utilizando medidas de ajuste dicotómico	296
5.1.1.1. Validación de los modelos de medida.....	297
5.1.1.2. Validación de los modelos estructurales.....	303
5.2.1. Validación de las hipótesis relativas a la influencia del rol y la competencia del Responsable de RRHH sobre el grado de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999) utilizando medidas de ajuste por grados	305
5.2.1.2. Validación de los modelos estructurales.....	311
6. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EL TIPO DE EMPRESA Y EL NIVEL GLOBAL DE AJUSTE	313
6.2. Multinacionales <i>versus</i> No Multinacionales, País de Origen, Distancia Institucional y Nivel de Ajuste.....	315
6.3. Edad, Tamaño y Nivel de Ajuste.....	318
6.4. Grupo Estratégico de Pertenencia y Nivel de Ajuste.....	318
CAPÍTULO QUINTO:	321
CONCLUSIONES.....	321
1. CONTEXTUALIZACIÓN.....	323
2. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES	326
3. CONTRIBUCIONES, LIMITACIONES Y PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA.....	338
BIBLIOGRAFÍA	345
ANEXOS	381
ANEXO 1. CARTA PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO CEO.....	383
ANEXO 2 CARTA PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO RESPONSABLE FUNCIÓN RRHH.....	389
ANEXO 3. CARTA PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO EMPLEADOS	393
ANEXO 4. LISTADO DE CARGOS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA	397

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1. Clasificación conceptual de Capital Humano.....	21
Figura No. 2. Propuesta de Capital Humano de Gratton y Ghoshal	22
Figura No. 3. Posicionamiento relativo de las denominaciones de la función.....	24
Figura No. 4. Enfoque Universalista.....	41
Figura No. 5. Enfoque Contingente	47
Figura No. 6. Interdependencia de la estrategia competitiva y la estrategia de RRHH	54
Figura No. 7. Enfoque Configurativo	77
Figura No. 8. Enfoque Contextual.....	82
Figura No. 9. Modelo integrador	89
Figura No. 10. Elementos claves del modelo de Lepak y Snell (1999)	97
Figura No. 11. Sumario de la arquitectura de recursos humanos	110
Figura No. 12. Modelo teórico desde una perspectiva dinámica	121
Figura No. 13. El rol del cambio de las subculturas organizacionales y los modos de empleo en la moderación de la traslación de las estrategias de RRHH dentro de las prácticas de RRHH.....	123
Figura No. 14. Una tipología integradora del ajuste entre los modos de empleo y el estilo de liderazgo	127
Figura No. 15. Componentes relacionales del aprendizaje organizacional	135
Figura No. 16. Arquetipos relacionales en la arquitectura de RRHH.....	137
Figura No. 17. Configuraciones para los arquetipos relacionales del <i>management</i>	138
Figura No. 18. Sumario de la arquitectura de recursos humanos	159
Figura No. 19. Planos de actuación en materia de recursos humanos	163
Figura No. 20. Evolución de los modelos de DRH en la empresa.	166
Figura No. 21. Niveles de implicación del responsable de la FRH en la formulación de la estrategia	167
Figura No. 22. Comparativa entre los enfoques de rasgos y competencias	169
Figura No. 23. Proceso para establecer las competencias individuales congruentes con las competencias organizativas clave a desarrollar.....	171
Figura No. 24. Componentes implicados en la ejecución de las competencias	174
Figura No. 25. Modelo de competencias para la propuesta de Valor de RH.....	181
Figura No. 26. Multiple-Roles Model for HR Management	183
Figura No. 27. Modelo de Competencias de Recursos Humanos	185
Figura No. 28. Modelo teórico propuesto	194
Figura No. 29. Representación gráfica de los niveles de ajuste.....	224
Figura No. 30. Solución método de Ward con puntuaciones factoriales	239
Figura No. 31. Modelo de relaciones entre valor, singularidad y configuraciones de prácticas de RRHH.....	247
Figura No. 32. Modelo PLS 1 de relación entre valor, singularidad y configuración de compromiso	261
Figura No. 33. Modelo PLS 2 de relación entre valor, singularidad y bloques de prácticas de compromiso	265
Figura No. 34. Modelo PLS 1 de relación entre valor, singularidad y configuración de productividad	270

Figura No. 35. Modelo PLS 2 de relación entre valor, singularidad y bloques de prácticas de productividad.....	273
Figura No. 36. Modelo PLS 1 de relación entre valor, singularidad y configuración de cumplimiento	277
Figura No. 37. Modelo PLS 2 de relación entre valor, singularidad y bloques de prácticas de cumplimiento.....	279
Figura No. 38. Modelo PLS 1 de relación entre valor, singularidad y configuración de cooperación	283
Figura No. 39. Modelo PLS 2 de relación entre valor, singularidad y bloques de prácticas de cooperación.....	285
Figura No. 40. Modelo PLS de relación entre ajuste y resultados.....	292
Figura No. 41. Modelo 1 de relación entre competencia y rol estratégico del RDRH y nivel de ajuste dicotómico entre configuración de prácticas y características del capital humano	297
Figura No. 42. Modelo 2 de relación entre competencia y rol estratégico del RDRH y nivel de ajuste dicotómico entre configuración de prácticas y características del capital humano	299
Figura No. 43. Modelo 3 de relación entre competencia y rol estratégico del RDRH y nivel de ajuste dicotómico entre configuración de prácticas y características del capital humano	301
Figura No. 44. Modelo 1 de relación entre competencia y rol estratégico del RDRH y nivel de ajuste por grados entre configuración de prácticas y características del capital humano	305
Figura No. 45. Modelo 2 de relación entre competencia y rol estratégico del RDRH y nivel de ajuste por grados entre configuración de prácticas y características del capital humano	307
Figura No. 46. Modelo 3 de relación entre competencia y rol estratégico del RDRH y nivel de ajuste por grados entre configuración de prácticas y características del capital humano	309

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 2. Diferencias entre la Administración de Personal y la DRH.....	26
Cuadro No. 3. Perspectiva Universalista	42
Cuadro No. 4. Perspectiva Contingente	50
Cuadro No. 5. Modelos de Ajuste	55
Cuadro No. 6. Estrategias y prácticas de GRH del modelo de Miles y Snow (1984) modificadas.....	57
Cuadro No. 7. Implementación de las Estrategias	60
Cuadro No. 8. Menús de prácticas de gestión de Recursos Humanos	62
Cuadro No. 9. Resumen de las características del modelo de prácticas de gestión humana de Schuller y Jackson (1987).....	63
Cuadro No. 10. Prácticas de Recursos Humanos y Estrategia.....	66
Cuadro No. 11. Comparativa de perspectivas de dirección de recursos humanos	86
Cuadro No. 12. Principales aportaciones y limitaciones de cada perspectiva	87
Cuadro No. 13. Fundamentos teóricos de las Arquitectura de RRHH.....	106

Cuadro No. 14. Estrategias Complementarias de RRHH, subculturas y modos de empleo	124
Cuadro No. 15. Proposiciones de Palthe y Kossek (2003).....	125
Cuadro No. 16. Resumen de las descripciones de los modos de empleo y la demandas de liderazgo.....	129
Cuadro No. 17. Tipologías de compromiso y flexibilidad en los contratos de empleo	132
Cuadro No. 18. Resumen de contribuciones de Choudhury et al.	141
Cuadro No. 19. Hipótesis de Lepak y Snell (2002) que relacionan configuración de prácticas y modo de empleo en función del valor y singularidad del capital humano	156
Cuadro No. 20. Resumen de los diferentes modelos de DRH.....	165
Cuadro No. 21. Listados de competencias requeridas a directivos en general	178
Cuadro No. 22. Listados de competencias requeridas a directivos de RRHH	180
Cuadro No. 23. Resumen de los objetivos de investigación y de las hipótesis a investigar	198
Cuadro No. 24. Resumen del proceso seguido en el trabajo de campo	207
Cuadro No. 25. Comparación de las escalas originales de Lepak y Snell (2002) con las propuestas.....	209
Cuadro No. 26. Resumen de criterios de clasificación de puestos	211
Cuadro No. 27. Adaptación de Medina-Lorza a indicadores de configuraciones de Lepak y Sneñill (2002).....	215
Cuadro No. 28. Resumen indicadores de ajuste por empresa	227
Cuadro No. 29. Relación de indicadores de competencia del RFRRHH	228
Cuadro No. 30. Relación de indicadores de rol del RFRRHH.....	229
Cuadro No. 31. Relación de indicadores de la estrategia de la organización	234
Cuadro No. 32. Relación de indicadores de la Intention to Quit.....	244
Cuadro No. 33. Comparativa entre modelos CB-SEM y PLS-SEM	246
Cuadro No. 34. Resumen de la metodología utilizada	254
Cuadro No. 34. Relación de cargos y sus frecuencias.....	397

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Impacto de las competencias de Recursos Humanos en la percepción de la efectividad de RRHH y el desempeño del negocio.....	187
Tabla No. 2. Relación de valores posible del indicador de ajuste por grados 1.....	223
Tabla No. 3. Relación de valores posible de los indicadores de ajuste por grados 2 y 3	225
Tabla No. 4. Resultados KMO y test de Bartlett.....	235
Tabla No. 5. Tabla de comunalidades del análisis de componente principales.....	236
Tabla No. 6. Varianza total explicada.....	237
Tabla No. 7. Caracterización de los componentes principales	238
Tabla No. 8. Resumen ANOVA y post hoc variables estratégicas.....	241
Tabla No. 9. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 1 VS-Comp	263
Tabla No. 10. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 1 VS-Comp	264

Tabla No. 11. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 2 VS-Comp	266
Tabla No. 12. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 2 VS-Comp	267
Tabla No. 13. Validación del modelo estructural. Modelo 1 VS-Comp	267
Tabla No. 14. Validación del modelo estructural. Modelo 2 VS-Comp	269
Tabla No. 15. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 1 VS-Prod	271
Tabla No. 16. Validez del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 1 VS-Prod	272
Tabla No. 17. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 2 VS-Prod	274
Tabla No. 18. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 2 VS-Prod	275
Tabla No. 19. Validación del modelo estructural. Modelo 1 VS-Prod	275
Tabla No. 20. Validación del modelo estructural. Modelo 2 VS-Prod	276
Tabla No. 21. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 1 VSCump.....	278
Tabla No. 22. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 1 VSCump.....	279
Tabla No. 23. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 2 VSCump.....	280
Tabla No. 24. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 2 VSCump.....	281
Tabla No. 25. Validación del modelo estructural. Modelo 1 VSCump	281
Tabla No. 26. Validación del modelo estructural. Modelo 2 VSCump	282
Tabla No. 27 Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 1 VSCoop.....	284
Tabla No. 28. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 1 VSCoop	285
Tabla No. 29. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 2 VSCoop.....	286
Tabla No. 30. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 2 VSCoop	287
Tabla No. 31. Validación del modelo estructural. Modelo 1 VSCoop	287
Tabla No. 32. Validación del modelo estructural. Modelo 2 VSCoop	288
Tabla No. 33. Resultados ANOVA en nivel de uso de las configuraciones con los diferentes colectivos.....	289
Tabla No. 34. Resumen de diferencias significativas en el caso de prácticas de RR.HH. concretas.....	291
Tabla No. 35. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Relación ajuste-resultados	293
Tabla No. 36. Validación de los modelos estructurales. Relación ajuste-resultados	294
Tabla No. 37. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 1 CR-AD	298

Tabla No. 38. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 1 CR-AD	298
Tabla No. 39. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 2 CR-AD	300
Tabla No. 40. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 2 CR-AD	300
Tabla No. 41. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 3 CR-AD	302
Tabla No. 42. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 3 CR-AD	302
Tabla No. 43. Validación modelo estructural 1 relación competencia y rol con ajuste. Modelo 1 CR-AD	303
Tabla No. 44. Validación modelo estructural 2 relación competencia y rol con ajuste. Modelo 2 CR-AD	304
Tabla No. 45. Validación modelo estructural 3 relación competencia y rol con ajuste. Modelo 3 CR-AD	304
Tabla No. 46. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 1 CR-AG	306
Tabla No. 47. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 1 CR-AG	307
Tabla No. 48. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 2 CR-AG	308

INTRODUCCIÓN

Vivimos en una época marcada en gran medida por el cambio y la incertidumbre. Una época en la cual las ideas, el conocimiento, el aprendizaje continuo, el talento y la motivación de individuos y grupos, resultan determinantes para la supervivencia y el éxito de las organizaciones. En el mundo actual, tanto en el campo de la ciencia como en el del ejercicio profesional de la dirección, pocos son los que se atreverían a negar la importancia de los recursos humanos en el éxito de las organizaciones. En consecuencia, las personas y las prácticas de recursos humanos utilizadas para atraerlas, retenerlas y motivarlas, van a jugar un papel clave a la hora de desarrollar competencias esenciales o *core competencies* en términos de Hamel y Prahalad (1995) sobre las que las organizaciones pueden construir sus ventajas competitivas.

En general, la literatura sobre dirección de recursos humanos, y más específicamente aún, la literatura sobre dirección estratégica de recursos humanos, se ha basado fundamentalmente en argumentos de la teoría de recursos y capacidades (Barney y Wright, 1998; Boxall, De Saa-Pérez y García-Falcon, 2002; Kamoche, 1996, Lado y Wilson, 1994; Wright, Dunford y Snell, 2001) y, en menor medida, de la teoría del capital humano (Cascio, 1991; Flamholtz y Lacey, 1981; Lepak y Snell, 1999; Snell y Dean, 1992), a la hora de justificar el papel estratégico de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva.

Cuando el conocimiento, las destrezas y las capacidades (*Knowledge, Skills and Abilities*)¹ que atesoran las personas son los adecuados y van unidas a las actitudes adecuadas, como antecedentes de las formas correctas de proceder (comportamientos productivos), los recursos humanos se convierten en un elemento valioso para las organizaciones (Wright, McMahan, y McWilliams, 1994). Dado que dichos recursos se distribuyen asimétricamente entre las organizaciones, resultan en muchos casos escasos. Asimismo pueden resultar difícilmente imitables al ser resultado de un proceso histórico único y hallarse protegidos de la imitación por la ambigüedad causal y la complejidad social (Barney, 1991; Dierick yCool, 1991; Reed y DeFillipi, 1990).

Todo ello lleva a la necesidad de replantearse y profundizar en el análisis de lo que pueden hacer las empresas para atraer, retener y motivar a las personas que necesitan (mientras las necesitan) para adaptarse a su contexto organizativo y alcanzar sus objetivos. En el ámbito académico, desde los trabajos pioneros de autores como Becker y Gerhart (1996), Delaney y Huselid (1996), Huselid (1995), Ichniowski, Shaw y Prensushi (1997), McDuffie (1995) o Pfeffer (1994 y 1998).

¹ Knowledge (conocimiento), Skills and Abilities (habilidades) son los tres elementos que conforman las competencias.

Por lo anterior y por lo aprendido de las diversas lecturas realizadas y el análisis a los fenómenos planteados, presentamos algunas preguntas que nos propiciaron la propuesta de investigación y que se va desarrollando en el curso del presente trabajo:

¿Cuáles son los factores que propician un buen desempeño en los empleados?

¿Qué se entiende por un buen desempeño?

¿Qué se entiende en el área de recursos humanos como prácticas de alto desempeño?

¿Es conveniente hablar de prácticas del alto desempeño o de sistemas de prácticas para la mejora del desempeño?

¿Son los factores externos (estrategia competitiva, contexto, tipo de organización) elementos clave que impactan la configuración de éstas prácticas de alto desempeño?

¿Son distintas las prácticas de alto desempeño en una empresa local vs. Una empresa multinacional?

¿Tiene algún efecto la distancia cultural e institucional entre los países de origen y de acogida de la Multinacional?

¿Es conveniente utilizar las mismas prácticas de RR.HH. a todos los empleados, o deben articularse arquitecturas de recursos humanos más complejas teniendo en cuenta sus diferentes características?

¿Cuáles son los efectos sobre el desempeño organizativo de la aplicación de diversas arquitecturas de RR.HH.?

¿Qué características debe reunir el responsable de la Función de RR.HH. para hacer factible dicha la integración entre estrategia y estrategia de RR.HH. y hacer posible la puesta en marcha las arquitecturas de recursos humanos consideradas necesarias o convenientes?

Tratando de ir respondiendo al menos a algunas de estas preguntas iniciales, se fueron revisando diversos marcos conceptuales sobre prácticas de alto desempeño que nos ayudaron a establecer cuál es el estado del arte en la literatura especializada. Se encontró que entre los beneficios que pueden reportar estas prácticas de alto desempeño² se destacan la mejora de la productividad y la eficiencia, la reducción del absentismo y la rotación de personal, tanto voluntaria como motivada por despidos, niveles superiores de

² En adelante utilizaremos los términos prácticas de alto desempeño o sistemas de prácticas de alto desempeño considerándolos como equivalentes a los de alto rendimiento y, similares, aunque con matices a las de compromiso o implicación.

satisfacción laboral y compromiso organizativo, menor incidencia de las huelgas, etc., así como los resultados financieros. (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; Youndt *et al.*, 1996).

Inicialmente la investigación, así como las recomendaciones prácticas que de ellas se derivaban, se plantearon desde un enfoque universalista, que se centraba en identificar una serie de *best practices*, consideradas adecuadas para cualquier tipo de organización independientemente del contexto en el que actuase, y que debían llevarlas a mejorar sus resultados. Algunos de los trabajos representativos de este enfoque son los de Becker y Gerhart (1996), Huselid (1995), O'Toole (1985), Osterman (1994), Pfeffer (1994 y 1998), Terpstra y Rozell (1993) Walton (1985). Frente a este planteamiento universalista, reducido en su propuesta, pronto aparecieron otras aportaciones que enfatizaban la necesidad de tener en cuenta la coherencia externa y consistencia interna de dichas prácticas de alto rendimiento. La contestación al enfoque universalista toma básicamente dos direcciones, no necesariamente excluyentes sino más bien complementarias.

Por un lado, desde un planteamiento contingente (Arthur, 1994; Jackson y Schuler, 1995, Lengnick-Hall y Lengnick-Hall 1988; Schuler y Jackson, 1987; Raghuram y Arvey, 1994, Wright y Snell, 1991; Youndt *et al.* 1996), se propone que las prácticas más adecuadas dependen de factores del contexto de la función de recursos humanos, tanto internos como externos a la organización globalmente considerada. Entre estos factores condicionantes se han propuesto y estudiado fundamentalmente la estrategia, pero también otros factores como el tamaño, la pertenencia a un grupo multinacional, la tecnología, las condiciones del mercado, características del responsable de la función, etc. Este enfoque destaca la necesidad de una coherencia o congruencia externa entre las prácticas de recursos humanos elegidas y los factores de contingencia, por lo que niega la existencia de unas mejores prácticas adecuadas para todas las organizaciones, independientemente del contexto en el que se aplican.

Por otro lado, desde un enfoque configurativo (Becker y Huselid, 1998; Ichniowski, Shaw y Prenzushi 1997; MacDuffie, 1995, Wood y Albanese, 1995; Wright y McMahan, 1992), se plantea que los buenos resultados no derivan de la utilización de prácticas aisladas, sino de configuraciones de prácticas internamente consistentes entre sí. En este caso se pone el acento en la consistencia interna de las prácticas entre sí, señalando que la relación entre las prácticas y los resultados no es lineal, sino que las interdependencias existentes entre ellas pueden provocar efectos sinérgicos tanto positivos como negativos, ampliando o reduciendo el efecto combinado de las mismas.

Como ya hemos señalado, ambos enfoques no son excluyentes, sino complementarios pues el primero se centra fundamentalmente en los aspectos externos a la función de recursos humanos y sus efectos sobre la misma, mientras que el segundo se centra en los aspectos internos y las interacciones entre las distintas prácticas de recursos humanos. De hecho, en general los trabajos del enfoque configurativo asumen la importancia de las variables de contingencia y parten de modelos contingentes (Martín, Romero y Sánchez, 2004). Ya en los trabajos pionero de Arthur (1992) y Miles y Snow (1984) se desarrollaban diferentes combinaciones de prácticas de recursos humanos igualmente efectivas si se combinaban con la estrategia adecuada.

Por su parte, respecto al enfoque contextual (Brewster, 1993, 1995 y 1999; Brewster y Boumois, 1991; Brewster, Hegewisch y Lockart, 1991), se señala la necesidad de expandir el concepto de dirección estratégica de recursos humanos, para tratar de explicar cómo influye en su contexto externo y en el contexto organizativo en el cual las decisiones directivas son tomadas (Brewster, 1999). En este enfoque, las estrategias y prácticas de recursos humanos se analizan y explican no sólo a través de su contribución a los resultados organizativos, sino también a través de su influencia en otros aspectos de la organización y de sus efectos en el contexto (Martín-Alcazar *et al.*, 2005). Este enfoque incluye otras variables del entorno, tradicionalmente no consideradas, como la influencia de las administraciones públicas, sindicatos, condicionantes sociales, políticos, culturales o institucionales. Asimismo considera un conjunto más amplio de *stakeholders* en la formulación e implementación de las estrategias de recursos humanos.

Por último, consideramos imprescindible hacer una especial referencia a las propuestas recogidas en el modelo de la arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell (1999 y 2002 y Lepak, Takeuchi y Snell (2003). Estos autores critican (en nuestra opinión acertadamente) esa visión monolítica que tienen la mayoría de las investigaciones en relación a las prácticas de recursos humanos, señalando, por ejemplo, que “puede resultar demasiado simplista asumir que un tipo de relación de empleo o un único conjunto de prácticas de recursos humanos funcionará para todos los empleados” (Lepak y Snell, 1999: 42). Plantean que las empresas obtendrán mejores resultados utilizando prácticas de recursos humanos diferenciadas para distintos colectivos, en función del valor que aportan a la empresa y la singularidad (especificidad y/o escasez) de sus competencias o habilidades, pues es razonable establecer diferentes relaciones de empleo con esos diferentes colectivos. A este respecto Melian y Verano (2008), confirman la existencia de diferentes prácticas dentro de las empresas, si bien señalan que las diferencias consisten fundamentalmente en un uso más o menos intensivo de prácticas de alto rendimiento. Estas propuestas planteadas son la base de nuestro trabajo de investigación que nos

permitirá reflexionar, concluir y aportar a la teoría y a las investigaciones planteadas con antelación, lo cual aporta al conocimiento existente.

De la revisión de la literatura brevemente comentada en los párrafos anteriores se puede, cuanto menos, intuir lo siguiente:

1. Que no existe una definición única y compartida de lo que son las prácticas de alto rendimiento, compromiso o implicación.
2. Que existen diferentes propuestas, sólo parcialmente coincidentes, de cuáles son las prácticas que pueden mejorar los resultados organizativos.
3. Que las prácticas no pueden ser consideradas de forma aislada pues existen interdependencias significativas entre las mismas.
4. Que la idoneidad de los diferentes sistemas de prácticas ha de tener en cuenta factores organizativos y contextuales.
5. Que considerar un único conjunto de prácticas para los diferentes colectivos de empleados o, cuanto menos, aplicarlas con el mismo grado de intensidad, seguramente no constituye la mejor alternativa posible.

Esta tesis pretende avanzar en la línea de investigación descrita, tratando de profundizar en la comprensión de cómo afectan tanto los factores externos como los internos a la configuración arquitecturas de recursos humanos más o menos complejas y con mayor o menor impacto en la *performance* de las empresas.

Más concretamente se pretende analizar en que medida se utilizan las diferentes prácticas y configuraciones de estas acordes al modelo "ideal" planteado por Lepak y Snell (1999), en función del valor y la singularidad del capital humano.

Del mismo modo pretendemos observar el impacto que ello pueda tener sobre los resultados, el aplicar las prácticas a la arquitectura definida en el modelo como "ideal" y su impacto en los resultados.

Del mismo modo, estudiaremos cómo afectan algunas variables contextuales internas y externas el ajuste de las prácticas y tipo de capital humano. Analizamos fundamentalmente en que medida las competencias y el rol desempeñado por los responsables de la función de recursos humanos afecta dicho ajuste. También se tendrán en cuenta otras variables del enfoque contingente tales como la estrategia competitiva, la condición de empresa local o multinacional, teniendo en cuenta el origen de la multinacional, edad, tamaño de la empresa y sector de actividad, las cuales se introdujeron en el modelo como variables de control.

En definitiva, a modo de concreción, nos planteamos abordar los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Revisar y reformular las hipótesis planteadas por Lepak y Snell (2002), y llevar a cabo una validación de las mismas en un contexto económico, social, político y cultural diferente.

Objetivo 2: Analizar en qué medida el nivel de ajuste entre prácticas de RR.HH. y tipo de capital humano puede afectar a los resultados organizativos.

Objetivo 3: Analizar en qué medida el nivel de competencia y el rol desempeñado por el responsable de la función de RR.HH. podía afectar al nivel de ajuste entre prácticas de RR.HH. y tipo de capital humano considerado.

Objetivo 4: Iniciar el estudio de cómo afectan algunas variables contextuales típicas de la literatura contingente, al nivel de ajuste entre prácticas de RR.HH. y tipo de capital humano considerado.

Estos objetivos nos han dado el norte a seguir y nos han delimitado la pregunta de trabajo, como los diferentes temas de investigación que de ello se pueden derivar.

El seguirlos permitirá concentrarnos en lo que es de interés para esta investigación, estando concientes que a futuro deja aportes valiosos para ser trabajados con diferentes cruces de variables y teniendo en cuenta factores en esta no considerados.

Queremos destacar que, a la hora de identificar los sistemas de prácticas de recursos humanos utilizados por las empresas, nos basaremos en el modelo de Lepak y Snell (1999), considerando la posibilidad de que las prácticas difieran entre colectivos que aporten más o menos valor a la organización y que presenten diferentes niveles de escasez y/o especificidad.

Para analizar el impacto de las configuraciones de prácticas sobre los resultados, se utilizarán diferentes variables de resultados. En primer lugar consideramos variables de resultados más asociadas a comportamientos como el absentismo y la rotación. En segundo lugar consideramos como medida de productividad las ventas por empleado. Por último, se analizarán las diferencias en rentabilidad económica y rentabilidad financiera y en rentabilidad económica y rentabilidad financiera ajustadas al riesgo.

Para tratar de lograr los objetivos planteados estructuraremos el presente trabajo en cuatro capítulos. Los dos primeros capítulos están dedicados a construir el marco teórico de la tesis. El capítulo tercero expone la metodología de investigación utilizada y el cuarto los resultados. A estos cuatro capítulos hay que añadir un último y fundamental apartado, dedicado a las conclusiones.

En el **capítulo primero** se revisan los fundamentos teóricos y evidencias empíricas desde las diferentes perspectivas de análisis de la dirección de recursos humanos. En él se hace un recorrido sobre el enfoque estratégico de la dirección de recursos humanos, las prácticas de alto rendimiento o desempeño en la literatura, las perspectivas de análisis de las prácticas de alto desempeño de recursos humanos (Universalista, Contingente, Configurativa y Contextual). En éste apartado se incluye dentro de la perspectiva contingente, la estrategia organizativa como condicionante de las prácticas de alto desempeño de recursos humanos en las que se estudiarán los tres modelos por excelencia: El modelo de Miles y Snow (1978) y los sistemas *make* y *buy*, el modelo de Porter (1980), el modelo de Schuler y Jakson (1987) y el modelo de Schuler (1987). Se finaliza con un análisis de la internacionalización de empresas como variable de contingencia. El capítulo incluye una serie de referencias críticas a cada perspectiva planteada hasta concluir con la revisión de una perspectiva integradora de los distintos enfoques.

El **capítulo segundo** está dedicado a la revisión del modelo de Arquitectura de Recursos Humanos de Lepak y Snell (1999, 2002) y sus implicaciones en los resultados organizativos. En él se revisan otras contribuciones al modelo de arquitectura de recursos humanos, como las de Palthe y Kissek, 2003; Liu, Lepak, Takeuchi y Sims (2003), Melián y Verano (2006, 2008); el modelo de Kang, Morris y Snell (2007); las aportaciones de Lepak, Taylor, Tekleab, Marone y Cohen (2007); así como las contribuciones de Choudhury y sus colaboradores. Se presenta asimismo, un apartado sobre las Competencias y Rol del responsable de recursos humanos y su influencia e impacto sobre la arquitectura de recursos humanos. Finalmente, se cierra el capítulo con una breve referencia a variables contextuales relevantes. En el apartado 5 de este capítulo se plantean una serie de hipótesis, en relación con los dos primeros objetivos; en el apartado 7 se plantean las hipótesis relacionadas con el objetivo 3; y al final del capítulo se recoge una cuestión de investigación relacionada con el objetivo 4.

Acto seguido, en el **capítulo tercero**, se presenta la metodología de investigación. En primer lugar se detallan la muestra y el modo de recogida de información. A continuación se definen los indicadores e instrumentos de medida de las variables relevantes. Valor, singularidad, configuraciones de prácticas, variables contextuales y de resultados. Especial referencia ha de hacerse a la explicación de cómo se han construido los diferentes indicadores del grado de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999, 2002) en la medida en que constituyen una novedad y una contribución relevante del trabajo. A partir del apartado 5 el capítulo se dedica a explicar los diferentes análisis realizados, entre los que destaca

por su importante el análisis PLS, para el que se detalla como se ha llevado a cabo la validación de los modelos de medida y estructurales.

En el **capítulo cuarto** se recogen los resultados del trabajo empírico realizado. En el primer apartado tras la introducción se recoge un somero análisis descriptivo de la muestra. A continuación se dedica el apartado tercero a la validación del modelo de Lepak y Snell (1999), utilizando los diferentes indicadores diseñados y recogidos en el capítulo tercero. El apartado cuarto se dedica a analizar la relación entre el nivel de ajuste al modelo y los resultados; el quinto a analizar cómo afecta el nivel de competencia y el rol del responsable de RR.HH. al diseño de la arquitectura de RR.HH.; y el sexto y último al análisis de la relación entre el tipo de empresa y el nivel de ajuste al modelo.

Para cerrar la investigación, se presentan en un último gran apartado las **conclusiones y recomendaciones** más relevantes que se derivan de los resultados obtenidos, se hace referencia a las principales **limitaciones** del trabajo y se plantean diversas **líneas de investigación futura**.

Por último, señalar que es cierto abundan las investigaciones que se han centrado en el análisis de diversos factores externos e internos a la empresa y a la propia función de recursos humanos y de su influencia en la DRH. Ahora bien, estas investigaciones se han centrado, fundamentalmente, en analizar su efecto en relación con la adopción o no de determinadas prácticas o sistemas de prácticas de recursos humanos. Asimismo abundan los trabajos que han analizado el efecto sobre los resultados de estas prácticas o sistemas de prácticas en función de variaciones en estas variables contingentes. Sin embargo, son escasas las investigaciones que se han centrado en analizar la influencia del rol y las características y competencias del responsable de la función sobre las prácticas adoptadas y los resultados derivados de su implementación. Es por ello que consideramos que la investigación realizada aportará a los diferentes marcos conceptuales que se encuentran en el momento y que ayudará a avanzar en los análisis que de dichos fenómenos se vienen realizando.

CAPÍTULO PRIMERO:

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y EVIDENCIAS
EMPÍRICAS DESDE LAS DIFERENTES
PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

1. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1. El recurso humano como recurso estratégico

Hoy día resulta prácticamente incuestionable, al menos en el mundo académico, que uno de los recursos más importantes, si no el más importante, con el que cuentan las organizaciones es el recurso humano. Como señala Revuelto-Taboada (2014: 399) son innumerables las referencias que pueden encontrarse en la literatura respecto al rol estratégico que pueden desempeñar los RRHH como fuente potencial de ventajas competitivas sostenibles, así como de la importancia de la función de RRHH como instrumento fundamental para convertir ese “potencial” en ventaja competitiva “real” (Barney y Wright, 1998; Lado y Wilson, 1994; Wright, Dunford y Snell, 2001). No obstante, las prácticas de recursos humanos a las que han recurrido innumerables empresas en estos tiempos de crisis, parecen en muchos casos contradecir esta declarada fe en el talento humano. Prueba de ello, es que la lucha por ganar en competitividad se ha centrado, en gran medida, en la reducción de los costes salariales y en la precarización de las condiciones laborales en general.

Cabe preguntarse, por tanto, si los recursos humanos son realmente tan importantes. Para ello convendría repasar brevemente las contribuciones que desde el campo de la Economía nos ofrecen fundamentalmente la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney y Wright, 1998; Lado y Wilson, 1994; Wright, Dunford y Snell, 2001) y la Teoría del Capital Humano (Becker, 1964; Flamholtz y Lacey, 1981; Schultz, 1971).

Por lo que respecta a la teoría del capital humano, algunos de sus principales exponentes son Becker (1962, 1964), Flamholtz y Lacey (1981) y Schultz (1961). Centrándonos en las cuestiones fundamentales, esta teoría reconoce que los empleados son los propietarios de su capital humano, constituido por sus conocimientos, habilidades, destrezas, etc. Becker (1964) define el capital humano como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. Hudson (1993) lo describe como una combinación de rasgos genéticos, nivel educativo, experiencias vividas y actitudes hacia la vida y el trabajo.

En todo caso, este capital humano no solo juega un papel fundamental en el éxito de las empresas, sino que sin capital humano no hay empresa. El valor para la empresa de cada empleado deriva de la habilidad de ésta para pagarle por utilizar sus competencias menos que el producto marginal obtenido gracias a dicho empleado. Es decir, de su capacidad para apropiarse de parte de las rentas generadas por sus empleados.

Las empresas pueden realizar múltiples acciones para aumentar su capital humano (Flamholtz y Lacey, 1981), teniendo como principales opciones adquirirlo en el mercado o desarrollarlo internamente. Esto implica para la empresa asumir una serie de costes o, dicho de otro modo, realizar una serie de inversiones que deberían redundar en una mejora de los resultados organizativos. Esta teoría reconoce, por tanto, la importancia de invertir en el desarrollo de las competencias (capital humano) de los empleados, pues ello puede aumentar su productividad y, por tanto, los resultados de la organización. Ahora bien, en la medida en que las empresas deben tratar de protegerse de la competencia evitando que sus competidores puedan aprovechar las inversiones en capital humano realizadas, invertirán fundamentalmente en formación específica, mientras que el desarrollo de sus capacidades genéricas será responsabilidad de los propios empleados.

Por otro lado, la Teoría de Recursos y Capacidades (*Resource-Based View*), es la disciplina que mejor ha permitido tender un puente conceptual entre la Dirección y Gestión de Recursos Humanos y la competitividad de las organizaciones. En ella se inicia el estudio de los recursos humanos como recurso estratégico, susceptible de generar ventajas competitivas sostenibles. Los fundamentos de esta teoría han sido recogidos en los trabajos pioneros de autores tales como Barney (1986, 1991), Grant (1991), Peteraf (1993), Schoemaker (1992), Wernerfelt (1984), entre otros. En la actualidad, este enfoque se ha convertido en una de las teorías más utilizadas, si no la más utilizada, en el campo de la Dirección de RRHH (Choudhury y Mishra, 2010; Ferris et al, 1999; 2004; Holtbrügge, Friedmann y Puck, 2010; Martín-Alcazar, Romero-Fernández y Sánchez-Gardey, 2009; McMahan, Virick y Wright, 1999; Schuler y Jackson, 2005; Wright y Boswell, 2002; Wright et al., 2001).

Desde este enfoque teórico se destaca la necesidad de que la formulación de la estrategia comience por la valoración de los propios recursos y capacidades de la empresa. Pone el énfasis en la existencia de imperfecciones en el mercado de inputs, lo que limita las transferencias de los mismos y pone de relieve la heterogeneidad en la dotación de recursos y capacidades de las empresas como fuente de ventajas competitivas. El supuesto de partida es que, incluso en condiciones de equilibrio estático, las asimetrías en cuanto a dotación de recursos y capacidades provocarán diferencias en términos de rentas, ante los cambios exógenos que se produzcan (Amit y Schoemaker, 1993).

El término de recursos hace referencia a los factores tangibles e intangibles que tiene disponible la empresa para desarrollar una estrategia y el término de capacidades al conjunto de conocimientos y habilidades que tiene la empresa teniendo en cuenta el capital humano (Cuervo 1993). Ambos elementos, son esenciales en la formulación e implantación

de estrategias encaminadas al logro de ventajas competitivas. La sostenibilidad de estas ventajas y la medida en que la empresa pueda apropiarse de las rentas extraordinarias generadas a consecuencia de la posesión de recursos y capacidades “superiores” dependerán de que se cumplan los requisitos escasez, relevancia, duración, movilidad, posibilidad de réplica, derechos de propiedad, poder relativo de negociación y grado de incorporación de recursos (Barney, 1985; Peteraf, 1993; Schoemaker, 1993).

Esta teoría señala que si bien las personas no son en sí mismas un recurso, poseen recursos de conocimiento (habilidades técnicas, funcionales y creativas). Estos recursos son esenciales en todas las fases del proceso estratégico, tanto para la formulación, como para la implantación de la estrategia. Además, con este conocimiento, los RRHH son capaces de desarrollar nuevos recursos, tanto de conocimiento (individual, grupal u organizativo), como recursos de propiedad en forma de patentes, localizaciones ventajosas, marcas, etc. (Bonache y Cabrera, 2002). Desde esta perspectiva, los RRHH constituyen una importante fuente de ventajas competitivas, especialmente cuando se compite sobre la base de intangibles, vinculados directa o indirectamente a “activos de conocimiento”, entendidos en un sentido amplio. En este último caso podría decirse que los RRHH constituyen la base fundamental del éxito (Revuelto-Taboada, 2014).

Ahora bien la sostenibilidad de las ventajas competitivas derivadas de la posesión de recursos valiosos o superiores, sean del tipo que sean, depende de que estos reúnan una serie de características. Deben ser, además de valiosos, escasos, difíciles de adquirir, imitar y sustituir (Amit y Schoemaker, 1993, Barney, 1991, Peteraf, 1993).

Las capacidades que, de forma individual y colectiva, poseen los RRHH pueden cumplir estas características anteriormente citadas. El conocimiento adquirido a través de la formación específica y la experiencia en el puesto de trabajo; las sinergias derivadas de la interacción en grupos de personas cohesionadas y con talento, especialmente si están bien lideradas en el marco de un buen clima laboral y una adecuada estructura organizativa; las redes de relaciones tejidas por los miembros de la organización tanto a nivel interno como externo y las ventajas que de ellas se derivan; resultan difíciles de desarrollar, imitar o sustituir. Es más, suele estar protegidas por la ambigüedad causal, en la medida en que desde fuera de la organización resulta prácticamente imposible establecer claras relaciones causales entre las características de esos RRHH y los resultados, así como conocer la forma en que se llegó a esta situación (Reed y DeFillipi, 1990). La complejidad creada a través de la inmersión social e histórica del proceso de creación de valor de los recursos humanos no puede comprobarse ni identificarse con facilidad. Por último señalar que todavía resulta más difícil desarrollar, imitar o sustituir esos recursos y capacidades

superiores en menos tiempo para recortar la ventaja competitiva del rival, pues los recursos necesarios para conseguirlo serían, casi siempre, considerablemente mayores, debido a la existencia de deseconomías de compresión del tiempo (Dierickx y Cool, 1989).

En este punto es conveniente aclarar que si bien inicialmente se había trabajado bajo supuestos de la existencia de un equilibrio estático, donde no estaba en discusión ni se analizaba la no imitabilidad, “el abandono de este supuesto de estabilidad, nos acerca a una aproximación dinámica de la Teoría de Recursos y Capacidades desde la que se reconoce la necesidad de renovar, relocalizar o reutilizar los recursos para mantener ventajas competitivas en un entorno como el actual caracterizado por su dinamicidad” (Huerta, Navas y Almodóvar; 2004).

Desde la perspectiva de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, que tiene su origen y fundamento, en gran medida, en esta teoría de recursos y capacidades, no sólo los recursos humanos tienen en sí mismos carácter estratégico y son fuente de ventajas competitivas. Para muchos autores, las prácticas o sistemas de prácticas de recursos humanos, pueden ser también fuente de ventajas competitivas, puesto que son estas prácticas las que permiten identificar, atraer, desarrollar, retener y movilizar los recursos humanos. Además, como señalan Lado y Wilson (1994) los sistemas de prácticas son, a menudo, únicos, difíciles de imitar y poseen ambigüedad causal.

Especialmente relevante es su papel si adoptamos una perspectiva dinámica, pues los recursos y capacidades de hoy no son una garantía de éxito en el futuro y, por tanto, han de ser contemplados como una variable stock (Dierickx y Cool, 1989), cuyo valor puede depreciarse por diversos motivos como pueden ser cambios tecnológicos radicales, abandono de personal estratégico, etc. La elección del sistema de prácticas dependerá de la ventaja competitiva que la empresa esté tratando de desarrollar en cada situación (Wright et al., 2001) pues, como señalan Delery y Doty (1996), las prácticas de RRHH pueden mejorar el desempeño organizativo cuando están internamente alineadas y orientadas a favorecer comportamientos que permitan alcanzar una determinada ventaja. Pueden ser fuente de ventajas competitivas aquellas prácticas que logren desarrollar o dar soporte a recursos y competencias que den valor a la empresa (Collins y Clark, 2003; Wright et al., 2001).

Cierto es que existe todavía cierta controversia sobre si las ventajas competitivas se desarrollan en las propias prácticas de RRHH o en los RRHH (Park, Gardner y Wright, 2004). Los investigadores en Dirección Estratégica de RRHH aún no han alcanzado un consenso claro sobre cuáles son los recursos clave bajo el paradigma de la TRC, si las prácticas de RRHH (Huselid, 1995; Huselid et al, 1997; Schuler y McMillan, 1984) o los

propios recursos humanos a través de sus capacidades (Cappelli y Cocker-Heffer, 1996; Ulrich y Lake, 1990). En nuestra opinión ambos aspectos son relevantes y están intrínsecamente relacionados, desde un punto de vista estático los RRHH son la clave, pero desde una perspectiva dinámica, las prácticas adquieren una importancia capital porque son el modo de mantener, incrementar, modificar y adaptar los RRHH a las nuevas necesidades de la empresa.

Coincidimos por tanto con Becker, Huselid, Pickus y Spratt (1997) cuando señalan que “aunque el capital organizacional e intelectual puedan ser “invisibles”, las fuentes de éstos capitales no. Se encuentran en una fuerza de trabajo hábil, motivado y adaptable, y en el sistema de Gestión de Recursos Humanos que desarrolla y sostiene a esa fuerza de trabajo. Por tanto, para estos autores el sistema de Gestión de Recursos Humanos crea valor y constituye en sí mismo una fuente de ventaja competitiva. Se destaca, por tanto, la necesidad de aplicar sistema de prácticas de recursos humanos para mejorar la competitividad de las empresas, lo cual pone en relieve la consideración del lugar de importancia que va teniendo la Dirección de Recursos Humanos en el fortalecimiento de los resultados organizacionales (Cappelli y Singh, 1992).

En definitiva, es necesario que las empresas inviertan en sus recursos humanos para desarrollar y mantener nuevas ventajas y las prácticas de recursos humanos son, en esencia las que pueden contribuir a ello, haciendo de ellas organizaciones únicas, con un contexto peculiar, generando barreras de imitación y mejorando los resultados organizacionales (Choudhury, Nayak, y Yunus; 2011). Como veremos con mayor detalle a lo largo de este capítulo, con todas las salvedades y carencias señaladas por trabajos como el de Boselie et al (2005), tanto los trabajos pioneros sobre prácticas de alto desempeño (Arthur, 1994; Becker y Gerhart, 1996; Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Pfeffer, 1994), como los más actuales (Gong et al., 2010; Messersmith y Guthrie; 2010; Shih et al.; 2013) destacan el efecto positivo que sobre los resultados organizativos puede tener una adecuada dirección y gestión de los RRHH de la empresa.

En otro orden de ideas, siguiendo a Revuelto-Taboada (2014: 404), cabe destacar que si bien ni la teoría del capital humano ni la de recursos y capacidades hacen referencia explícita a las actitudes de los empleados, “éstas también juegan un papel fundamental a la hora de convertir ventajas potenciales en reales”. Si algo caracteriza al recurso humano frente al resto es que este está dotado de “voluntad” y “capacidad para decidir” algo de lo que, por ahora, carecen el resto de recursos de la organización.

Es la Teoría del Comportamiento Organizativo, especialmente cuando aborda el estudio de temas como la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso organizativo, la que

mejor plantea esta cuestión. “No se trata sólo de atraer y retener RRHH talentosos, sino de crear las condiciones para que éstos puedan y se sientan predispuestos a utilizar todo su potencial en beneficio de la empresa. Esto es imposible conseguirlo si simultáneamente estos RRHH no consiguen a través de su trabajo satisfacer sus propias necesidades. Unos RRHH excelentes pero mal dirigidos y gestionados llevarán, casi con toda seguridad, a pobres resultados. Pueden abandonar la empresa para irse a la competencia o establecerse por cuenta propia, estar poco motivados y no comprometerse con su trabajo, dejar de innovar, pueden quedar obsoletas sus competencias perdiendo su valor diferencial, etc.” (*Ibidem*: 404).

Enmarcado en una perspectiva contingente, el trabajo de Schuler (1989) explica como distintas estrategias organizativas van a requerir diversos comportamientos, actitudes y habilidades de los trabajadores y es ahí donde cobra vital importancia la elección de las prácticas de recursos humanos adecuadas, ya que estas tendrán un efecto directo sobre el comportamiento de los empleados que les hará producir mejoras en los resultados organizacionales (Appelbaum et al., 2000 ; Guest, 1997; Huselid, 1995; Lawler, 1986; Takeuchi, 2003). En el mismo sentido, Miles y Snow (1984) y Schuler y Jackson (1987) refieren que el comportamiento de los individuos debe ser acorde con la estrategia empresarial y acorde al valor y la singularidad que para la organización genere cada cargo en la compañía.

Entre los beneficios que pueden reportar una adecuada Dirección y Gestión de los Recursos Humanos la literatura destaca la mejora de la productividad, la calidad y la capacidad de innovación; la reducción del absentismo, de la predisposición abandonar la empresa y la rotación efectiva, tanto voluntaria como motivada por despidos; niveles superiores de satisfacción laboral, compromiso organizativo y *engagement*; menor incidencia de las huelgas, etc.; así como, a consecuencia de las anteriores, una mejora en los resultados financieros de las organizaciones. Por otro lado, los datos que nos ofrecen instituciones como el Instituto Great Place to Work, también apuntan en esa línea, dejando como mínimo entrever que existen empresas capaces de crear entornos de trabajo y gestionar sus recursos humanos de manera que pueden conseguir simultáneamente trabajadores satisfechos y buenos resultados financieros, mejorando incluso los de sus competidores.

1.2. Los recursos humanos como capital estratégico y su triple dimensión: intelectual, social y afectiva

Siguiendo a Martín-Sierra (2011) y acorde con lo señalado en el subapartado anterior, las características valiosas y escasas o únicas o los empleados de la organización, fundamentalmente sus conocimientos, permiten crear lo que se ha denominado la “ventaja del capital humano” (Boxal, 1996). Pueden encontrarse en la literatura diferentes acepciones del recurso humano, que también es denominado en ocasiones como activo humano o capital humano. Cappelli y Singh (1992) se refieren al capital humano como el *stock* de conocimientos y destrezas acumulados por los trabajadores a lo largo del tiempo. Wright, McMahan y McWilliams (1994) lo definen como la base de capital humano bajo el control de la empresa. Capital humano que estaría formado por el stock de habilidades, experiencia y conocimientos susceptible de aportar valor económico a la empresa. Jackson, Hitt y DeNisi (2003) consideran que el recurso humano incluye todos los recursos con los cuales los empleados de una organización contribuyen al desempeño de la misma. Esto incluye desde su capacidad física a sus conocimientos, relaciones e incluso su imagen y reputación. Por último Barney y Clark (2007) incluyen además de los conocimientos, experiencias, habilidades y relaciones internas y externas, las actitudes y el compromiso de los empleados con la empresa introduciendo, por tanto, las actitudes y afectos en relación a la organización en el concepto.

Por definición, sólo serán estratégicos aquellos recursos humanos en los que se sustentan las ventajas competitivas de la empresa o constituyen fuente potencial de nuevas ventajas. Valor, singularidad, difícil transferencia e imitabilidad imperfecta o sometida a importantes desventajas de compresión del tiempo constituyen características básicas de estos recursos como ya comentamos con anterioridad. Para que una empresa pueda imitar un recurso estratégico basado en el recurso humano debería ser capaz no sólo de identificar las personas o grupos que contribuyen a crear una ventaja competitiva, conseguir que sus empleados desarrollasen el mismo tipo de conocimientos, habilidades, comportamientos y afectos, así como las circunstancias y ambiente de trabajo bajo los cuales estos activos funcionan. Además debería hacerlo en menos tiempo del que le costó desarrollarlos a la empresa originaria si desea recortar la desventaja competitiva, pues la primera estará o, al menos, debería estar tratando de desarrollar nuevos recursos para reforzar sus ventajas o sobre los que sustentar otras nuevas.

En todo caso, las ventajas sólo se harán efectivas en la medida en que la organización sea capaz de apropiarse de una parte de las rentas generadas por los recursos humanos. La existencia de asimetrías de la información (Akerlof, 1970; Spence, 1973) unidas al elevado grado de especificidad que muchas veces tienen los conocimientos, destrezas y demás “activos” adquiridos por los empleados hacen posible esta apropiación de los rentas. En el primer caso, es el desconocimiento del verdadero valor “de mercado” de lo que se posee lo que permitiría esta apropiación. En el segundo, es el hecho de que el valor de esos “activos” es mayor en la organización a la que pertenecen al que podrían llegar a tener en otras, por tanto, es poco probable que el empleado cambie de empresa (Lepak y Snell, 1999).

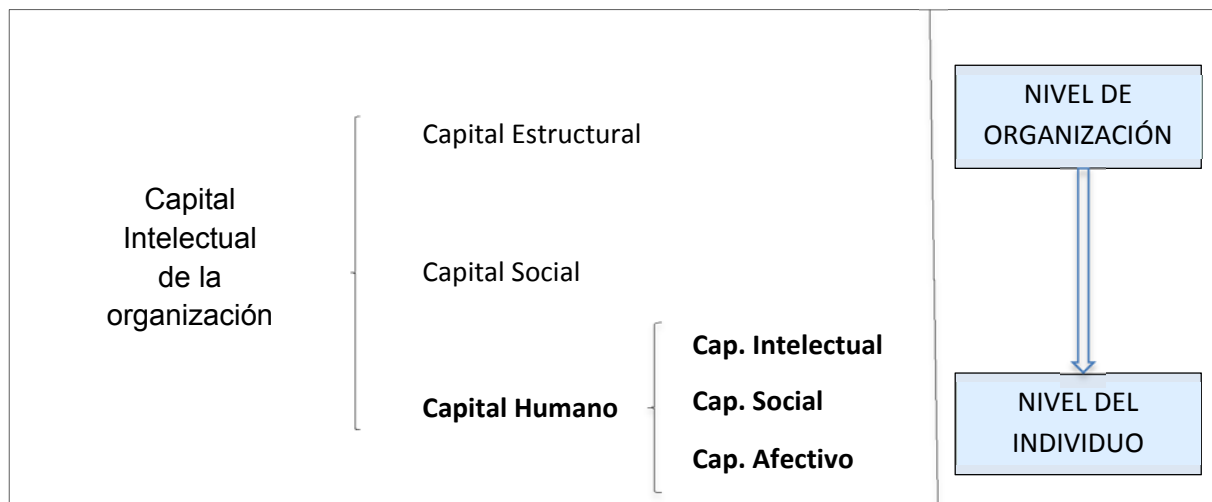
En un contexto de recursos fundamentalmente intangibles no existe una clara distinción entre el valor generado por la tecnología de la organización y el derivado de los activos de conocimientos que poseen los empleados de la misma. Para las empresas resulta conveniente que las ventajas competitivas deriven de la actuación de un número relativamente amplio de empleados, creando un “contexto que favorezca la apropiación a través de la generación de capital humano específico, el aprendizaje colectivo, la complejidad social, las redes sociales y el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento” (Martín-Sierra, 2011: 41).

Para comprender el capital humano resulta imprescindible tener claro el concepto que lo engloba, lo que Edvinsson y Malone (1997) denominaron capital intelectual de la organización. Si bien existen diversas acepciones del mismo y diversos autores lo han descompuesto en diferentes componentes, la propuesta más extendida o aceptada es la que define a través de los siguientes tres componentes: capital estructural, capital social o relacional y capital humano³.

De este modo, el capital intelectual a nivel organizativo estaría compuesto por una dimensión puramente organizativa, el capital estructural; una dimensión que puede abarcar tanto el nivel organizativo, como el de grupo, como el individual, el capital social; y una tercera dimensión que pertenece exclusivamente al ámbito de los empleados, el capital humano.

³ Para una revisión del concepto puede consultarse, por ejemplo, Navas, J. E. y Ortiz, M. (2002): El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía Industrial*, nº 346, 163-171.

Figura No. 1. Clasificación conceptual de Capital Humano



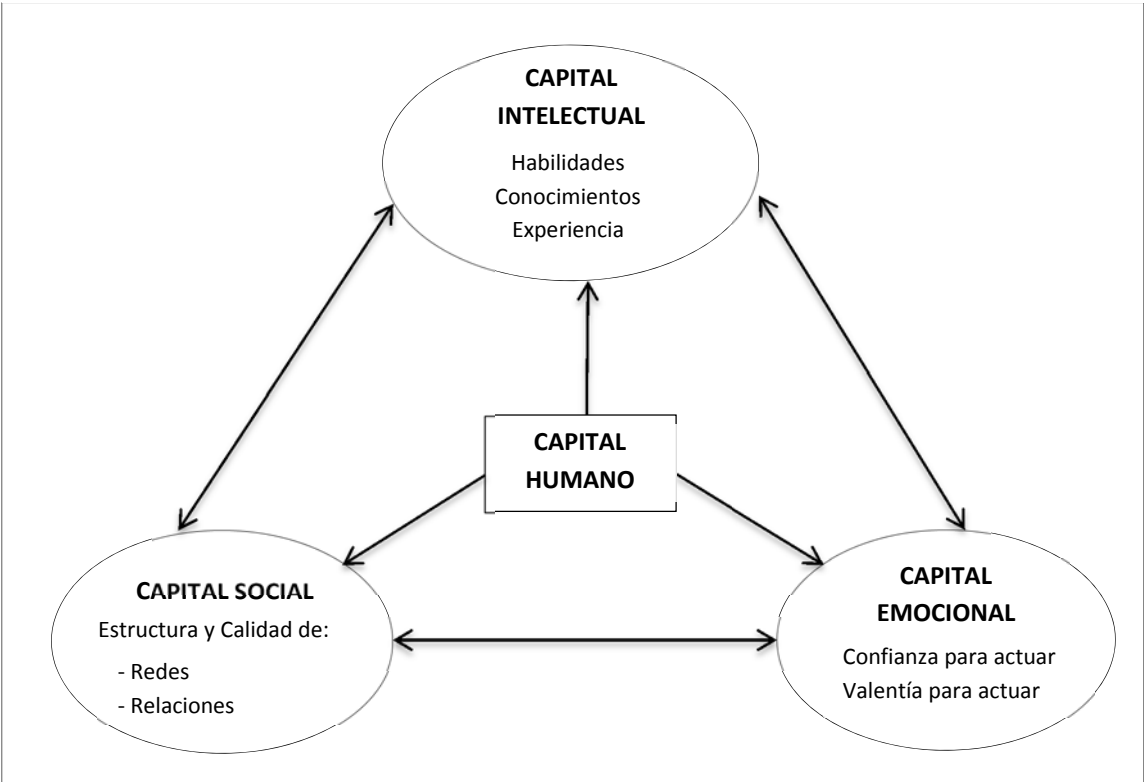
Fuente: Martín-Sierra (2011)

Por lo que respecta a las dimensiones del capital humano, resulta especialmente clarificadora la propuesta integradora de Gratton y Ghoshal (2003) en la cual señalan que el capital humano no debe confundirse con el capital social ni con el capital intelectual a nivel organizativo. Como podemos ver en la figura anterior, este capital humano estaría compuesto, por el capital intelectual, social y afectivo de los miembros de la organización, que pasamos a definir a continuación.

En primer lugar, el capital intelectual (nivel individuo) se refiere a los atributos cognitivos y la capacidad de aprendizaje, junto con los conocimientos, tanto explícitos como implícitos, habilidades y experiencias que el individuo posee y desarrolla a lo largo del tiempo. Este capital intelectual del individuo sólo constituye una parte del capital intelectual de la organización. Al “conocimiento” poseído por los empleados hay que añadir el institucionalizado y codificado ubicado dentro de la organización mediante rutinas, bases de datos, procesos organizativos, sistemas y relaciones (Youndt, Subramanian y Snell, 2004). Incluye los recursos de conocimiento inmersos entre, a través y derivados de las redes de relación (Adler y Kwon, 2002; Nahapiet y Ghosal, 1998). El capital intelectual organizativo incluye además del capital intelectual de los individuos, todo aquello que dinamiza, da estructura y soporta dicho conocimiento.

El capital social, es entendido como las relaciones y redes sociales que posee el individuo, y cuya “densidad” y valor dependen en gran medida de su sociabilidad, sus dotes de comunicación y, en general su capacidad para las relaciones interpersonales y su capacidad para inspirar confianza. Estas relaciones constituyen una forma de capital porque ofrecen la posibilidad de acceder a recursos que otros miembros de la organización, o incluso ajenas a la misma, poseen o tienen acceso. Nahapiet y Ghosal, (1998: 243) consideran el capital social como “la suma de los recursos actuales y potenciales inmersos dentro, a través de y derivados de las redes de relación de un individuo o una unidad social”. Las redes de relaciones internas y externas de los empleados y de los grupos permiten acceder a información, recursos, ayudan a resolver problemas y, en definitiva, aumentan la capacidad estratégica de la organización. Cada individuo “teje” sus propias redes o capital social individual mientras el capital social organizativo está constituido por el conjunto de esas redes y las interrelaciones entre las mismas.

Figura No. 2. Propuesta de Capital Humano de Gratton y Ghoshal



Fuente: Adaptado de Gratton y Ghoshal (2003:2)

Por último, el capital emocional o afectivo es el que se asienta en rasgos como el autoconocimiento, la autoestima y la integridad. Para convertir su conocimiento y relaciones en acciones concretas, para pasar a la acción, los individuos necesitan autoconfianza, basada en el autoconocimiento, así como capacidad de adaptación, flexibilidad, etc. Como señala Goleman (1999) la faceta afectiva o emocional juega un papel muy importante sobre la motivación y estímulo de los empleados. A nivel del individuo este capital emocional se refiere a los sentimientos, creencias, valores, actitudes que hacen o no posible un buen despliegue de sus aptitudes en el marco de la organización. Desde un punto de vista organizativo este capital afectivo debería incluir también el capital emocional externo el que está presente en el “corazón de los clientes” y otros agentes externos a la organización que se relacionan con la misma.

Estos tres factores del capital humano previamente comentados están, como puede observarse en la figura anterior, muy interrelacionados y deben entenderse de forma integrada y conjunta. Como señala Martín-Sierra (2011: 48), “el capital social en forma de extensivas, fluidas y recíprocas relaciones con otras personas, ayuda al individuo a desarrollar su capital intelectual a través del acceso a los conocimientos y habilidades que otros poseen. El capital emocional, facilita la integridad y autoconfianza para establecer relaciones sociales abiertas y de confianza, que permiten desarrollar el capital social. Y, a su vez, el aprendizaje e incremento de conocimientos y habilidades, desarrolla al individuo fortaleciendo su autoestima y autoconfianza, lo que mejora su capital emocional. Es, a través de este ciclo de interacción, como se mejora el capital humano del empleado”.

1.3. La Perspectiva Estratégica Dirección de Recursos Humanos

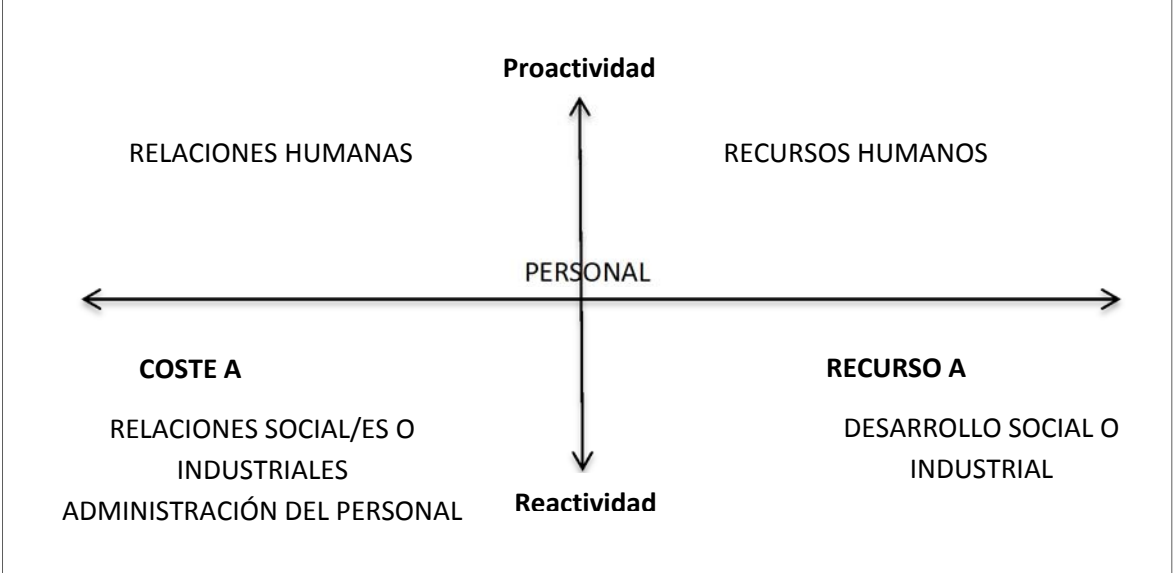
La evolución y desarrollo de la función de recursos humanos ha estado fuertemente ligado a la evolución de la dirección de empresas. Ello no nos puede sorprender en la medida en que una de las funciones y responsabilidades básicas de los directivos consiste en coordinar la fuerza de trabajo (Valle, 1995). Es por ello que las diferentes corrientes de pensamiento que han resultado dominantes en cada momento del tiempo en el campo de la dirección y organización de empresas, han tenido una gran influencia en la configuración de la dirección de recursos humanos.

Peña (2009) establece como primeros antecedentes de los departamentos de recursos humanos, los denominados “departamentos de bienestar social” surgidos en Inglaterra a finales del siglo XIX, y la “oficina de personal” creada en Estados Unidos por la corporación NCR en 1890 (Price, 1997). El primer “departamento de administración de personal” ha

sido situado por Torrington y Hall (1991) a principios del siglo XX, cuando comienzan a surgir diversas escuelas de pensamiento que hacen referencia al elemento humano, sus características, su concepción y la forma de gestionarlos.

Entre estas cabe señalar, en primer lugar, la Escuela de la Administración Científica del Trabajo (Fayol, 1916; Gilbreth y Gilbreth, 1922; Taylor, 1911), que parte de la consideración del trabajador como “homo economicus” y centrada en lograr mejoras en la productividad. A pesar de su innegable influencia no puede considerarse el origen de la Dirección de Recursos Humanos. En segundo lugar, la Escuela de las Relaciones Humanas (Mayo, 1945), punto de partida de diversas teoría de la motivación desarrolladas por, entre otros, Herzberg (1968), Maslow (1964) y McGregor (1960). Esta escuela centra la atención en estudio de las personas, tratando de superar la visión mecanicista de la naturaleza humana de la administración científica. Tiene una concepción del trabajador como “hombre social” y sus preceptos se aproximan mucho más a lo que se entiende por Dirección de Recursos Humanos. Otras aportaciones surgen del Enfoque del Sistema Cooperativo inspirado por Barnard (1938) y el Modelo Burocrático de Weber (1969).

Figura No. 3. Posicionamiento relativo de las denominaciones de la función



La función de recursos humanos y los departamentos responsables de la misma han recibido distintas denominaciones en función de la etapa de evolución en que se encontraba y de las escuelas de pensamiento más influyentes del momento: Relaciones Laborales, Relaciones Industriales; Personal, Recursos Humanos, etc. Besseyre des Horts (1990) nos ofrece una buena descripción de lo que ha sido esta evolución, que podemos

ver resumida en la figura No. 3. En ella se recogen las distintas denominaciones recibidas por la función, teniendo en cuenta la consideración del factor humano y el grado de proactividad en la gestión del mismo.

Esta evolución ha supuesto no sólo un cambio en la concepción de los trabajadores y adoptar una perspectiva más proactiva o anticipadora. También ha supuesto una ampliación de las funciones del área de recursos humanos, una sofisticación de las técnicas utilizadas y la función pasa de tener implicaciones sólo a nivel funcional a tenerlas o nivel organizativo y estratégico.

En muchos casos estas etapas se han resumido en la literatura en tres, Administración de Personal, Dirección de Recursos Humanos y Dirección Estratégica de Recursos Humanos. El debate sobre las verdaderas diferencias de las dos primeras ha sido intenso durante décadas. Mientras autores como Guest (1987) o Legge (1995) señalan claras diferencias entre la Administración de Personal y la Dirección de RRHH, otros como Armstrong (2002) y Fowler (1987) consideran que el cambio de denominación no ha llevado aparejado cambios sustanciales en su contenido, orientación y actividades. Así, califica el cambio de denominación como “el mismo vino, en distinta botella”.

Esta controversia relacionada con la Dirección de RRHH ha sido tratada por diferentes autores (Beaumont, 1993; Boselie y Paauwe, 2005; Guest, 1987 y 1989; Legge, 1995 y 1998; Storey, 1992), y se encuentra reflejada en la imprecisión, variabilidad, ambigüedad y contradicciones asociadas al uso que se ha hecho del concepto. Keenoy (1999: 3) entiende el concepto como una imagen proyectada en función de la percepción e implicación del observador, “un nombre conjunto para una multitud de conceptos y métodos que permiten gestionar y contralar las relaciones de trabajo”.

Guest (1987) señala que la denominación Dirección de RRHH ha sido utilizada de diferentes formas: a) como simple red denominación de la Administración de Personal; b) como una nueva concepción del papel de los trabajadores y una nueva forma de organizar las funciones del departamento de personal; c) como una nueva aproximación a la gestión de las personas que destaca la necesidad de una integración respecto a la estrategia empresarial. Basándose en esencia en esta última concepción destaca como principales diferencias entre la Administración de Personal y la Dirección de RRHH las recogidas en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1. Diferencias entre la Administración de Personal y la DRH

	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Perspectiva del tiempo y la planificación	Corto plazo Reactiva Ad hoc Marginal	Largo plazo Proactiva Estratégica Integrada
Contrato psicológico	Sumisión	compromiso
Sistemas de control	Control externo	Autocontrol
Perspectiva de las relaciones laborales	Pluralista Colectiva Baja confianza	Unitaria Individual Alta confianza
Estructura preferida	Burocrática/Mecanicista Centralizada Definición formal de roles	Orgánica Descentralizada Roles flexibles
Roles	Especialista/Profesional	Integrado en la dirección de línea
Criterio de evaluación	Minimización de costes	Utilización máxima – contabilidad de RH-

Fuente: Guest (1987)

Storey (1989) presenta sus reflexiones sobre el concepto de la Dirección de RRHH en su libro “Las nuevas perspectivas de la Dirección de Recursos Humanos” y lo define como un nuevo enfoque para la gestión de personal, que incorpora la contribución estratégica del factor humano de las organizaciones, la importancia del compromiso de las personas que trabajan en la organización, y la necesidad de alineación de las estrategias empresariales y las estrategias de recursos humanos.

Por su parte Legge (1995) señala como principales diferencias entre ambas: a) que la Administración de Personal está dirigida al personal no directivo, mientras que la Dirección de RRHH lo incluye; b) En la Dirección de RRHH los directivos asumen una responsabilidad mayor sobre los empleados y su desarrollo, de modo que la función es considerada simultáneamente de línea y de staff; c) en la Dirección de RRHH la responsabilidad última en materia de RRHH recae sobre la propia dirección general; y d) La Dirección de RRHH pone un énfasis más explícito en la necesidad de integrar la prácticas de RRHH, no sólo con los objetivos estratégicos, sino también entre sí.

En todo caso, con carácter general, se reconoce a la Dirección de RRHH con un nuevo enfoque que, según Hendry (1995), surge en los Estados Unidos como respuesta a la falta de competitividad de la economía americana frente a la japonesa. La orientación cortoplacista y no estratégica de la gestión del personal de las empresas norteamericanas, estrechamente enfocadas al individualismo, se veía, en gran medida, como responsable de su pérdida de competitividad relativa. De ahí surge crecientemente el deseo de establecer una Dirección de RRHH que facilitase que empleados y empresas trabajasen de forma conjunta en la búsqueda de la consecución de los objetivos empresariales. En el caso europeo, el origen de la Dirección de RRHH se asocia a la intensificación de la competencia internacional, consecuencia, en gran medida, de la creciente liberalización del comercio y la creciente privatización del sector público. Storey (1995) sitúa su origen en Reino Unido a mediados de los 80 del siglo pasado.

Cabe destacar la aparición en este momento de obras como las de Peters y Waterman (1982) y Kanter (1984), que fueron seguidas por muchas otras tanto en el ámbito de la academia, como en el de la gestión y la consultoría (Armstrong, 1999; Beardwell y Holden, 2001; Guest, 1987; Pool, 1997; Storey, 1995; Torrington y Hall, 1998). Estas fueron generando un cambio en el modelo de gestión de personal, realizando propuestas de modelos de gestión orientados a mejorar la competitividad de las empresas que destacan la necesidad de, por ejemplo, la adopción de una perspectiva más a estratégica y a largo plazo; una mayor integración de las prácticas de RRHH; una mayor orientación hacia el compromiso y el *empowerment*; etc. Esto supone que la función de RRHH pase de ser una función de segundo nivel, desconectada del pensamiento estratégico, es decir, que participa en la implantación de la estrategia, pero no en su formulación, a una función de primer nivel que participa del pensamiento estratégico desde la propia formulación de la estrategia empresarial.

Por lo que respecta a la Dirección Estratégica de RRHH, Wright (1998) sitúa su origen en los años 80 del siglo XX (otros, como Ferris et al (1999), la sitúan en la década de los 90), de modo que ambos términos Dirección Estratégica de RRHH y Dirección de RRHH, aparecen de forma casi simultánea. Ello hace muy difícil diferenciarlos, máxime cuando, en no poco casos, ambos conceptos son utilizados de manera indiferente y no existe una clara delimitación de las aportaciones realizadas a cada uno de estos enfoques en la literatura especializada. El propio Wright (1998) destaca como obra clave en el origen de la Dirección Estratégica de RRHH el texto de Devanna, Fombrun y Tichy (1981) *Human Resource Management: A Strategic Perspective*. Posteriormente, Cappelli y Singh (1992) plantearon las bases de la DERH destacando la importancia de los RRHH en la generación de rentas a partir de la generación de habilidades específicas a la empresa (Ordiz y

Avellana, 2002). Este enfoque se ha ido refinando con aportaciones posteriores de otros autores, siempre bajo la premisa de que los RRHH son fuente potencial de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1997; Dyer, 1993; Pfeffer, 1994; Snell et al, 1996, entre otros).

En la medida en que se plantea como rasgo diferenciador de la Dirección de RRHH respecto a la Administración de Personal, la necesidad de relacionar las prácticas de RRHH con los objetivos estratégicos de la empresa (Legge, 1995), ello puede hacer pensar que la Dirección Estratégica de RRHH toma el significado de la Dirección de RRHH. Ahora bien, otros autores como Truss y Gratton (1994) consideran a la Dirección Estratégica de RRHH como un concepto más global que englobaría a la Dirección de RRHH. Por otro lado, Lundy y Cowling (1996) definen a la DERH como una función empresarial que se ocupa de la relación entre los RRHH y la estrategia. La consideran la etapa más reciente en la evolución de la función de personal señalando como fases previas la Administración de Personal y la Dirección de RRHH.

Hendry y Pettigrew (1990) y Truss y Gratton (1994) destacan como características de la DERH, su visión de las personas como recurso estratégico y de la propia función como medio para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, el esfuerzo por alinear las políticas y prácticas de RRHH con la estrategia empresarial, el uso de la planificación estratégica, y el aumento de la responsabilidad de los directivos de línea en la función de RRHH. Uno de los elementos esenciales que caracterizan la DERH es su preocupación por vincular el área con los resultados de la organización, para poder justificar la medida en que añade valor. La DERH no sólo dedica sus esfuerzos a medir estos efectos, sino a explicarlos, a debatir en qué manera los RRHH inciden en la actividad de la empresa y en sus logros. De ahí deriva, gran parte de la abundante literatura que más adelante analizaremos sobre prácticas de alto desempeño.

Wright y Boswell (2002) distinguen entre una perspectiva funcional de la DRH, orientada al individuo y a prácticas de RRHH concretas, y una perspectiva estratégica de la DRH, orientada al negocio y a múltiples prácticas simultáneamente. Ferris et al (1999) incluso establecen tres niveles al señalar que la DRH se ocupa de las funciones y procesos relacionados con el papel de los RRHH en las organizaciones a nivel funcional, estratégico e internacional. No obstante, consideramos que el internacional queda incluido en el estratégico, como una parte del proceso estratégico de dirección de RRHH.

En todo caso, independientemente del término utilizado, es indudable que desde finales del siglo XX, la literatura especializada, en la que han jugado un papel importante algunas revisiones teóricas fundamentales (Brewster, 1999; Delery y Doty, 1996; Jackson y

Schuler, 1995; Wright y McMahan, 1992, etc.), introduce un enfoque estratégico en el estudio de la función de RRHH. Vincula a la función directamente con la competitividad, la hace partícipe del proceso de reflexión estratégica y reconoce su papel como generadora de ventajas competitivas sostenibles.

Por lo que a este trabajo respecta, en adelante utilizaremos el término Dirección de RRHH para hacer referencia a la función en toda su dimensión, y al término Dirección Estratégica de RRHH para hacer referencia a una forma de dirigir y gestionar los Recursos Humanos basada en la adopción de una perspectiva estratégica, es decir, aplicando los fundamentos de la Dirección Estratégica a la función de RRHH, con el objetivo de asegurar, en la medida de lo posible, el éxito de la organización a través de las personas (Armstrong, 2002).

2. LAS PRÁCTICAS DE ALTO DESEMPEÑO EN LA LITERATURA

2.1. Introducción

Como ya señalamos en el punto 1.1, existe todavía cierta controversia sobre si las ventajas competitivas basadas en los RRHH se basan propiamente en éstos, o en las prácticas de RRHH utilizadas. Allí concluimos que ambos aspectos eran relevantes y estaban intrínsecamente relacionados y que, desde una perspectiva dinámica, las prácticas adquirirían una importancia capital en la medida en que son las mismas las que permiten identificar, atraer, retener, desarrollar y movilizar los RRHH. Incluso en el caso en que las prácticas de RRHH no cumplieren los requisitos establecidos por la Teoría de Recursos y Capacidades para ser consideradas por sí mismas fuentes de ventajas competitivas sostenibles, su papel en el desarrollo de las mismas seguiría siendo fundamental (Boxall, 1996; Wright et al., 1994).

Ello lleva a la necesidad de replantearse y profundizar en el análisis de lo que pueden hacer las empresas para identificar, atraer, retener, desarrollar y motivar a las personas que necesitan (mientras las necesitan) para adaptarse a su contexto organizativo y alcanzar sus objetivos. En definitiva la siguiente pregunta es ¿cuáles son las prácticas de RRHH más adecuadas? Una pregunta muy difícil de contestar y que, siguiendo fundamentalmente a Martell et al. (1996), nos lleva a plantear otras cuestiones que no ayudan a centrar el problema:

- ¿Existen prácticas de RRHH efectivas con independencia del contexto considerado o existen condicionantes internos o externos que pueden influir en los resultados obtenidos?

- ¿Existen prácticas de RRHH más efectivas a la hora de implementar una estrategia competitiva determinada? ¿Podrían estas mismas prácticas resultar menos eficiente e incluso contraproducentes en el caso en que la estrategia elegida fuera otra?
- ¿Pueden contribuir prácticas aisladas al logro de los objetivos estratégicos o se requiere el diseño de sistemas de prácticas de RRHH internamente consistentes entre sí?
- ¿Pueden diferentes sistemas de prácticas ser igualmente efectivos en un mismo contexto interno y externo?

Si bien, tanto en el campo de la investigación como en el de la dirección y gestión (respecto a este último, en ocasiones, mucho más en las declaraciones públicas que en la práctica), se ha asumido de forma generalizada este papel estratégico de los recursos humanos, todavía no existe un acuerdo generalizado sobre cuáles son las prácticas o sistemas de prácticas de recursos humanos que pueden permitir a las organizaciones atraer, retener y motivar a sus empleados para desarrollar ventajas competitivas sostenibles y, a partir de las mismas, alcanzar altos niveles de desempeño organizativo.

Ello ha dado lugar a una interesante corriente de investigación que trata de responder a las preguntas de ¿cómo las decisiones en materia de recursos humanos pueden influir en el desempeño organizacional?, y ¿qué prácticas o sistemas de prácticas y en qué contextos resultan más eficaces para ello? Autores como Becker y Gerhart (1996) y Gerhart et al. (2000), entre otros, se enmarcan en esta corriente de investigación, que busca identificar y desvelar cómo funcionan esas *best practices* o mejores prácticas que, como veremos más adelante, han recibido diferentes denominaciones.

Cabe destacar que todas las revisiones de estudios consultadas hasta la fecha han mostrado escasas coincidencias en cuánto a cuáles deben ser consideradas “mejores prácticas” de recursos humanos. Desde el estudio de Becker y Gerhart (1996), hasta otros más recientes como los de Boselie et al. (2005), Oltra (2003), Sastre y Aguilar (2003), Villarroya (2012), etc. llegan, a este respecto, a similares conclusiones.

2.2. Definición

En la literatura sobre Dirección de Recursos Humanos y Dirección Estratégica de Recursos Humanos, las prácticas de recursos humanos destinadas adquirir, desarrollar y gestionar todo el talento humano necesario para alcanzar el éxito en su ámbito de actuación, recibe

diferentes denominaciones. Generalmente se las conoce como prácticas de alto rendimiento o desempeño, o como prácticas de alto compromiso o de alta implicación de recursos humanos, entre otras. No obstante, existen algunos matices significativos en el significado de unas y otras.

Existen en la literatura diversas denominaciones o, como señala Oltra (2003), distintas etiquetas con las cuales se hace referencia a estas “mejores prácticas”: a) “prácticas (o sistema) de (alto) compromiso” (Arthur, 1992, 1994; Wood y de Menezes, 1998); b) “prácticas de alto rendimiento” (Appelbaum et al., 2000; Becker y Gerhart, 1996; Huselid, 1995; Ramsay, Scholarios y Harley, 2000); c) “prácticas progresistas de recursos humanos” (Delaney y Huselid, 1996; West, Borril, Dawson, Scully, Carter, Anelay, Patterson y Waring, 2002); d) “prácticas innovadoras o sistemas innovadores de recursos humanos” (Ichniowski et al., 1997; Ichniowski y Shaw, 1999; McDuffie, 1995; Osterman, 1994); e) “sistemas de compromiso” (Arthur, 1994; Walton, 1985); f) “prácticas de alta implicación” (Bae y Lawler, 2000; Batt, 2002; Harmon, Scott y Benson, 2003; Lawler, 1986; Whitener, 2001); g) “prácticas dinamizadoras del capital humano” (Youndt et al., 1996); h) “prácticas de beneficio mutuo” (Kochan y Osterman, 1994) o de “compromiso mutuo” (Kochan y Dyer, 2001); i) “relaciones transformacionales entre dirección y trabajadores” (Cutcher y Gershenfeld, 1991); j) “sistemas de alta inversión en recursos humanos (Lepak, Taylor, Tekleab, Marrone y Cohen, 2007); k) sencillamente “mejores prácticas” (Delery y Doty, 1996). Incluso hay quien opta por el uso intercambiable de distintas denominaciones (Pfeffer, 1994, 1998a, 1998b y 1998c)

A ello hay que añadir el hecho de que, si bien inicialmente se han analizado las prácticas de forma independiente, se ha ido poniendo un creciente énfasis en la necesidad de aplicar sistemas o conjuntos de prácticas de recursos humanos para mejorar la competitividad de la empresa, como plantea el enfoque configurativo (Choudhury y Nayak, 2011). En este caso se habla de sistemas de prácticas de alto rendimiento, desempeño o compromiso (*High Performance Work Systems; High Commitment Work Systems*).

A continuación se presentan algunas de las definiciones más importantes en relación a los términos anteriormente expuestos:

- Para Arthur (1994) son llamadas prácticas de alto compromiso y refiere que son un sistema de recursos que permiten generar valor, mejorando los resultados organizacionales. Permiten al empleado participar de la toma de decisiones, por lo que corresponden a un sistema descentralizado.
- Delery y Doty (1996) no hacen una definición de prácticas propiamente dicha, sino que identifican ocho mejores prácticas de alto compromiso de recursos humanos

que van a generar resultados a través de la configuración de las mismas. Estas son: la selección rigurosa de personal, la formación, la reducción de las diferencia de estatus, los equipos auto dirigidos, la remuneración alta, la seguridad en el empleo, la descentralización de la toma de decisiones y el compartir información financiera.

- Batt (2002) afirma que aunque las prácticas de alto compromiso pueden definirse de varias maneras, todas estas definiciones incluyen tres dimensiones fundamentales: a) la relativa a los requerimientos de altas habilidades; b) diseño de los puestos de trabajo de modo que proporcionen la autonomía necesaria para que los empleados puedan aplicar sus habilidades en colaboración con otros empleados; y c) una estructura de incentivos que refuerce la motivación y el compromiso.
- Autores como Becker y Huselid (1998), Guthrie (2001) y Huselid (1995), entre otros, definen las prácticas de alto desempeño o rendimiento como un conjunto de prácticas de recursos humanos diferentes pero interrelacionadas, que seleccionan, desarrollan, retienen y motivan a la fuerza laboral de una organización.
- Para Huselid (1995) las prácticas de alto rendimiento corresponden a prácticas laborales que se integran entre sí para producir beneficios a la compañía.
- Para Bayo y Merino (2002) las prácticas de alto desempeño conllevan la integración de diferentes aspectos que intervienen para producir resultados organizacionales. Estarían condicionadas por variables como el tamaño, la pertenencia a un grupo multinacional, la edad, la estrategia, los resultados de la planta, el compromiso de la empresa, la tecnología, el entorno específico y los sindicatos.
- Mendoza y Hernández (2008: 23-43) las denominan prácticas de alto rendimiento y las definen como prácticas que inducen a los empleados a tener las características, el comportamiento y las actitudes idóneas para desarrollar e implantar programas encaminados a mejorar la calidad de los productos.
- De Saá-Pérez y García-Falcón (2000) nos habla sistemas de prácticas para lograr capital humano estratégico a través del desarrollo interno del personal. En este orden de ideas, resalta la importancia de desarrollar a las personas para que produzcan resultados benéficos acordes con la estrategia organizativa.
- El conjunto de prácticas planteadas por Pfeffer (1994) constituyen prácticas de gestión para lograr la ventaja competitiva a través de las personas. Concretamente cita las siguiente: (1) seguridad en el empleo, (2) contratación selectiva, (3) equipos

autodirigidos y descentralización, (4) reducción del estatus, (5) retribución, (6) formación, (7) información compartida.

- Autores como Flood, Mkamwa, O'Regan, Guthrie, Liu, Armstrong y MacCurtain, (2008) y Crook, Todd, Combs, Woehr y Ketchen (2011), coinciden en entender los sistemas de trabajo de alto desempeño como un conjunto de prácticas interrelacionadas que incluyen búsqueda y vinculación de personal, gestión del desempeño y la remuneración, capacitación y desarrollo, comunicación y participación, que tienen como finalidad proporcionar a la organización empleados con habilidades, información, motivación y potencial tales que conformen una fuerza laboral que sea fuente de ventajas competitivas.
- El Departamento de Trabajo de EE.UU. –U.S. Department of Labor (1993)–, define los sistemas de trabajo de alto rendimiento como sistemas orientados a lograr que los trabajadores posean las habilidades, incentivos, información y responsabilidad en la toma de decisiones enfocadas a incrementar el desempeño empresarial y a facilitar su innovación.
- Appelbaum et al. (2000: 7) definen los sistema de trabajo de alto rendimiento o desempeño como sistemas “en los que el trabajo está organizado de tal manera que permite a los trabajadores de línea (*front-line workers*) participar en decisiones que alteran las rutinas organizacionales”.
- Lepak, Taylor, Tekleab, Marrone y Cohen (2007: 223) definen los “sistemas de alta inversión en recursos humanos” como un “conjunto de prácticas de recursos humanos que aumentan las habilidades y motivación de los empleados para alcanzar una ventaja competitiva”.
- Cutcher–Gershenfeld (1991) las denomina relaciones transformadoras entre trabajadores y dirección, donde cada uno aporta para conseguir un gana-gana, donde los mejores sistemas corresponden a los cooperadores, como los círculos de calidad.
- Becker y Huselid (1998: 55) los entienden como “sistemas de trabajo internamente consistentes y externamente alineados–con la estrategia competitiva de la empresa– que están pensados para incluir rigurosos procedimientos de reclutamiento y selección, sistemas de compensación de incentivos contingentes con el desempeño, el desarrollo de la dirección y actividades de formación alineadas con las necesidades del negocio y con el compromiso significativo con la implicación del empleado”.

En definitiva, cualquier aproximación al paradigma de las *best practices* se topa con un amplio abanico de conceptos, términos y variantes en la literatura especializada que conlleva la carencia de una definición y medición consensuadas (Delaney y Godard, 2001). No obstante, como señalan Lertxundi y Landeta (2011a: 76) “las diversas aproximaciones a este concepto giran en torno a un eje común: mejorar los resultados organizacionales a través de modelos de organización y prácticas de personal que fomenten las habilidades, la motivación y el compromiso de las personas que forman parte de ella”.

A efectos de nuestra investigación las llamaremos en adelante prácticas de alto desempeño. La elección se basa en primer lugar en que es probablemente la más comúnmente aceptada, en segundo lugar, porque el concepto de desempeño es más amplio que el de rendimiento, este último más vinculado a resultados medibles objetivamente, lo que puede dejar en segundo plano aspectos cualitativos relacionados con la conducta que pueden tener asimismo un impacto muy significativo en el buen funcionamiento y resultados de las organizaciones. Por lo que respecta a los términos alta implicación o compromiso, ponen el acento en la importancia de establecer un vínculo sólido entre empleado y organización que permita mejorar las actitudes del empleado hacia la misma, lo que condicionará su conducta, llevando al empleado a mejorar sus niveles de desempeño, lo que constituye el objetivo final de estas prácticas.

2.3. Beneficios que reportan las prácticas de alto desempeño

La gran mayoría de estudios sobre prácticas de alto desempeño tienen como objetivo fundamental no sólo identificarlas, sino relacionarlas con los resultados de la organización. No obstante, existe cierta controversia sobre cómo medir dicha influencia y qué variables deben utilizarse. No existe consenso ni sobre lo que constituyen las prácticas de alto desempeño, ni sobre cómo han de medirse los resultados. Así, mientras algunos autores se centran en los resultados financieros otros se centran en medidas como la calidad, la productividad, la rotación, etc., mientras un tercer grupo combina ambos tipos de medidas. A continuación vamos a realizar una breve revisión de los beneficios potenciales que, según la literatura, pueden derivar de la utilización de prácticas de alto desempeño, según la literatura, revisando sucintamente la forma en la que miden el rendimiento, y el tipo de relaciones establecidas entre las distintas variables.

Ya desde hace algunos años, investigaciones como las de Pfeffer (1994), nos hablaban de los beneficios que tendrían para cualquier organización el tener a los trabajadores capacitados, bien remunerados, bien pagados, independiente del área o de la cultura donde estaban inmersos. Autores como Huselid (1995) y McDuffie (1995), también señala que estas mejores prácticas si tienen una correlación directa con el buen desempeño de los trabajadores en las organizaciones y los sistemas de rendimiento de la organización.

Así mismo, algunos investigadores han concluido en sus estudios que las prácticas de recursos humanos pueden influir en resultados organizacionales tales como la productividad y la rentabilidad (Arthur, 1994; Gerhart y Milkovich, 1990; Huselid, 1993, 1995; Terpstra y Rozell, 1993).

Siguiendo con la misma idea, en su investigación Delaney y Huselid (1996), sugieren que las prácticas de recursos humanos incluyendo en estas la compensación, dotación de personal, capacitación y motivación, están positivamente relacionados con las medidas, en este caso perceptuales, de desempeño organizacional.

Eisenberger et al. (1997) señalan que las prácticas tienen efectos positivos sobre el compromiso organizativo y la satisfacción laboral. La literatura ha demostrado que el compromiso organizativo y la satisfacción laboral tienen un efecto directo y negativo sobre la predisposición a abandonar la empresa y sobre el efectivo abandono de la misma (Bluedorn, 1982; Lum *et al.*, 1998; McEvoy & Cascio, 1985; Shore, Newton & Thornton, 1990; Tett & Meyer, 1993). Asimismo se ha identificado una relación positiva entre satisfacción laboral y compromiso (Mathieu, 1991; Mathieu & Zajac, 1990; Siong et al., 2006). Por tanto, el compromiso organizativo y la satisfacción laboral actuarían como variable mediadoras entre las prácticas de alto desempeño y la rotación laboral (Allen et al., 2003; Rhoades et al., 2001; Whitener, 2001).

Bayo y Merino (2002) señalan como en la literatura existente se discute la presencia de “una fuerte asociación positiva entre la adopción de sistemas de aseguramiento de la calidad y el uso de prácticas de recursos humanos de alto compromiso”. Aparentemente, las prácticas de alto rendimiento inducen a los empleados a tener las características y adoptar los comportamientos y las actitudes idóneas para desarrollar e implantar este tipo de programas encaminados a mejorar la calidad en las organizaciones. Estos mismos autores consideran que del uso de estas prácticas se derivan mejoras en el resultado del trabajo y la eficiencia del trabajador, la reducción del absentismo, la reducción de los niveles de gerencia, de la incidencia de quejas y que, en general, promueven la alta productividad y los productos de calidad.

Recientemente Shih, Chiang y Hsu (2006) aseveran que los programas de entrenamiento, entornos de trabajo participativo e incentivos motivadores, pueden mejorar el rendimiento organizacional, siempre que estas prácticas sean estratégicamente introducidas dentro de las organizaciones, es decir, de forma coherente con la estrategia organizativa. Estos programas, si son implementados propiamente, pueden facilitar y nutrir a las organizaciones de las capacidades clave deseadas e inducir a mejores resultados. Estos autores encontraron que las mejores prácticas de recursos humanos mejoraban la capacidad, la motivación y la participación de los trabajadores.

Para Mendoza y Hernández (2008: 23-43), las prácticas que ellos denominan de alto compromiso, “pueden contribuir a mejorar el rendimiento de una organización, mediante tres formas: construyendo capacidades organizativas, mejorando la satisfacción de los empleados y mejorando la satisfacción de clientes y propietarios de la empresa”.

Según Gong, Chang, Cheung (2010: 119) las prácticas de alto desempeño tienen una relación positiva con el comportamiento colectivo organizacional a través de un compromiso afectivo de quienes se desempeñan en la organización.

Martínez-del-Río, Céspedes-Lorente y Pérez-Vall (2013) señalan que las prácticas del alto rendimiento, definidas como conjunto de buenas prácticas y rutinas que se refuerzan entre sí y que persiguen el incremento de la motivación pueden afectar positivamente al rendimiento global de la organización mejorando la capacidad de innovación de las mismas.

En general, a la hora de evaluar los beneficios que derivan de la utilización de prácticas de alto desempeño, destaca el uso de variables relacionadas con la calidad y la productividad y, en menor medida la rotación el absentismo, los resultados financieros, el crecimiento y la variación en el valor de mercado de las organizaciones (Peña, 2009). Es decir, en unos casos se trata de establecer una relación directa entre la utilización de las prácticas de alto desempeño y los resultados organizativos, mientras que en otros, se analiza el efecto de estas prácticas sobre indicadores directamente relacionados con las recursos humanos, que miden actitudes y/o conductas o con resultados intermedios como la productividad, la calidad o la innovación.

Especial relevancia tiene el estudio de Boselie et al. (2005) en el que se analizan 104 artículos y se concluye que a la hora de evaluar los efectos de la utilización de prácticas de alto desempeño sobre los resultados organizativos, los efectos mediadores de algunas variables clave están siendo ampliamente ignorados y que es necesario tenerlas en cuenta para futuras investigaciones. Llama la atención el hecho de que no suele encontrarse una exposición detallada del modelo conceptual que se utiliza para enlazar el desempeño

organizativo con la gestión de recursos humanos. En la mayoría de los casos, el posible análisis tiene que ser inferido a partir de las breves descripciones del diseño de la investigación, que se extrapolan de la metodología, o extraído de los análisis estadísticos reportados, lo que sugiere discontinuidad y poca alineación entre investigaciones, métodos, análisis y por consiguiente resultados.

En esta misma investigación de Boselie et al. (2005), se encontraron 20 ejemplos de estudios que utilizaron diferentes variables mediadoras, entre ellas, el compromiso; el clima; el aumento de competencias, las actitudes y la motivación de los empleados, la moral, y el involucramiento de los empleados. Lo que es concluyente en dichos estudios es que se conceptualiza las percepciones y la experiencia de los empleados como la variable principal de la mediación, y los efectos señaladores de la gestión de recursos humanos se entienden como para forjar un contrato psicológico entre el empleador y los empleados que da forma a estas percepciones y experiencias (Ostroff y Bowen, 2000; Wright y Boswell, 2002).

Las revisiones del área de estudio de la Dirección de Recursos Humanos, llevadas a cabo por Janssens y Steyaert (2009) y Paauwe (2009) se han mostrado de acuerdo a la hora de señalar que el debate sobre los efectos de las mejores prácticas de DRH en los resultados organizativos había alcanzado una posición central en el campo de la investigación, absorbiendo la atención de la mayoría de investigadores especializados y gran parte de la investigación empírica. Ahora bien, existe la percepción de que el estudio de esta relación se ha realizado mayoritariamente desde una perspectiva de «caja negra» (Beugelsdijk, 2008; Paauwe, 2009), por lo que los resultados obtenidos han sido, en ocasiones contradictorios y, de ellos no ha derivado una clara comprensión de la forma en que las prácticas de recursos humanos de alto desempeño afectan al rendimiento global de la organización.

Martínez-del-Río, Céspedes-Lorente y Pérez-Vall (2013) coinciden con Boselie et al. (2005) al proponer como forma de clarificar esta relación introducir en los modelos teóricos variables de resultados más directamente relacionadas con las prácticas, como variables mediadoras.

Otros autores, entre ellos Wright y Gardner (2003), no son tan optimistas como la mayoría a la hora de valorar el impacto de las prácticas de alto desempeño en los resultados y señalan que crece la evidencia de que las prácticas de recursos humanos están sólo ligeramente asociadas con el desempeño de la empresa. Godard (2004) aún se muestra más escéptico. Wall y Wood (2005) afirman que algunos investigadores han sido más prudentes en sus evaluaciones sobre relaciones directas entre prácticas y resultados

(Delaney & Godard, 2001; Marchington y Grugulis, 2000; Wood, 1999). Sin embargo, como hemos podido constatar, el mensaje transmitido por la mayor parte de la literatura es que las prácticas de gestión de recursos humanos sí promueven el desempeño y si influyen en los resultados organizacionales (Roca-Puig, Beltrán-Martín y Segarra-Cipres, 2012).

A la hora de valorar por qué algunas empresas triunfaron con la adopción de prácticas de alto desempeño mientras que otras no obtuvieron los resultados esperados, también es necesario tener en cuenta que las organizaciones son heterogéneas y las prácticas que funcionan para unas pueden no hacerlo para otras. Asimismo, es razonable suponer que las mismas prácticas pueden no funcionar del mismo modo para los mismos colectivos de una organización (Choudhury, Nayak y Yunus, 2011). Es por estos que académicos se han caracterizado por tratar de hallar los posibles factores que influyen o determinan la implantación de prácticas de recursos humanos de alto desempeño dependiendo de la organización y del tipo de contratación y/o configuración que se tiene para cada colectivo organizacional (Roca-Puig, Beltrán-Martín y Segarra-Cipres, 2012).

En el apartado siguiente llevaremos a cabo una revisión bastante exhaustiva de las distintas perspectivas de análisis de las Dirección de RRHH y de sus efectos, especialmente en lo relativo a cómo se definen y se evalúan los efectos de las prácticas de alto desempeño.

3. PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE ALTO DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS

3.1. Introducción

Como se puede fácilmente deducir de lo expuesto en el apartado anterior, el impacto de las políticas y prácticas de recursos humanos sobre los resultados es, con frecuencia, indirecto y difícil de evaluar. Ello ha llevado a una creciente preocupación por la medición de este efecto, que se ha puesto de manifiesto, por ejemplo, en el creciente número de investigaciones publicadas al respecto en los últimos años. Uno de los aspectos que caracteriza a la Dirección Estratégica de Recursos Humanos es precisamente su preocupación por vincular las actuaciones en materia de recursos humanos con los resultados de la organización (Sastre y Aguilar, 2003: 29). No sólo resulta de interés científico y práctico el medir el efecto de la función de recursos humanos sobre los resultados, sino que lo es todavía más el tratar de explicar el "cómo el área de recursos

humanos influye en la actividad de la empresa y en los logros de ésta" (Sastre y Aguilar, 2003: 31).

El análisis general se ha centrado en determinar cuáles son las mejores prácticas o cuándo unas prácticas determinadas resultan recomendables. En éste punto volvemos a las preguntas planteadas en el apartado 1.3:

- ¿Existen prácticas de RRHH efectivas con independencia del contexto considerado o existen condicionantes internos o externos que pueden influir en los resultados obtenidos?
- ¿Existen prácticas de RRHH más efectivas a la hora de implementar una estrategia competitiva determinada? ¿Podrían estas mismas prácticas resultar menos eficiente e incluso contraproducentes en el caso en que la estrategia elegida fuera otra?
- ¿Pueden contribuir prácticas aisladas al logro de los objetivos estratégicos o se requiere el diseño de sistemas de prácticas de RRHH internamente consistentes entre sí?
- ¿Pueden diferentes sistemas de prácticas ser igualmente efectivos en un mismo contexto interno y externo?

Estas preguntas están centradas en la relación entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia, una estrategia que se define, en gran medida, en función de condicionantes del entorno, algunos de los cuales tienen efectos directos y muy significativos sobre los recursos humanos (por ejemplo la situación del mercado laboral y la evolución de la tecnología productiva) y que, por tanto, deberían ser tenidos en cuenta para mejorar su capital intelectual y así su ventaja competitiva (Choudhury y Mishra, 2010).

Asimismo cabe preguntarse si algunos condicionantes internos, como la cultura, la estructura humana existente, etc., pueden actuar también como factores de contingencia, moderadores de la relación entre las políticas y prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos (Choudhury y Nayak, 2011).

Por último, también cabe plantearse si algunas prácticas, que pueden considerarse idóneas si se consideran individualmente, pueden llevar a malos resultados si se aplican conjuntamente, mientras que otras pueden resultar perfectamente consistentes y reforzarse mutuamente (Choudhury, 2010).

Todas estas consideraciones han ido plasmándose en una serie de perspectivas de análisis: Universalista, Contingente y Configurativa, que fueron estudiadas críticamente por Delery y Doty (1996), a las que posteriormente se ha unido la perspectiva contextual, que

se desarrolla a partir de los trabajos de Brewster y sus colaboradores (Brewster, 1993, 1995 y 1999; Brewster y Boumois, 1991; Brewster, Hegewisch y Lockart, 1991).

Si bien las perspectivas que con mayor fuerza han irrumpido, tanto en la literatura académica como en la divulgativa, han sido las perspectivas Universalistas y la Contingente (Jackson et al, 1989; Olian y Rynes, 1984; Schuler, 1988 y 1989), consideramos pertinente hacer una revisión de todas las perspectivas anteriormente citadas como modelos básicos de relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos. Para su exposición tomaremos como referencia básica los trabajos de Delery y Doty (1996), Martín-Alcazar *et al.* (2004 y 2005a y 2005b) y Oltra (2003), sin perjuicio de la inclusión de todas aquellas otras aportaciones que se consideren relevantes.

3.2. La Perspectiva Universalista

3.2.1. Fundamentos

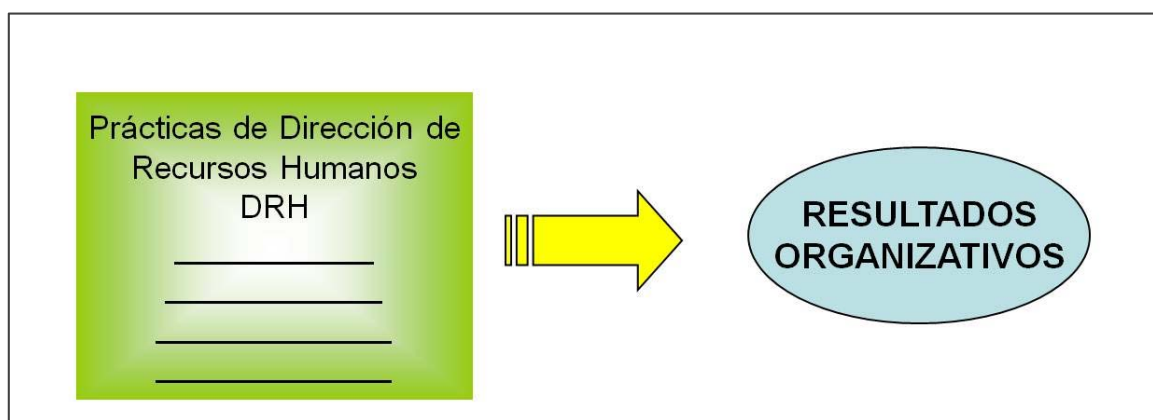
El enfoque universalista, en estado puro, se basa en la creencia de que existen unas "mejores prácticas" que, de ser bien implantadas tendrán efectos positivos sobre los resultados organizativos en cualquier organización y circunstancia. Como vimos con anterioridad, estas mejores prácticas han recibido diferentes denominaciones, siendo las más utilizadas, las de prácticas de alto rendimiento o de alto desempeño, Entre los trabajos clásicos más influyentes, teóricos y/o apoyados en casos divulgativos, destacan los de Kochan y Osterman (1994) Lawler (1986), O'Toole (1985), Pfeffer (1994 a) o Walton (1985).

Inicialmente los investigadores se centraron en esta perspectiva teniendo en cuenta el creciente interés que les generaron a finales de la década de los 70 y principios de los 80 del siglo pasado las técnicas de gestión japonesas como rotación de puestos, énfasis en formación y trabajo en equipo (Cappelli y Neumark, 2001). El trabajo de Peters y Waterman (1982) en que afirmaban que las empresas con resultados exitosos utilizaban prácticas de recursos humanos muy similares y que éstas debían ser consideradas excelentes, se puede considerar un primer desarrollo teórico inicial de esta perspectiva teórica.

El mayor mérito que se puede atribuir a esta perspectiva es que pone de manifiesto la importancia que tienen los recursos humanos y, por tanto, el establecimiento de las políticas y prácticas de recursos humanos adecuadas para el éxito de la organización.

Según indican Sanz y Sabater (2002: 164), la perspectiva universalista “defiende la existencia de prácticas de recursos humanos que llevadas a cabo en cualquier empresa, independientemente de sus circunstancias internas o externas, inciden siempre de forma positiva en los resultados organizacionales”. Tal como conceptuaban Becker y Gerhart (1996), independientemente del contexto, las mejores prácticas tienen dos características importantes: demostrada capacidad para mejorar el desempeño organizativo y ser de carácter generalizable. Subyace, por tanto, en este enfoque una orientación normativa, en el sentido de prescribir las mejores prácticas que toda empresa debe aplicar.

Figura No. 4. Enfoque Universalista



Fuente: Adaptado de Martín Alcázar et al. (2005:644)

Este enfoque establece una relación lineal entre cada una de esas "mejores prácticas" y los resultados, sin otorgar el protagonismo necesario, al menos explícitamente, ni al contexto externo e interno de la organización en cuestión, ni a las posibles interacciones y efectos sinérgicos, tanto positivos como negativos, que pueden surgir entre las diferentes prácticas y políticas de recursos humanos.

Al identificar las mejores prácticas, la perspectiva universalista se centra, fundamentalmente, en el análisis de prácticas aisladas (Terpstra y Rozell, 1993). No obstante, existe otro grupo de trabajo que analizan conjuntos de prácticas (Becker et al., 1997; Pfeffer, 1998). Martín, Romero y Sánchez (2004 y 2005a) distinguen por ello entre el enfoque universalista subfuncional y el sistémico.

Cabe destacar que cuando se analizan conjuntos de prácticas, estas se plantean más como suma de prácticas que como sistemas de prácticas interrelacionadas. Es decir, no se analiza la interdependencia sinérgica, ni la integración de las diferentes prácticas, sino que las relaciones de cada una de ellas con el rendimiento se estudian desde un punto de

vista exclusivamente aditivo (Becker y Gerhart, 1996; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994). Además existen diferencias significativas entre las prácticas incluidas en los diferentes modelos, pudiendo encontrarse incluso propuestas contradictorias respecto a algunas de las prácticas propuestas.

Cuadro No. 2. Perspectiva Universalista

Autores	Prácticas de RRHH que influyen en el rendimiento de la organización
Arthur (1994)	Prácticas de control: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar un conjunto de reglas específicas y procedimientos basando su cumplimiento en recompensas por la producción de outputs medibles. Prácticas de compromiso: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer enlaces psicológicos entre la organización y los objetivos del personal.
Guest (2011)	Enfoque del HRM (Human Resource Management): <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un ajuste entre la estrategia, la estructura, la política y las prácticas de RRHH en la empresa.
Osterman (2006)	Enfoque del HPWO (High Performance Work Organization): <ul style="list-style-type: none"> • Equipos autodirigidos. • Programas de calidad. • Rotación en el trabajo
O'Toole (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer propietarios de <i>stock options</i> al personal de la empresa. • Medidas adecuadas de seguridad en el trabajo. • Formación continua. • Beneficios adaptados a las necesidades individuales del personal. • Participación en el proceso de toma de decisiones. • Libertad de expresión. • Incentivos a la producción.
Pfeffer (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el empleo. • Contratación selectiva de nuevo personal. • Equipos autodirigidos y descentralización del proceso de toma de decisiones. • Alta compensación comparativa del personal. • Formación extensiva. • Reducción de las barreras y los distintos estatus de la organización. • Información compartida del estado financiero de la organización.
Becker y Huselid (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidadosa selección y contratación de los nuevos empleados consistente con la estrategia competitiva y los objetivos operacionales. • Sistemas de recompensa que reflejen los elementos de una implementación de la estrategia exitosa. • Desarrollo de estrategias que enfatizan la formación y la performance de los sistemas de <i>management</i> guiado por objetivos de negocio.

Fuente: Elaboración propia a partir de los trabajos de los autores que se nombran

En general estos trabajos se centran fundamentalmente en el análisis de ciertas prácticas orientadas a reforzar las habilidades y actitudes de los empleados: sistemas de retribución variable, evaluación del desempeño, determinadas prácticas de reclutamiento y selección, la capacitación integral y, más recientemente, aspectos relacionados con la participación y el compromiso, rediseño de puestos, trabajo en equipo, etc.

Walton (1985) propone un cambio en el modelo de gestión de las personas que implica el paso de un sistema de trabajo basado en el control a otro basado en el compromiso. Otro de los principales contribuyentes a la perspectiva universalista es Pfeffer (1994, 1998) quien propone dentro del enfoque siete mejores prácticas, indicando que una organización puede obtener un impacto positivo en los resultados si las aplica debidamente.

Otro aporte importante de Pfeffer (1998) radica en que prescribe la necesidad de que la dirección general de la organización reconozca que recursos humanos pueden generar alta influencia en los objetivos y éxito empresarial. De esta forma las empresas que si presten atención y asignen la relevancia debida a los recursos humanos aplicarán en mayor medida estas prácticas y obtendrán por ende mejores resultados.

Por su parte, Guest (1997) también señala una serie de prácticas (por ejemplo: estatus individual, seguridad en el empleo, promoción interna y sistemas de retribución individuales) que, de aplicarse correctamente, generarán un efecto concreto en el comportamiento de las personas, al influir en el esfuerzo y la motivación de los empleados, lo cual generará cumplimiento en los objetivos concreto de recursos humanos que tendrán a su vez un efecto positivo sobre los objetivos organizativos.

En definitiva, la hipótesis central de todos estos modelos radica en que independiente del contexto en el que se aplique, si se implementa el conjunto adecuado de prácticas de recursos humanos y éste es capaz de conseguir niveles altos de compromiso, calidad y flexibilidad, se generarán mejores resultados en el ámbito empresarial.

Martín et al (2005b) señalan que los marcos teóricos que parecen a priori más apropiados para la fundamentación teórica de las tesis universalistas son las teoría de la Agencia y de los Costes de Transacción y, en menor medida, Las teoría del Comportamiento Organizativo y del Capital humano. No obstante concluyen en su estudio, basado en las respuestas de una muestra de investigadores especializados en Dirección de RR.HH., que las teorías más utilizados son las del Comportamiento Organizativo y de las Costes de Transacción, y se observa un crecimiento de la Teoría del Capital Humano.

Asimismo Martín et al (2005b) observan un progresivo abandono del análisis de prácticas individuales frente al análisis, más inclusivo, de sistemas de alto desempeño, y un

progresivo incremento en la utilización de modelos más y metodologías estadísticas más complejas, así como un creciente interés por las metodologías cualitativas. Ahora bien, consideramos que cabe esperar que continúe el progresivo declive, ya iniciado, en la adopción de esta perspectiva de análisis, frente a otras más completas que expondremos en apartados posteriores.

3.2.2. Críticas a la perspectiva Universalista

Según Khatri (2000) el término mejor práctica se basa en fundamentos simplistas tales como la relación lineal de algunas prácticas con los resultados organizacionales, el hecho que sean aplicables a todas las compañías a nivel universal y que el resultado pueda medirse fácilmente. De ello se derivan una serie de críticas que pasamos a exponer a continuación.

En primer lugar, la perspectiva universalista ha recibido críticas por su débil fundamentación teórica (Cappelli y Neumark, 2001; Delery y Doty, 1996), pues gran parte de la identificación de las mejores prácticas se desarrolló a través de procesos fundamentalmente empíricos. La forma en la que se miden los resultados, también ha sido criticada, especialmente cuando se basan fundamentalmente en indicadores financieros (Rogers y Wright, 1998), pues se ignoran otros efectos que estas prácticas pueden tener a otros niveles (Martín et al, 2005b).

Otra de las principales críticas al enfoque universalista, que ha dado lugar y le provienen de la perspectiva contingente, corresponde a que no se hace énfasis o no se da el protagonismo necesario a los factores contextuales, que engloban tanto a factores del entorno, como de la propia empresa, la estrategia, el tamaño, la cultura, el tipo de empleado, etc. En consecuencia, las mejores prácticas no serían posibles dado que el ambiente exterior siempre está cambiando, siendo una variable determinante para la gestión organizacional.

A este respecto Fitz-Enz (1993) refiere que no existen mejores prácticas dado que las mismas se deberían adaptar a los cambios generados por el entorno y la empresa. Purcell (1999) considera que el enfoque es altamente utópico, pues el excesivo énfasis en las características internas de la gestión de recursos humanos lleva a los universalistas a no considerar los cambios del mercado externo e interno en relación al trabajo, ni de la sociedad. Por otra parte, es muy posible que lo que se consideran como mejores prácticas desde éste enfoque resulten siendo contradictorias dado que, dependiendo de la situación

y el desempeño esperado, será o no posible implementar una práctica que se considera como la “mejor” (Becker y Gerhart, 1996).

Por otro lado, desde el análisis del Enfoque de Recursos y Capacidades, la tesis universalista puede caer en una contradicción pues, como señala Legge (2001), si las mejores prácticas se popularizan y se generaliza su utilización, las empresas terminarían pareciéndose entre sí y disponiendo de un capital humano de similares características, lo que eliminaría en gran medida la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas sostenibles a través de los RRHH. Scherer y Leblebici (2001) critican el hecho de que se definan modelos estables y uniformes, no adecuados para explicar la capacidad de cambio estratégico de las organizaciones.

Cabe destacar asimismo que no existe un consenso en relación a cuales son las mejores prácticas de recursos humanos en las diversas investigaciones realizadas. Estas diferencias no sólo se dan entre diferentes autores, sino entre diferentes trabajos de un mismo autor. Así, por ejemplo Pfeffer (1994, 1998) incluye 16 prácticas en su primer trabajo y las reduce a 7 en el segundo. También puede encontrarse propuestas contradictorias como sucede cuando Arthur (1994) propone dentro de su sistema de compromiso un escaso énfasis en la retribución variables mientras Huselid (1995) y McDuffie (1995) proponen exactamente lo contrario. Además, el hecho de que dependiendo del interés del investigador se incluyan diferentes prácticas y variables de resultados, genera dificultades para medir tanto la eficacia de las mismas así como las sinergias que podrían lograrse aplicándolas conjuntamente.

Se distingue una fuerte inclinación, sobre todo en sus inicios, en la relación con el desempeño organizativo de prácticas aisladas (Terpstra y Rozzel, 1993). A este respecto, autores como Becker y Gerhart (1996), hacen fuertes críticas adicionales a este enfoque al manifestar que la inclusión de diferentes prácticas de manera aislada es contrario al carácter sinérgico que se requiere con las acciones que se presentan a través de recursos humanos. Además, como señalamos con anterioridad, cuando se analizan sistemas de prácticas se estudian desde el punto de vista aditivo solamente mas no como prácticas interrelacionadas (Becker y Gerhart, 1996; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994). De ahí las críticas que provienen de la perspectiva configurativa que plantea que no se pueden plantear mejores prácticas sin tener en cuenta en efecto que unas tienen sobre otras, pues pueden aparecer efectos sinérgicos tanto positivos como negativos.

Bonache y Cabrera (2002), destacan entre otras, una limitación de gran importancia, la relativa a la posibilidad de que existe un problema de causalidad inversa. En el marco del enfoque universalista no se plantea la posibilidad de que sea precisamente la obtención de resultados superiores el detonante de la utilización de esas denominadas “mejores prácticas”. Asimismo señalan que se han encontrado diversos trabajos con resultados heterogéneos sobre las mejores prácticas en las organizaciones Delery y Doty (1996), Huselid (1995) y Sanz y Sabater (2000).

Teniendo en cuenta la investigación de Boselie et al. (2005), se resalta como los estudios empíricos de la gestión de recursos humanos y sus prácticas, parecen estar consolidando la atención en ciertas áreas generales de la política misma de recurso humano, haciendo especial atención en la inversión en el reclutamiento y selección, en las provisiones para la formación y desarrollo de los empleados, en diseños flexibles de empleo (especialmente en términos de toma de decisiones descentralizada, trabajo en equipo y participación de los empleados), en la gestión del desempeño, la evaluación y en los correspondientes sistemas de pago, incluyendo algún tipo de componente de bono de incentivo.

Sin embargo, cada elemento es todavía un terreno discutible en la búsqueda de un "ajuste empleado-organización"; la gestión del rendimiento y las formas individualizadas de funcionamiento son dominios de las políticas, especialmente polémicas, cuyos efectos sobre los trabajadores son objeto de la controversia de larga duración (Marsden y Richardson, 1994; Townley y otros, 2003). Además, al tomar nota de la popularidad de estas prácticas de recursos humanos en los diseños de investigación, se detecta que se están dejando de lado otro tipo de prácticas, tales como la seguridad del empleo, la diversidad, la vida laboral y las políticas de conciliación. A pesar de que cuentan con menor frecuencia en los estudios de investigación, éstos pueden tener una influencia significativa en el impacto de la gestión de recursos humanos en el rendimiento.

3.3. La perspectiva Contingente

3.3.1. Fundamentos

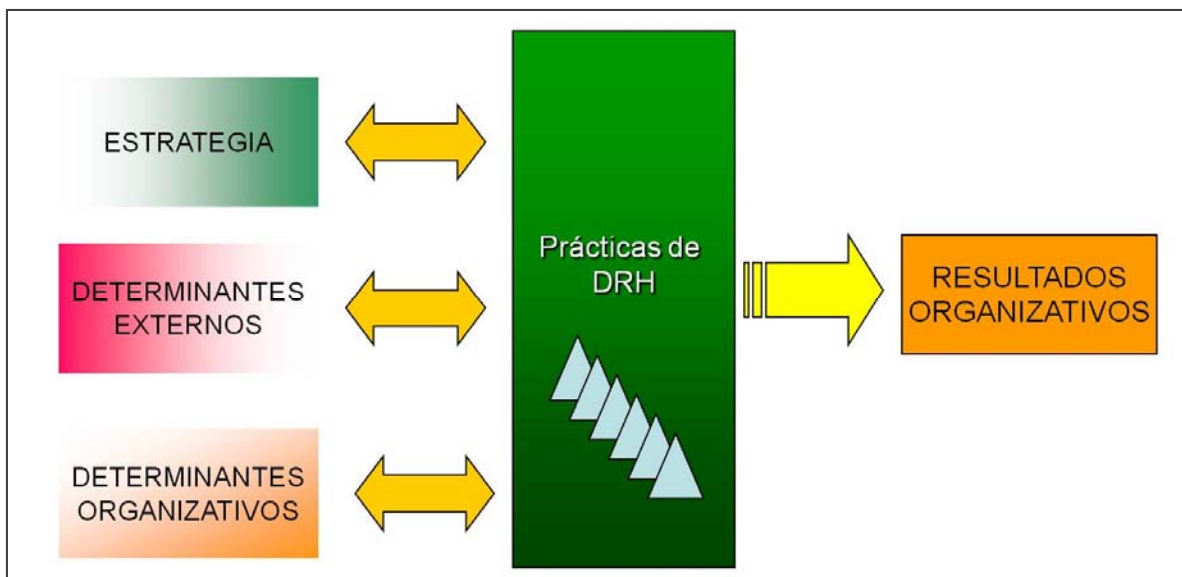
El enfoque contingente de la dirección de recursos humanos surge como respuesta a muchas de las críticas que habían recibido las tesis universalistas. Como señala Gómez Mejía et al, (1997), parte de supuestos diferentes al otorgar un papel fundamental al contexto externo e interno de la organización, es decir, a los factores o variables de contingencia (Galbraith y Nathanson, 1978). Destaca la necesidad de coherencia o

congruencia externa entre las prácticas elegidas y los factores de contingencia. Este cambio, supone aplicar en el campo de los recursos humanos las premisas del modelo estratégico contingente definido a partir de los trabajos de Burns y Stalker (1961); Chandler (1962), Galbraith (1973), Lawrence y Lorsch (1967), Woodward (1965), etc.

Esta perspectiva se fundamenta en las teorías de tipo estratégico propuestas por Guest (1997), según las cuales la Dirección de RRHH se encuentra afectada por una serie de variables contextuales, de modo que el éxito de las prácticas de RRHH aplicadas y el éxito de la organización dependen de la adaptación de la empresa a estas condicionantes. Entre los diferentes autores que han adoptado una perspectiva de contingencia se encuentran: Begin, 1993; Butler, Ferris y Napier (1991), Dyer (1985), Fombrun et al. (1984), Dyer, 1985; Golden y Ramanujam (1985); Gómez-Mejía y Balkin (1992); Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988); Milkovich (1988) y Schuler y Jackson (1987).

Según esta perspectiva contingente la relación entre las variables independientes, es decir, las prácticas de recursos humanos, y la variable dependiente, los resultados organizativos, no será estable y directa, sino que variará en función de un tercer grupo de variables, las variables de contingencia, que actuarán como variables moderadoras. Por tanto, no existen unas mejores prácticas válidas para cualquier empresa y situación, sino que la idoneidad de las mismas pasa a depender de una serie de factores internos y externos a la organización.

Figura No. 5. Enfoque Contingente



Fuente: Adaptado de Martín Alcázar et al. (2005: 644)

Por lo que respecta al nivel de análisis, del mismo modo que sucedía en el caso del enfoque universalista, es posible identificar trabajos que explican las relaciones de contingencia tanto a nivel subfuncional como de carácter sistémico (Martín et al., 2005b). En el caso de los trabajos que analizan el efecto sobre los resultados de sistemas de prácticas en diferentes contextos, tampoco se detecta un esfuerzo de los académicos por la integración sinérgica de las prácticas. Si bien no faltan los autores que señalan la necesidad de integrar las prácticas de recursos humanos, en los trabajos empíricos la contribución conjunta de las prácticas se plantea desde un punto de vista meramente aditivo (Delery y Doty, 1996).

Existen diversas implicaciones del enfoque contingente sobre las prácticas de recursos humanos (Gómez-Mejía y Balkin, 1992):

- 1) Diferentes condiciones externas, estrategias organizativas y características de la empresa que requieren diferentes políticas y prácticas de recursos humanos.
- 2) La utilidad relativa de diferentes políticas de recursos humanos varía en diferentes contextos.
- 3) Aunque se afirma que las estrategias de la organización conducen a las estrategias de recursos humanos, hay efectos recíprocos, dado que los directivos y empleados influyen en las estrategias emergentes en diferentes niveles de la organización.
- 4) Una desviación significativa de la estrategia ideal de recursos humanos apropiada al entorno, estrategia y características internas, dará lugar a un rendimiento inferior.
- 5) Las estrategias de recursos humanos deben ser adaptativas, ya que han de cambiar cuando se modifiquen los factores contingentes.
- 6) No existen principios generales en la dirección de recursos humanos generalmente aplicables.

Tal como lo concluyen Cano y Céspedes (2003), la mayor parte de los trabajos empíricos se han centrado en el ajuste vertical, es decir, con la estrategia organizativa y otras variables de contingencia, por lo que parece asumirse que en este caso también existirá congruencia entre las distintas prácticas de RRHH (ajuste horizontal). Será la perspectiva configurativa, que será tratada con posterioridad, la que dará un mayor protagonismo a la necesidad de lograr este ajuste horizontal diseñando sistemas de prácticas internamente consistentes entre sí, que favorezcan la aparición de efectos sinérgicos positivos entre las distintas prácticas de RRHH implementadas.

Entre las variables de contingencia estudiadas destaca sobre cualquier otra la estrategia organizativa (Balkin y Gómez-Mejía, 1987; Begin, 1993; Gómez-Mejía y Balkin, 1992;

Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Schuler y Jackson, 1987), a la que dedicaremos un subapartado específico. Otros trabajos proponen otro tipo de condicionantes organizativos o ambientales tales como (Sánchez, 2001):

- Entre los externos: las fuerzas culturales, políticas y económicas, legislación y regulación, cultura, sindicatos, mercado de trabajo, industria, etc.
- Entre los internos: etapa del ciclo de vida, tamaño, tecnología, estructura, relaciones de poder, cultura organizativa, clima laboral, valores y habilidades de los empleados, fondo de capital humano de la empresa, etc

Entre las prácticas de recursos humanos más estudiadas destacan las relacionadas con:

- a) Reclutamiento, selección y gestión de carreras profesionales (Bowen et al., 1991; Gerstein y Reisman, 1983; Martín et al., 2001; Miller, 1984; Snow y Snell, 1993; Sonnenfeld y Peiperl, 1988).
- b) Compensación o retribución (Balkin y Gómez-Mejía, 1987, Barringer y Milkovich, 1998; Chakravarthy y Zajac, 1984, Gómez Mejía y Balkin, 1992; Lawler, 1984; Milkovich, 1988; Wallace y Fay, 1988).
- c) Evaluación del desempeño (Bernadin et al., 2000; Borman, 1991; Bowman, 1987; Fogarty, 1992; Quaid, 1993).
- d) Planificación de recursos humanos (Burack, 1985; Gould, 1984; Lam y Schaubroeck, 1998; Miller et al., 1986; Walker, 1980).

Otras menos desarrolladas en la literatura, han sido el análisis de puestos (Hoffman, Wyatt y Gordon, 1986; Schneider y Konz, 1989), la formación y adoctrinamiento (Kramer, 1997; Linkemer, 1987; Martocchio y Baldwin, 1997; Valle et al., 2000), el desarrollo directivo (Nolen-Hoeksema et al., 1997; Seibert et al., 1995), las prácticas de desafectación (Rosen y Jerdee, 1986); las de implicación (Gitzendanner, Misa y Stein, 1983), etc.

La perspectiva contingente cuenta con una fundamentación teórica mucho más sólida que la universalista. Sus modelos están basados fundamentalmente en las Teorías del Comportamiento y de Recursos y Capacidades. Un papel también importante a la hora de fundamentarlos es el desempeñado por las Teorías Institucional, de Costes de Transacción, del Capital Humano y Dependencia de Recursos (Martín et al., 2005b).

Cuadro No. 3. Perspectiva Contingente

Autores	Variables de Contingencia	Modelos Contingentes de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos
Miles y Snow (1984 y 1994)	Estrategia corporativa	La actividad estratégica pasa por la gestión y la coordinación de dos ajustes: un <i>ajuste externo</i> de las prácticas de dirección, los sistemas y la estructura de la unidad funcional con el estado de desarrollo de la organización, y un <i>ajuste interno</i> de las prácticas y de los diferentes elementos que componen los sistemas y la estructura de la unidad
Grupo de Michigan : Devanna, Fombrun y Tichy (1981); Fombrun (1982); Tichy, Fombrun y Devanna (1982); Fombrun y Tichy (1983); Fombrun, Tichy y Devanna (1984)	Misión y estrategia Estructura organizativa Fuerzas culturales Fuerzas políticas Fuerzas económicas	El modelo que proponen se plantea el objetivo de ofrecer una explicación integrada basada en la idea del alineamiento (" <i>matching</i> "). Bajo esta perspectiva, las personas en las organizaciones deben gestionarse como recursos. En el análisis del funcionamiento interno del sistema de recursos humanos, se percibe un cambio hacia un punto de vista configuracional, de forma que hay cierto grado de interacción entre los componentes de la gestión del personal.
Baird y Meshoulam y DeGive (1983); Meshoulam (1984); Baird y Meshoulam (1984 y 1988)	Influencias ambientales Influencias culturales Estrategia corporativa	La aportación fundamental de estos autores radica en la introducción de una variable de contingencia que determina las estrategias de recursos humanos, como es el <i>estado de desarrollo</i> en el que se encuentra la organización. Para definir cuáles son las fases por las que pasa una organización, sintetizan las aportaciones de cuatro modelos diferentes de explicación del crecimiento y desarrollo de la organización, y profundiza en el análisis interno del sistema de recursos humanos. Las limitaciones de carácter ideal y enfoque casi exclusivo en grandes empresas, serán superadas por la literatura posterior.
Wils y Dyer (1984); Dyer (1983, 1984, 1985); Dyer y Holder (1988)	Estrategia organizativa	Identifican tres filosofías de recursos humanos: (1) <i>Utilización</i> : propia de organizaciones orientadas al corto plazo, que enfatizan la eficiencia operativa y que requieren prácticas como la selección en función de los requisitos del puesto, la remuneración según incentivos individuales, y unos niveles mínimos de formación y desarrollo; (2) <i>facilitación</i> y (3) <i>acumulación</i> . Estas últimas, por el contrario, se orientan a la atracción, desarrollo y retención de los empleados, que son seleccionados en función del aporte que sus conocimientos y habilidades realizan a la organización, y no a un puesto determinado.

(Continúa en la página siguiente)

Autores	Variables de Contingencia	Modelos Contingentes de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos
Grupo de Nueva York : Schuler (1981); Schuler y McMillan (1984); McMillan y Schuler (1985); Schuler (1987)	Estrategia organizativa Características internas de la organización Contexto externo: Legislación y Regulación; Cultura	Sus trabajos, basados conceptualmente en la Teoría de Comportamiento, ofrecen en conjunto una visión completa de esta realidad desde una perspectiva contingente. Basándose en los argumentos de la Teoría de Comportamiento, explican el ajuste de los recursos humanos con las características de la organización. En concreto señalan que los componentes del contexto organizativo que influyen en las decisiones de personal son: sector, grado de innovación, tecnología productiva, estructura organizativa, tamaño, grado de sindicación.
Schuler y Jackson (1987) Jackson, Schuler y Rivero (1989)	Política Sindicatos Mercado de trabajo Industria	Introducen una tercera relación de contingencia al considerar el carácter determinante de las variables ambientales externas a la organización como demografía de la fuerza de trabajo, factores internacionales, tendencias económicas, tecnológicas, etc.
Grupo de Harvard : Beer et al. (1984)	Factores situacionales Intereses de los diferentes agentes implicados	Reconocen la necesidad de conseguir un cierto grado de coalescencia de intereses como mecanismo para reconciliar los objetivos individuales con los de la organización. Otro grupo de variables contingentes lo constituirían los factores situacionales que afectan a la gestión de los recursos humanos.
Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988)	Estrategia competitiva de la organización Condiciones económicas Estructura industrial Competencias distintivas Mercado laboral Valores y habilidades de los empleados Entorno cultural	Presenta una relación interactiva entre estrategia y recursos humanos, que reconoce la importancia de las personas como un criterio básico de definición de la estrategia, más allá de la simple implantación.
Milliman, Von Glinow y Nathan (1991)	Entornos dinámicos	Afirman que las organizaciones con un alto grado de ajuste entre <i>fit</i> y flexibilidad pierden capacidad de respuesta, y adoptan una perspectiva más prescriptiva que parte de la base de que ambos conceptos son complementarios.

(Continúa en la página siguiente)

Autores	Variables de Contingencia	Modelos Contingentes de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos
Wright y McMahan (1992); Wright, McMahan y McWilliams (1994); Lado y Wilson (1994); Wright et al. (1995 y 2001); Wright (1998)	Fuerzas políticas e institucionales Estrategia de la empresa Fondo de capital humano de la empresa	No analizan la gestión de las diferentes prácticas y actividades concretas para dirigir el factor humano, sino la manera según la cual se pueden establecer patrones de prácticas planificadas y dirigidas explícitamente a la consecución de los objetivos organizativos.
Ferris et al. (1998 y 1999)	Contexto organizativo interno: Cultura organizativa Clima laboral Procesos de interacción política y social	Su contribución radica en la profundización en el contexto social interno, constituido por la cultura, el clima y los procesos de interacción política y social de la organización. Las estrategias sociales no pueden explicarse sólo según criterios racionales, sino a través de modelos que incorporen estos aspectos de carácter político y simbólico. La consecuencia que se deriva es la necesidad de consistencia entre las prácticas de recursos humanos y el clima y la cultura como un requisito indispensable para que las personas sean un refuerzo estratégico a la efectividad organizativa.

Fuente: Sánchez (2001)

Desde el punto de vista metodológico, cabe destacar que, como en el caso de la perspectiva universalista, la investigación contingente está guiada por una lógica deductiva y se ha desarrollado fundamentalmente por medio de la utilización de metodologías cuantitativas. Se utilizan una mayor variedad de técnicas estadísticas con mayor grado de sofisticación y complejidad. Ha destacado el uso de técnicas basadas en la regresión (Godard, 1997; Huselid, Jackson y Schuler, 1997; Koch y McGrath, 1996; Youndt et al., 1996;), aunque también se han utilizado otras técnicas como, por ejemplo, el análisis factorial (Ackerman, 1986) y clúster (De Saá-Pérez y García-Falcón, 2002; Romero y Valle, 2001). También puede encontrarse algún trabajo basado técnicas de análisis cualitativo como los de Boxall y Steeneveld (1999) y Kelliher y Perret (2001).

Basándose en los datos de su estudio Martín et al. (2005b) señalan que el enfoque contingente es actualmente más popular que el universalista y que, con toda seguridad, lo será aún más en el futuro. A continuación dedicaremos el subapartado 3.3.2 al análisis de la estrategia organizativa como factor de contingencia de la estrategia de RRHH. Posteriormente, en el subapartado 3.3.3, nos centraremos en el análisis de las implicaciones para la Dirección de RRHH humanos de la condición de empresa multinacional, desde una perspectiva contingente.

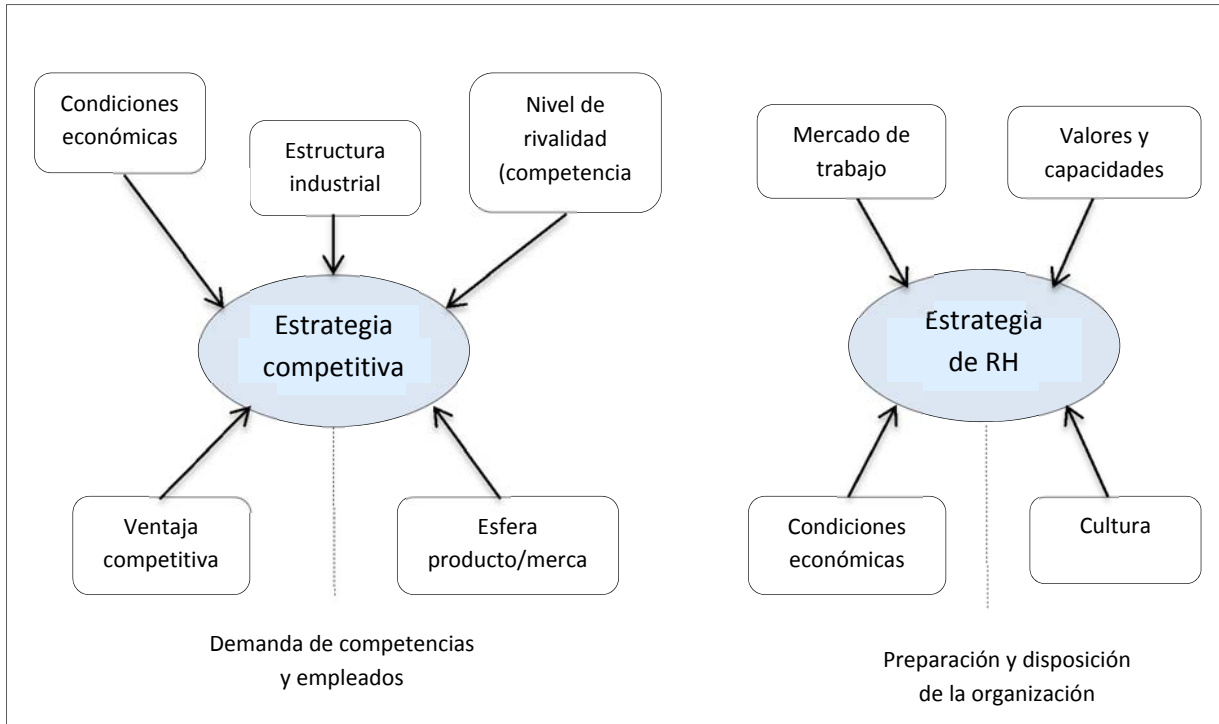
3.3.2. La estrategia organizativa como condicionante de las prácticas de alto desempeño de recursos humanos

De las distintas variables de contingencia propuestas, la estrategia organizativa es la que ha recibido un tratamiento más extenso en la literatura. Son numerosos los trabajos que argumentan que para que la Dirección de Recursos Humanos contribuya al logro de ventajas competitivas sostenibles y consigan buenos resultados, es necesario que la estrategia de recursos humanos, sea consistente con la orientación estratégica de la empresa (Cappelli y Singh, 1992; Fombrun, Tichy y Devanna, 1984; Lengenick-Hall y Lengenick-Hall, 1988; Miller, 1989; Rhodes, 1988; Schuler y Jackson, 1987; etc.).

La premisa básica de la perspectiva contingente, respecto de la relación entre prácticas de dirección de recursos humanos y estrategia organizativa, es que cada estrategia requiere para su adecuada implantación los recursos humanos posean unos conocimientos, habilidades, competencias y actitudes concretas y distintas a las que pueda exigir otra estrategia diferente. De ahí la necesidad de ajuste (Miles y Snow, 1984; Purcell, 1989; Schuler y Jackson, 1987; Wright et al, 1995).

Ahora bien, como señalan Martín, Romero y Sanchez (2004 y 2005a), en diversos artículos contingentes se añade la consideración de que los recursos humanos tienen a su vez influencia sobre la definición de la estrategia corporativa. De esta manera, la estrategia de recursos humanos no se comprende de manera unidireccional o reactiva, sino interactiva. En el mismo sentido se expresan Peña y Hernández (2007), cuando señalan que la estrategia de recursos humanos, como estrategia funcional, está supeditada a la estrategia organizativa pero, al mismo tiempo, al constituir los recursos humanos una fuente potencial de ventajas competitivas sostenibles, la dirección de recursos humanos puede y debe influir en la definición de la estrategia organizativa. Ejemplo de estos modelos es el de Lengenick-Hall y Lengenick-Hall (1988) que podemos ver representado en la figura 6.

Figura No. 6. Interdependencia de la estrategia competitiva y la estrategia de RRHH



Fuente: Albizu y Landeta (2001), versión en castellano de Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988)

Morales-Fernández (2006) destaca como principales modelos de ajuste entre las prácticas de dirección de recursos humanos y la estrategia de la empresa los de Hendry y Pettigrew (1990 y 1992); Schuler (1992) y Truss y Gratton (1994). En el cuadro No. 4 puede observarse un breve resumen de las características de estos modelos, si bien más adelante retomaremos el modelo de Schuler (1992) que desarrollaremos con más detalle.

A continuación desarrollaremos brevemente algunas de las tipologías estratégicas más utilizadas y las implicaciones en materia de políticas y prácticas de RRHH que se han definido para ellas en la literatura especializada. Nos centraremos en los modelos de Miles y Snow (1984), Porter (1980), Schuler y Jackson (1987) y Schuler (1987), este último basado en la tipología de estrategias de Gerstein y Reisman (1983).

Cuadro No. 4. Modelos de Ajuste

Modelo	Características
Hendry y Pettigrew (1990)	<p>Análisis de la repercusión del contexto externo e interno de la organización en la dirección de recursos humanos. Perspectiva analítica de la estrategia de RRHH. Dos vías de estrategia empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diálogo • Orientada a los RRHH <p>Impacto de la función de personal en el contenido de la estrategia. Estrecha relación de las prácticas de RRHH:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de selección • Evaluación del desempeño • Políticas de formación y desarrollo profesional • Sistemas de compensación
Schuler (1992) –Modelo de las 5 P's-	<p>Descripción del proceso de formulación e implantación de la estrategia empresarial y el papel de la gestión de recursos humanos (GRH). Coherencia entre las políticas de GRH y la implicación de los directivos de línea. Aspectos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Filosofía de GRH: trato y valoración del personal de la empresa • Políticas de GRH: líneas de acción de los aspectos relacionados con las personas y la actividad de la organización • Programas de GRH: coordinación de los esfuerzos que favorecen el desarrollo de un mayor interés por los aspectos relacionados con el personal de la organización • Prácticas de GRH: orientación del personal hacia los comportamientos que requiere la empresa • Procesos de GRH: plan de acción para las actividades relacionadas con la GRH <p>Prácticas y procesos de GRH:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección • Evaluación de desempeño • Formación y promoción • Políticas y prácticas de compensación
Truss y Gratton (1994)	<p>Carácter estratégico del modelo Carencia: la mayoría de los modelos de Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) tienen un carácter normativo. Aspectos que aún no han encontrado respuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de implantación de la estrategia de RRHH • Vinculación entre la dirección de RRHH y los directivos de línea • Contexto condicionante de la gestión de personal • Resultados deseables del proceso de DERH <p>Subsanación de la carencia: dualidad en el proceso de DERH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo en el contexto empresarial, atendiendo a las condiciones del entorno • Contexto organizativo: estrategias empresariales y de RRHH <p>Dimensión estratégica: coherencia entre la estructura organizativa y la estrategia empresarial.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2.1. El modelo de Miles y Snow (1978) y los sistemas *Make y Buy*

Constituye uno de los modelos más destacados en cuanto a relacionar la estrategia organizativa con las prácticas en recursos humanos. La base principal del modelo es que, pese a que las organizaciones requieren la mayoría los mismos servicios y actividades de recursos humanos, las prioridades asignadas a cada una y la forma en que se realizan variarán de acuerdo con la estrategia organizativa. La propuesta de Miles y Snow (1984) corresponde a 3 estrategias distintas y 3 modos de empleo o sistemas de recursos humanos, conocidos como sistemas *Buy*, *Make* y sistema híbrido. Los autores definieron, básicamente, tres estrategias en función del comportamiento observable de grandes firmas de éxito: Exploradora o Prospectiva, Defensiva y Analizadora.

- Estrategia prospectiva o exploradora: las empresas que utilizan esta estrategia persiguen constantemente nuevas oportunidades y tratan de desarrollar nuevos productos y servicios que consideran con potencial, así como explorar nuevos mercados. Son empresas proactivas e innovadoras que tratan de responder rápidamente a los cambios del entorno. Suelen tener diversas líneas de producto/servicio y dominar diferentes tecnologías. Presentan estructuras caracterizadas por la flexibilidad y una baja formalización, y suelen organizarse por productos o mercados.
- Estrategia defensiva: Las empresas que adoptan esta estrategia tienden a ser bastante conservadoras. Persiguen incrementar la eficiencia en su ámbito actual de productos/servicios, cuyo número suele ser relativamente reducido. Se centran en reducir sus costes para mantener la posición de la organización en el mercado. Suelen operar en entornos estables, su estructura suele estar centralizada y formalizada y las operaciones tienden a estandarizarse. Suelen ser empresas intensivas en tecnología y estructuradas funcionalmente.
- Estrategia analizadora: Estas empresas tratan de combinar actividades con productos/mercados relativamente estables, con otras actividades con productos/mercados más cambiantes. En consecuencia tienen una doble manera de organizar sus actividades, una más burocrática y eficiente y otra más innovadora y flexible. Desarrollan procesos formalizados, pero también vigilan continuamente el entorno para recoger nuevas ideas que presenten una oportunidad de crecimiento. En general no llegan a lograr posiciones de liderazgo en el mercado. Se sitúan en una posición intermedia frente a los otros dos tipos y combinan características de ambas.

Cuadro No. 5. Estrategias y prácticas de GRH del modelo de Miles y Snow (1984) modificadas

Sistema de gestión de RH	Estrategia defensiva	Estrategia exploradora	Estrategia analizadora
Estrategia básica	Construir recursos humanos	Adquirir recursos humanos	Distribuir recursos humanos
Reclutamiento, selección y colocación	Énfasis en “hacer”. Reclutamiento reducido encima del nivel de entrada. Selección basada en la separación de empleados indeseables.	Énfasis en “comprar”. Reclutamiento sofisticado en todos los niveles. Utilización de tests psicométricos como elemento de selección.	Énfasis en “hacer y comprar”. Modelos mixtos de reclutamiento y selección.
Planificación de plantillas, formación y desarrollo	Formal y extensiva. Creación y desarrollo de competencias. Programas extensivos de formación.	Informal y limitada. Identificación de competencias necesarias y adquisición de las mismas. Programas de formación limitados.	Formal y extensiva. Desarrollo y adquisición de competencias. Programas de formación extensivos. Reclutamiento externo limitado.
Valoración del desempeño	Procedimiento orientado a los procesos. Identificación de necesidades de formación. Evaluaciones del desempeño tanto individual como colectivo. Consideración de la evolución con base en datos históricos.	Procedimiento orientado a los resultados. Identificación de necesidades de plantilla. Evaluación del desempeño a nivel corporativo/divisional. Comparaciones entre secciones.	Procedimiento orientado, mayormente, a los procesos. Identificación de necesidades de plantilla y formación. Evaluación del desempeño a nivel individual/colectivo/divisional.
Compensación	En función de la posición jerárquica. Consistencia interna. Muy focalizada en aspectos monetarios y articulada en función de diferenciales entre superior/subordinado.	Orientada al desempeño. Competitividad externa. Muy orientada hacia los incentivos y establecida en función de las necesidades de reclutamiento.	Principalmente establecida en función de la jerarquía, si bien introduce algunas consideraciones relativas al desempeño. Consistencia interna y competitividad externa. Compensación monetaria e incentivos.

Fuente: Miles y Snow (1984), traducida por Albizu y Landeta (2001: 276)

Miles y Snow (1978) señalan que las estrategias anteriores se corresponden con 3 formas de conseguir las habilidades que requieren las organizaciones de su gente y son:

- El sistema *Make* o Construir Recursos: Se refiere a la adquisición de las habilidades de los trabajadores mediante la formación y desarrollo personal. Se corresponde con la estrategia defensiva.

- El sistema *Buy* o Adquirir Recursos: Corresponde con la adquisición de habilidades y competencias en los mercados externos a la empresa a través de la externalización de funciones empresariales. Se corresponde con la estrategia exploradora.
- El sistema Híbrido o Localizador Recursos: Mezcla de las dos anteriores. Se corresponde con la estrategia analizadora.

En el cuadro No. 5 se puede observar la relación entre las características básicas de los modelos de gestión humana asociados a cada modo de empleo y la estrategia de negocio.

3.3.2.2. El modelo de Porter (1980)

Michael Porter, Gurú de la Administración y la Estrategia, plantea en su obra de 1980 *Competitive Strategy*, tres estrategias competitivas diferenciadas: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque:

- Liderazgo en Costes: Corresponde a aquellas organizaciones que buscan disminuir sus costos, ofreciendo un menor precio en el mercado, logrando que cautivar a un mercado al que le interesa la característica precio por encima del valor agregado de un producto y/o servicio.
- Diferenciación: Las empresas que toma ésta estrategia deciden, proyectar frente al mercado la imagen de organización con un producto y/o servicio único donde el cliente recibe más de lo que espera, generalmente a través de características intangibles percibidas por el consumidor.
- Alta Segmentación: las organizaciones pueden decidir dentro del gran mercado escoger sólo una parte de éste mercado y dedicarse a cumplir a unos clientes muy específicos, buscando ventajas competitivas bien vía coste o diferenciación.

La implementación de estas estrategias requiere contar con unos recursos y habilidades diferentes, por lo que implican arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos también diferenciados. Las competencias demandadas a los RRHH y las que se traten de desarrollar irá encaminadas a satisfacer las necesidades que plantea la implementación de cada una de estas estrategias. Por tanto las prácticas de RRHH utilizadas diferirán según el tipo de ventaja competitiva que se desee hacer valer (Albizu y Landeta, 2001).

Siguiendo a Albizu y Landeta (2001), se recogen a continuación algunas de las diferencias que se pueden encontrar entre las empresas que tratan de implantar diferentes estrategias genéricas:

- Las empresas líderes en costes tienden a utilizar procesos productivos muy estandarizados y estructuras organizativas altamente formalizadas. Sus prácticas de RRHH están, en gran medida, orientadas a reducir costes en las actividades primarias de la empresa por lo que tenderán a reforzar, entre otros: el orden, el cumplimiento de los procedimientos, el trabajo individual, la orientación al producto, la reducción de costes de personal, etc.
- Aquellas que buscan ser líderes en diferenciación buscan proporcionar atributos a sus productos y servicios que hagan que sean percibidos como superiores a los de la competencia por parte de sus consumidores. Por ello, en general, asumirán mayores costes derivados de la realización de actividades orientadas a añadir valor a sus productos y servicios y fidelizar la clientela. El área de RRHH debe tratar de añadir valor, especialmente en las actividades de I+D, producción y comercialización. En este caso las empresas tratarán de desarrollar competencias y actitudes como: orientación al cliente, orientación a la innovación, trabajo en equipo, creatividad, compromiso, etc. Por tanto sus prácticas de RRHH estarán orientadas a la captación, estímulo y desarrollo de estas características y serán necesariamente diferentes a las utilizadas por las que buscan un liderazgo en costes.
- Las empresas que optan por una estrategia de enfoque o nicho, aspiran a satisfacer mejor que sus rivales las necesidades específicas de algún segmento específico de compradores. Sus prácticas de RRHH estarán orientadas a desarrollar las competencias y actitudes necesarias para lograr ventajas en costes y/o diferenciación, combinando las prácticas de las otras dos estrategias genéricas según su objetivo estratégico particular.

En el cuadro No. 6 se puede observar un resumen de las habilidades y recursos y los requisitos organizacionales necesarios para implantar cada una de estas estrategias, así como de las prácticas de RRHH más adecuadas en función de cada estrategia genérica.

En definitiva Porter (1980) no detalla sistemáticamente las prácticas de RRHH a desarrollar en cada estrategia competitiva genérica, pero propone los recursos y capacidades que considera necesarios para una adecuada implementación de las mismas. De este modo hace uno de sus aportes más valiosos a la Dirección de Recursos Humanos reconociendo que el recurso humano puede generar un cambio significativo en la ventaja competitiva de la organización, en un momento en que la teoría de la Dirección Estratégica de RRHH está aún por formular.

Cuadro No. 6. Implementación de las Estrategias

Estrategia genérica	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales comunes	Estrategias de RRHH
Liderazgo total en costes	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión constante en capital y acceso al capital. • Habilidad en la ingeniería de proceso. • Supervisión directa de la mano de obra. • Productos diseñados para facilitar su fabricación. • Sistemas de distribución de bajo coste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rígido control de costes. • Reportes de control frecuentes y detallados. • Organización y responsabilidades estructuradas. • Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción eficiente • Descripción explícita del puesto de trabajo. • Planificación detallada del trabajo. • Énfasis en la cualificación técnica y las habilidades. • Énfasis en la formación específica para el puesto. • Énfasis en la retribución basada en el puesto. • Utilización de la evaluación del desempeño como un mecanismo de control.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte habilidad en comercialización. • Ingeniería del producto. • Instinto creativo. • Fuerte capacidad en la inversión básica. • Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad. • Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios. • Fuerte cooperación de los canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte coordinación entre las funciones de I+D, desarrollo del producto y comercialización. • Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas. • Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la innovación y la flexibilidad. • Definición general de las tareas. • Planificación laxa del trabajo. • Contratación en el exterior. • Formación basada en equipos. • Énfasis en la retribución basada en la contribución del individuo. • Utilización de la evaluación del desempeño como herramienta de desarrollo.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las estrategias de RRHH anteriores.

Fuente: Combinación de adaptaciones de Albizu y Landeta (2001) y Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) de Porter (1980).

3.3.2.3. El modelo de Schuler y Jackson (1987)

El modelo de Schuler y Jackson (1987) deriva del de Porter (1980), si bien distingue dos formas de diferenciación, una basada en la calidad y otra basada en la innovación, sin hacer referencia explícita a la estrategia de enfoque o nicho. Es decir, Schuler y Jackson (1987) proponen tres tipos de estrategias: la estrategia de innovación, la estrategia de calidad, y la estrategia de reducción de costos.

Schuler y Jackson (1987) proponen una serie de prácticas para las distintas áreas de recursos humanos, denominado menú (Véase Figura nº 7). Cada uno de los seis menús corresponde a diferentes aspectos de la dirección del recurso humano. Estos aspectos son “planificación, contratación, evaluación, compensación, entrenamiento y desarrollo” (Schuler y Jackson, 1987: 211).

Schuler y Jackson (1987) parten de la premisa que las conductas de los trabajadores son las herramientas para la implementación de las estrategias, y que las prácticas de recursos humanos son la guía de manejo clave de esta implementación. De acuerdo con los autores (Íbid.: 213) a las distintas estrategias propuestas les corresponden las siguientes prácticas de RRHH:

- Estrategia de innovación: (1) trabajos que requieren interacción cercana y coordinación entre grupos de individuos; (2) evaluación del desempeño que se refleja más en el largo plazo y grupos basados en el logro de objetivos; (3) trabajos que permiten a los empleados desarrollar habilidades que pueden ser utilizadas en otros puestos de la empresa; (4) sistemas de compensación enfocados en la equidad interna más que en la externa o equidad basada en el mercado; (5) sistema de compensación que tienden ofrecer salarios bajos, pero que permiten a los empleados ser accionistas y tener más libertad para escoger la mezcla de componentes (salario, bonos, opciones de acciones) que aumenta su paquete de pago; y (6) amplias posibilidades de carrera y actuaciones que refuerzan el desarrollo de un amplio rango de habilidades.
- La estrategia de calidad por su parte incluye: (1) descripciones de puesto relativamente fijas y explícitas; (2) altos niveles de participación del empleado en decisiones relevantes que afecten a las condiciones del trabajo inmediato y del empleo en sí mismo; (3) una mezcla de criterios individuales y grupales para la evaluación del desempeño más de corto plazo y orientada a resultados; (4) trato relativamente igualitario a los empleados y alguna garantías de seguridad en el empleo; y (5) entrenamiento extensivo y continuo y desarrollo de los empleados.

Cuadro No. 7. Menús de prácticas de gestión de Recursos Humanos

ALTERNATIVAS DE PLANIFICACIÓN		
Informal	-----	Formal
Corto plazo	-----	Largo plazo
Análisis explícito del puesto	-----	Análisis implícito del puesto
Simplificación del puesto	-----	Enriquecimiento del puesto
Baja implicación del empleado	-----	Alta implicación del empleado
ALTERNATIVAS DE CONTRATACIÓN		
Fuentes internas	-----	Fuentes externas
Poca rigurosidad	-----	Selección rigurosa
Pocos niveles jerárquicos	-----	Múltiples niveles jerárquicos
Criterio explícito	-----	Criterio explícito
Socialización limitada	-----	Socialización extensiva
Procedimientos cerrados	-----	Procedimientos abiertos
ALTERNATIVAS DE EVALUACIÓN		
Criterio de comportamiento	-----	Criterio de resultados
Propósitos: Desarrollo, Correctivos, Comportamiento		
Baja participación del empleado	-----	Alta participación del empleado
Criterio de corto plazo	-----	Criterio de largo plazo
Criterio individual	-----	Criterio grupal
ALTERNATIVAS DE COMPENSACIÓN		
Salarios bajos	-----	Salarios altos
Equidad interna	-----	Equidad externa
Pocos incentivos	-----	Muchos incentivos
Paquete salarial fijo	-----	Paquete flexible
Poca participación	-----	Alta participación
No hay incentivos	-----	Muchos incentivos
Incentivos a corto plazo	-----	Incentivos a largo plazo
No hay seguridad en el empleo	-----	Alta seguridad en el empleo
Jerárquica	-----	Alta participación
FORMACIÓN Y DESARROLLO		
A corto plazo	-----	A largo plazo
Aplicación restringida	-----	Aplicación amplia
Énfasis en la productividad	-----	Énfasis en la calidad de vida laboral
Espontáneo, no planeado	-----	Planificado, sistemático
Orientación individual	-----	Orientación grupal
Participación baja	-----	Participación alta

Fuente: Schuler y Jackson (1987: 212)

- Finalmente, la estrategia de reducción de costos, contempla: (1) descripciones relativamente fija (estable) y explícitas del puesto que permiten poco espacio para la ambigüedad; (2) diseño restringido de puestos y definición restringida de carreras que motivan la especialización, experticia y eficiencia; (3) evaluaciones de desempeño de corto plazo y orientadas a los resultados; (4) seguimiento cercano de los niveles de pago del mercado para la toma de decisiones en compensación; y (5) niveles mínimos de entrenamiento y desarrollo del empleado.

Cuadro No. 8. Resumen de las características del modelo de prácticas de gestión humana de Schuller y Jackson (1987)

ESTRATEGIAS	ROLES DE TRABAJADORES	PRÁCTICAS DE GRH
INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento creativo. • Perspectiva a largo plazo. • Bastantes comportamientos cooperativos e interdependientes. • Preocupación moderada por la cantidad, los procesos y los resultados. • Actividades arriesgadas y elevada tolerancia de la ambigüedad e incertidumbre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puestos de trabajo que exigen interacción y coordinación entre grupos de individuos. • Evaluaciones del desempeño basadas en los logros colectivos a largo plazo. • Puestos que permiten a los trabajadores desarrollar competencias que pueden utilizar en otros puestos de la organización. • Sistemas de compensación que refuerzan más la equidad interna que la externa. • Salarios por debajo del mercado que permiten a los trabajadores tener más libertad para elegir los componentes del salario. • Planes amplios de desarrollo profesional que refuerzan el desarrollo de un amplio inventario de competencias.
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamientos bastantes repetitivos y predecibles. • Perspectiva a largo plazo e intermedio. • Algunos comportamientos cooperativos e interdependientes. • Elevada preocupación por la calidad. • Poca preocupación por la cantidad de producto final. • Elevada preocupación por los procesos. • Actividades poco arriesgadas y comprometidas con los objetivos organizativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripciones de puesto de trabajo fijas y explícitas. • Elevada participación de los trabajadores en decisiones relacionadas con el trabajo y las condiciones del mismo. • Evaluación del desempeño basada en criterios individuales y colectivos, a corto plazo y orientada a resultados. • Tratamiento equitativo de los trabajadores y seguridad en el empleo. • Formación continua y extensiva de los trabajadores.

(Continúa en la página siguiente)

LIDERAZGO EN COSTES	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamientos repetitivos y predecibles. • Perspectiva a corto plazo. • Actividades autónomas e individuales. • Preocupación por la calidad. • Preocupación elevada por la cantidad de producto final. • Elevada preocupación por los resultados. • Actividades poco arriesgadas, estables y cómodas para la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripciones de puestos de trabajo fijas y explícitas que permiten alguna ambigüedad. • Diseños de puestos de trabajo específico y de planes de carrera profesional que fomentan la especialización y eficiencia. • Evaluación del desempeño a corto plazo y orientada a resultados. • Salarios equivalentes a los del mercado. • Formación reducida de los trabajadores.
----------------------------	--	--

Fuente: Adaptado de Morales (2006)

3.3.2.4. El modelo de Schuler (1987)

De nuevo se basa en la lógica de que para implementar una estrategia determinada, existen una serie de comportamientos deseables por parte del personal, que varían de una estrategia a otra. Por ello, las empresas deben articular prácticas diferenciadas en cada caso.

En este caso, en lugar de tomar como referencia la tipología estratégica de Porter (1980), toma la de Gerstein y Reisman (1983) en la que se plantean cinco tipos de estrategia, que pueden relacionarse con el ciclo de vida de la empresa: emprendedora, de crecimiento dinámico, de beneficio o racionalización, de liquidación o desinversión y de redireccionamiento o cambio total (Albizu y Landeta, 2001; Besseyre des Horts, 1990).

- **Emprendedora:** Estrategia típica de empresas que inician por primera vez sus actividades o se lanzan a actividades nuevas asumiendo un importante riesgo financiero. Se reduce al mínimo el grado de formalización de la organización, reduciendo las barreras que se pueden erigir a la hora de establecer las prioridades a atender con los recursos disponibles. Es una estrategia, en general, cortoplacista, que trata de explotar nuevas oportunidades para, posteriormente, en muchos casos, abandonar el negocio. La empresa necesita personal estable y de gran capacidad, innovador, flexible, comprometido y capaz de asumir riesgos.
- **Crecimiento dinámico:** En este caso el riesgo asumido por la empresa es moderado. Las empresas, en general, conjugan actividades corrientes con la iniciación de actividades con potencial de desarrollo, aunque suele asumir menores riesgos pues han descubierto, a priori, una buena oportunidad de negocio en la que invertir. Dadas las limitaciones de recursos existentes, el dilema entre proseguir en las actividades

actuales e invertir en construir el futuro es permanente. Las empresas muestran un mayor nivel de formalización que en el caso anterior, formalización que pretende sentar las bases para una expansión continuada. La empresa necesita personal flexible, abierto al cambio, con una fuerte implicación y alto nivel de competencia. Es muy importante retener al personal clave de la empresa e invertir en la adquisición de nuevas competencias.

- **Beneficio o racionalización:** Corresponde, por lo general, a empresas maduras. En este caso la prioridad es mantener los niveles de beneficio, por lo que suelen adoptar medidas orientadas a reducir los costes y el número de puestos de trabajo y a vender grandes cantidades de productos/servicios. En este caso los sistemas de control, la estructura y los procedimientos están perfectamente definidos, es decir, se trata de empresas, en general, con altos niveles de formalización. Estas empresas necesitan personal poco caro y eficaz, con las competencias estrictamente necesarias para realizar su trabajo, además, no se requiere una alta implicación.
- **Liquidación o desinversión:** Es la estrategia propia de empresa que se encuentran al final de su ciclo de vida o, al menos, se ven abocadas a interrumpir alguna de sus actividades. La empresa trata de deshacerse de actividades no rentables. Se centra en reducir los costes y la inversión, reduciendo la plantilla, descartando nuevas inversiones, vendiendo activos, etc. La empresa descarta mantener la actividad a largo plazo debido a la caída en las expectativas de beneficios o a haber entrado en pérdidas. Esta liquidación puede realizarse de modo más gradual o hacerse de forma más radical mediante la venta o el cierre a corto plazo de la propia empresa. En el plano de los RRHH, la empresa está interesada en reducir efectivos, y la inquietud principal será como llevarlo a cabo, lo que dependerá, entre otras cosas, de si mantiene o no otras actividades. Si ha de realizar alguna contratación durante este periodo, será a corto plazo y el personal debe reunir las competencias estrictamente necesarias, reduciendo al mínimo la inversión en formación.
- **Redireccionamiento o cambio total:** En este caso se pretende salvar la actividad y/o empresa. Si bien se pueden aplicar medidas para reducir costes y personal e, incluso, vender determinados activos, también se pueden realizar nuevas inversiones selectivas orientadas a asegurar la continuidad del negocio y/o empresa a largo plazo.

Schuler (1987) hace una propuesta de prácticas de RRHH congruentes con cada una de estas estrategias, orientadas a desarrollar, las características, habilidades y actitudes de los empleados necesarias para llevarlas a buen puerto. Estas propuestas pueden verse resumidas en el cuadro XX. Besseyre del Horts (1990: 68-764) ofrecen asimismo una completa explicación de las prácticas adecuadas a cada estrategia.

Cuadro No. 9. Prácticas de Recursos Humanos y Estrategia

Estrategia	Características generales de los empleados	Opciones estratégicas de RH
Emprendedora	Es preciso que los empleados de distintos niveles sean: innovadores, cooperadores, largoplacistas, asuman riesgos y acepten responsabilidades. Es imprescindible que los empleados clave permanezcan en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación: Formal, estrecha, implícita, integrativa, alta participación. • Empleo: Trayectoria amplia, múltiples escalones, criterios abiertos e implícitos. • Evaluación: No firmemente integrada, en base a resultados, a largo plazo, con alta participación. • Compensación: Equidad externa, flexible, alta participación. • Formación: Extensiva, informal, con alta participación.
Crecimiento dinámico	Los empleados han de: estar identificados con la organización, ser flexibles al cambio, ser cortoplacistas, estar orientados a las tareas, y trabajar en estrecha colaboración con otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación: Amplia, formal e integradora. • Empleo: Criterios amplios e implícitos. • Evaluación: Con participación de los empleados, tanto individual como colectiva, combinando enfoque de corto y largo plazo. • Formación: Extensiva y orientada a la productividad y calidad, con participación más baja que en el caso anterior.
Beneficios	Los empleados deberán ser: orientados a la cantidad, la eficiencia y los resultados, cortoplacistas, adversos a la asunción de riesgos y no comprometidos con la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación: Formal, estrecha, detalladas descripciones de puestos, bajo compromiso. • Empleo: Estrecho, cerrado, criterios explícitos, baja socialización. • Evaluación: Individual orientada a resultados, tendente al mantenimiento. • Compensación: Corto plazo, equidad interna, baja participación. • Formación: Escasa actividades de formación dirigidas a colectivos elegidos y orientada a la productividad.

(Continúa en la página siguiente)

Estrategia	Características generales de los empleados	Opciones estratégicas de RH
Liquidación / Desinversión	Se precisan empleados: cortoplacistas con bajo compromiso con la compañía, baja orientación a la estabilidad, y moderadamente orientados a la cantidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación: Formal, estrecha, explícita, y por segmentos. • Empleo: Estrecho, cerrado, criterios explícitos, baja socialización y procedimientos cerrados. • Evaluación: Orientada a resolver la situación, basada en criterios comportamentales y con baja participación. • Compensación: Pocas ventajas, paquetes fijos son incentivos, baja participación. • Formación: No planificada y escasamente aplicada.
Redirección o cambio total	Se precisan empleados: flexibles al cambio, ampliamente orientados a las tareas, largoplacistas, y comprometidos con comportamientos no repetitivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación: Informal, holgada, alto compromiso. • Empleo: Socialización extensiva, abierto, informal, criterios implícitos. • Evaluación: Colectiva y orientada a resolver resultados con alta participación. • Compensación: Pocas ventajas, paquetes fijos sin incentivos, baja participación. • Formación: Enfoque amplio con alta participación orientada a la productividad.

Fuente: Schuler (1987), traducido por Albizu y Landeta (2001: 279-280)

3.3.3. La internacionalización de las empresas como variable de contingencia

3.3.3.1. Introducción

La internacionalización de empresas es una actividad de importancia creciente para las economías y para los países, dado que los mercados externos constituyen una alternativa importante de crecimiento y supervivencia en un entorno económico cada vez más competitivo (Adda, 1996; Dicken, 1992; Lemaire, 1997; Peng, 2003). La creciente globalización de los mercados es un hecho real y existen variedad y multiplicidad de estudios que lo corroboran. Lo que no se analiza con tanta frecuencia es el impacto que está teniendo en la gestión de los recursos de las empresas que operan internacionalmente (Bonache, 2010). Dada la escasa atención dedicada a esta cuestión en la literatura, incluso

en el marco de la perspectiva contingente, dedicaremos este y el próximo subapartado a desarrollarla con cierto detalle. Posteriormente la retomaremos en el capítulo 2 al analizar las posibles implicaciones de la condición de multinacional, teniendo en cuenta el país de origen, sobre la arquitectura de RR.HH. de la empresa.

El proceso de internacionalización puede resultar una tarea bastante compleja; supone transformaciones que afectan directamente la estructura de la organización, por lo que implica tomar y desarrollar decisiones y actividades en lo que concierne a sus recursos físicos, financieros, humanos y de conocimiento, entre otros. Dicho proceso se realiza en un entorno dominado por la incertidumbre y el riesgo, razón por la cual, la internacionalización se entiende habitualmente como un proceso en el que el tiempo desempeña un papel fundamental, donde el riesgo, el cambio y el movimiento son factores primordiales a tener en cuenta y donde el factor humano se vuelve un recurso importante para el desarrollo de los procesos y la generación de valor para las organizaciones y sus estrategias. En gran medida, la calidad y disponibilidad de capital humano que tenga la organización condicionarán sus posibles estrategias de internacionalización.

Como señalan Brewster y Scullion (1997) existen múltiples razones por las que la comprensión de la gestión internacional de recursos humanos adquiere suma importancia. Algunos de estos factores son económicos, estratégicos y/o humanos. Entre otras podemos encontrar:

- El acelerado aumento de la actividad comercial en el mundo y la competencia global que han dado como resultado un aumento de las compañías multinacionales. Por este motivo el papel de la gestión internacional de recursos humanos ha crecido significativamente (Young y Hamill, 1992). Se requiere pues para ello la gestión internacional de los recursos humanos que dé las bases para gestión y desarrollo de los mismos en las organizaciones.
- La estratégica gestión internacional de los recursos humanos entendida como un elemento importante para el logro de ventajas competitivas en los negocios internacionales y la calidad de la gerencia, parece ser más crítica en las operaciones internacionales que en las domésticas (Dowling et al., 1999).
- Las empresas multinacionales deben ajustar su estrategia internacional al entorno multifacético de cada país anfitrión, este desafío aumenta con las diferencias entre el país de acogida y el entorno doméstico de las multinacional (Peng, 2003).
- La escasez de gerentes internacionales se está convirtiendo en un problema en aumento para las compañías cuando, como señala Scullion (1994), la implementación exitosa de estrategias globales depende, en gran parte, de la existencia de un

suministro adecuado de gerentes con experiencia internacional. Es decir, de la habilidad de las compañías para desarrollar de forma apropiada estrategias, prácticas y arquitecturas de recursos humanos para el reclutamiento y el desarrollo de sus gerentes internacionales (Bartlett y Ghoshal, 1989).

- Los fenómenos de la expatriación y repatriación, generalmente de directivos, constituyen un elemento muy importante de la internacionalización de las empresas y un reto para el departamento de RRHH (Suutari y Brewster, 2003). Por lo general, la expatriación se produce cuando empresa necesita realizar unas funciones que las que difícilmente podría ocuparse un trabajador local. Estas funciones se podrían agrupar en tres ámbitos diferentes: funciones de control, funciones de coordinación y funciones de transmisión de conocimiento.
- Las empresas multinacionales, operan en diferentes entornos y países y, por tanto, están expuestas a diversidad de experiencias y prácticas de RRHH que pueden llegar a ser de utilidad en otros países. Es importante que las empresas multinacionales puedan aprovechar dichas ventajas de esta diversidad y facilitar la transferencia de conocimientos y mejores prácticas entre las filiales para un óptimo desempeño de las mismas (Bonache, 2010).
- Existe evidencia sobre un alejamiento de las estructuras jerárquicas organizacionales tradicionales y una tendencia creciente a adoptar una organización en red (Ghoshal y Bartlett, 1990). A este respecto, se argumenta que los recursos humanos juegan un papel clave en estas organizaciones y que las redes personales y la comunicación informal son mecanismos importantes para el control. El participar y trabajar conforme a la red puede posibilitar o dificultar el desarrollo de los procesos humanos en la organización (Dowling, Festing y Engle, 2008).

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos en empresas internacionales ha de encaminarse “a la obtención de un conjunto crítico de capacidades estratégicas, entre ellas integrar y optimizar la asignación global de tareas y actividades, adaptarse a los entornos locales, generar una identidad y cultura global corporativa, minimizar costes y controlarlos, y generar y transferir conocimiento” (Bonache, 2010: 28).

Aquellas empresas que pretenden ser líderes globales han de prestar especial atención a sus prácticas de recursos humanos. Prácticas que constituyen un elemento fundamental para desarrollar recursos y capacidades susceptibles de general ventajas competitivas sostenibles y contribuir al éxito de sus procesos de internacionalización.

Dirigir de forma efectiva una fuerza laboral global entraña una gran complejidad en la medida en que supone enfrentarse a distintas normativas laborales, culturas, mercados de

trabajo con características diferentes, etc. Ello exige, ser capaz de afrontar la variedad existente en el entorno, con diversidad en los planteamientos o variantes en los sistemas de prácticas de RRHH y modelos de organización del trabajo pues, como plantea Ashby (1956 y 1973) en su ley de la variedad requerida, “sólo la variedad absorbe la variedad”. Pero ha de hacerlo tratando de mantener una perspectiva global y de explotar todas las sinergias posibles, fomentando el aprendizaje cruzado.

Morris y et al. (2009) señalan que no pueden perderse de vista las demandas constantes y cambiantes del ambiente global que van a requerir nuevas prácticas y nuevas adaptaciones de las mismas. No solo será necesario que los líderes estén atentos a los cambios y a las prácticas que sugieren esos cambios, sino a las demandas locales y globales que se están pidiendo de ellos en el mundo global.

Los líderes globales deberán pues, dirigir su atención al área de recursos humanos y generar nuevas estrategias y prácticas para su gestión, dado que está comprobado que las prácticas que funcionaron anteriormente, en muchos casos, ya no funcionan en un mundo globalizado. Se necesita reevaluar dichas prácticas tal como lo admiten, entre otros, Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (2006), Morris, Snell, y Wright (2006), Schuler y Tarique (2007), Sparrow y Brewster (2006), Stahl y Bjorkman (2006) y Ulrich y Brockbank (2005).

Uno de los mayores retos consiste en dar respuesta a lo que constituye un objetivo primordial en la mayoría de las empresas globales, como es integrar las prácticas de recursos humanos y aprovechar el conocimiento generado en cualquier parte de la empresa. Todo ello orientado a aplicar las mejores prácticas, independientemente de donde hayan sido creadas a todas aquellas situaciones y en todos aquellos lugares donde puedan resultar efectivas (Morris, Snell y Wright, 2006).

Lo anteriormente expuesto obliga a adoptar nuevas formas de pensar. Los gerentes de recursos humanos deben estar preparados para crear nuevas formas de trabajo, prácticas e iniciativas basados en las nuevas realidades y a cambios en los parámetros. Deben convertirse en socios estratégicos de la compañía y ser capaces de ofrecer ideas innovadoras tal como lo haría un consultor y no un administrador de gestión (Ulrich y Brockbank, 2005).

La internacionalización de las relaciones económicas ha traído consigo el impulso del denominado *management* de recursos humanos internacionales, con el objetivo de atender las necesidades específicas que impone la complejidad de esta gestión internacional para quienes están a cargo de su gestión. El hecho de que los recursos humanos de una MNE, al menos en la parte más alta de la pirámide, desarrolle su trabajo en un contexto donde distintas culturas, políticas, legislaciones e idiomas convergen, plantea exigencias

especiales que se deberán traducir en perfiles competenciales sensiblemente diferentes y prácticas de recursos humanos y relaciones de empleo adaptadas a esta realidad. Se hace necesario aquí revisar algunos elementos importantes para comprender la dinámica de las organizaciones internacionales y el papel de los recursos humanos dentro de estas estrategias internacionales.

3.3.3.2. La dirección y gestión de recursos humanos en las empresas internacionales: Factores determinantes

Salvo contadas excepciones, por ejemplo cuando una empresa se dedica a exportar sus productos o adquiere una participación de una empresa extranjera sin involucrarse en su gestión, la decisión de internacionalizarse conlleva la necesidad de plantearse cuestiones relacionadas con la dirección y gestión de los recursos humanos. Como señala Bonache (2000a) las MNEs deben decidir qué políticas y prácticas de recursos humanos van a implantarse en sus filiales y quién debe decidir sobre ello, si las propias filiales o las matriz o central. Lo anterior exige analizar qué factores son necesarios considerar a la hora de tomar estas decisiones y qué opciones pueden resultar más eficaces y eficientes y en qué circunstancias.

La comunidad científica ha mostrado un gran interés por el estudio de estas cuestiones y han proliferado los trabajos en torno al estudio del diseño del sistema de recursos humanos en las filiales de las multinacionales. Bonache (2000a) señala como trabajos más influyentes y más citados en esta área los de Adler y Ghadar (1990), Bird *et al.* (1998), Evans y Lorange (1990), Hannon *et al.* (1995), Milliman *et al.* (1991), Newman y Nollen, (1996), Rosenzweig y Nohria, (1994); Schuler *et al.*, (1993); Taylor *et al.*, (1996) y Tregaskis (1998). Estos trabajos y muchos otros posteriores toman como referencia teórica el marco de presiones antagónicas que desarrollaran Lawrence y Lorch (1967) y, en consecuencia, establecen que el principal reto que afrontan las MNEs es el compaginar las presiones que derivan de la necesidad de coordinar entre sí las distintas unidades (integración), con las exigencias que se le plantean cada unidad a la hora de tratar de operar eficientemente en su entorno local (diferenciación).

La mayoría de estos trabajos asumen que los recursos humanos constituyen un recurso estratégico y que el sistema de recursos humanos de la filial constituye un mecanismo fundamental a la hora de alcanzar los objetivos estratégicos, por lo que se pueden incluir dentro de la orientación estratégica de la dirección de recursos humanos (Wright y McMahan, 1992). Asimismo rechazan de plano las tesis de la perspectiva universalista

(Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Walton, 1985), y se sitúan en el marco de la perspectiva contingente al señalar la necesidad de ajustar el sistema de recursos humanos a factores contingentes como la etapa y la estrategia de la filial, las condiciones de su entorno local, el país de origen de la filial, etc.

Como señala Bonache (2000a: 30) los temas analizados en estos trabajos se centran en tres cuestiones básicas “en primer lugar, las estrategias que desarrollan las multinacionales en el diseño del sistema de recursos humanos de sus filiales, en segundo lugar, los determinantes de esas estrategias y, finalmente, la eficiencia relativa de las mismas”. En definitiva, se pretende responder a las cuestiones de si debe adaptarse el sistema de recursos humanos de una filial a su entorno local o debe asemejarse al de la central u otras unidades de la multinacional y cuándo y en qué circunstancias debe o no adaptarse.

Taylor *et al.* (1996) definieron una tipología de estrategias de dirección de recursos humanos de las MNEs en relación a esa cuestión, diferenciado entre:

a) El **enfoque exportador**, que se basa en tratar de trasladar el sistema de recursos humanos de la central a la filial y es en gran parte equivalente al enfoque etnocéntrico de Perlmutter (1969). En este caso, las organizaciones internacionales prefieren hacer uso de un sistema de recursos humanos ya conocido y que ha funcionado bien de acuerdo a su cultura, origen, y objetivos organizacionales, aplicándolo a nuevos mercados. Constituye una de las estrategias más utilizadas por las grandes empresas en mercados globales, sobre todo en la etapa en que las organizaciones inician su competencia global.

b) El **adaptativo** en el que la empresa trata de adaptarse tanto como sea posible a la situación local donde se ubicará la nueva filial. En este caso, las organizaciones globales prefieren adaptarse al entorno inmediato, generando prácticas dependiendo del contexto y la cultura del recurso humano contratado. De este modo las prácticas pueden variar sustancialmente entre las distintas filiales según el país de acogida. Es un tipo de estrategia utilizado por organizaciones que buscan expandirse y mejorar su imagen global. Es una estrategia que puede resultar costosa, dado que la adaptación de distintas prácticas pueden promover el sentido de contar con diferentes organizaciones, y esto es algo que esas organizaciones pretenden evitar pues necesitan mantener su esencia como organización global, adaptándose al contexto en cada filial, sin perder uniformidad.

c) El **híbrido o estrategia integradora** que trata de adoptar las «mejores prácticas» y utilizarlas a través de toda la organización en la creación de un sistema mundial de recursos humanos. Se trata de reunir la integración global con la sensibilidad local, desarrollando un enfoque equivalente al geocentrismo de Perlmutter (1969). Esta estrategia, ampliamente aplicada por organizaciones estadounidenses, donde se privilegian las mejores prácticas

de alto rendimiento, supone que la organización tiene la capacidad de trabajar en red a pesar de la cantidad de filiales, el tamaño del recurso humano y la alineación entre la matriz y sus filiales. Es una estrategia que requiere una organización madura.

En definitiva, estas estrategias se diferencian entre sí en tres dimensiones: el grado en que el sistema de recursos humanos de la filial refleja el sistema de recursos humanos de la matriz; la fuente a la que la filial atribuye los problemas cuando falla el sistema; y el grado en que la empresa multinacional comparte las innovaciones de recursos humanos desarrolladas en la filial con la central u otras filiales (Bird *et al.*, 1998).

En cuanto a la evidencia empírica, el estudio de Rosenzweig y Nohria (1994), realizado sobre una muestra de 249 filiales norteamericanas de multinacionales de diversos países y basado en el análisis de seis prácticas de recursos humanos (vacaciones, beneficios, bonus para directivos, participación en toma de decisiones, composición por sexos del equipo directivo, y la cantidad de formación recibida), concluye que las prácticas de recursos humanos de la filial que se asemejan en mayor medida a las de los competidores locales que a las de la central obtendrán mejores resultados en el desempeño organizacional que aquellas que no se asemejen.

Ahora bien, no todas las prácticas se adecuan en el mismo grado al entorno local; existen diferencias en el nivel de adaptación local en función de los grupos de empleados a los que van dirigidas. Son las decisiones relativas al personal directivo las que tienden a estar más centralizadas, mientras que las que afectan al resto de empleados tienden a localizarse. No obstante, como bien señalan Taylor *et al.* (1996), el grupo sobre el que se ejerce más control no tiene que ser necesariamente el directivo, sino aquel que la multinacional perciba más crítico para su competitividad.

Del mismo modo, como señala Bonache (2000a) estos resultados son consistentes con el hecho, resaltado por autores como Hedlund (1986) y Peccei y Warner (1976), que la función de recursos humanos es una de las más descentralizadas en las multinacionales. Señala que el sistema de recursos humanos de una multinacional debe ser contemplado como un conjunto de prácticas diferenciadas, que se enfrentan a diversos grados de presión hacia la eficiencia global y hacia la diferenciación. De este modo, algunas prácticas pueden seguir una orientación exportadora, otras un enfoque adaptativo, mientras que otras pueden tener un carácter global.

Pero, ¿qué factores resultan determinantes a la hora de adoptar uno de los tres modelos de estrategia de recursos humanos propuestos por Taylor *et al.* (1996)?, ¿qué factores explican la mayor o menor similitud entre las prácticas de recursos humanos de la matriz y sus filiales y de éstas entre sí?

En primer lugar, Adler y Ghadar (1990) sugieren que el grado de similitud entre el sistema de recursos humanos de la matriz y sus filiales está en función de la etapa evolutiva de la filial: a) doméstica o exportadora, en la que las prácticas son muy similares a las existentes en la central; b) internacional o adaptativa, con prácticas muy adaptadas al entorno local; y c) global o integrada, con un conjunto de prácticas globales muy estandarizadas. Como señala Bonache (2000a), la debilidad de esta propuesta radica en el hecho de que implica una evolución del proceso de internacionalización de la empresa a lo largo de una serie de etapas que no tiene lugar en todos los casos. Asimismo implica asumir, sin la evidencia empírica apropiada, que las primeras etapas son menos eficientes, y conceder un peso similar a las distintas etapas cuando en realidad son pocas las empresas que siguen una estrategia global (Mayhofer y Brewster, 1996). De todas formas, importante tener en cuenta al momento de analizar tipo de estrategia para asimismo vincular con prácticas que pueden ser más efectivas dependiendo de la etapa evolutiva en la que se encuentre.

En segundo lugar, la literatura destaca el papel del contexto del país de origen y acogida. En algunos casos se ha analizado la influencia del país de origen de la filial (Tregaskis, 1998; Tregaskis, Heraty y Morley, 2001); en otros se ha tenido en cuenta las diferencias entre las culturas nacionales (Newman y Nollen, 1996); mientras que, en los más recientes, se analiza el efecto de la distancia institucional, concepto que amplía y abarca los anteriores (Gooderham, Fenton-O'Creedy Brokes y Croucher, 2009; Estrin, Baghdasaryan y Meyer, 2009; Kostova, 1998; Kostova y Roth, 2002).

Rosenzweig y Nohria (1994) señalan como determinantes del grado de similitud entre matriz y filiales, el grado de dependencia de la matriz para conseguir recursos, la presencia de expatriados y la frecuencia de la comunicación. Los resultados de Hannon et al. (1995) evidencian que: a) cuanto mayor es la dependencia de la filial de los recursos de la central, más estandarizadas están las prácticas de RRHH y; b) cuanto mayor es la dependencia de la filial de los recursos locales, mayor es la adaptación de sus prácticas de RRHH al entorno local, viendo mermada la matriz su capacidad para influir sobre la filial. Bonache (2000a) destaca otros factores como el papel más o menos estratégico de la filial y la forma de entrada, al margen de la distancia cultural y legal, elementos que componen, entre otros, la distancia institucional ya comentada.

Tregaskis y Brewster (2006) señalan que si bien las presiones competitivas globales o regionales generan presiones hacia una convergencia en las prácticas organizativas, esta convergencia direccional no desemboca necesariamente en una convergencia final, ni siquiera a largo plazo. Por tanto, se puede concluir que los sistemas institucionales nacionales constituyen una fuerza poderosa a la hora de dar forma a las prácticas

organizativas, si bien pueden existir diferencias en el grado de convergencia/divergencia según el tipo de prácticas consideradas.

Por último, no podemos dejar de lado las últimas investigaciones de Caligiuri, Lepak y Bonache (2010, cap. 5), donde enuncian como dentro de la planificación de recursos humanos no sólo se debe tener en cuenta la movilidad de las personas tal como tradicionalmente se ha considerado, sino que es importante entender las nuevas tendencias que hablan de involucrar y también mover o desplazar puestos y conocimientos. Este nuevo enfoque tiene, obviamente, consecuencias a la hora de tomar decisiones en torno al modelo a adoptar.

Una vez revisado el planteamiento general del enfoque contingente y, más específicamente la estrategia organizativa y la internacionalización como factores de contingencia de la estrategia de RRHH, pasamos a ofrecer una visión crítica de la perspectiva contingente.

3.3.4. Críticas a la perspectiva Contingente

Si bien las contribuciones de esta perspectiva al desarrollo de la teoría de la Dirección de RRHH han sido muy importantes, también ha recibido una considerable cantidad de críticas. Becker y Gerhart (1996), por ejemplo, llegan a afirmar que la metodología aplicada por los trabajos contingentes, basadas fundamentalmente en técnicas de regresión, termina por hacerles llegar a conclusiones universalistas. De tales planteamientos se deduce que el efecto de un cambio en la variable de recursos humanos medida sobre los resultados organizativos será siempre igual para un determinado valor de la variable contingente (Martín, Romero y Sánchez, 2004). Esto hace que, para un determinado nivel de la variable de contingencia, los recursos humanos tengan un efecto sobre los resultados organizativos que puede considerarse constante, universal (Becker y Gerhart, 1996; Sherer y Leblebici, 2001).

La mayor parte de las investigaciones contingentes se han centrado en el estudio de la estrategia organizativa, obviando otras variables, lo que le ha supuesto a este enfoque nuevas críticas (Cabello et al, 2000; Cano y Céspedes, 2003; Chadwick y Cappelli, 1999). Hecho debido, al menos en parte, a las dificultades que plantea la operativización de las mismas (Purcell, 1999). Se considera, por tanto, necesario perfeccionar las medidas de estas variables. En general autores como Boudreau y Ramstad (1999) o Wright y Sherman (1999) consideran que la investigación contingente necesita mejorar la forma de medir las variables implicadas en los modelos de DRH.

Estas críticas, relativas a problemas de medición, resultan especialmente significativas en el caso de la estrategia organizativa como variable contingente. Ello es debido a que en estos casos se aplican, fundamentalmente, tipologías de estrategias competitivas genéricas como las de Miles y Snow (1978). A este respecto, se sugiere definir tipos diseñados para recursos humanos específicamente, que recojan toda la complejidad y particularidad de este objeto de estudio, de tal forma que dejen de utilizarse para tal fin las tipologías genéricas (Chadwick y Cappelli, 1999).

Adicionalmente, se ha criticado el supuesto “ajuste” con las variables de contingencia, dado que los sistemas de gestión ajustados conducen a estructuras excesivamente rígidas e inflexibles, que contrastan con la creciente demanda de adaptabilidad del entorno económico actual (Becker y Gerhart, 1996; Milliman et al., 1991).

Otra de las principales críticas realizadas al enfoque universalista sigue teniendo importancia en este enfoque contingente, dado que se sigue entendiendo las interacciones entre las prácticas que constituyen los sistemas de recursos humanos de manera aditiva, y las relaciones de estas con los resultados organizativos se describen singularmente, dejando por fuera los posibles efectos sinérgicos. No se estudia pues la base de dicha integración entre las distintas prácticas.

También se ha criticado el hecho de que en la mayoría de las investigaciones no existe un lapso temporal adecuado entre el momento de la medición de las prácticas de RRHH, y la medición de los resultados, lo que no permite identificar adecuadamente los efectos que derivan de las mismas (Martell y Carroll, 1995). Esta crítica es aplicable a la mayoría de trabajo independientemente del enfoque o perspectiva adoptada en el estudio, pues no existen prácticamente estudios longitudinales. Esta puede ser una de las causas por las cuales los modelos de ajuste contingentes han recibido un débil soporte empírico en la literatura (Dyer y Reeves, 1995; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Wright y McMahan, 1992).

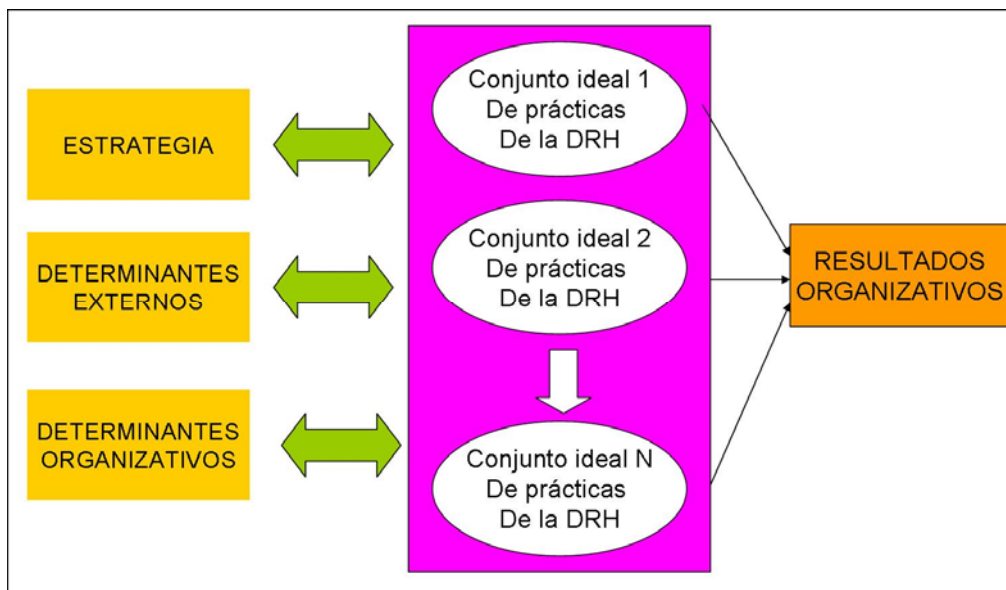
3.4. La perspectiva configurativa

3.4.1. Fundamentos

El enfoque configurativo presta una especial atención a los aspectos internos de la función de recursos humanos, en concreto, a las posibles relaciones sinérgicas que pueden presentarse entre las diferentes prácticas individuales de la DRH. El sistema de Dirección de Recursos Humanos se define como un conjunto de elementos (prácticas individuales)

que pueden combinarse de diferentes formas para obtener un número infinito de posibles configuraciones. Entre los primeros autores que proponen formalmente el enfoque configurativo destacan Delery y Doty (1996), si bien existen referencias anteriores que recogen explícitamente el concepto de ajuste interno como, por ejemplo Baird y Meshoulam (1988). También Ulrich (1987) desde un enfoque de ventaja competitiva asume que, para la generación de una capacidad organizativa, es necesario que el sistema de prácticas se encuentre integrado.

Figura No. 7. Enfoque Configurativo



Fuente: Adaptado de Martín Alcázar et al. (2005: 644)

En esta misma línea Ichiniowski et al. (1997) señalan que cuando las prácticas de RRHH se combinan de la forma apropiada, los efectos sobre los resultados organizativos son mayores. Marchington y Grugulis (2000: 1112) explican que las prácticas de RRHH “no pueden ser implementadas de manera efectiva aisladamente, sino que lo que realmente importa es la combinación de prácticas en conjuntos coherentes”. También McDuffie (1995) argumenta que la unidad de análisis apropiada para analizar la relación entre prácticas de DRH y resultados son los conjuntos de prácticas relacionadas e internamente consistentes, que al autor denomina “*bundles*”.

No obstante, los mismos autores (*Íbid.*, pág. 198) señalan que a la hora de elegir los conjuntos de prácticas, los responsables de la función de RRHH “debe ser cuidadosos y no ignorar las idiosincrasias nacionales y organizativas, así como los diferentes marcos normativos y sociales”. Esto último supone una referencia explícita a la necesidad de

combinar el ajuste horizontal y el vertical. En esta misma línea el estudio de Gooderham et al. (2008), que también utiliza datos de CRANET, analizan el impacto de diferentes conjuntos de prácticas controlando variables de contingencia como estrategia, tamaño, condiciones de mercado y grado de sindicalización. Los autores señalan que si bien algunos de estos conjuntos tienen efectos sobre los resultados organizativos, este no debe ser exagerado, y que es esencial que las prácticas estén estratégicamente integradas.

En definitiva, en esta perspectiva, se considera que la relación entre las prácticas individuales de recursos humanos y los resultados, no es lineal, dado que las interdependencias existentes entre las distintas prácticas que forman cada posible configuración afectan al efecto combinado ampliándolo o reduciéndolo. El enfoque configurativo introduce la necesidad de que las prácticas de recursos humanos sean consistentes entre sí para el logro de buenos resultados, no sólo en el propio ámbito de la función de recursos humanos, sino también al nivel organizativo. En consecuencia, “la aportación de la perspectiva configuracional radica precisamente en el análisis de la integración sinérgica de las variables que componen esta función organizativa, desde un nivel de análisis siempre sistémico” (Martín, Romero y Sánchez, 2004, 34).

La perspectiva configurativa considera que el ajuste de las prácticas de RR.HH. al contexto organizativo (ajuste vertical), es decir, a su estrategia y demás factores contingentes (entorno, tamaño, cultura, tecnología y organización del trabajo, etc.), es una condición necesaria, pero no suficiente, para que las prácticas de recursos humanos produzcan buenos resultados. El segundo aspecto a considerar es que las prácticas de recursos humanos deberán ser consistentes entre sí (ajuste horizontal), lo que es importante para enviar un mensaje claro a los empleados del comportamiento que se espera de ellos y que las prácticas se refuercen entre sí unas a otras.

Autores como Aragón et al., 2004; Delery y Doty (1996), Wright y MacMahan (1992) consideran que esta es la aproximación más adecuada y completa para el estudio de la Dirección de los Recursos Humanos y su influencia en los resultados, pues consideran que para que se produzca aumento en los resultados, debe existir ese alto grado de ajuste tanto horizontal, como vertical.

De las infinitas combinaciones de prácticas de RRHH que pueden darse, la perspectiva configuracional extrae una serie de patrones que representan diferentes posibilidades de organización (Miller y Friesen, 1984; Ketchen, Thomas y Snow, 1993). Como señalan Martín et al. (2004) estos patrones configuracionales, más que fenómenos observables empíricamente, son tipos ideales al estilo de los propuestos por la teoría sociológica

(Weber, 1949), a los que las organizaciones se acercan en mayor o menor medida, como señalan autores como Doty y Glick (1994) y Meyer et al. (1993).

No hay, en consecuencia, un único conjunto de prácticas consistentes, sino que cada organización en cada momento y dentro de su contexto organizativo específico, debe diseñar prácticas específicas, que se complementen bien entre sí, y permitan anticipar a sus recursos humanos lo que pueden esperar y lo que se espera de ellos. Por ello, carece de sentido dar una lista cerrada de prácticas mutuamente excluyentes. El enfoque configurativo adopta explícitamente el principio de equifinalidad, según el cual unos mismos objetivos empresariales pueden ser logrados mediante diferentes configuraciones de prácticas igualmente eficaces (Delery y Doty, 1996).

Ahora bien, esta aproximación configuracional no es la única, aunque sí la más evolucionada y “pura”. Como señala Sánchez (2001) existen otras aproximaciones:

La primera de ellas es la más cercana al enfoque universalista pues argumenta simplemente que cuanto más se parezca una organización al modelo ideal, mejores serán sus resultados. Lo que la diferencia de las tesis universalistas, es que no se basa en prácticas concretas sino en configuraciones y defiende la existencia de alternativas igualmente eficientes. En este caso no se hace referencia explícita a las hipótesis contingente que, en general, son asumidas en el enfoque configurativo.

La segunda, destaca la necesidad de que la configuración ideal aplicada sea coherente con la estrategia (y otras variables contingentes), con lo cual completa el modelo anterior con la aportación básica de la perspectiva contingente. Por último, más acorde a lo señalado en párrafos anteriores, la tercera argumentación añade la concepción de los tipos ideales de sistemas de prácticas de RRHH como extremos de un continuo en el que las distintas organizaciones pueden posicionarse y en los que existen infinitos patrones mediante los que pueden conseguirse resultados similares.

La fundamentación teórica de la perspectiva configurativa requiere la aplicación de la Teoría General de Sistemas, que facilita la comprensión de las estrategias de recursos humanos como un fenómeno complejo, formado por diferentes elementos que interactúan entre sí de forma dinámica (Snell, 1992; Snell y Dean, 1992; Wright y Snell, 1991). No obstante, esta perspectiva también se nutre de ideas propuestas desde otras teorías como son las de Recursos y Capacidad, del Comportamiento Organizativo, de Costes de Transacción y del Capital Humano (Martín et al, 2005b).

3.4.2. Críticas a la perspectiva Configurativa

De acuerdo con Martín, Romero y Sánchez (2004,42) “los patrones de gestión en los que concluyen la mayor parte de los trabajos configuracionales no dejan de ser tipos ideales (Delery y Doty, 1996). Esto supone una simplificación de la realidad, ya que implica la selección de formas de organización paradigmáticas extraídas de las infinitas combinaciones que se pueden obtener de las variables que componen el sistema.

Los anteriores argumentos nos llevan a concluir que la perspectiva configurativa se sostiene sobre asunciones de partida que, como todo modelo ideal, no consideran elementos importantes de la realidad. En consecuencia, las interacciones no siempre son suficientemente medibles, crítica que es puesta en conocimiento de manera implícita en las investigaciones revisadas.

Al igual que ocurría con la perspectiva contingente, la metodología configuracional también requiere ser refinada en algunos aspectos. Las interacciones complejas propuestas por los modelos configuracionales son difíciles de medir con las técnicas de análisis comunes en la investigación en gestión estratégica y organización. El análisis de la combinación de los elementos que componen la función de recursos humanos y de sus relaciones sinérgicas debe pasar por la articulación de herramientas empíricas más sofisticadas (Delery, 1998), que capten toda la complejidad de la integración interna del sistema. Algunos trabajos siguen basándose en las regresiones y, si bien se han ido introduciendo otras técnicas como el cluster, el análisis factorial o las redes neuronales, todavía queda un largo camino por recorrer para evaluar adecuadamente estos modelos (Martín et al, 2005b).

Melián y Verano (2008) señalan como el análisis de los estudios sobre configuraciones de prácticas de RRHH que buscan encontrar diferencias entre empresas han mostrado, en muchos casos, que estas diferencias son más una cuestión de diferencias en la intensidad con que se aplican las prácticas que de utilización de configuraciones dispares.

Cabe señalar que dado que para explicar la dinámica interna de la función de recursos humanos, la mayoría de los trabajos configuracionales parten de modelos contingentes, por lo que resulta, en ocasiones, difícil delimitar con claridad que investigaciones se han de enmarcar en cada una de estas perspectivas. De hecho, la mayoría de autores enmarcados en el enfoque contingente, al menos los trabajos que proponen sistemas de prácticas, asumen la hipótesis configuracionista de necesidad de ajuste interno y horizontal. Son más bien las limitaciones a nivel metodológico las que han dificultado la consideración y evaluación de las posibles sinergias entre las prácticas enmarcadas en una configuración de prácticas determinada. De hecho, los modelos anteriormente

comentados de Schuler (1987) y Schuler y Jackson (1987) ofrecen una herramienta útil de acercamiento a la perspectiva configurativa, en la medida en que definen múltiples continuos entre menús de prácticas de RRHH. Posteriormente Jackson et al. (1989) concluyeron que era necesario incluir la interacción entre prácticas en los modelos.

Diversos autores encuadran las aportaciones de Lepak y Snell (1999 y 2001) en la perspectiva configurativa, al proponer diferentes configuraciones de prácticas congruentes con distintos modos de empleo. En nuestro caso hemos optado por dejarlo al margen ya que pone el énfasis en las diferencias en el uso de las prácticas dentro de las empresas, reconociendo explícitamente que diferentes tipos de capital humano requieren la utilización de diferentes sistemas de prácticas de RRHH. Por ello hablan de arquitecturas de RRHH, cuyo estudio constituye el objetivo central de la presente tesis, motivo por el cual dedicaremos el capítulo segundo de la misma a profundizar en esta propuesta y plantear una serie de hipótesis en relación a la misma.

3.5. La perspectiva contextual

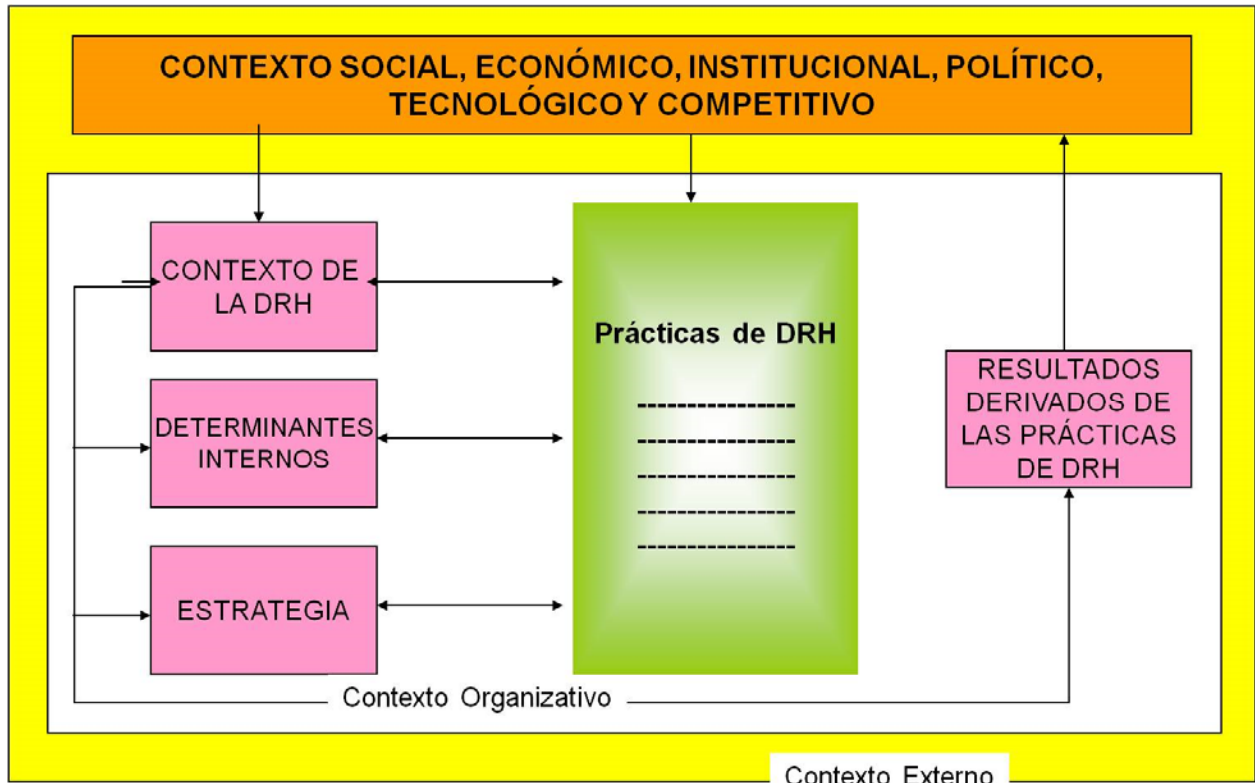
3.5.1. Fundamentos

El enfoque contextual propone un cambio de punto de vista en el análisis de relación entre la dirección estratégica de recursos humanos. Este enfoque señala la necesidad de expandir el concepto de dirección estratégica de recursos humanos, para ofrecer explicaciones no sólo de cómo funciona internamente y cómo colabora en el logro de los objetivos organizativos, sino también para explicar cómo influye en el contexto externo y en el contexto organizativo en el cual las decisiones directivas son tomadas (Brewster, 1999).

Inicialmente la perspectiva contextual trataba de explicar las peculiaridades del contexto organizativo europeo, lo que constituyó una de los principales objetivos del Price Waterhouse Cranfield Project, que fue uno de los primeros conductores de este enfoque en sus primeros años de desarrollo. No obstante, con posterioridad ha sido aplicado a muchos contextos diferentes (Martín et al., 2005b). Esta perspectiva es la más novedosa, la menos estudiada y con contribuciones más difíciles de integrar en la operativa diaria. Hasta ahora, salvo algunas excepciones (Ahmad y Schroeder, 2003; Bae et al., 2003; Björkman y Xiucheng, 2002; Black, 1999; Park et al, 2003), la consideración que ha tenido el macrosistema social en esta literatura, ha sido escasa. No obstante, como Martín et al.

(2004 y 2005b) señalan, se observa una creciente adopción de la misma en las investigaciones más recientes.

Figura No. 8. Enfoque Contextual



Fuente: Adaptado de Martín Alcázar et al. (2005:644)

Como señalan Lertxundi y Landeta (2011b: 128), algunos autores reprochan la escasa consideración recibida por el contexto exterior a la organización en aquellos trabajos que analizan los efectos de sistemas de prácticas de alto desempeño y propugnan la ampliación del análisis para la incorporación de factores externos contextuales (Björkman y Xiucheng, 2002; Boselie et al., 2001). Como señalan los autores “se sugiere que el contexto social de las organizaciones trae consigo nuevos puntos de vista que ayudan a ampliar el conocimiento sobre la relación entre los sistemas de DRH y la eficiencia organizacional”.

Este cambio, es el que propone la perspectiva contextual. Probablemente, su principal contribución radica en la reconsideración de la relación entre el sistema de dirección estratégica de recursos humanos y su contexto. Ello supone adoptar una perspectiva más social y un carácter más descriptivo. Mientras las demás perspectivas consideran el contexto como una variable de contingencia, este enfoque propone una explicación que excede el nivel organizativo e integra la función de recursos humanos en el marco macro-social en el cual interactúa que, en definitiva condiciona pero también es condicionado por

las políticas empresariales (Brewster, 1993, 1995 y 1999; Brewster y Bournois, 1991; Brewster, Hegewisch y Lockart, 1991; Sparrow and Hiltrop, 1994; Muller, 1999). Las estrategias de recursos humanos se analizan y explican no sólo a través de su contribución a los resultados organizativos, sino también a través de su influencia en otros aspectos internos de la organización y de sus efectos en el contexto externo (Martín-Alcazar *et al.*, 2005: 638).

Escribá-Carda, Balbastre-Benavent y Canet-Giner (2013: 4670) afirman que “la asunción básica de este enfoque reside en que su objeto de investigación excede las decisiones empresariales así como la necesidad de incluir el entorno en los modelos explicativos y no tanto como una variable contingente”.

Maeztu-Herrera (2008: 84) señala que la perspectiva contextual “se propone ofrecer una explicación global de la realidad de la gestión de los recursos humanos, un fenómeno complejo en el que interviene una gran cantidad de agentes con motivaciones muy diferentes”. La perspectiva contextual propone considerar, además del resultado empresarial, otras consecuencias de las decisiones en materia de recursos humanos que inciden sobre los distintos agentes implicados. Agentes no solo internos, sino también externos a la organización (Tyson, 1997).

En los trabajos enmarcados en este enfoque, se reconsideran las variables del entorno, pasando a incluir otras que tradicionalmente no habían sido consideradas, como la influencia de las administraciones públicas, sindicatos, condicionantes sociales o institucionales, etc. (Bournois, 1991; Brewster y Bournois, 1991; Guest, 1990). La función de recursos humanos no se considera exclusivamente una responsabilidad de los especialistas en recursos humanos, sino que todos los directivos, especialmente los de línea, han de participar de dicha función (Brewster y Hoogendoorn, 1992; Brewster, Larsen y Maryhofer, 1997; Brewstern y Söderström, 1994).

Martín et al (2005b: 231) llegan a la conclusión en su estudio que “La perspectiva contextual ha sido, es, y será una vía crucial para el desarrollo de la investigación de Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. Sus resultados desvelan que la argumentación teórica de esta perspectiva se basa fundamentalmente en La Teoría de del Comportamiento Organizativo y La Teoría de Recursos y Capacidades. No obstante cuando los autores preguntan en relación al futuro, los investigadores entrevistados consideran que otras teorías como las de Sistemas Abiertos, Capital Social, Institucional y de Dependencia de Recursos están llamadas a jugar un papel importante.

3.5.2. Críticas a la perspectiva contextual

Como hemos señalado, esta perspectiva corresponde a una orientación totalmente diferente a todos los enfoques anteriores dando importancia a la relación bidireccional entre el sistema de dirección estratégica de recursos humanos y su contexto. Ello entraña una enorme complejidad para su validación empírica que hasta ahora se ha resuelto de forma insuficiente, como ya señalaban en sus inicios autores como Beaumont (1992) y Filella (1991). Este ha sido uno de los motivos principales, junto a la dificultad para medir las variables implicadas y conseguir los datos necesarios, por el cual el desarrollo y validación de esta perspectiva es todavía bastante escaso en la literatura.

En los trabajos publicados destaca el uso de metodología estadística eminentemente descriptiva. Se observa un menor uso de técnicas estadísticas multivariantes. Además, a pesar de que la perspectiva contextual adopta explícitamente la lógica inductiva (Brewster, 1991), son escasas las ocasiones en las que se aplican técnicas cualitativas, si bien se observa una tendencia creciente (Martín et al, 2005b). La aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas más complejas podría permitir un análisis más profundo de los efectos de las decisiones en el ámbito de los recursos humanos, sobre el entorno organizativo y social (Gratton et al., 1999).

3.6. Resumiendo desde una perspectiva integradora

A pesar de las aparentes contradicciones entre unos y otros enfoques, cabe señalar que, en gran medida, se complementan entre ellos, añadiendo constructos, variables o relaciones previamente no consideradas (Martín et al; 2004 y 2005b). De hecho, un número creciente de trabajos combinan aportaciones, argumentos y técnicas de unos y otros. Podría decirse que unos enfoques van ampliando y mejorando los modelos anteriores, ofreciendo una visión de la función de recursos humanos, su potencial, sus restricciones y sus resultados más acordes con la complejidad de su aplicación a organizaciones concretas.

El enfoque universalista, destaca la importancia de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos para que una organización alcance los resultados deseados. El enfoque contingente, introduce una serie de variables externas que influyen en el sistema de recursos humanos condicionando la elección de las prácticas más efectivas, destacando

la importancia de que las prácticas de recursos humanos sean congruentes con el contexto interno y externo de la DERH.

Bonache y Cabrera (2002) señalan que ambos enfoques operan a distinto nivel de análisis siendo, en muchas ocasiones, las prácticas propuestas como universalmente adecuadas, prácticas demasiado genéricas que permiten variaciones importantes a la hora de su concreción. A la hora de elegir las variaciones en la práctica concreta y en la forma de aplicarla, deberían tenerse en cuenta los factores de contingencia. De este modo tanto las afirmaciones de uno como de otro enfoque podrían incluso ser ciertas.

El enfoque configurativo viene a suplir una de las deficiencias de ambos modelos, al analizar las relaciones e interacciones entre las distintas prácticas de recursos humanos y establecer la necesidad de consistencia interna entre los diferentes componentes del sistema de dirección y gestión de recursos humanos. Este enfoque establece que los resultados obtenidos por el conjunto de prácticas no será una suma de sus resultados individuales, sino que el resultado final podrá ser mayor o menor en función de si estas prácticas se refuerzan entre sí o interfieren unas con otras.

Por último, el enfoque contextual destaca la necesidad de la participación de toda la dirección en la función de recursos humanos (algo que también habían destacado algunos trabajos pertenecientes a otros enfoques) y viene a reconsiderar la relación de la función con su entorno que se considera, más que como una serie de factores de contingencia, como un marco contextual que influye y es influido por la dirección estratégica de recursos humanos. A continuación presentamos un cuadro comparativo de los distintos enfoques comentados y otro con sus principales aportaciones y limitaciones.

Cuadro No. 10. Comparativa de perspectivas de dirección de recursos humanos

	Asunción básica	Relación entre las variables	Niveles de análisis		Metodología
Universalista	Existencia de mejores prácticas	Lineal y extrapolable universalmente	HRP	HPWS	Lógica deductiva
Contingente	No existen mejores prácticas. Su conveniencia dependerá de variables como la estrategia o las condiciones organizativas, ambientales, etc.	La relación entre las variables dependiente e independiente está en función de una variable de contingencia	HRP	Sistemas	Lógica deductiva. Regresiones.
			Ajuste entre prácticas concretas y la estrategia	Se tratan grupos de prácticas, pero sin definir configuraciones paralelas. Relaciones aditivas, aunque constantes llamadas al <i>fit</i> interno, no se estudia la integración	
Configuracional	Se pueden identificar patrones de dirección estratégica de los RRHH igualmente eficientes	Se observará cómo el patrón de variables independientes se relaciona con la variable dependiente. Se introducen las relaciones de interdependencia sinérgica	El nivel de análisis es siempre sistémico		Aproximación holística. Factorial. Componentes principales. Clúster. Redes neuronales.
Contextual	Entiende que su objetivo de investigación excede las decisiones empresariales. Necesidad de incluir el entorno en los modelos explicativos.	Integración de las variables de recursos humanos en un suprasistema.	Supraorganizativo		Ideográfico. Lógica inductiva. Se centran más en la recolección de evidencia explicativa que en el test y en la predicción.

Fuente: Martín-Alcázar, Romero-Fernández, y Sánchez-Gardey (2008: 37).

Martín *et al.* (2004; 2005a) señalan que cada una de las perspectivas analizadas enfatizan diferentes dimensiones básicas de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Partiendo del hecho de que los presupuestos de cada una de estas perspectivas no son antitéticos ni mutuamente excluyentes (Brewster, 1999) los autores tratan de diseñar un modelo global para el análisis de las implicaciones estratégicas de la función de RRHH (ver figura 9).

Cuadro No. 11. Principales aportaciones y limitaciones de cada perspectiva

	Perspectiva universalista	Perspectiva contingente	Perspectiva configuracional	Perspectiva contextual
APORTACIONES	<p>Demostración de la importancia del factor humano en las organizaciones.</p> <p>Elevado nivel de significación estadística.</p>	<p>Consideración de terceras variables en la relación RRHH – desempeño.</p> <p>Mayor solidez teórica.</p> <p>Nivel aceptable de significación estadística.</p>	<p>Análisis interno del sistema de RRHH.</p> <p>Consideración de que diferentes combinaciones de políticas pueden ser igualmente eficientes.</p>	<p>Introducción de la dimensión social de la gestión de RRHH.</p> <p>Integración de los RRHH en un macrosistema ambiental.</p> <p>Matización de la autonomía estratégica.</p> <p>Los estudios se plantean a partir de series de datos muy largas.</p>
LIMITACIONES	<p>Deficiente argumentación teórica.</p> <p>Estrechez de objetivos. Explicaciones mecanicistas y racionales.</p> <p>Limitaciones conceptuales en el establecimiento de las relaciones causales.</p> <p>Medidas de rendimiento exclusivamente contables y financieras.</p> <p>No explica el cambio.</p> <p>La dirección de los recursos humanos se considera una “caja negra”.</p>	<p>Orientación micro. La metodología más utilizada (regresiones) lleva a conclusiones parecidas a las universalistas.</p> <p>Excesivo énfasis en el concepto de “ajuste” que fomenta la inflexibilidad.</p> <p>Desconsideración de variables políticas.</p> <p>La gestión de los recursos humanos se considera una “caja negra”.</p>	<p>La definición de patrones de gestión supone una simplificación de la realidad.</p> <p>Requiere metodologías complejas.</p> <p>El soporte empírico es deficiente.</p>	<p>El tratamiento empírico es deficiente, basado casi exclusivamente en metodologías descriptivas.</p> <p>Su fundamentación teórica es muy diferente del resto de perspectivas y se basa de manera prácticamente exclusiva en el enfoque británico de relaciones industriales.</p>

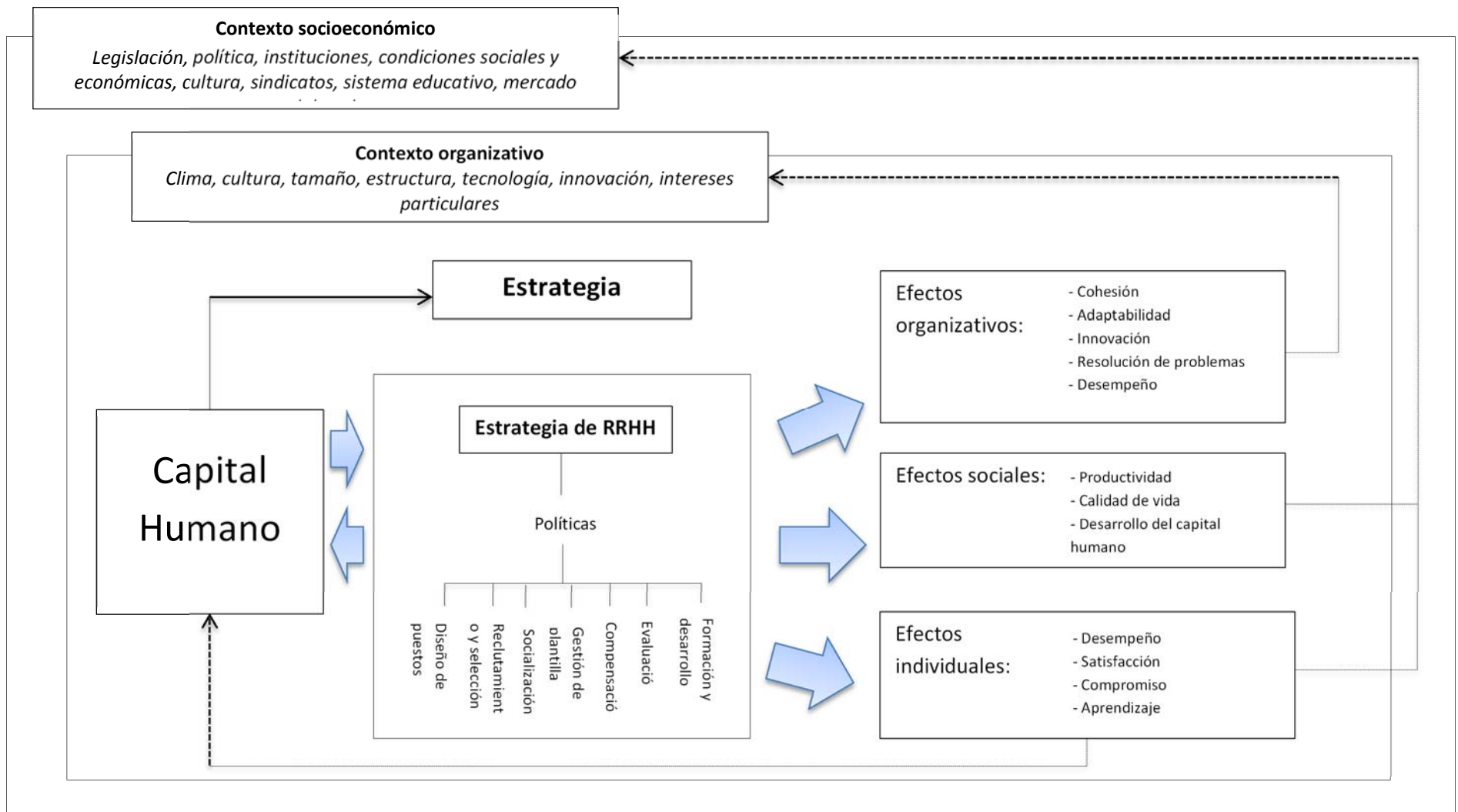
Fuente: Martín, Romero y Sánchez (2004:42)

Desde esta visión integradora de las diferentes perspectiva, Martín *et al.* (2005a: 2005a: 651) definen la Dirección Estratégica de Recursos Humanos como "el conjunto integrado de prácticas, políticas y estrategias a través de los cuales las organizaciones administran su capital humano, que influye y es influido por la estrategia de negocio, el contexto organizativo y el contexto socio-económico y social". No obstante, consideramos más adecuado establecer que la Dirección Estratégica de Recursos Humanos es, en sí misma, el proceso y modelo de *management* o dirección que se ocupa de definir e implantar ese conjunto integrado de prácticas políticas y estrategia. Esta perspectiva considera también la importancia de los efectos de las políticas y prácticas de recursos humanos sobre la sociedad en la que se toman y no sólo sobre el desempeño organizativo y el interior de la organización (Martín, Romero y Sanchez, 2004).

De los planteamientos universalistas los autores introducen en el modelo integrador la relación causal entre el factor humano y las prácticas a través de las cuales este se gestiona con el desempeño. El valor de los recursos humanos reside en su capital humano (Schultz, 1971; Snell y Dean, 1992; Wright et al., 2001), pero para analizar cómo se crea y activa este capital humano la perspectiva universalista resulta insuficiente. Es necesario considerar aquellas variables que condicionan la relación causal previamente citada. En ello se centra la perspectiva contingente, considerando tres categorías de variables, las ambientales, las organizativas y la estrategia corporativa. En este último caso, diversos trabajos advierten de la existencia de una influencia recíproca puesto que la Dirección de RRHH también influiría en la estrategia corporativa (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Wright y McMahan, 1992; Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

La perspectiva configurativa introduce en el modelo de Martín et al (2004; 2005a) el análisis de la estructura interna de la función de recursos humanos. El sistema de RRHH está constituido por tres elementos interrelacionados entre sí, estrategia, política y prácticas de RRHH (Tichy, Fombrum y Devanna, 1982; Devanna, Fombrum y Tichy, 1984). La estrategia define la orientación de la organización en relación a cómo dirigir y gestionar los recursos humanos, aportando cohesión al conjunto de actuaciones en esta materia. En un nivel intermedio encontramos las políticas que implican directrices generales en el ámbito de una o más funciones coordinadas con un objetivo determinado. En el nivel más bajo encontramos las prácticas, que se circunscriben a parcelas muy concretas. Las políticas y las prácticas dependen de la estrategia de RRHH pero además se encuentran todas ellas íntimamente relacionadas entre sí, de modo que la bondad o los resultados derivados de una práctica o política estarán en función de aquellas otras políticas y prácticas adoptadas por la empresa. Las interacción entre las prácticas pueden ser (Becker et al, 1997; Delery y Doty, 1996;): 1) aditivas, cuando sus efectos simplemente se suman; o 2) interactivas cuando existen relaciones de dependencia entre ellas, bien porque son sustitutivas y pueden conducir a un mismo resultado o porque son sinérgicas pudiendo multiplicar o dividir el efecto conjunto.

Por último, la perspectiva contextual incorpora el entorno organizativo y el medioambiente externo como marcos de la función de RRHH. Con la peculiaridad de que señala que la relación entre el contexto y la estrategia de RRHH debe considerarse recíproca. Si bien la formulación y los resultados de la implantación de la estrategia de RRHH, están condicionados por el entorno organizativo y el medioambiente externo, los efectos de las políticas y prácticas de RRHH repercuten también de manera directa sobre est



Fuente: Martín et al. (2004:46)

El modelo de DERH de Martín et al (2004; 2005a) se cierra con el análisis de los efectos de dicho sistema de dirección y gestión. Para ello toma en consideración no sólo medidas de resultado financieras, como plantean sobre todo los estudios universalistas, sino otras variables, a distintos niveles, principalmente aportadas por los enfoques contingente y configurativo, por ejemplo, satisfacción, compromiso, aprendizaje, innovación, resolución de problemas, o desempeño en sentido amplio. Desde la perspectiva contextual se recoge como variable de resultado la repercusión social de las estrategias de RRHH en el exterior de la organización.

Finalmente, se puede afirmar que existen tantas prácticas como enfoques y estrategias posibles dentro de una organización y éstas dependen de los objetivos organizacionales y el desempeño de la empresa frente a un contexto y al tipo de capacidades que la organización quiere obtener de sus empleados para asegurar no sólo un rendimiento sino procesos óptimos para la competitividad de la empresa.

Finalizado este repaso al conjunto de la investigación sobre Dirección de Recursos Humanos y sus distintas perspectivas de análisis, nos centraremos en el capítulo siguiente en el análisis del modelo de Arquitectura de RRHH de Lepak y Snell (1999) y sus desarrollos posteriores. En dicho capítulo trataremos de revisar y reformular las hipótesis planteadas por Lepak y Snell (1999, 2002), considerando el efecto de un contexto económico, social, político y cultural diferente a aquel en el que fue formulado y parcialmente validado. Asimismo analizaremos en qué medida el nivel de competencia y el rol desempeñado por el responsable de la función de RR.HH. puede afectar al nivel de ajuste al citado modelo; y en qué medida un mayor o menos ajuste al mismo puede afectar a los resultados organizativos.

CAPÍTULO SEGUNDO:

REVISIÓN DEL MODELO DE ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS Y DE SUS IMPLICACIONES EN LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS

1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo precedente, hemos analizado la evolución de la literatura sobre prácticas de recursos humanos, haciendo abstracción de que en cada empresa existen puestos de trabajo muy diferentes, ocupados por empleados que contribuyen a la creación de valor y, por tanto a los resultados, de forma muy diferente. Tampoco se ha tenido en cuenta el hecho de que, en la mayoría de las empresas, mientras que algunos puestos de trabajo resultan muy fáciles de cubrir existen otros para los que resulta muy difícil encontrar y, posteriormente, retener candidatos que reúnan el perfil requerido, bien por su escasez, bien por el alto grado de especificidad de los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos, que prácticamente exigen una capacitación interna de los empleados.

Como hemos podido observar, gran parte de las investigaciones en relación a las prácticas de recursos humanos adoptan una visión excesivamente monolítica, recomendando prácticas o sistemas de prácticas de recursos humanos para el conjunto de la organización, sin tener en cuenta los diferentes colectivos de empleados a los que deben ser aplicadas. Probablemente, en muchos casos, se trate de un posicionamiento más práctico que conceptual, por la dificultad metodológica que plantea la identificación de los distintos colectivos a analizar y de las prácticas aplicadas a cada uno de ellos. Estos planteamientos asumen más bien la existencia de una tendencia o modelo general más orientado a, por ejemplo, la internalización o externalización de la generación de capacidades (sistemas *make or buy* de Miles y Snow, 1984), o al control o el compromiso (Arthur, 1992), obviando, pero sin negar, la existencia de diferencias en las prácticas aplicadas a diferentes colectivos dentro de una misma empresa, o en la intensidad con la que se aplican las prácticas analizadas a estos colectivos.

Ello explica el hecho de que, incluso aquellos autores que han planteado modelos generales de configuraciones de recursos humanos idóneas para distintas estrategias, reconocen la posibilidad, e incluso la idoneidad, de variaciones dentro de cada empresa. Así, por ejemplo, Miles y Snow (1984), señalan que mientras ciertas prácticas de recursos humanos deben estandarizarse y aplicarse a todos los empleados por igual, otras deben ser adaptadas para ajustarse a los requerimientos específicos de determinados grupos de empleados. Jackson, Schuler y Rivero (1989), señalan que dado que diferentes grupos de empleados poseen habilidades que varían en importancia a la hora de potenciar la competitividad de la empresa, es probable que las prácticas de recursos humanos utilizadas con los mismos varíen.

Más claro es el posicionamiento a este respecto de autores como Kang, Morris y Snell (2007); Kulkarni y Ramamoorthy (2005); Lepak y Snell (1999, 2002), Lepak, Takeuchi y Snell (2003), Lepak, Taylor, Tekleab, Marrone y Cohen (2007); Melián y Verano (2006 y 2008) o Wright y Boswell (2002), entre otros, que consideran demasiado simplista asumir que un tipo de relación de empleo o un único conjunto de prácticas de recursos humanos funcionará para todos los empleados y permitirá a las empresas desarrollar ventajas sostenibles y alcanzar buenos resultados organizativos. Así Wright y Boswell (2002: 249) señalan que la presunción de uniformidad en las prácticas de recursos humanos dentro de las empresas no sólo es ingenua, sino “potencialmente perjudicial para el desarrollo del área”.

Por su parte, Lepak y Snell (2002: 518) destacan el hecho de que agrupar todos los empleados como si existiera una única configuración de recursos humanos en la empresa o, al menos, una configuración dominante puede “enmascarar aspectos potencialmente importantes sobre cómo diferentes grupos de empleados son administrados estratégicamente”. Lepak y Shaw (2008: 1496) consideran que el estudio de cómo las empresas utilizan simultáneamente múltiples sistemas de prácticas de recursos humanos “es ciertamente un área de investigación que garantiza que por medio de estas investigaciones se llegue a una mejor comprensión de cómo las prácticas o sistemas de prácticas están relacionadas con los resultados”. Estos son sólo unos pocos ejemplos de este posicionamiento teórico.

En la literatura existen evidencias de que las empresas utilizan simultáneamente diferentes modos de empleo (Baron, Davis-Blake y Bielby, 1986; Davis-Blake y Uzzi, 1993; Kalleberger et al., 2000; Lepak et al., 2007; Matusik y Hill, 1998). Basándose en este tipo de evidencias y en trabajos como los de Rousseau (1995) y Tsui *et al.* (1995), diversos autores, entre los que destacan los anteriormente citados Lepak y Snell (1999, 2002), plantean que las empresas no sólo utilizan prácticas de recursos humanos diferenciadas para distintos colectivos, sino que al hacerlo de este modo pueden obtener mejores resultados. Más concretamente la propuesta de Lepak y Snell (1999, 2002), que va a constituir una referencia clave en el presente trabajo, establece que las prácticas de recursos humanos variarán en función del valor que aportan a la empresa los conocimientos, habilidades y destrezas aportadas por los diferentes colectivos, así como de la singularidad (escasez y/o especificidad) de las mismas, pues es razonable establecer diferentes relaciones de empleo con estos colectivos.

En esta misma línea Herrera (2001: 76) introduce el concepto de unidades de recursos humanos, que define como “aquél colectivo o grupo de colectivos, para los que la empresa

decide plantear una estrategia de dirección de recursos humanos diferenciada de la que aplicará al resto de la organización”. Mediante este concepto, pretende destacar el hecho de que las empresas plantean e implantan diferentes políticas y prácticas de recursos humanos para diferentes colectivos. Asimismo el autor señala que se ha podido constatar que “de una manera muy natural, las empresas aplicaban formas de proceder muy distintas, por ejemplo, a los operarios de taller y personal de base de operaciones del resto de departamentos, frente a los directivos y empleados de alta cualificación” (*Ibíd.* 75).

Lo anterior coincide con los planteamientos de Lepak y Snell (1999), como también lo hacen, por ejemplo, Cabrera y Gómez-Mejía (2002) cuando plantean que no sólo la Dirección Estratégica de las personas ha de concentrar los esfuerzos gerenciales en torno a las prácticas de alto desempeño o compromiso, internamente consistentes entre sí y externamente coherentes con la estrategia de la organización, sino que “(...) las empresas han de ser capaces de manejar relaciones de empleo múltiples con diferentes grupos de empleados. Algunas de estas relaciones serán de larga duración y basadas en el compromiso. Otras serán relaciones de mercado basadas en el cumplimiento de un contrato; y algunas más consistirán en asociaciones de beneficio mutuo” (Cabrera y Gómez-Mejía, 2002: 20).

Ello es prácticamente idéntico a lo que plantean Lepak y Snell (1999, 2002) y supone la existencia de diferentes prácticas de recursos humanos para diferentes grupos de empleados, en función de las características del capital humano que aportan a la organización. Al igual que estos autores, Cabrera y Gómez-Mejía (2002) también hacen referencia al valor estratégico que aportan a la organización los diferentes colectivos, como determinante para definir una relación de empleo u otra. Asimismo señalan a la mayor o menor facilidad para encontrar las competencias necesarias en el mercado laboral como otro elemento determinante de la elección del modo de empleo.

Por todo ello, consideramos necesario ahondar en las propuestas del modelo de Lepak y Snell (1999), tratando de validarlo en contextos económicos, sociales y organizativos diferentes, así como analizar en qué medida algunas características del contexto interno y externo de la organización pueden afectar a la arquitectura de recursos humanos de una empresa y a la intensidad con que se utilizan las prácticas de alto desempeño a los diferentes colectivos identificados. Finalmente es conveniente estudiar los efectos sobre los resultados que puede tener la adopción de arquitecturas de RRHH similares o diferentes a la que los autores plantean (entendemos) como modelo ideal.

2. LA ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS: EL MODELO DE LEPAK Y SNELL

2.1. Introducción

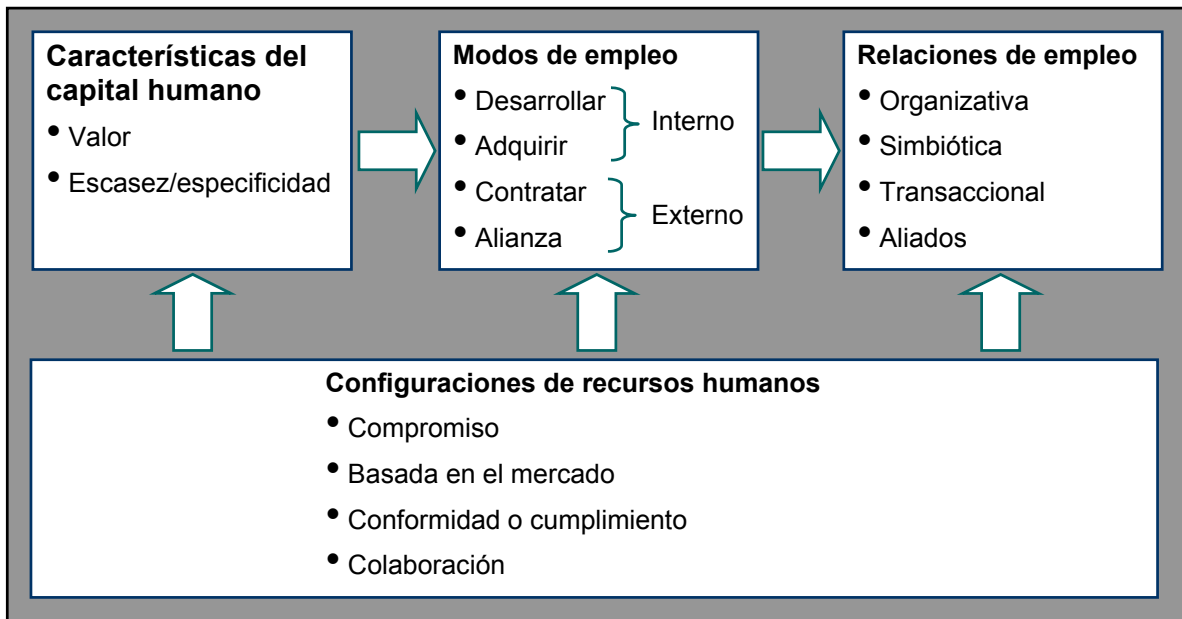
Nuestra investigación exige, necesariamente, un análisis en profundidad del modelo de Lepak y Snell (1999 y 2002) que constituye la base fundamental para alcanzar los objetivos 1 y 2 planteados en la introducción de la presente tesis doctoral. Cabe recordar que el objetivo 1 se centra en “Revisar y reformular las hipótesis planteadas por Lepak y Snell (2002), y llevar a cabo una validación de las mismas en un contexto económico, social, político y cultural diferente”. Por lo que respecta al Objetivo 2, consiste en “Analizar en qué medida el nivel de ajuste entre prácticas de RRHH y tipo de capital humano puede afectar a los resultados organizativos”.

El modelo de Lepak y Snell (1999, 2002) toma como referencia clave inicial el trabajo seminal de Miles y Snow (1984), así como los trabajos de Baron, Davis-Blake y Bielby (1986), Davis-Blake y Uzzi (1993) y Stewart (1997) que relacionan la elección entre internalización y externalización del empleo con las diferencias en las habilidades de los empleados, y los estudios de Matusik y Hill (1998), Rousseau (1995) y Tsui *et al.* (1995), que analizan las diferencias en las relaciones de empleo que pueden existir en la empresa.

Como veremos más adelante, sus fundamentos teóricos esenciales se encuentran en la Teoría de Costes de Transacción (Coase, 1937; Klein, Crawford y Alchian, 1978; Williamson, 1975 y 1981), la Teoría del Capital Humano (Becker, 1964; Flamholtz y Lacey, 1981a y b; Schultz, 1961) y la Teoría Basada en los Recursos o Teoría de Recursos y Capacidades (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Peteraf, 1993b; Wernerfelt, 1984).

Lepak y Snell (1999) analizan las ventajas y desventajas de los sistemas basados en la internalización y externalización del empleo y desarrollan un modelo que permite relacionar características esenciales del capital humano (valor y singularidad), con cuatro diferentes modos y relaciones de empleo a las que se asocian diferentes configuraciones de recursos humanos o, lo que es lo mismo, diferentes conjuntos de prácticas de recursos humanos. En definitiva, para estos autores, la idoneidad de las prácticas de recursos humanos depende del valor que estos recursos humanos aportan a la organización y de la dificultad que entraña reclutarlos, formarlos y retenerlos; dificultad que deriva de su escasez y del grado de especificidad de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar eficaz y eficientemente sus funciones en la organización.

Figura No. 10. Elementos claves del modelo de Lepak y Snell (1999)



Fuente: Lepak y Snell (1999: 33)

En definitiva el modelo nos ofrece argumentos que tratan de explicar, por ejemplo, por qué para mejorar los resultados organizativos deben variar las prácticas de recursos humanos aplicadas a los diferentes colectivos. De hecho resulta relativamente fácil encontrar ejemplos de cómo varían el conjunto de prácticas de alto desempeño aplicados a un grupo de altos directivos, respecto de las aplicadas a la fuerza de ventas, a un grupo de personal administrativo o al personal que trabaja en una cadena de montaje.

2.2. Fundamentos teóricos

Como ya señalamos con anterioridad, la fundamentación teórica del trabajo de Lepak y Snell (1999) se basa fundamentalmente en los argumentos de la Teoría de Costes de Transacción (Coase, 1937; Klein, Crawford y Alchian, 1978; Williamson, 1975 y 1981), la Teoría del Capital Humano (Becker, 1964; Flamholtz y Lacey, 1981a y b; Schultz, 1961) y la Teoría de Recursos y Capacidades (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).

Estas tres teorías, aplicadas al ámbito de la Dirección y Gestión de Recursos Humanos, permiten destacar, de forma directa o indirecta, el importante papel que pueden jugar las prácticas o modos de empleo utilizados y las elecciones sobre internalización o externalización de recursos humanos, a la hora de desarrollar y sostener ventajas

competitivas. Ahora bien, cada una de ellas ofrece argumentos diferenciados y, en gran medida, complementarios, sobre cómo deberían manejarse las relaciones con los trabajadores, es decir, con su capital humano.

2.2.1. La Teoría de Costes de Transacción

La Teoría de Costes de Transacción (TCT) tiene su origen en la literatura económica y se centra en el análisis de las estructuras de gobierno, con el objetivo de identificar soluciones organizativas eficientes en costes (Williamson, 1975, 1981, 1985 y 1988). Esta teoría da por hecho que la racionalidad limitada de los actores, los conflictos de intereses, las asimetrías informativas y la incertidumbre en los resultados, van a condicionar el desarrollo de los acuerdos. Por ello es necesaria la introducción de mecanismos, antes (costes *ex ante*) o después (costes *ex post*) de la firma del contrato, que eviten o sancionen los incumplimientos que pueden derivar de comportamientos oportunistas. Entre los costes *ex ante* están los relacionados con la búsqueda de información, la negociación, la selección y la elaboración de los contratos. Los costes *ex post* incluyen los derivados del establecimiento de mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de los contratos, de mecanismos de resolución de los posibles conflictos, así como los derivados de las acciones, jurídicas o de otro tipo, derivadas de los incumplimientos.

La TCT trata de definir en qué circunstancias las transacciones deberían realizarse, dentro de los límites de la empresa, en el mercado, o en lo que Williamson (1975, 1981, 1985 y 1988) denomina formas intermedias de gobernación, que consisten básicamente en acuerdos de cooperación entre empresas. Para ello, es fundamental tener en cuenta la incertidumbre que rodea las transacciones, la frecuencia de las mismas y, especialmente, la especificidad de los activos implicados, sin dejar de tener en cuenta la racionalidad limitada del decisor y la posibilidad de comportamientos oportunistas.

La realización por una de las partes de una inversión en un activo específico, produce un incremento del riesgo, pues esta no podrá recuperar el valor de la inversión si el contrato se interrumpe o termina prematuramente. En este sentido, en estas transacciones apoyadas en activos específicos se otorga un gran valor a la continuidad de las relaciones, estableciéndose salvaguardas contractuales o de organización.

Williamson (1985) considera que la incertidumbre y la frecuencia son importantes en la medida que guardan cierta relación con la especificidad de los activos. La incertidumbre sólo tiene efectos en inversiones con un alto componente de especificidad, ya que ello hace

necesario que las partes del contrato intenten elaborar un sistema para resolver posibles conflictos de intereses y poder adaptarse a los distintos cambios que puedan darse a lo largo de la vida del contrato. En relación a la frecuencia, cuanto más recurrentes sean las transacciones, con mayor rapidez se podrá recuperar la inversión en activos específicos y menor incentivo existe a la adopción de comportamientos oportunistas que comentaremos a continuación.

Las limitaciones del comportamiento humano se especifican en dos conceptos clave, la racionalidad limitada del decisor y el oportunismo: La primera es fundamental en aquellas transacciones con un alto grado de incertidumbre o complejidad, dada la dificultad que plantea a la hora de elegir una opción satisfactoria. El oportunismo incrementa los costes de supervisión y control. Williamson y Ouchi (1981) aseguran que no todos los agentes económicos se comportan de forma oportunista. El hecho relevante es que resulta difícil discernir el que es oportunista del que no lo es y, por tanto, resulta eficiente afrontar algún tipo de diseño organizativo eficiente con objeto de, simultáneamente, economizar en lo que se refiere a la racionalidad limitada y resguardar las acciones contra el azar del oportunismo.

A partir de estas premisas, se especifica qué tipo de estructura de gobierno será más adecuada en función de las características asociadas a la transacción (especificidad y frecuencia). Para ello, se utiliza el criterio de eficiencia económica según la cual, los agentes económicos tratan de minimizar la suma de los costes de transacción, de producción y de organización (Williamson, 1985).

- Así, cuando los activos envueltos en la transacción no son específicos, independientemente de la frecuencia de las transacciones, el mercado sería la estructura de gobierno más eficiente, materializándose dicha relación mediante el contrato clásico. Las partes del contrato sólo tienen que consultar su propia experiencia (en el caso de las recurrentes) o la experiencia de otros compradores (en el caso de las ocasionales) para decidir si continúan con la relación de intercambio o acuden a otra alternativa con un pequeño gasto. El valor de la transacción se fija a través de la información que proporciona el mercado, básicamente el precio.
- Cuando los activos son altamente específicos y las transacciones son recurrentes, la estructura unificada sería la más eficiente, lo que implicaría la internalización de la transacción en el seno de la empresa y su gobierno mediante el control jerárquico. Dicha integración evitará costes de transacción y facilitará las adaptaciones en una forma secuencial sin necesidad de consultar, completar o revisar los acuerdos.

- Por último, cuando las transacciones son recurrentes, pero los activos presentan un grado de especificidad medio es preferible la estructura bilateral, en la que ambas partes conservan su identidad, pero con una clara vocación de mantener la relación de forma continuada y en un clima de confianza. A estas estructuras Williamson (1985) las denomina “híbridas” o “formas intermedias de gobernación”, y las considera como un paso intermedio entre los dos extremos asignados al mercado y a las jerarquías.

Obviamente esta teoría ha recibido, como todas, diversas críticas que pueden resumirse en: a) La dificultad para medir los atributos relevantes (frecuencia, incertidumbre y especificidad); b) la preocupación exclusiva por la minimización de los costes de transacción, que hace que se olvide la posibilidad de emprender conductas de carácter estratégico, aunque no sean las opciones más eficientes en términos de coste; c) no considerar los costes que genera la jerarquía (costes de agencia internos, costes de coordinación y costes de influencia); d) centrarse exclusivamente en los aspectos económicos, olvidando los psicológicos y sociológicos, es decir, aspectos de la naturaleza humana como las costumbres, los hábitos, la confianza, o la solidaridad que sin duda influyen en el comportamiento; e) la exclusión deliberada de cualquier factor tecnológico y de los procesos de innovación y cambio que tienen lugar en el interior de la empresa; f) no considerar elementos clave en la empresa actual como los procesos de aprendizaje y gestión del conocimiento; y g) la escasa consideración de variables esenciales en toda teoría de la empresa: la historia, el contexto y el tiempo de las transacciones, desarrollando estudios de naturaleza estática incapaces de explicar el cambio en la empresa (Fernández, 1999; García, 1996; Ghoshal y Moran, 1996; Menguzzato y Renau, 1985; Mozo y Pérez, 2001).

En el ámbito de los recursos humanos y su gestión, han sido diversas las aportaciones de este enfoque. Una de ellas, la que concretamente nos interesa a efectos de la presente tesis, ha consistido en tratar de explicar la relación de empleo, desde el punto de vista del intercambio de derechos de propiedad entre empleador y empleado (Arruñada, 1990; Salas, 1987; Simon, 1986). Para ello se definen una serie de herramientas que tratan de garantizar el cumplimiento de lo estipulado en el contrato: la retribución variable, la evaluación de los resultados y del comportamiento, la promoción a través de los mercados internos de trabajo, etc. (Mozo y Pérez, 2001).

Especialmente relevante resulta el trabajo de Eigler (1996)⁴ que señala que los contratos de trabajo son el punto de partida de una secuencia de elecciones en materia de recursos humanos, que deben realizarse pero que nunca se cumplen plenamente y que no pueden ser, *a priori*, completamente entendidas, en la medida en que las obligaciones de los empleados cambian a lo largo de la relación. Las herramientas de la DRH previamente citadas, están orientadas a resolver las deficiencias derivadas del cumplimiento de los contratos de trabajos.

De acuerdo con la Teoría de los Costes de Transacción, si analizamos la relación de empleo como una transacción en la que la empresa trata de “adquirir” en el mercado laboral las competencias necesarias para garantizar el éxito de su negocio, la internalización de los recursos humanos será apropiada cuando permita a la organización evaluar de forma más efectiva el desempeño del empleado y asegurar que sus habilidades son utilizadas eficientemente. En caso contrario, lo apropiado será externalizar y, por ejemplo, basar la relación en contratos mercantiles en lugar de contratos laborales estables. Entre estas dos opciones existen alternativas (contratos mercantiles, cesión temporal de trabajadores, etc.) a las que, en otro contexto, Williamson (1975) denomina formas intermedias de gobernación.

2.2.2. La Teoría del Capital Humano

Tal como explican Eirhlich y Murphy (2007) la aparición en 1962 de un número especial de la revista *Journal of Political Economy*, organizado por Schultz y titulado “*Investment in Human Beings*”, supuso un impulso fundamental para el nacimiento de la Teoría del Capital Humano. Algunos de sus principales exponentes de este enfoque económico son Becker (1962, 1964), Blaug (1976), Flamholtz y Lacey (1981a y b) y Schultz (1961). Esta teoría reconoce que los empleados son los propietarios de su capital humano; un capital humano que Becker (1964) define como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. Muchas de las críticas hechas a la Teoría de Costes de Transacción serían igualmente válidas para esta teoría por lo que no abundaremos en ellas y nos centraremos en relacionar someramente las contribuciones de esta teoría con la Dirección de Recursos Humanos.

⁴ Citado en Drumm, H. J. (1999). Transaction Costs in Human Resource Management. Interaction and Interdependence with organization Structure. *Employee Relations*, 21(5), 463-484.

Schultz (1961) planteó, en los orígenes de la teoría, la dificultad de medir los beneficios de la inversión en capital humano y señaló que, dado que el aumento de capacidad producida derivado de esta inversión se convierte en parte del agente humano y no puede ser objeto de venta, el rendimiento de la inversión debe medirse en función de la variación en los ingresos que puede percibir el agente humano a consecuencia de la misma. Ahora bien, es el libro de Becker publicado en 1964, el que es considerado como la obra que determina el nacimiento de la teoría.

En él, analiza las decisiones de inversión en capital humano de las empresas y diferencia dos tipos de formación, la general y la específica. Resumiendo, su planteamiento es el siguiente:

- En el caso de la formación general, que incrementa la productividad de los trabajadores, no sólo para la empresa que lo provee, sino también para otras empresas, sólo será razonable que las empresas ofrezcan este tipo de formación si son los propios empleados los que la pagan, aceptando recibir un salario inferior a su productividad mientras la reciben.
- En el caso del entrenamiento específico, es decir, aquel que mejora la productividad del trabajador para la empresa que lo proporciona, pero que no es “exportable” a otras empresas, considera adecuado que las empresas asuman al menos parte del coste. En este caso, señala que las empresas tratarán de retener a este tipo de trabajadores con salarios más elevados y contratos a largo plazo, con objeto de recuperar su inversión.

Para el individuo la formación puede suponer: a) asumir costes directos de la formación (matrículas, libros, etc.) y los ingresos perdidos durante el proceso de formación (coste de oportunidad); y b) la oportunidad de obtener mayores ingresos en el futuro derivados del aumento en el capital individual acumulado.

Para la empresa la formación puede suponer: a) asumir costes directos derivados de los procesos de formación, así como los costes derivados de una reducción de la productividad al reducir el tiempo dedicado a producir (coste de oportunidad); y b) la oportunidad de mejorar la productividad cuando el aumento de salario es menor que la productividad marginal derivada de una mayor formación del empleado.

Obviamente Becker trata en su obra otras cuestiones, como las relacionadas con el cálculo de la tasa interna de rentabilidad de la inversión en capital humano, las decisiones de las familias sobre consumo, tiempo de trabajo y educación, y la relación existente entre capital humano y distribución de ingresos. Por otro lado, el capital humano, también ha sido

utilizado para estudiar problemas en el área del mercado de trabajo, del crecimiento económico o en economía de la educación (Falgueras, 2010). Cuestiones todas ellas fundamentales, pero que no están directamente relacionadas con el objetivo de esta tesis.

En todo caso, la Teoría del Capital Humano tiene implicaciones para una variedad de decisiones que corresponden al ámbito de la DRH: elección del modo de empleo; reclutamiento y selección; formación y desarrollo; retención y compensación, etc. En nuestro caso, nos interesa fundamentalmente su aplicación a la problemática de la elección del modo de empleo y de las prácticas de recursos humanos a utilizar por las empresas para atraer, retener y motivar ese “capital humano”, con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas y alcanzar sus objetivos estratégicos.

Las empresas pueden aumentar su capital humano, principalmente, adquiriéndolo en el mercado o desarrollándolo internamente (Flamholtz y Lacey, 1981a y b), al margen de que se puedan utilizar fórmulas intermedias basada en cesión de trabajadores o relaciones cooperativas de otro tipo. En todo caso, ello implica asumir una serie de costes o, dicho de otro modo, realizar una serie de inversiones que deberían redundar en una mejora de los resultados organizativos.

La Teoría del Capital Humano sugiere, en definitiva, que las empresas desarrollan recursos internos únicamente cuando las inversiones realizadas para mejorar las habilidades de los empleados se pueden recuperar merced a mejoras en la productividad de los mismos (Becker, 1964; Tsang, Rumberger y Levine, 1991). La decisión de internalizar o externalizar el empleo queda, por tanto, supeditada a la comparación entre la inversión en formación y desarrollo a realizar y los retornos esperados en términos de incrementos de productividad. La internalización como modo de empleo también se justificaría cuando no resulte necesario invertir en el desarrollo de los empleados.

Un empleado con una formación genérica puede hacerla valer en empleos alternativos, lo que le otorga cierto poder de negociación. No obstante, en caso de que abunden los individuos con esta cualificación, éstos pueden resultar fácilmente sustituibles. Por el contrario, un empleado con formación específica, tendrá menor valor para otra empresa que para aquella que lo ha formado, lo que reduce su capacidad de negociación con la empresa actual. Ahora bien, el hecho de que las personas con este tipo de habilidades específicas suelen escasear y que el desarrollarlas suele requerir una inversión en tiempo y recursos, hace que la empresa tenga interés en retenerlas.

En todo caso, el valor real para la empresa de cada empleado deriva de la habilidad de ésta para pagarle por utilizar sus competencias menos que el producto marginal obtenido gracias a dicho empleado. Es decir, de su capacidad para apropiarse de parte de las rentas

generadas por sus empleados. En la medida en que las empresas deben tratar de protegerse de la competencia evitando que sus competidores puedan aprovechar las inversiones en capital humano realizadas, invertirán fundamentalmente en formación específica, mientras que el desarrollo de sus capacidades genéricas será responsabilidad de los propios empleados.

2.2.3. La Teoría de Recursos y Capacidades

Como ya señalamos en el capítulo primero, la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney 1986 y 1991; Grant, 1991; Peteraf; 1993; Schoemaker; 1992; Wernerfelt 1984) es la disciplina que mejor ha permitido tender un puente conceptual entre la Dirección y Gestión de Recursos Humanos y la competitividad de las organizaciones. En ella se inicia el estudio de los recursos humanos como recurso estratégico, susceptible de generar ventajas competitivas sostenibles. En la actualidad, este enfoque se ha convertido en una de las teorías más utilizadas, si no la más utilizada, en el campo de la Dirección de RRHH (Barney y Wright, 1998; Kamoche, 1996; Lado y Wilson, 1994; Wright, Dunford y Snell, 2001), como demuestra el trabajo de Martín-Alcazar et al. (2008).

Desde este enfoque teórico se pone de relieve la heterogeneidad en la dotación de recursos y capacidades de las empresas como fuente de ventajas competitivas, así como la existencia de imperfecciones en el mercado de inputs, lo que limita la posibilidad de transferencia de los mismos. La sostenibilidad de las ventajas competitivas obtenidas y la capacidad de la empresa para apropiarse de las rentas extraordinarias generadas a consecuencia de la posesión de recursos y capacidades “superiores” dependerán de que se cumplan los requisitos de escasez, relevancia, duración, movilidad, posibilidad de réplica, derechos de propiedad, poder relativo de negociación y grado de incorporación de recursos (Barney, 1985; Peteraf, 1993; Schoemaker, 1993).

La perspectiva de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, que tiene su origen y fundamento, en gran medida, en esta Teoría de Recursos y Capacidades plantea que las capacidades que, de forma individual y colectiva, poseen los RRHH pueden cumplir estas características anteriormente citadas. Además, diversos autores (Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1997; Huselid, 1995; Lado y Wilson, 1994; Schuler y McMillan, 1984) señalan que no sólo los recursos humanos tienen en sí mismos carácter estratégico y son fuente de ventajas competitivas, sino que las prácticas o sistemas de prácticas de recursos humanos, pueden ser también fuente de ventajas competitivas, puesto que son estas prácticas las que permiten identificar, atraer, desarrollar, retener y movilizar los recursos humanos. Estos

sistemas de prácticas son, a menudo, únicos, difíciles de imitar y poseen ambigüedad causal.

Especialmente relevante es el papel de los sistemas de prácticas de recursos humanos si adoptamos una perspectiva dinámica, pues los recursos y capacidades de hoy no constituyen una garantía de éxito en el futuro. Han de ser contemplados como una variable stock cuyo valor puede depreciarse por diversos motivos, como pueden ser los cambios tecnológicos radicales, o el abandono de personal estratégico, pero que también puede mantenerse o incluso incrementarse con las inversiones adecuadas (Dierickx y Cool, 1989). Las prácticas de recursos humanos generan nuevos flujos de capital humano que pueden incrementar los stocks de recursos y capacidades de la empresa. La contratación de nuevo talento, la inversión en capacitación, las prácticas de motivación que consiguen que se desarrollen actitudes positivas, etc., jugarán, por tanto, un papel fundamental en el mantenimiento de un stock de capital humano susceptible de generar y sostener ventajas competitivas.

En lo que atañe al modelo analizado, desde la Teoría de Recursos y Capacidades o Teoría de la Empresa Basada en los Recursos, se argumenta que las empresas deberían tomar sus decisiones en relación al modo de empleo, teniendo en cuenta en qué medida los empleados aportan conocimientos, habilidades y destrezas, que pueden contribuir a sostener o mejorar las competencias clave de las mismas (Quinn, 1992; Venkatesan, 1992).

En el cuadro No. 12 se recogen las principales implicaciones teóricas de los tres enfoques analizado en relación a la dirección de los modos de empleo.

Mientras la Teoría de Costes de Transacción (TCT) pone énfasis en las transacciones y sus costes asociados como el elemento central para decidir sobre las relaciones de empleo, la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) pone el énfasis en las características inherentes de las competencias del empleado y su contribución relativa a la creación de valor. Ciertamente estas dos teorías presentan algunas complementariedades, así como, al menos *a priori*, ciertas contradicciones. En ambos casos se asume de manera más o menos explícita la existencia de racionalidad limitada. Ambas tratan la especificidad de los recursos, en el caso de la TRC por el interés en retener el capital humano valioso, en la TCT como base para definir o no una relación contractual a largo plazo. La TCT considera la reputación como un mecanismo de reputación externa, aspecto que no trata la TRC. Por el contrario, la TRC toma en consideración la calidad del recurso humano en función de su capacidad para generar rentas, aspecto que no trata explícitamente la TCT. La TCT tampoco considera las relaciones interpersonales, excepto en el caso de actividades de

influencia, mientras que en la TRC constituyen un elemento clave para crear complejidad social (Mozo y Pérez, 2001).

Cuadro No. 12. Fundamentos teóricos de las Arquitectura de RRHH

PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA LA ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS		
Perspectiva Teórica	Implicaciones para la Dirección del Empleo	Constructos Clave
Teoría de Costes de Transacción	Transacciones de mercado y producción interna pueden ser vista como alternativas; hay costes asociados con la dirección de personal a través de acuerdos de mercado (por ejemplo, costes de transacción) <i>versus</i> acuerdos dentro de la jerarquía (por ejemplo, costes burocráticos); las empresas están enfocadas en utilizar la forma más eficiente de organizar el empleo; las inversiones específicas de las empresas conllevan costes de evaluación y supervisión para asegurar el cumplimiento; las empresas se esfuerzan en minimizar los costes <i>ex ante</i> y <i>ex post</i> asociados con la dirección de personal (Coase, 1937; Klein, Crawford, & Alchian, 1978; Williamson, 1975).	Activo específico, incertidumbre, transacción <i>versus</i> costos burocráticos
Teoría del Capital Humano	Destaca los costes laborales relacionados con el retorno de la inversión (ejemplo, productividad futura), para el desarrollo de las habilidades y conocimiento del empleado (por ejemplo, educación y formación); los empleados son dueños de su propio capital humano; las empresas se protegen evitando transferir sus inversiones en capital humano a otras empresas; las inversiones en el desarrollo de habilidades genéricas corresponden a los trabajadores mientras que inversiones en formación específicas a las empresas corresponden a las mismas (Becker, 1964; Flamholtz & Lacey, 1981a y b; Schultz, 1961).	Habilidades genéricas <i>versus</i> especializadas; transferibilidad de habilidades
Teoría basada en los recursos	Destaca la relevancia estratégica del Conocimiento Basado en Competencias en términos de relación directa para alcanzar y sostener una ventaja competitiva; las competencias básicas son aquellas que son valiosas, raras, inimitables y no transferibles (Barney, 1991; Prahalad y Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984).	Valor, rareza, inimitabilidad, no transferibilidad

Fuente: Lepak y Snell (1999: 34)

Ahora bien Lepak y Snell (1999) señalan que es posible combinar los argumentos de ofrecen las tres teorías previamente analizadas, y que ello puede ofrecer una perspectiva más completa de cómo los gerentes podrían tomar las decisiones en relación a los modos de empleo a utilizar y con qué tipos de recursos humanos deberían utilizarlos. En su modelo los autores plantean que las elecciones sobre los modos de empleo a utilizar dependen

tanto de consideraciones estratégicas como de coste/beneficio. Más específicamente, hacen depender estas decisiones del potencial de creación de valor de las competencias de los empleados y de su singularidad (escasez/especificidad) respecto a una empresa en particular.

2.3. El Valor y la Singularidad del Capital Humano como condicionantes de la relación de Empleo

2.3.1. El valor del capital humano

La Teoría de Recursos y Capacidades sugiere que los recursos son valiosos cuando permiten a una empresa implementar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia, explotar oportunidades de mercado y/o neutralizar amenazas reales o potenciales (Barney, 1991; Ulrich y Lake, 1991; Wright y MacMahan, 1992). En consecuencia, el valor del capital humano, o sea, el valor de las habilidades que poseen aquellas personas que nos planteamos vincular a la empresa por medio de una relación de empleo, dependerá directamente de su potencial para contribuir al desarrollo de competencias esenciales⁵ y ventajas competitivas derivadas de la misma. Este potencial variará en función de diferentes factores entre los que destacan la tecnología utilizada, entendida en su acepción más amplia, y el tipo de ventajas competitivas que se pretende desarrollar como argumento competitivo frente a la competencia (Arthur, 1992; Snell y Dean, 1992).

Como señalan Lepak y Snell (1999), al igual que sucede con otros recursos o activos, las habilidades de los recursos humanos pueden ser clasificadas como centrales o esenciales y periféricas o secundarias (Barney, 1991; Quinn, 1992).

Las habilidades esenciales son vitales para el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas y, a menudo, requieren inversiones que garanticen un desarrollo interno continuado, pues sin ello tienden a depreciarse y quedar obsoletas (Dierickx y Cool, 1989 y 1994; Quinn, 1992). La externalización de estos recursos, puede hacer peligrar las ventajas competitivas de la empresa a causa de la depreciación de su stock de recursos y a la posibilidad de que se acabe facilitando el acceso a los mismos a terceros competidores (Bettis *et al.* 1992). Por lo que respecta a las habilidades periféricas o secundarias, la

⁵ Traducimos el término inglés “*core*” como centrales o esenciales.

opción más razonable es, *a priori*, externalizar pues ello no haría peligrar las ventajas competitivas de la empresa.

Si bien los enfoques analizados previamente nos indican que la internalización del capital humano “esencial”, puede facilitar el desarrollo y sostenimiento de las ventajas competitivas y reducir costes de transacción, como contrapartida, la internalización conlleva costes de dirección (Jones y Hill, 1988; Jones y Wright, 1992), derivados de la necesidad de reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar y compensar al personal vinculado por una relación laboral estable (Rousseau y Wade-Benzoni, 1994), lo que podría reducir sustancialmente los beneficios derivados de esta internalización.

En consecuencia basándonos en la definición proporcionada por Lepak y Snell (1999) definimos el valor del capital humano como el ratio del valor generado gracias a los conocimientos, destrezas y habilidades de los recursos humanos, en relación a los costes en que se incurre para poder contar con dichos recursos. Los recursos humanos pueden generar valor para la empresa tanto cuando reducen los costes de la misma, como cuando consiguen que aumente el valor percibido por parte de los consumidores de los bienes y servicios proporcionados por la empresa. No obstante, hay que tener en cuenta que más que de valor percibido por parte de los consumidores, deberíamos hablar de la relación entre valor percibido y precio percibido.

2.3.2. La singularidad del capital humano

Lepak y Snell (1999) señalan que la singularidad de las habilidades de los empleados puede deberse a diferentes factores. En ocasiones el desarrollo de estas habilidades requiere de procesos de aprendizaje organizativo idiosincrásicos, y/o la utilización de las mismas en el contexto de la organización requiere de conocimiento tácito y experiencia entendida como magisterio o dominio del experto. En estos casos no es probable que las empresas encuentren las habilidades necesarias en el mercado laboral. Prácticas como el trabajo en equipo y los procedimientos operativos específicos pueden aumentar la complejidad social y la ambigüedad causal, y el desarrollo de conocimiento tácito puede aumentar la singularidad o especificidad del capital humano de una empresa.

La Teoría de los Costes de Transacción establece que el grado de singularidad o especificidad de los recursos y capacidades requeridos para llevar a cabo una actividad determinada tiene un impacto sobre los costes de transacción y, por tanto, influirá en las decisiones de internalización o externalización de la misma. En el caso del capital humano,

el grado de especificidad influirá fuertemente en las decisiones sobre internalización o externalización del empleo (Joskow, 1993; Monteverde y Teece, 1982; Walker y Weber, 1984; Williamson, 1975, 1981). Además, según la Teoría de Recursos y Capacidades, el grado de especificidad de los activos impacta directamente a su potencial como fuente de ventaja competitiva sostenible, pues esta especificidad reduce la posibilidad de estas habilidades sean imitadas o transferidas a las empresas competidoras (Barney, 1991; Snell *et al*, 1996; Wright y McMahan, 1992).

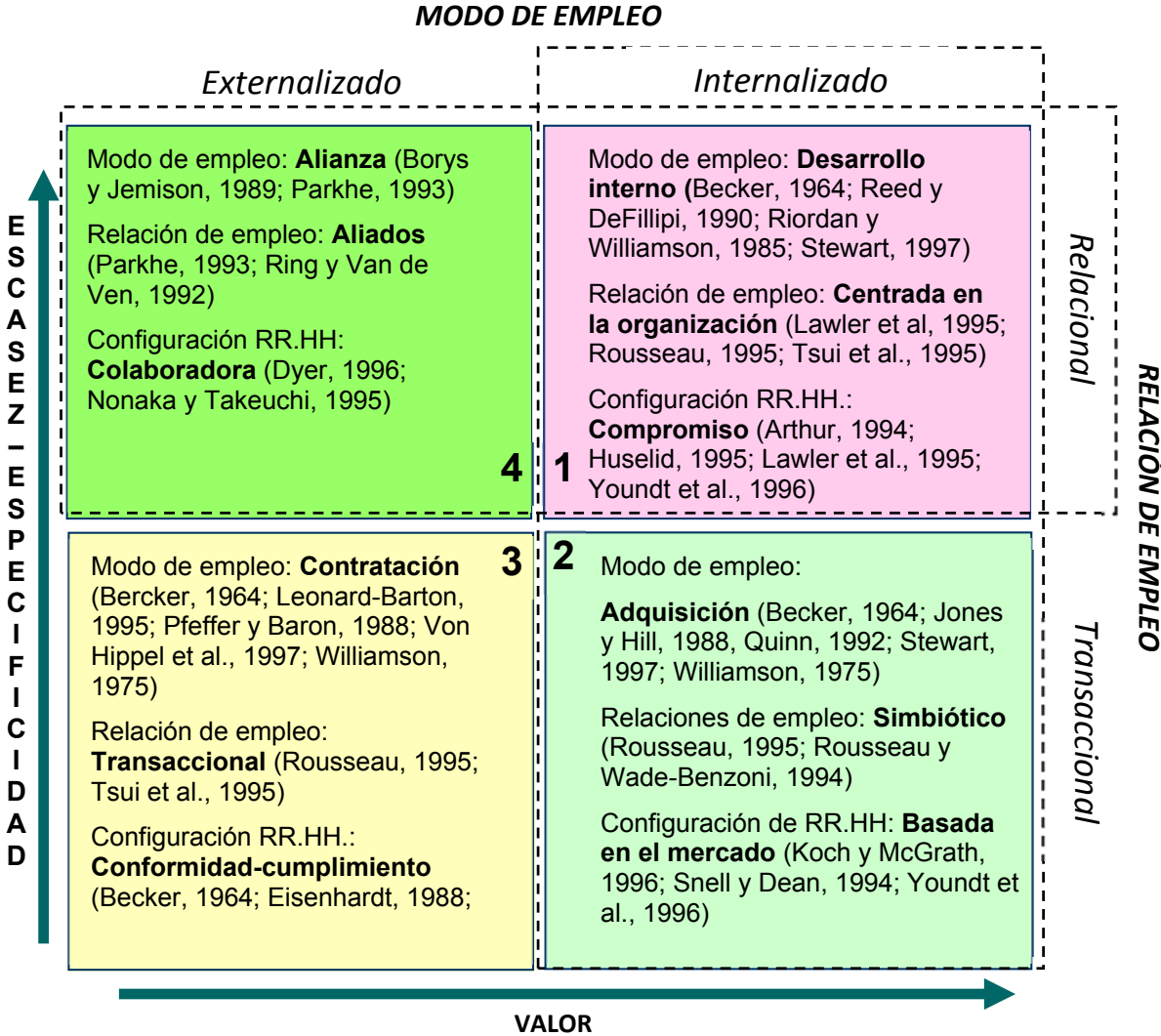
Lepak y Snell (1999) señalan que, combinando los argumentos anteriores, se puede inferir que cuanto más idiosincrásico o específico a una particular empresa sea su capital humano, menos probable será conseguir ese tipo de capital mediante la externalización y, en el caso en que pueda conseguirse, la externalización resultará escasamente eficiente en términos de costes. El desarrollo de ese capital humano específico depende en muchos casos del patrón histórico de medidas adoptadas e inversiones realizadas (*path dependent*) (Barney, 1991; Itami; 1987). Existen deseconomías de la compresión del tiempo, es decir, que cuando se quiere desarrollar de forma más rápida este capital, se requiere un incremento de la inversión más que inversamente proporcional a la reducción del tiempo (Dierickx y Cool, 1989, 1994). También puede requerir de conocimiento tácito (Polyani, 1966) que debe ser adquirido “in situ” (Williamson, 1975, 1979 y 1981). Por todos estos motivos autores como Chiesa y Barbeschi (1994) concluyen que el capital humano idiosincrásico debe ser desarrollado internamente.

Por el contrario, cuando la empresa necesita disponer de habilidades y capacidades genéricas, disponibles en el mercado laboral y que podrían ser utilizadas en diferentes empresas y contextos, no resultaría justificado asumir los costes de desarrollarlas internamente. Fundamentalmente porque el empleado, una vez adquiridas en la empresa esas habilidades genéricas que pueden resultar valiosas en otras empresas, adquiere un mayor poder de negociación y podría ir aumentando las contraprestaciones a su trabajo hasta alcanzar el “precio de mercado” de las habilidades adquiridas, bajo la amenaza de abandonar la empresa. En este caso llevar a cabo transacciones en el mercado podría resultar un mecanismo más eficiente (Teece, 1984).

Cabe significar, no obstante, que si bien inicialmente al hablar de singularidad Lepak y Snell (1999) hacen referencia casi exclusiva a la idiosincrasia o especificidad del capital humano, posteriormente, al desarrollar su modelo, también señalan a la escasez en el mercado laboral externo como elemento de singularidad. Es más, en un trabajo posterior, los autores definen la singularidad del capital humano como “el grado en cual es escaso, especializado y, en el extremo, específico a la empresa” (Lepak y Snell, 2002: 519), relajando ese

supuesto de especificidad. A este respecto, cabe destacar que en aquellos casos en que la disponibilidad en el mercado laboral del tipo de capital humano requerido es escasa, incluso aunque su grado de especificidad no sea muy alto, puede resultar conveniente asumir los costes de la internalización, al menos hasta que el mercado laboral, cuyo funcionamiento se aleja considerablemente de un mercado de competencia perfecta, sea capaz de realizar los ajustes necesarios entre demanda y oferta.

Figura No. 11. Sumario de la arquitectura de recursos humanos



Fuente: Adaptado de Lepak y Snell (1999: 37) y Kang, Morris y Snell (2007: 243)

2.4. El modelo de relaciones de empleo

Como hemos podido constatar en los subapartados anteriores, el modelo de Lepak y Snell (1999) señala al valor y singularidad del capital humano como los principales determinantes del modo de empleo a utilizar para poder disponer de dicho capital humano. Al yuxtaponer esas dos dimensiones, se define un modelo de arquitectura de recursos humanos compuesto por cuatro cuadrantes que vinculan las diferentes combinaciones de características del capital humano con modos alternativos de empleo, relaciones de empleo y configuraciones de prácticas de recursos humanos (ver figura 11).

2.4.1. Cuadrante 1: Desarrollo de Capital Humano

Este primer cuadrante corresponde al capital humano singular o específico y que aporta mucho valor a la organización. “El conjunto de empleados que poseen habilidades que son a la vez valiosas y específicas, pueden ser considerados como el núcleo de empleados que pueden servir como fuente de ventaja competitiva (Atchinson, 1991; Barney, 1991; Stewart, 1997)” (Lepak y Snell, 1999, 36). Lo que Lepak y Snell (2002) denominan “empleados del conocimiento”.

Por definición, su especificidad limita, cuando no imposibilita, su adquisición en el mercado laboral, mientras que su valor hace que los beneficios que pueden derivar de disponer del mismo superen los costes burocráticos y de dirección que derivan de su desarrollo y utilización. El modo de empleo a utilizar sería, en consecuencia, el de desarrollo interno (*make system*) frente al de mercado (*buy system*) propuestos por Miles y Snow (1984), pues las empresas tienen incentivos tanto financieros como estratégicos para desarrollar este capital valioso e idiosincrásico internamente (Lepak y Snell, 1999). La limitada posibilidad de transferencia de las habilidades específicas a otras empresas, reduce el riesgo de que las inversiones realizadas no puedan recuperarse en el futuro (Becker, 1976). Lepak y Snell (2002) denominan este modo de empleo como “modo de empleo basado en el conocimiento”.

La relación de empleo entre empresa y empleado podría definirse, siguiendo a Rousseau (1995) y Tsui *et al.* (1995), como centrada en la organización o relacional. Este tipo de relación supone un compromiso a largo plazo y anima a que tanto empleados como empleadores inviertan en la relación y en el desarrollo de habilidades críticas. A este respecto, los teóricos argumentan que invirtiendo en el desarrollo de los empleados y

permitiendo una mayor participación de éstos en la toma de decisiones, las organizaciones pueden promover un mayor nivel de compromiso de los empleados, que se traducirá en mayores niveles de aprendizaje de conocimientos específicos y en mayores niveles de rendimiento (Lawler, Mohrman y Ledford, 1995; Rousseau, 1995; Tsui *et al.*, 1995).

En consecuencia, la configuración de recursos humanos que puede dar soporte a una relación centrada en la organización será la de compromiso (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Lawler *et al.*, 1995; Youndt *et al.*, 1996), en contraposición a la de control. La configuración de compromiso propuesta por Lepak y Snell (1999) es muy similar a los sistemas de prácticas de alto compromiso o desempeño propuestos por Arthur (1992), Huselid (1995) y Pfeffer (1994).

A modo de ejemplo del tipo de prácticas que implicaría esta configuración Lepak y Snell (1999) señalan: el diseño flexible de puestos de trabajo, para facilitar el cambio y la adaptación; basar las decisiones de selección en la evaluación del potencial de los candidatos, en lugar de simplemente en los conocimientos y las habilidades actuales; la inversión intensiva en programas de formación; la planificación de carreras profesionales; los programas de *mentoring*; los sistemas de retribución basados en las competencias; el trabajo en equipo y los incentivos grupales; sistemas de evaluación del desempeño centrados en el desarrollo; etc.

La utilización combinada de estas prácticas de recursos humanos es consistente con lo que investigadores denominan sistemas de prácticas de alto desempeño (*High Performance Work Systems*). Sistemas orientados a mejorar el compromiso, al sostenimiento de relaciones de empleo a largo plazo, así como a crear capital humano específico y valioso que pueda sostener y desarrollar las ventajas competitivas de la empresa (Lawler *et al.*, 1995; Rousseau, 1995; Tui *et al.*, 1995).

2.4.2. Cuadrante 2: Adquisición de Capital Humano

En este caso el recurso humano aporta habilidades valiosas, en la medida en que son importantes para el desarrollo y mantenimiento de las ventajas competitivas de la empresa, pero su bajo nivel de especificidad hace que puedan ser transferidas a otras empresas y/o puedan ser más fácilmente imitadas por las mismas. En definitiva, se trata de capital humano que si bien es valioso, lo cual supone un incentivo para la internalización del empleo (Hamel y Prahalad, 1994), por su baja especificidad puede encontrarse disponible en el mercado laboral y existe el riesgo de que no puedan rentabilizarse las inversiones

realizadas para su desarrollo interno. Existen, por tanto argumentos tanto a favor como en contra de la internalización del empleo.

En este caso Lepak y Snell (1999) señalan que el modo de empleo a utilizar debería ser el que denominan como adquisición, un modo de empleo que Lepak y Snell (2002) rebautizan como “basado en el puesto o en el trabajo”. Este modo de empleo se basa en adquirir en el mercado laboral el capital humano que *a priori* no va a requerir inversiones futuras considerables para poder trabajar eficientemente en la empresa, pues los empleados poseen habilidades valiosas pero genéricas que han podido ser obtenidas fuera de la empresa. En este caso, la empresa pagará por disponer de estas habilidades el precio que fije el mercado y ahorrará en costes de desarrollo, teniendo acceso inmediato a las capacidades requeridas, lo que le permite recuperar la inversión a corto plazo.

La adquisición como modo de empleo supone la internalización del personal, lo que permite cierta discrecionalidad a las empresas en lo relativo a cómo utilizar esas habilidades, sin necesidad de renegociar acuerdos contractuales con actores externos a la empresa (Jones y Hill, 1988; Tsui *et al.*, 1995; Williamson, 1975 y 1985). Como ejemplo del tipo de habilidades que podrían englobarse en este cuadrante los autores señalan a las habilidades contables y financieras.

La elección de la adquisición como modo de empleo se corresponde con una relación de empleo simbiótica, es decir, basada en el utilitarismo y el beneficio mutuo (Etzioni, 1965; Tsui *et al.*, 1995; Tsui *et al.*, 1997). Empleado y empleador mantendrán la relación mientras ambos consideren que les resulta beneficiosa. El nivel de compromiso es menor que en el cuadrante uno en ambos sentidos.

- Por lo que respecta a los empleados, es probable que muestren un mayor compromiso con su carrera que con la empresa. Por tanto, no será infrecuente que cambien de empresa en función de sus intereses, dado que pueden “vender” sus habilidades a una variedad de organizaciones, siempre que la situación del mercado laboral lo permita.
- El empleador espera un cierto grado de lealtad mientras la relación de empleo exista, (Rousseau y Parks, 1993), pero sólo se compromete con el empleado en la medida en que éste siga aportando valor a la organización y buscará alternativas en el mercado cuando considere que el coste de mantener la relación supera los beneficios obtenidos de la misma.

La configuración en recursos humanos estará en este caso basada en el mercado (*buy system*) según la terminología propuesta por Miles y Snow (1984). Este tipo de configuración enfatizará el reclutamiento y selección de personas que ya poseen las

competencias genéricas requeridas y buscará el beneficio a corto plazo mediante la utilización inmediata de las mismas. Es poco probable que las empresas lleven a cabo inversiones significativas en formación y desarrollo, pues existe el riesgo de que no puedan recuperar la inversión realizada si los empleados abandonan a corto plazo la empresa en busca de mayores recompensas. La empresa deberá ofrecer salarios competitivos (garantizar la equidad externa) para poder adquirir este capital humano valioso pero genérico y se centrará en la productividad a la hora de evaluar el desempeño de los empleados contratados. Los empleados pueden gozar de cierto nivel de autonomía a la hora de tomar decisiones que puedan impactar positivamente en el valor.

2.4.3. Cuadrante 3: Contratación de Capital Humano

El cuadrante 3 es el correspondiente a capital humano genérico y de limitado valor estratégico para la empresa. Es lo que Leonard-Barton (1995) describe como “*public knowledge*” o conocimiento común y que, por sus características, se encuentra fácilmente en el mercado laboral y puede ser tratado, en esencia, como una mercancía. El hecho de que se trate de habilidades genéricas desincentiva la inversión en el desarrollo de los empleados (Becker, 1964). Es más, debido a la existencia de muchas fuentes alternativas para conseguir este tipo de habilidades las empresas pueden reducir sus costes mediante la externalización (Pfeffer y Baron 1988; Williamson, 1975 y 1979). Como veremos a continuación, aquí se encuentran los principales candidatos a esta externalización.

El modo de empleo que corresponde a este tercer cuadrante es el de contratación, basado en la estipulación de contratos temporales, contratos mercantiles y la subcontratación (más bien centrada en el corto plazo, no planteada como una alianza estratégica). Como señalan Lepak y Snell (1999), en la medida en que el número de proveedores cualificados de ese capital humano genérico y de limitado valor aumenta y los costes asociados y el riesgo inherente a la formalización de las relaciones contractuales decrecen, las organizaciones pueden contratar ese tipo de recursos humanos como personal externo, sin poner en peligro su posicionamiento competitivo (Pfeffer y Baron 1988; Rousseau, 1995; Von Hippel, *et al.*; 1997).

Si bien, en general, el tipo de trabajo que requiere estas habilidades se externaliza y es realizado por otras empresas, es cierto que en otras ocasiones se realiza en el seno de la propia empresa merced a contratos temporales, cesión de trabajadores, etc. Entre los trabajos que caen de forma frecuente en este cuadrante y a los que se aplica este modo de empleo podemos encontrar los trabajos administrativos de bajo nivel, la atención

telefónica, limpieza y mantenimiento, etc. Estas prácticas pueden permitir a la empresa, en no pocos casos, reducir costes y mantener simultáneamente un considerable grado de flexibilidad en relación al número de empleados y los periodos de empleo. Además, permite que las empresas centren sus esfuerzos en el desarrollo de capital humano que sí pueda contribuir al sostenimiento y desarrollo de ventajas competitivas.

La relación de empleo que se genera es una relación transaccional, que se basa en la relación económica que genera el contrato. Rousseau (1995) sugiere que, dado que las personas que establecen este tipo de relación de empleo tienen una limitada relación con la empresa y expectativas explícitas en relación a los rendimientos esperados, su contrato psicológico puede ser denominado transaccional, o lo que es lo mismo, centrado en intercambios económicos a corto plazo. Tsui *et al* (1995) denominan a estas relaciones de empleo que se caracterizan por que los individuos tienen requerimientos específicos de rendimiento y un limitado nivel de compromiso con la organización, relación de empleo centrada en el trabajo, pues el foco de atención se centra en el trabajo a realizar y los resultados a conseguir. Mientras que en el cuadrante dos se buscan, en la medida de lo posible, la continuidad y la lealtad por parte de los empleados, en este cuadrante, ni cabe esperar compromiso ni generalmente se obtiene y la relación se centra en la naturaleza económica del contrato (Rousseau y Parks, 1993).

La clave de este cuadrante se encuentra en la configuración de recursos humanos basada en el cumplimiento o conformidad. Según Lepak y Snell (1999) para garantizar el cumplimiento, las empresas se concentrarán en hacer cumplir las normas y reglamentaciones, en la defensa de disposiciones específicas sobre protocolos de trabajo, y en garantizar la conformidad con estándares preestablecidos. Difícilmente las empresas invertirán en la formación y el desarrollo de este tipo de recursos humanos y, cuando lo hagan, la formación se centrará en las normas y procedimientos de la empresa (Becker, 1964; Rousseau y Parks, 1993). La evaluación del desempeño y los sistemas de recompensa estarán basados en el trabajo realizado, en el rendimiento (Mahoney, 1989; Snell y Dean, 1994), en los sistemas de evaluación y recompensa definidos para situaciones de agencia por investigadores como Eisenhardt (1988) y Gómez-Mejía y Balkin (1992). Comparte por tanto características del sistema de mercado (Miles y Snow, 1984) y el modelo de control (Walton, 1985).

2.4.4. Cuadrante 4: Creación de Alianzas de Capital Humano

Finalmente, este cuadrante contiene el capital humano idiosincrásico pero con escaso valor estratégico. Desde la perspectiva de la Teoría de los Costes de Transacción, por el carácter específico de las habilidades requeridas, las empresas deberían internalizarlas para reducir los costes de transacción (Ouchi, 1980; Williamson, 1975, 1981). Sin embargo, desde la Teoría de Recursos y Capacidades, se argumenta que el limitado potencial de creación de valor de este capital humano, minimiza los beneficios que pueden obtenerse de la internalización del mismo y, por tanto, se recomienda la externalización.

Como señalan Lepak y Snell (1999), en este caso las empresas enfrentan una paradoja pues tienen alicientes tanto para utilizar la internalización como la externalización de la adquisición de estas competencias. La internalización puede resultar prohibitiva desde la perspectiva de un análisis coste/beneficio y la contratación externa puede conllevar el riesgo derivado de comportamientos oportunistas. Algunas formas de alianza, lo que originalmente Williamson (1975) denominó mecanismos intermedios de gobernación, pueden resultar adecuadas para configurar modos de empleo híbridos que combinan características de la internalización y la externalización, permitiendo superar, al menos parcialmente, las limitaciones que presentan para la obtención de competencias específicas pero escasamente valiosas.

El modo de empleo basado en la alianza implica una relación externa en la que cada parte colabora y contribuye para obtener conjuntamente un resultado determinado (Borys y Jemison, 1989; Parkhe, 1993). Ello implica en muchos casos la creación de activos coespecializados, que generan valor sólo mediante la combinación del esfuerzo de dos o más partes (Teece, 1982 y 1986; Ventura, 2008). La colaboración entre empresas en lo que respecta a la utilización de capital humano puede generar efectos sinérgicos, generando un valor superior al que podrían haber obtenido cada una por separado. Lepak y Snell (1999) ponen a modo de ejemplo la cooperación entre científicos que realizan investigación básica no directamente vinculada a aplicaciones comercializables. En este caso la integración de algunos profesionales no se justificaría, por ejemplo, por su contribución marginal a la creación de valor y porque sólo necesitan utilizarlos ocasionalmente y su integración implicaría la existencia de recursos ociosos (*slack resources*). Por medio de una alianza las distintas partes pueden capitalizar el conocimiento especializado de las demás, sin incurrir en los costes de internalización.

No obstante, las alianzas también conllevan la existencia de costes de transacción *ex ante* y *ex post*. Es necesario establecer las condiciones del acuerdo, las obligaciones de las

partes, etc. y existe el riesgo de que se transfiera a un socio oportunista conocimiento idiosincrásico (Parkhe, 1993). Es más probable que las alianzas sean exitosas cuando la relación se prolonga en el tiempo, los asociados llevan a cabo inversiones especializadas, se generan relaciones de confianza, etc.

La relación de empleo que corresponde a este cuadrante es la que se establece entre aliados. Como ya hemos señalado, para que sea exitosa una alianza requiere confianza y que se comparta información para generar cooperación y reciprocidad (Dyer, 1996). Sin compartir información los aliados sólo unen sus recursos. Si no se generan sinergias y se establecen relaciones de confianza, no es probable que las partes ofrezcan información valiosa ni actúen de conformidad con la que reciben. Para superar estos problemas, así como el del oportunismo, los asociados deben invertir en la relación y construir confianza, sin dejar de proteger sus inversiones pero accediendo a los recursos de los demás asociados.

La configuración de recursos humanos que corresponde a esta relación de empleo es la que Lepak y Snell (1999) denominan colaborativa. Dado que, generalmente, es necesario que los empleados de los distintos asociados trabajen conjuntamente para conseguir sinergias, las prácticas de recursos humanos deben fomentar la cooperación y que se comparta información. Las empresas difícilmente dedicarán recursos para formar y desarrollar a sus asociados, pero sí invertirán en la relación y su efectivo funcionamiento (Dyer, 1996). La formación irá, por tanto, orientada a facilitar la cooperación y construir equipos. Es probable que se invierta en procesos de comunicación, programas de intercambio, rotación de puestos, relaciones de *mentoring*, para facilitar el que se comparta información así como la transferencia de conocimiento necesaria para la toma de decisiones conjuntas (Nonaka y Takeuchi, 1995). Asimismo es probable que se utilicen evaluaciones y recompensas de grupo, para animar a los empleados de los diferentes asociados a compartir y transferir información (Quinn *et al.*, 1996).

En definitiva, las empresas no deben cometer el error de pensar que el impacto de los recursos humanos termina necesariamente en los límites de la empresa. Por medio de la construcción de alianzas y redes de empresas se pueden establecer diferentes relaciones de empleo que permitan aprovechar el talento de los recursos humanos de otras empresas o de trabajadores autónomos, debido a la existencia de interrelaciones entre las mismas que ofrecen la posibilidad de desarrollar ventajas en coste o diferenciación trabajando conjuntamente, sobre la base de la reciprocidad y las relaciones de confianza. En este sentido Lepak y Snell (1999) señalan que investigaciones como las de Ring y Van de Ven (1992), Parkhe (1993) y Snow y Thomas (1993), que han examinado las estructuras,

procesos y sistemas que facilitan el intercambio de información, la confianza y la colaboración, deberían aplicarse en el contexto de la arquitectura de recursos humanos, para ayudar a establecer cómo distintas formas de cooperación pueden mejorar las ventajas competitivas de las empresas a través de la disponibilidad de capital humano.

2.4.5. Resumiendo

Como hemos podido constatar, frente a los planteamientos universalistas (Pfeffer, 1994), según los cuales debería adoptarse el mismo conjunto de prácticas para todos los empleados, Lepak y Snell (1999) adoptan en su modelo una perspectiva que combina características del enfoque configurativo y contingente. Configurativo porque definen configuraciones de prácticas internamente consistentes entre sí, es decir, adoptan una perspectiva sistémica, teniendo en cuenta las interrelaciones entre las prácticas. No obstante, como limitación, señalar que a la hora de evaluar el grado de aplicación de cada configuración suman las puntuaciones en cada una de las prácticas, lo que implica no considerar posibles efectos sinérgicos derivados de la aplicación conjunta de diferentes prácticas. Contingente, porque hacen depender el tipo de configuración a aplicar de las características de los empleados, el valor y la singularidad del capital humano. En sus trabajos posteriores (Lepak y Snell, 2002; Lepak et al; 2003), tienen en consideración otras variables como el tamaño de la empresa, el grado de diversificación, el grado de sindicalización, o el de grado de complejidad, dinamismo y munificencia-hostilidad del entorno, para controlar sus posibles efectos.

De acuerdo con su planteamiento un mayor grado de congruencia entre modos de empleo, relaciones de empleo, configuraciones de recursos humanos y el tipo de capital humano, debería estar asociado a una mayor eficiencia y eficacia así como al desarrollo de ventajas competitivas. Avanzando aún más en esta dirección, ponen de relieve, en cierto modo, la necesidad de cierta individualización o adaptación a las características y circunstancias individuales de los recursos humanos, a la hora de tomar decisiones en relación a las prácticas de recursos humanos a utilizar.

Como bien señalan Lepak y Snell (1999), la realidad de las empresas nos muestra como los modos de empleo en la mayoría de las organizaciones no son tan homogéneos, y los sistemas de recursos humanos rara vez son monolíticos. Por ejemplo, Gerhart y Milkovich (1990) señalan las diferencias en las prácticas de compensación utilizadas con empleados exentos (no sujeto a algunos impuestos de empleo como el seguro de desempleo) y no exentos, considerando la retribución variable como práctica que genera un alto incentivo

para los empleados. Baldwin y Ford (1983), hacen referencia a las diferencias en las prácticas de formación y desarrollo utilizadas con directivos y con empleados de base, especialmente en la formación del conocimiento a lo largo de la carrera en un puesto específico y la transmisión de estas habilidades a otros.

Asimismo, los investigadores están prestando cada vez más atención a cómo las relaciones de trabajo son diferentes y cómo los empleados adoptan diferentes formas de interactuar. Pearce (1993), por ejemplo, encontró que la presencia de empleados por contrato (externos y/o temporales) tiene un efecto negativo sobre el nivel de compromiso y la confianza entre los empleados permanentes. De forma similar, Barnett y Miner (1992) descubrieron que la contratación de trabajadores temporales a menudo retrasa las promociones de los empleados de los niveles inferiores, mientras disminuye el tiempo para la promoción de los empleados de los niveles superiores.

En definitiva, como ya comentáramos en la introducción, “si estos resultados son indicativos de la realidad organizativa, puede resultar demasiado simplista asumir que un único tipo de relación de empleo busque o un único conjunto de prácticas de recursos humanos funcione para todos los empleados” (Lepak y Snell, 1999: 42). Ahora bien, hasta el momento, el análisis se ha llevado a cabo desde una perspectiva estática, pero tanto las características del entorno, como la estructura, los procesos, las necesidades y prioridades de las empresas, o las propias características del capital humano pueden variar a lo largo del tiempo. Por ello, siguiendo a los autores resulta fundamental revisar el modelo desde una perspectiva dinámica.

2.5. La Dirección de la Arquitectura de Recursos Humanos de Lepak y Snell (1999) desde una perspectiva dinámica

Desde una perspectiva dinámica Lepak y Snell (1999: 43) señalan que “si asumimos que las situaciones competitivas cambian, debemos también suponer que el valor y la singularidad de los conocimientos (recursos y capacidades) del capital humano cambian y evolucionan”. A medida que el ambiente y el origen de la competencia cambian, las empresas tienen que hacer frente, en muchos casos, a la creciente amenaza de la imitación, a la aparición de nuevos conocimientos y formas de hacer, y los conocimientos y habilidades que sostienen sus ventajas competitivas pueden llegar a ser imitados o quedar obsoletos. La dinámica de la competencia puede reducir la vida media de los conocimientos de los empleados, aumentando la velocidad a la que su importancia decae

con el tiempo en comparación con las normas vigentes. Como señalan Dierickx y Cool (1989 y 1994), con el esfuerzo necesario, los competidores pueden llegar a imitar o desarrollar habilidades funcionalmente equivalentes, o desarrollar nuevas habilidades que conviertan nuestras fuentes de ventaja competitiva actuales en obsoletas.

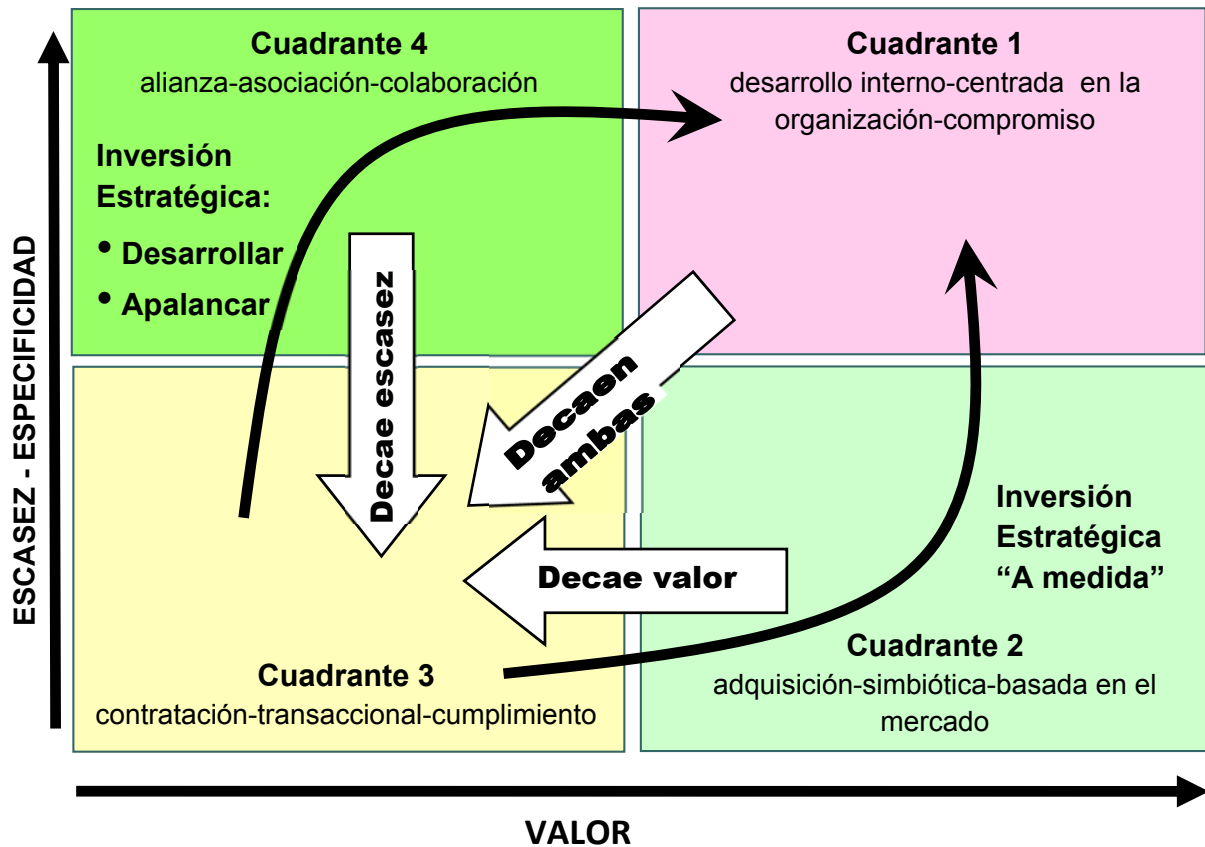
Si bien el tiempo y la competencia pueden erosionar las ventajas competitivas de la empresa basadas en su capital humano, no es menos cierto que esta puede llevar a cabo acciones que permitan mantener, aumentar o transformar las barreras a la imitación que las protegen, así como invertir para evitar la depreciación de sus competencias clave y desarrollar nuevas competencias (Amit y Schoemaker; 1993; Dierickx y Cool, 1989; Reed y De Filippi, 1990).

Si nos centramos en las características de valor y singularidad del capital humano, elementos clave del modelo de Lepak y Snell (1999), se pueden plantear diferentes alternativas de actuación.

En primer lugar, las empresas pueden tratar de aumentar la especificidad de su capital humano: a) desarrollando procedimientos específicos, nuevas rutinas organizativas y habilidades “a medida”; b) fomentando dinámicas de trabajo en equipo siempre que el tipo de interdependencias entre las tareas lo hagan, no sólo posible, sino eficaz; c) promoviendo el aprendizaje en el puesto de trabajo o *learning by doing*; d) tratando de aumentar el conocimiento tácito del empleado, evitando codificarlo explícitamente para reducir el riesgo de transferencias a otras empresas; etc. Los programas de formación pueden utilizarse no sólo para mantener y/o aumentar el valor de las competencias de los empleados, sino también para aumentar la especificidad del capital humano, lo que supondría mover a empleados de los cuadrantes dos y tres hacia los cuadrantes cuatro y uno.

Aumentar la especificidad del capital humano que la empresa protege resulta beneficioso pues, como señalan Jordan y Jones (1997), para mantener una ventaja competitiva las organizaciones necesitan poseer recursos que sean únicos y difícilmente capturables por los competidores a través de la transferencia o la imitación. El conocimiento que es tácito y basado en la organización es mucho más específico y difícil de replicar, mientras que el conocimiento genérico y explícito no es probable que confiera una ventaja sostenible debido a que los individuos son libres de cambiar de empresa y llevarse su conocimiento con ellos. Incluso si permanecen leales a la organización, pueden apropiarse de las ganancias de su conocimiento obteniendo un salario más elevado (Balbastre, 2001).

Figura No. 12. Modelo teórico desde una perspectiva dinámica



Fuente: Lepak y Snell (1999: 44)

Por otro lado, las empresas también pueden ampliar o apalancar el valor del capital humano, aplicándolo a nuevas áreas de negocio, como recomiendan (Prahalad y Hamel, 1990). El conocimiento, en todas sus formas, de los miembros individuales de la organización no garantiza la construcción de ventajas competitivas, sino la capacidad de la organización para construirlo, integrarlo y utilizarlo en el ámbito adecuado. En la medida en que las habilidades de los empleados ubicados en los cuadrantes tres y cuatro puedan ser utilizados en un mayor ámbito de actuación o de forma diferente, su productividad en relación a sus costes, es decir, su valor, podría aumentar hasta el punto de justificar su internalización o, lo que es lo mismo, hasta llevarlos a los cuadrantes uno y dos.

Las empresas no sólo pueden, sino que deben, invertir para desarrollar nuevos talentos que puedan constituirse en fuente de las ventajas competitivas futuras pues, como señalan diversos autores (Argyris, 1991a y 1991b; Leonard-Barton, 1995; Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Senge, 1990; Spender y Grant, 1996; Teece, 1998; entre otros), el aprendizaje y el conocimiento, conceptos distintos pero íntimamente ligados y que constituyen la esencia del valor del capital humano, han adquirido ya una relevancia fuera

de toda duda y constituyen la base para el éxito de la organización en el futuro (Balbastre, 2001).

Ahora bien, estas inversiones conllevan ciertos riesgos pues, en circunstancias competitivas cambiantes, las empresas pueden no disponer de tiempo suficiente para recuperar las inversiones realizadas. Por ello la importancia de anticipar la dirección de los cambios y mantener la flexibilidad necesaria para adaptarse a los mismos, para garantizar el éxito a largo plazo. Una adecuada gestión de la arquitectura de recursos humanos que permita a la empresa ir adaptando los modos de empleo y relaciones de empleo a la evolución del valor y especificidad del capital humano y a las exigencias de la competencia constituye una de las claves para el éxito.

3. OTRAS CONTRIBUCIONES AL MODELO DE ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS

A pesar de la popularidad de la que goza el trabajo de Lepak y Snell (1999; 2002) y del gran número de citas que recibe⁶, tras una intensa revisión bibliográfica encontramos un número relativamente reducido de investigaciones posteriores que parten de sus trabajos o que, de alguna manera, los involucran en sus análisis utilizando elementos relacionados con el capital humano y su modo de empleo, la singularidad del mismo y el valor que aportan a la organización, etc. Llama poderosamente la atención que la gran mayoría de estos trabajos son teóricos, sin que se haya abordado hasta el momento una validación sistemática de un modelo que, en la mayoría de los casos, se da por cierto, aunque se destaquen algunas de sus limitaciones. A continuación pasamos a resumir las principales contribuciones identificadas.

3.1. Las aportaciones de Palthe y Kossek (2003)

Una aportación interesante, aunque ceñida a la argumentación teórica, la constituye el trabajo de Palthe y Kossek (2003). Los autores argumentan que las relaciones entre las subculturas de una organización y la implementación de nuevas estrategias de RRHH, por

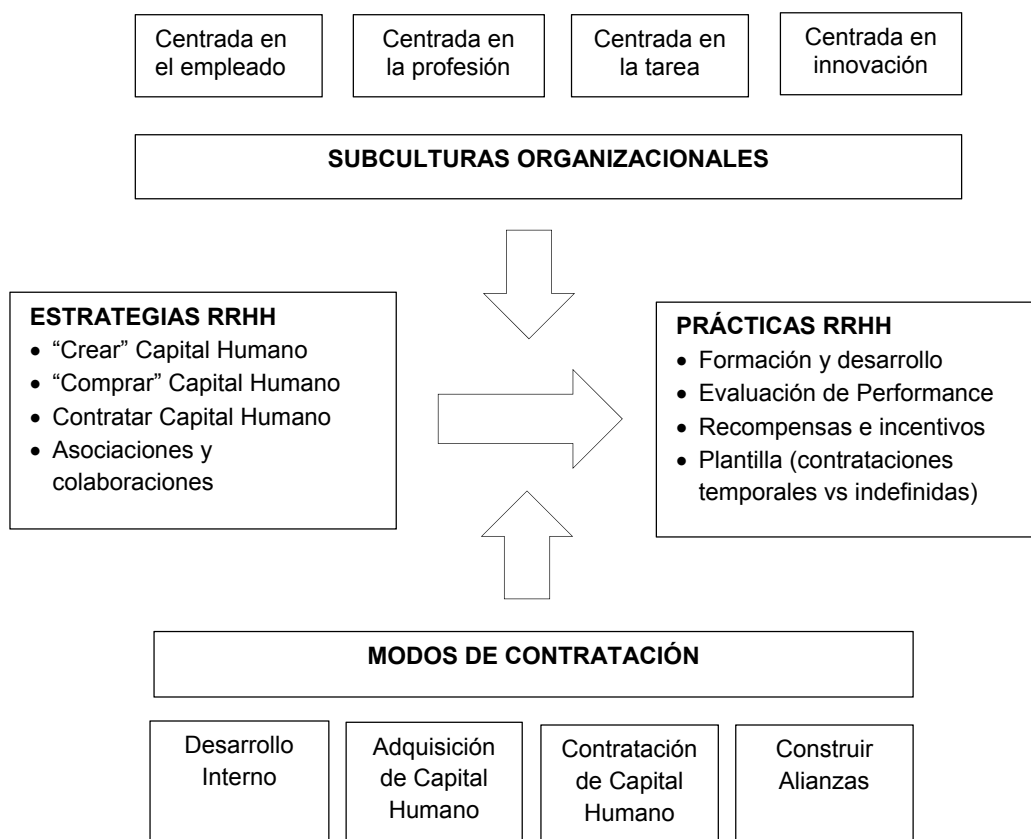
⁶ El trabajo inicial de Lepak y Snell (1999) contaba a fecha de 31/12/2014 con 1901 citas según los datos de google académico y su trabajo de 2002 con 730 citas en la misma fecha.

medio de un conjunto de prácticas de RRHH, no ha sido bien explorada por la falta de un marco que definiera e integrara el cambio cultural en la literatura estratégica de RRHH.

Los autores revisan la literatura sobre cultura organizativa y dirección estratégica de recursos humanos (DERH) y presentan una heurística que sirve como paso hacia ejemplificar el rol de los cambiantes modos de empleo y subculturas organizativas para permitir o constreñir la implementación de la estrategia de RRHH.

Palthe y Kossek (2003) critican que, hasta ahora, la literatura DERH se haya centrado en examinar la relación entre estrategia de RRHH y desempeño de la empresa asumiendo unas unitarias cultura organizativa y arquitectura de RRHH. Consideran que al igual que ha de tenerse en cuenta la creciente tendencia a utilizar múltiples configuraciones de RRHH en una misma organización, debería tenerse en cuenta la influencia potencialmente poderosa que las diferentes subculturas organizativas podrían tener en la habilidad de una organización para cambiar.

Figura No. 13. El rol del cambio de las subculturas organizacionales y los modos de empleo en la moderación de la traslación de las estrategias de RRHH dentro de las prácticas de RRHH



Fuente: Palthe y Kossek (2002: 292)

Como podemos ver en la figura 13, el modelo de Lepak y Snell (1999) constituye pues una pieza central de sus planteamientos. Definen esta perspectiva teórica como “*Emerging architecture: networks of configurations*” o arquitectura emergente, en contraposición a las perspectivas universalista, contingente y configurativa. Palthe y Kossek (2003) muestran un especial interés por analizar de qué modo la cultura puede afectar a la efectiva implantación de la estrategia de recursos humanos, es decir a la congruencia entre la estrategia implantada y la diseñada.

Palthe y Kossek (2003) señalan que la existencia de subculturas organizacionales dentro de una misma empresa genera mayor exigencia por parte del encargado de la gestión de recursos humanos. Los autores retoman los marcos conceptuales del modelo de Lepak y Snell (1999, 2002) agregando la presencia de las cuatro subculturas organizacionales: a) centrada en el empleado, b) centrada en la profesión, c) centrada en la tarea, y d) centrada en la innovación. Asimismo establecen una correspondencia entre estas y los diferentes modos de empleo. Para operativizar estas culturas organizativas los autores se basaron en las dimensiones de la cultura organizativa empíricamente validadas en los trabajos de Hofstede et al. (1990) y Yeung et al. (1991).

Cuadro No. 13. Estrategias Complementarias de RRHH, subculturas y modos de empleo

Estrategias RRHH	Subculturas organizativas	Modos de empleo
“Crear” Capital Humano	Centrada en el empleado	Desarrollo Interno del Capital Humano
“Comprar” Capital Humano	Centrada en la profesión	Adquisición del Capital Humano
Contratar Capital Humano	Centrada en la tarea	Contratación de Capital Humano
Asociaciones y colaboraciones	Centrada en la innovación	Construcción de alianzas de Capital Humano

Fuente: Palthe y Kossek (2002: 292)

La subcultura centrada en el empleado se corresponde con el cuadrante 1 del modelo de arquitectura de Lepak y Snell (2003). Se caracteriza por un fuerte compromiso de los empleados y una preocupación por satisfacer sus necesidades. En esta subcultura, lealtad y tradición son valoradas positivamente (Hofstede et al., 1990). La relación de empleo, como ya planteaban Lepak y Snell (2003), es de desarrollo y a largo plazo donde se puede generar el vínculo para que el capital humano perciba la práctica satisfactoriamente (Palthe y Kosseck, 2003)

La subcultura centrada en la profesión se caracteriza por una gran adhesión a los estándares profesionales, regulaciones y normas (Hofstede et al., 1990). Al relacionarla con el modelo de Lepak y Snell (2002), se vincula al cuadrante 2, donde se establece el modo de empleo de adquisición del capital humano y se analiza qué se requiere para cada profesión. Se establece una relación de empleo simbiótica donde se obtienen beneficios de parte y los términos y condiciones de empleo son fijados por el mercado laboral (Palthe y Kosseck, 2003).

Asimismo Palthe y Kossek (2003) señalan que allá donde las estrategias enfatizan el cumplimiento y el modo de empleo es el de la contratación de capital humano (cuadrante 3), suelen encontrarse culturas centradas en la tarea. Esta se caracteriza por poner un gran énfasis en el logro de metas. Las normas organizacionales, tienden reforzar a los empleados orientados a los resultados y se establecen controles estrictos sobre el comportamiento (Hofstede et al., 1990).

Por último la subcultura centrada en la innovación para la creación de alianzas de capital humano se caracteriza por presentar muy poco control y una alta creatividad (Hofstede et al., 1990). Palthe y Kossek (2003) consideran que esta cultura es la apropiada cuando la estrategia de recursos humanos pretende enfatizar la colaboración, se establecen redes de relaciones y se utiliza como modo de empleo la alianza (cuadrante 4). La creatividad y flexibilidad son importantes dada la singularidad del capital humano implicado, si bien esas relaciones pueden no aportar en exceso a la generación de valor. En consonancia con lo expuesto, los autores plantean las proposiciones recogidas en el cuadro 14.

Cuadro No. 14. Proposiciones de Palthe y Kossek (2003)

P1. Cuando las prácticas de RRHH aspiran a crear o “hacer” Capital Humano, el modo de empleo que se focaliza en el desarrollo interno y las subculturas centradas en el empleado influyen positivamente en el paso de las estrategias de RRHH a prácticas de RRHH.

P2. Cuando las estrategias de RRHH están basadas en el mercado y aspiran a “comprar” capital humano, el modo de empleo que se focaliza en la adquisición del capital humano y las subculturas centradas en la profesión influyen positivamente en el paso de las estrategias de RRHH a las prácticas de RRHH.

P3. Cuando las estrategias de RRHH enfatizan el cumplimiento, los modos de empleo contractuales y las subculturas que se centran en la tarea influyen positivamente en el paso de la estrategia de RRHH a las prácticas de RRHH.

P4. Cuando la estrategia de RRHH se focaliza en la colaboración, los modos de empleo que fomentan las alianzas y las subculturas que se centran en la innovación influyen positivamente en el paso de las estrategias de RRHH a las prácticas de RRHH.

Fuente: Palthe y Kossek (2003: 301-302)

En opinión de los autores, las sinergias que se dan entre las diferentes subculturas organizacionales y los modos de empleo conforme a lo comentado en los párrafos anteriores, habría de facilitar el alineamiento de las prácticas de recursos humanos realmente ejecutadas con la estrategia de recursos humanos, facilitando una implementación más eficiente de la misma. Como no podía ser de otro modo, los propios autores sugieren la necesidad de testar adecuadamente estas proposiciones.

3.2. Las aportaciones de Liu, Lepak, Takeuchi y Sims (2003)

Liu, Lepak, Takeuchi y Sims (2003) buscan integrar la literatura sobre liderazgo y la de SHRM. Presentan una tipología de encajes entre modos de empleo y estilos de liderazgo, en función de lo requerido para cada tipo de empleado. Consideran que los diferentes tipos de empleados han de ser gestionados de modo diferentes y, por tanto, requieren diferentes estilos de liderazgo.

Conforme a los planteamientos de Lepak y Snell (1999,) Liu et al. (2003) consideran que dado que los empleados difieren en la importancia de sus contribuciones al éxito de la empresa, las empresas pueden/deben aplicar diferentes prácticas de RRHH a diferentes grupos de empleados en función de sus diferencias en el nivel de conocimientos, habilidades, experiencia, expectativas en relación al contrato psicológico, compromiso organizativo y similares. Asimismo consideran probable que la eficacia de los líderes esté influenciada por su capacidad para adoptar diferentes estilos de liderazgo en función de las características de cada grupo (*employment groups*). Cuestión esta sobre la que prácticamente no se había investigado.

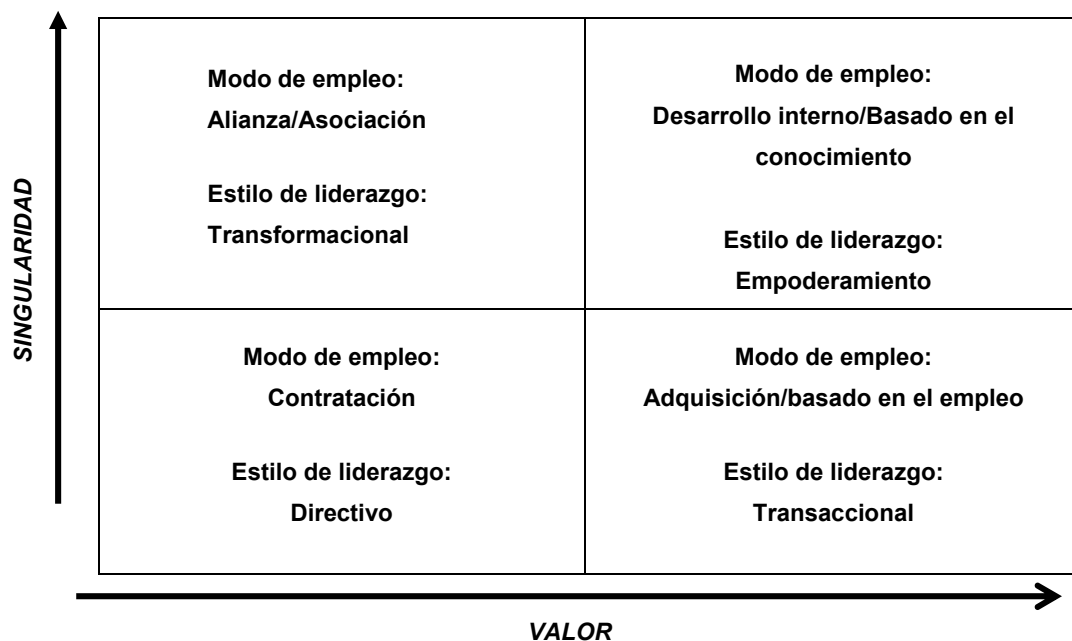
Los autores integran en su trabajo los 4 modos de empleo propuestos por Lepak y Snell (1999) y la tipología de estilos de liderazgo propuesta por Manz y Sims (1991), Pearce et al. (2000) y Sims y Manz (1996)⁷:

- Liderazgo directivo (*Directive leadership*), en el cual el liderazgo está centrado en el control y la supervisión de los subordinados. El líder establece las prioridades y los objetivos, ofrece instrucciones sobre lo que hay que hacer y utiliza sistemas de recompensas y castigos a unos subordinados que gozan de escasa discrecionalidad.

⁷ Para conocer con más detalle las bases teóricas de cada uno de estos estilos, consultar Liu, Lepak, Tkeuchi y Sims (2003) páginas 131-133.

- Liderazgo transaccional (*Transaccional leadership*). Se trata de un liderazgo basado en una serie de intercambios y compromisos entre el líder y los seguidores. Se pone especial énfasis en los sistemas de recompensa en función del logro de objetivos. El líder establece los objetivos, clarifica el vínculo entre logros y recompensas y proporciona retroalimentación para garantizar que los seguidores se centren en la tarea.
- Liderazgo transformacional (*Transformational leadership*). En este caso el liderazgo va más allá de establecer mecanismos de intercambio de recompensas por rendimiento. En este caso el líder trata de generar confianza, estimular a sus subordinados, comprometerlos, inspirarlos y hacerles compartir la misión y la visión de la organización. Se centra en el largo plazo.
- Liderazgo empoderador o potenciador (*Empowering leadership*). Estilo de liderazgo que fomenta el autocontrol de los empleados, a los que se anima a participar en la toma de decisiones en mayor grado que cualquiera de los estilos anteriores y a asumir responsabilidades en la innovación. El rol del líder se centra en motivar, formar, adoctrinar y facilitar.

Figura No. 14. Una tipología integradora del ajuste entre los modos de empleo y el estilo de liderazgo



Adaptado de Liu, Lepak, Takeuchi y Sims (2003: 135)

Liu et al (2003) señalan que la gestión eficaz del capital humano dependerá del ajuste entre las demandas y expectativas implícitas en el tipo de relación de intercambio que conlleva

cada modo de empleo. Como podemos ver en la figura No. 14, establecen una correspondencia entre los modos de empleo y estilos de liderazgo al considerar que:

1. El liderazgo empoderador será más eficaz en el cuadrante 1, cuyo modo de empleo es el desarrollo interno de los “empleados del conocimiento”. Dada la importancia de este tipo de personal singular y valioso, es muy importante motivarlo y comprometerlo a largo plazo. El tipo de liderazgo elegido para este caso pone el énfasis en la participación, el autocontrol, el desarrollo de los empleados, el trabajo en equipo, la mejora continua, elementos imprescindibles para la adecuada gestión de este tipo de relación de empleo.
2. El liderazgo transaccional será más eficaz en el cuadrante 2, cuyo modo de empleo es el de adquisición o centrado en la tarea o puesto. En este caso las empresas adquieren en el mercado laboral capital humano valioso, contratan empleados con habilidades que pueden utilizarse prácticamente de inmediato en la empresa. Las empresas pagan el “valor de mercado” de dichas habilidades y la relación se mantiene en la medida en que la transacción resulta beneficiosa para ambas partes. Se trata de una relación transaccional que requiere, por tanto, este tipo de liderazgo que, como ya hemos señalado, pone especial énfasis en los sistemas de recompensa en función del logro de objetivos.
3. El liderazgo directivo será más eficaz en el caso del cuadrante 3, cuyo modo de empleo es el de contratación. En este caso las empresas no esperan un vínculo emocional o compromiso del empleado, los empleados saben o deben saber lo que la empresa espera de ellos y las consecuencias que pueden derivar de su nivel de rendimiento. Dado que el énfasis se pone en el cumplimiento, el liderazgo directivo es el adecuado por centrarse en establecer qué debe hacerse y cómo, así como las recompensas y/o castigos que deben derivar del desempeño de cada empleado.
4. El liderazgo transformacional será más eficaz en el caso del cuadrante 4, cuyo modo de empleo es el de la alianza o cooperación. En este caso la empresa utiliza recursos externos con alto grado de especificidad, pero que pueden hacer una contribución moderada a la creación de valor. Pretende capitalizar esas habilidades externas para la realización de una tarea conjunta. En este caso los líderes deben ser capaces de identificar y transmitir la necesidad de colaborar y los beneficios que pueden derivarse de esta cooperación. Tienen que ser capaces de generar confianza y compromiso para facilitar el que se comparta información y se colabore de forma no oportunista, pensando en el bien común y en un objetivo compartido. Por ello el liderazgo transformacional es considerado el más apropiado.

Cuadro No. 15. Resumen de las descripciones de los modos de empleo y la demandas de liderazgo

Modos de empleo	Contrato	Adquisición/basado en el puesto	Alianza/asociación	Desarrollo interno/basado en el conocimiento
Trabajos de muestra (Lepak y Snell, 1999)	Posiciones administrativas, puestos técnicos, montadores, oficina de bajo nivel, programadores, consultores, apoyo en la preparación y redacción de documentos, limpieza, mantenimiento, trabajos generales, soporte a los demás trabajadores, trabajos temporales.	Contables, posiciones administrativas, ingenieros, personal de compras, diseñadores gráficos, agentes de servicio al cliente, conductores/repartidores, managers de contabilidad, profesionales de los RRHH, abogados, instructores.	Consultoría actuarial, servicios de arquitectura, consultores, instructores ejecutivos de desarrollo, consultores de RRHH, administración de gestión, desarrollo organizacional, ingenieros de software, psicólogos.	Analistas, artistas, plan estratégico, ingenieros medios de diseño de la gestión, ingenieros mecánicos, managers funcionales, ingenieros exentos, personal de compras, empleados profesionales, empleados de investigación y desarrollo, científicos investigadores.
Objetivos fundamentales	Puestos temporales/tareas específicas, habilidades genéricas, beneficios de coste, flexibilidad, focalización en el corto plazo.	Intercambio entre habilidades valiosas/recompensas basadas en el Mercado y el conocimiento, tareas cumplidas inmediatamente y que requieren experiencia, bajo compromiso.	Cumplimiento de objetivos comunes a través de la cooperación, beneficios mutuos, capitalización del conocimiento y las habilidades especializadas de otras partes.	Desarrollo interno valioso y RRHH específicos de la empresa, obtención de alto compromiso y relaciones de largo término, ventaja competitiva única.
Demandas de liderazgo	Provisión de instrucciones específicas, asegurar el cumplimiento, proveer beneficios por hora basados en el puesto de trabajo, no involucración emocional o compromiso en el largo término.	Asegurar la calidad de la performance para conseguir los objetivos de la empresa, inversión en formación y desarrollo, provisión de beneficios y manutención de la relación de intercambio.	Visión de la necesidad de una alianza, utilizar recursos humanos valiosos, construir confianza mutua, asegurar alto compromiso en la alianza.	Inversión en el desarrollo interno, dotar de autonomía a los empleados, participación en el proceso de toma de decisiones, incentivar la creatividad y la iniciativa, asegurar el alto compromiso organizacional.
Estilo de liderazgo (Sims & Manz, 1996)	Directivo	Transaccional	Transformacional	Empoderamiento

Adaptado de Liu, Lepak, Takeuchi y Sims (2003: 135)

En el cuadro 15 se recoge un resumen de las características de los principales elementos del modelo de Liu et al. (2003), así como de sus relaciones. Cabe destacar que se trata de un modelo teórico pendiente de validación empírica, que da por bueno el modelo de Lepak y Snell (1999, 2002) sin analizarlo de forma crítica ni ocuparse de su contrastación empírica.

3.3. Las aportaciones de Kulkarni y Ramamoorthy (2005)

Al igual que en el caso anterior, se trata de un trabajo teórico que pretende complementar el modelo de arquitectura de Lepak y Snell (1999, 2002). Kulkarni y Ramamoorthy (2005) señalan que si bien este modelo sugiere que la elección de los modos de empleo a utilizar con cada colectivo depende de la singularidad y el valor del capital humano, no tiene en cuenta el efecto que la incertidumbre tiene en estas elecciones.

Los autores señalan cómo el desarrollo interno está a menudo asociado con el compromiso con activos humanos valiosos y específicos. Por el contrario, la externalización está asociada con la flexibilidad de la empresa.

Los autores señalan como el desarrollo interno está a menudo asociado con el compromiso con activos humanos valiosos y específicos. Por el contrario, la externalización está asociada con la flexibilidad de la empresa. Mientras la internalización de capital humano valioso y singular proporciona a la empresa ventajas competitivas, la externalización puede implicar sacrificar, al menos parcialmente, esta ventaja competitiva, en aras de la consecución de una mayor flexibilidad. Es decir, según Kulkarni y Ramamoorthy (2005), *a priori*, existe cierto conflicto o intercambio (*tradeoff*) entre compromiso y flexibilidad. Es más, mientras Williamson (1975) sugiere un mayor compromiso en relación a los contratos de trabajo en condiciones de incertidumbre, la literatura estratégica sugiere la búsqueda de una mayor flexibilidad (Harrigan, 1985).

Kulkarni y Ramamoorthy (2005) tratan de superar estas deficiencias integrando la investigación de la TCT y la TRC, creando una nueva tipología de contratos o modos de empleo que: a) pone el énfasis en el potencial de creación de valor; b) distingue entre dos tipos de especificidad, especificidad de uso y especificidad de empresa (*usage and firm specificity*), definidas inicialmente por Ghemawat y Del Sol (1998); y c) distingue entre incertidumbre competitiva e incertidumbre de comportamiento, siguiendo a Sutcliffe y Zaheer (1998). A continuación pasamos a definir estos conceptos:

- Especificidad de uso: activos que son específicos en la medida en que tienen un uso o aplicación específicos, es decir, escasa polivalencia. El valor de estos activos decrece cuando se les da un uso diferente. Una alta especificidad de uso reduce la flexibilidad de la empresa.
- Especificidad de empresa: un activo es específico de empresa cuando el valor de este para la misma excede su valor de mercado. En algunos casos los individuos pueden no ser específicos de empresa individualmente, pero sí serlo de forma colectiva (equipos), al tratarse de activos coespecializados (Teece, 1982, 1986)
- Incertidumbre competitiva: hace referencia a la dificultad para predecir las acciones de los competidores actuales o potenciales. Exige flexibilidad para responder a los competidores y, por tanto, externalización.
- Incertidumbre de comportamiento: es la que deriva de posibles conductas oportunistas o del comportamiento estratégico de las partes de una transacción. Al dificultar la previsión de las posibles contingencias en los contratos de empleo, incrementa los costes de transacción. Un alto nivel de incertidumbre de comportamiento sugiere un mayor compromiso con los empleados y, por tanto, internalización.

Kulkarni y Ramamoorthy (2005) proponen 8 tipos diferentes de modos de empleo (ver cuadro 16) y discuten las implicaciones para la estrategia de recursos humanos en términos de inversión en capital humano, sistemas de incentivos y planificación de carreras profesionales. En esencia mantienen los 4 modos de empleo planteados por Lepak y Snell (1999, 2002), si bien cada modo se divide en los sub-modos a y b. Esta división se realiza, básicamente, en función del tipo de incertidumbre que se ha de afrontar. En función de si existe una incertidumbre competitiva alta o baja se optará por recursos humanos polivalentes o especializados. Ello llevará, por ejemplo, a diferentes modelos de inversión en desarrollo y diferentes modelos de carrera profesional. En definitiva, dentro de cada cuadrante se plantearían algunas variantes en las prácticas de RRHH a aplicar a los recursos humanos, en función de las variables anteriormente comentadas.

Cuadro No. 16. Tipologías de compromiso y flexibilidad en los contratos de empleo

Tipo	Especificidad de empresa	Especificidad de uso	Valor RRHH	Incertidumbre comportamiento	Incertidumbre competitiva	Contrato de empleo	Compromiso y flexibilidad	Ejemplos
I	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Desarrollo interno (A)	Alto compromiso Baja flexibilidad	Manager de proyectos aeroespaciales, ingeniero hidráulico
II	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Desarrollo interno (B)	Alto compromiso Alta flexibilidad	Decano académico, editor de un periódico
III	Bajo	Alto	Alto	Moderadamente bajo	Moderadamente bajo	Adquisición (A)	Compromiso moderadamente bajo Baja flexibilidad	Ingeniero de sistemas de ordenador
IV	Bajo	Bajo	Alto	Moderadamente bajo	Alto	Adquisición (B)	Compromiso moderadamente bajo Alta flexibilidad	Contable, ingeniero de software
V	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Contratación (A)	Bajo compromiso Baja flexibilidad	Operador de maquinaria
VI	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Moderadamente alto	Contratación (B)	Bajo compromiso Alta flexibilidad	Conserje
VII	Alto	Alto	Bajo	Moderadamente alto	Bajo	Alianza (A)	Compromiso moderadamente alto Baja flexibilidad	Investigador genético
VIII	Alto	Bajo	Bajo	Moderadamente alto	Moderadamente alto	Alianza (B)	Compromiso moderadamente alto Alta flexibilidad	Managers/Consejeros educacionales e incubadoras tecnológicas en instituciones académicas

Fuente: Kulkarni y Ramamoorthy (2005: 751)

3.4. La perspectiva de Melián y Verano (2006, 2008)

Melián y Verano (2006, 2008) tienen un planteamiento muy próximo en algunos aspectos a Lepak y Snell (1999), pero que presenta matices interesantes. Por un lado, asumen que las empresas no tratan, ni deben tratar, del mismo modo a todos los empleados. Por otro, señalan que la arquitectura de recursos humanos más que reflejar la aplicación de sistemas de prácticas de recursos humanos diferentes para los colectivos definidos en función del valor y la singularidad de las competencias que aportan a la organización, reflejarán variaciones en la intensidad con la que se aplican las Prácticas de Recursos Humanos de alto Rendimiento (PARs). De hecho, los autores, no analizan en qué medida se aplican configuraciones de prácticas diferentes con los distintos grupos de empleados del modelo de arquitectura de Lepak y Snell (1999, 2002), sino sólo en qué medida se aplican las PARs en los distintos cuadrantes del modelo.

Autores como Wood y Menezes (1998) y Luna y Camps (2008) ya habían planteado la adopción de las prácticas de alto rendimiento como una cuestión de grado, identificando diferentes grupos de empresas en función del número de prácticas de alto rendimiento utilizadas por las distintas empresas, pero sin valorar la posibilidad de que la intensidad en la aplicación de las PARs variase dentro de cada empresa.

A la hora de analizar los factores que explicaban la mayor o menor utilización de estas prácticas de alto rendimiento, distintos autores habían puesto el acento en factores como el contar con una Dirección de Recursos Humanos más o menos sofisticada (Ordiz, 2002), el tipo de estrategia competitiva (Sanz *et al.*, 1999, Hoque, 2000), o las habilidades de los empleados (Wright y McMahan, 1992). Ahora bien, muy pocos trabajos, al margen de los analizados en los apartados anteriores, aludían explícitamente al papel que podían jugar las características del capital humano de las empresas analizadas.

Por su parte, Melián y Verano (2006, 2008), sin dejar de aceptar la existencia de diferencias entre empresas, que pueden explicarse por los factores anteriormente señalados, plantean que la intensidad con que se utilizarán las PARs variará dentro de cada empresa para distintos colectivos de empleados, en función de la importancia de las competencias de los empleados para la competitividad de la empresa. Importancia que determinan utilizando las variables valor y singularidad del capital humano propuestas por Lepak y Snell (1999).

Cabe señalar que, en esta línea, Becker *et al.* (2001), Delery y Shaw (2001) y López-Cabrales *et al.* (2006) señalan la necesidad de que la Dirección de Recursos Humanos se centre en los empleados cuyos puestos y cuyas competencias resultan esenciales para la

actividad empresarial, de lo que se deriva una aplicación más intensa para estos empleados de las prácticas de alto rendimiento.

Los resultados obtenidos por los autores, que comentaremos más adelante con mayor detalle, indican que la intensidad con la que se aplican las PARs analizadas varía, de modo que las prácticas de recursos humanos más sofisticadas se aplican al personal con competencias más valiosas y específicas. No obstante las diferencias identificadas entre los grupos pertenecientes a los distintos cuadrantes del modelo no eran igualmente significativas en todos los casos.

3.5. El modelo de Kang, Morris y Snell (2007)

Kang, Morris y Snell (2007) introducen en su trabajo un marco de arquetipos de relaciones (modelos emprendedor y cooperativo), ambos derivados de configuraciones únicas de las tres dimensiones (estructural, afectiva y cognitiva) de las relaciones sociales establecidas dentro y fuera de los límites de la empresa. Posteriormente teorizan sobre cómo las diferentes configuraciones de recursos humanos planteadas por Lepak y Snell (1999) pueden relacionarse con la gestión estratégica de esos arquetipos relacionales.

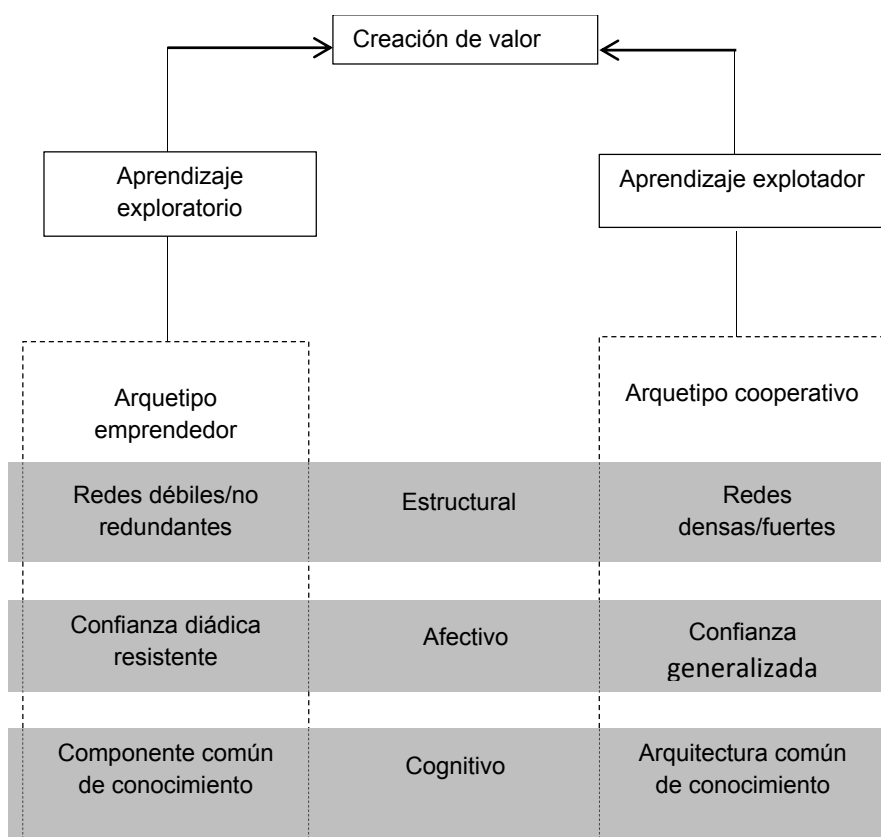
Kang et al (2007) parten de la premisa de que los conocimientos que poseen los recursos humanos de la empresa constituyen el fundamento de las capacidades esenciales (*core capabilities*) y son, por tanto, fundamentales para el desarrollo de una propuesta de valor. Asimismo, siguiendo a Dierickx y Cool (1989) señalan como las habilidades, experiencia, pericia y sabiduría acumuladas por la empresa deben ser consideradas stocks de conocimiento. Por el contrario, las fuentes y las formas en que este conocimiento es obtenido, transferido e integrado para enriquecer y cambiar los stocks de conocimiento de la empresa, deben ser tratadas como flujos de conocimiento.

Respecto al modelo de arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell (1999, 2002) señalan como este modelo establece un marco en el cual la creación de valor y el posicionamiento de la empresa, son consecuencia de gestionar los diferentes stocks de conocimientos que poseen los diferentes colectivos de empleados de la empresa. Ofrece, por tanto, en opinión de Kang et al (2007) una representación global de cómo el portafolio de stocks de conocimientos de la empresa es/debe ser gestionado, pero consideran que es necesario avanzar en el conocimiento de cómo esos diferentes stocks de conocimiento pueden trabajar conjuntamente y ser coordinados. Para ello consideran que es necesario centrarse en el análisis de la gestión de los flujos de conocimiento, es decir, de cómo los

grupos de empleados comparten y combinan sus conocimientos con otros grupos diferentes dentro y fuera de los límites de la empresa.

El estudio de Kang et al. (2007) se plantea como objetivo descubrir el proceso de creación de valor que vincula el Aprendizaje Organizativo, las Relaciones Sociales y la Dirección de Recursos Humanos, centrándose en el análisis de los flujos de conocimiento en los diferentes grupos de empleados identificados en el modelo de arquitectura de Lepak y Snell (1999, 2002).

Figura No. 15. Componentes relacionales del aprendizaje organizacional



Fuente: Kang, Morris y Snell (2007: 242)

Para ello, en primer lugar, se centran en cómo el aprendizaje exploratorio (*explorative learning*) y explotador (*exploitative learning*) deben ser combinados para crear nuevo valor. A continuación analizan cómo las dimensiones estructural, afectiva y cognitiva de las relaciones sociales facilitan ambos tipos de aprendizaje. Ello les lleva a identificar dos arquetipos relacionales, el emprendedor y el cooperativo. Kang et al. (2007) los describen del siguiente modo:

- El arquetipo cooperativo se caracteriza por tener densas redes sociales con fuertes vínculos entre sus miembros, confianza generalizada basada en normas compartidas de reciprocidad y una arquitectura de conocimiento común que proporciona la base para la combinación y la integración. Este arquetipo es consistente con esfuerzos de los empleados para intercambiar, combinar e integrar conocimiento detallado y profundo con las demás partes relacionadas, lo que está más acorde con los requerimientos de un aprendizaje explotador.
- El arquetipo emprendedor se caracteriza por tener redes más escasas y no redundantes con vínculos más débiles e intermitentes entre sus miembros. Las conexiones sociales están basadas en la confianza “diádica” entre las partes. Frente a la confianza generalizada que abarca a toda la unidad, la diádica es la confianza generada entre sujetos particulares. Mientras el conocimiento común proporciona un marco de referencia para el intercambio, no es necesario contar con una arquitectura de conocimiento compartida que proporcione una profunda integración. En opinión de los autores, este arquetipo es consistente con los requisitos de una organización que se esfuerza por explorar conocimiento diverso y novedoso, es decir, del aprendizaje explorador.

La importancia de relacionar el modelo de arquitectura de Lepak y Snell (1999, 2002) con estos arquetipos, radica en el hecho de que, como señalan Kang et al. (2007), la forma en la que se gestionan los recursos humanos tiene una fuerte influencia potencial sobre el tipo de relaciones sociales que estos establecen y mantienen. Estas relaciones, a su vez, impactan el potencial de las organizaciones para aprender y el tipo de aprendizaje.

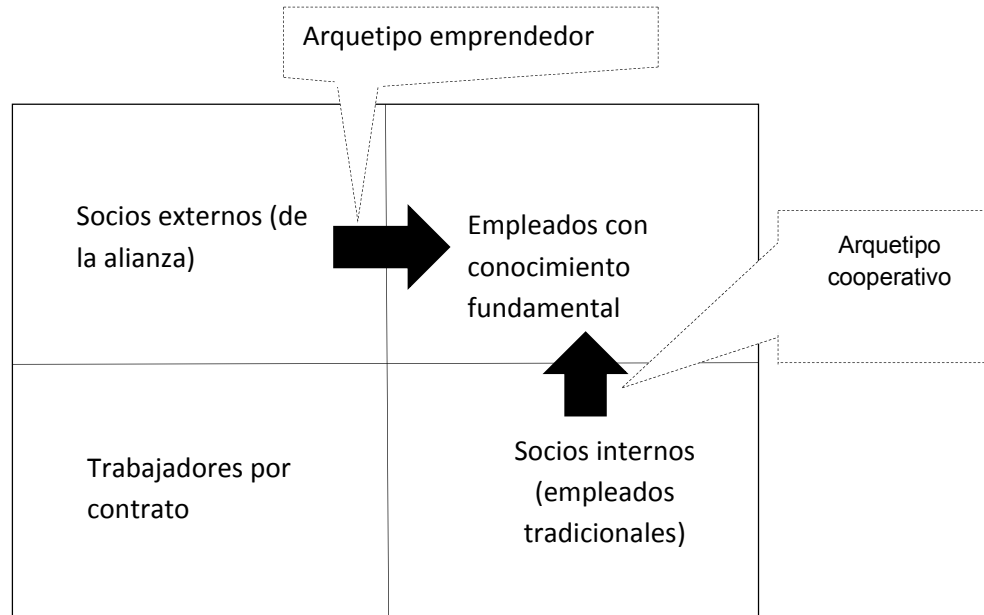
Por otro lado, el modelo de arquitectura deja claro que los 4 tipos de empleados contribuyen de manera diferente al desarrollo de ventajas competitivas, y que las configuraciones que se les aplican difieren en función de la naturaleza de su contribución. Lo que no establece es cómo las organizaciones pueden/deben manejar los flujos de conocimiento entre estos diferentes grupos de empleados. Reto este que tratan de afrontar Kang et al. (2007).

Como señalan los autores, son escasas las organizaciones que pueden crear valor sólo sobre la base del stock de conocimientos de sus empleados “estratégicos” o del conocimiento (*core knowledge employees*), pertenecientes al cuadrante 1 (alto valor, alta singularidad). En general, es necesario el intercambio y combinación de conocimientos entre estos y sus “socios” (*partners*) internos y externos, para renovar estos stocks de conocimiento.

Tras su análisis, Kang et al. (2007) concluyen que las relaciones de los empleados “estratégicos” o del conocimiento con los socios internos (*internal partners*), encuadrados

en el cuadrante 2 (alto valor, baja singularidad), reflejan el arquetipo cooperativo. Por el contrario, cuando se relacionan con los socios externos (*external or alliance partner*) del cuadrante 4 (bajo valor, alta singularidad), sus relaciones reflejan el arquetipo emprendedor. Nada indican respecto a la relación con los empleados del cuadrante 3 (bajo valor y baja singularidad), aquellos cuya contribución a la creación de valor es menor.

Figura No. 16. Arquetipos relacionales en la arquitectura de RRHH

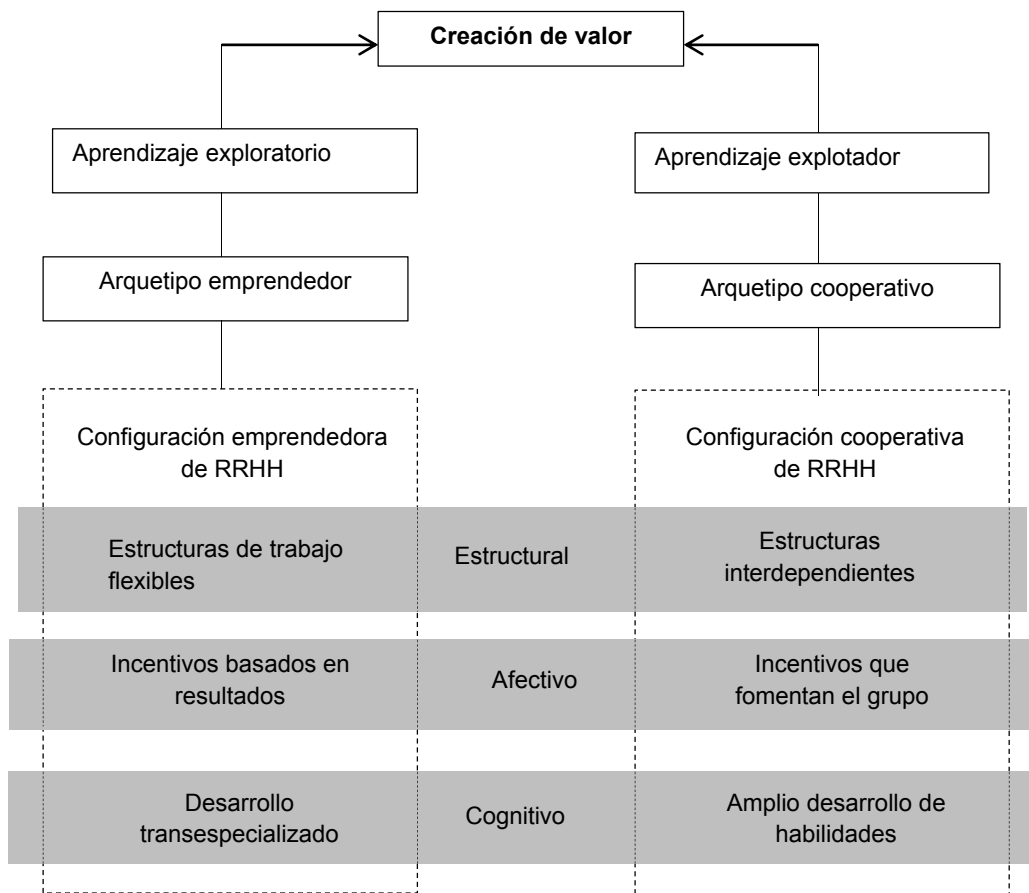


Fuente: Kang, Morris y Snell (2007: 245)

Para los autores, el modelo de arquitectura de Lepak y Snell (1999, 2002) proporciona un buen punto de partida para el manejo de los arquetipos relacionales, pero no captura algunas de las importantes decisiones estratégicas que conducen al aprendizaje organizativo y a la creación de valor. Los arquetipos relacionales con los socios internos y externos, congruentes con las prioridades estratégicas de las organizaciones, deben sostenerse por medio de las prácticas de recursos humanos apropiadas. Ciertas prácticas deben ser diseñadas e implementadas específicamente para gestionar adecuadamente las relaciones sociales entre los empleados. En la figura 17 se resumen algunas de estas prácticas con efectos en la configuración de las relaciones a nivel estructural, afectivo y cognitivo⁸.

⁸ Para un mayor detalle ver Kang, Morris y Snell (2007), páginas 246 a 250.

Figura No. 17. Configuraciones para los arquetipos relacionales del *management*



Fuente: Kang, Morris y Snell (2007: 247)

A modo de conclusión, este trabajo introduce como elemento esencial la necesidad de tener en cuenta el tipo de relaciones que deben establecerse para gestionar los flujos de conocimiento en función de las prioridades y necesidades de la organización. Adoptan por tanto una perspectiva dinámica de la que, en cierto modo, carece el modelo de Lepak y Snell (1999, 2002). Asimismo destaca el papel que ciertas prácticas de recursos humanos juegan a la hora de configurar un tipo determinado de relaciones que pueden influir en el tipo de aprendizaje organizativo y en el tipo de creación de valor. Cabe destacar que se trata de un trabajo teórico y que no entra en el detalle de cómo deberían adaptarse las configuraciones de prácticas de recursos humanos planteadas por Lepak y Snell (2002) para desarrollar los modelos de relaciones adecuados en función de los intereses de las organizaciones, a la hora de priorizar un tipo determinado de aprendizaje y de creación de valor.

3.6. Las aportaciones de Lepak, Taylor, Tekleab, Marone y Cohen (2007)

Dada la creciente diversidad en el tipo de relaciones de empleo que existen en las organizaciones en la actualidad, Lepak, Taylor, Tekleab, Marone y Cohen (2007) consideran relevante preguntarse: a) si existe cierta uniformidad en los establecimientos a la hora de aplicar con mayor intensidad Sistemas de Recursos Humanos de Alta Inversión (*High-Investment Human Resource System, HIHRS*) en el caso de los empleados clave que en de los empleados de apoyo; b) si esa mayor intensidad se da únicamente en determinadas circunstancias.

Los autores definen a los empleados clave como aquellos que son directamente responsables de alcanzar los objetivos, por contraposición a los empleados de apoyo que son aquellos que desempeñan tareas para ayudar a los empleados clave, pero que no trabajan directamente para el logro de los objetivos. Es una forma mucho menos elaborada de distinguir entre los distintos colectivos de la empresa que la utilizada por Lepak y Snell (1999, 2002), pero que sigue teniendo como trasfondo constatar si existen diferencias en las prácticas de recursos humanos utilizadas con diferentes colectivos de empleados, en función de la importancia de su contribución a la empresa.

Los autores analizan en su trabajo 420 establecimientos para constatar si la utilización de Sistemas de Recursos Humanos de Alta Inversión es siempre mayor en el caso de los empleados clave que en el de los de apoyo en los establecimientos, o si el nivel relativo de exposición a este sistema depende de factores contingentes como la estrategia (innovadora o no), la filosofía de recursos humanos (centrada en el empleado o no) y el sector en cuestión (industria o servicios).

Sherer y Lebleci (2001) señalaron que la variabilidad en las prácticas de RRHH entre empresas era resultado de una combinación de factores institucionales y presiones competitivas. Lepak et al. (2007) se plantean si estos mismos factores, la estrategia, la filosofía de recursos humanos y la industria en cuestión, podrían influir también en las diferencias en el uso de las prácticas de RRHH a nivel intraorganizativo.

Si bien no analizan propiamente el modelo de Lepak y Snell (1999, 2002), existen constantes referencias al mismo como base teórica fundamental del trabajo. De hecho consideramos que, al menos en parte, trata de constatar si las tesis que derivan del modelo se cumplen o no y en qué circunstancias, sin abordar la compleja tarea que implicaría la validación del mismo según su formulación inicial.

De sus resultados se desprende lo siguiente. En primer lugar, no se constataron diferencias significativas entre empleados clave y de apoyo respecto a la intensidad con la cual se les

aplicaban los HIHRS en todos los casos, de modo que no puede ser aceptado como principio universal. El sector industrial resultó ser una variable contingente de interés. Las diferencias entre empleados clave y de apoyo fueron mayores en el caso de empresas de servicios y no significativas en el caso de las empresas industriales. Por el contrario, ni la filosofía de recursos humanos ni la estrategia influyeron significativamente en la variabilidad dentro de los establecimientos, aunque sí estaban positivamente relacionadas con el nivel de utilización de los sistemas de HIHH.

Lepak et al (2007) plantean en el apartado dedicado a las limitaciones del estudio una cuestión de especial relevancia. La lógica de utilizar prácticas de recursos humanos diferentes o utilizar sistemas de prácticas con diferente nivel de intensidad, deriva de considerar que ello mejorará la performance global al invertir más en aquellos empleados cuya contribución a los resultados organizativos pueda ser mayor (y/o sean más difíciles de conseguir y retener) y menos en aquellos cuya contribución sea menor (y/o sean más fáciles de conseguir y retener) y probablemente también con menores expectativas. Se mejora la performance de los empleados clave invirtiendo en ellos, mientras se reduce el coste de gestionar los empleados de apoyo.

Ahora bien, este planteamiento podría no dar los resultados esperados si los sentimientos de inequidad, y quizás de envidia, que genera llevan a que los empleados de apoyo a reducir su rendimiento y su predisposición a colaborar con los empleados clave. De hecho los autores consideran que es probable que una alta variabilidad intraorganizativa respecto a la intensidad con la que se utilizan los HIHRS, podría constreñir los resultados derivados de un alto nivel general de utilización de este tipo de prácticas. Acorde con ello plantean que podría existir una relación en forma de U entre el nivel de utilización de los HIHR con los empleados clave y los resultados, en función de la disminución de la intensidad con la que se utilizan estas mismas prácticas con los empleados de apoyo. En definitiva existirá un nivel óptimo de variabilidad en la intensidad con la que se utilizan estas prácticas con los diferentes tipos de empleados.

3.7. Las contribuciones de Choudhury y otros

Encontramos por medio de la revisión realizada, diversas publicaciones que derivan de un estudio inicial realizado en la India por Choudhury (2010), que hemos recogido en el cuadro 17 que aparece a continuación. Como peculiaridad señalar que se centra en el sector de Tecnologías de la Información, donde tienen una importancia capital los trabajadores del conocimiento.

Cuadro No. 17. Resumen de contribuciones de Choudhury et al.

Choudhury (2010)	Se propone una práctica de recursos humanos holística, no individual, centrando las configuraciones de múltiples actividades de recursos humanos en las diferentes variables tales como capital humano, social y organizacional.
Choudhury y Mishra (2010a)	Configuración de arquitecturas y prácticas de recursos humanos en la organización para mejorar su capital intelectual
Choudhury y Mishra (2010b)	Rol de la arquitectura en el capital intelectual: determinar cómo se configuran los sistemas de recursos humanos para mejorar la explotación del conocimiento de las personas y el capital intelectual.
Choudhury y Nayak (2011)	Prácticas escogidas de manera deliberada y específica teniendo en cuenta tanto la cultura como los grupos especiales y que se promuevan altos niveles de identidad organizacional y profesional para la retención del personal.
Choudhury, J.; Nayak y Yunus (2011)	Identificaron cuál era el contexto peculiar en el que se desenvolvían las prácticas y políticas de recursos humanos, para identificar de qué manera los procedimientos que se practican estarían impulsando el desarrollo del capital humano

Fuente: Elaboración propia

Los autores analizan diferentes aspectos tales como: configuraciones en la arquitectura de recursos humanos, impacto del entrenamiento y la capacitación en los resultados, apalancamiento del capital intelectual como generador de capacidades organizacionales tendientes a lograr ventaja competitiva sostenible, entre otros, que se retoman a continuación para analizar el vínculo entre estas aportaciones y el modelo analizado.

Choudhury y Mishra (2010a) desarrollan su estudio en el sector de Tecnologías de la Información en la India. Los cuestionarios fueron dirigidos a un grupo de directivos de niveles altos, medios y bajos del sector de tecnologías de la información. Participaron finalmente 466 personas con un perfil demográfico, género y edad diversos.

En la medida en que este sector, de gran relevancia y crecimiento en la India, es intensivo en capital intelectual, las estrategias de retención de talento resultan fundamentales. Por ello los autores se plantearon como objetivo analizar la relación entre configuraciones de RRHH centradas en el desarrollo, que se corresponderían con el cuadrante 1 del modelo de Lepak y Snell (1999, 2002) y el capital humano.

Choudhury y Mishra (2010a) concluyen en su estudio que la articulación de un adecuado sistema de prácticas de recursos humanos es fundamental para el desarrollo del capital humano. Más específicamente señalan que el énfasis en la formación y el desarrollo integral (*comprehensive training and development*) están muy relacionados con el nivel de capital humano de las organizaciones. Prácticas como las retribuciones basadas en el

conocimiento, las promociones basadas en el talento, la inversión intensiva en formación y desarrollo (seminarios, conferencias, coaching, mentoring, etc.) y la evaluación 360° constituyen elementos importantes para poder atraer, retener y motivar capital humano.

En otro trabajo Choudhury y Mishra (2010b) realizan un análisis centrado en la pregunta de cómo las empresas configuran su sistema de prácticas de RRHH para facilitar el incremento y explotación del conocimiento de sus empleados y otras formas de capital intelectual. Los autores evidencian la relevancia que tiene la configuración de arquitecturas y prácticas de recursos humanos en la organización para mejorar su capital intelectual, especialmente en industrias intensivas en conocimiento.

Los autores señalan que por su importancia para la estrategia de negocio a largo plazo, las prácticas de recursos humanos deben elegirse y utilizarse estratégicamente para mantener fuertes límites organizativos, promover altos niveles de identidad profesional y organizativa y garantizar la retención del talento.

Choudhury y Mishra (2010b) realizaron un estudio centrado en determinar cómo se configuran el sistema de recursos humanos en su conjunto para mejorar y explotar el conocimiento de las personas y de otras formas de capital intelectual. Los autores adoptan una perspectiva contingente y configurativa y plantean como hipótesis que el impacto en los resultados de las configuraciones de RRHH depende de variables como el capital humano, social y organizativo. El estudio propone una práctica de recursos humanos holística, se centra en configuraciones de múltiples actividades de recursos humanos, lo que consideran vital para una adecuada gestión del capital intelectual, ya analizado por el mismo Choudhury (2010).

El propósito fundamental de su trabajo es examinar como diferentes configuraciones de RRHH facilitan el desarrollo de diversos aspectos del K intelectual. Para ello analizan el efecto de 6 tipos diferentes de configuraciones de RRHH con el nivel de capital humano:

1. Adquisición (***acquisition HR configuration***)
2. Desarrollo (***developmental HR configuration***)
3. Igualitaria (***egalitarian HR configuration***)
4. Colaborativa (***collaborative HR configuration***)
5. De documentación (***documentation HR configuration***)
6. De tecnología de la información (***information technology HR Configuration***)

Cabe destacar que si bien hablan de configuraciones más bien hay que considerarlas dimensiones del sistema de RRHH implantado por la empresa.

Este estudio fue realizado, no sólo en el mismo sector, sino con la misma muestra que el de Choudhury y Mishra (2010a). En él, se valoran las prácticas y procesos de RRHH en 6 dimensiones coincidentes con las 6 configuraciones citadas. Se mide el capital humano y se analizan posibles relaciones entre el tipo de configuración y el nivel de capital humano.

Los resultados obtenidos aportan evidencias de que los sistemas de RRHH son fundamentales para el desarrollo del capital intelectual. Muestran la relación existente entre la configuración de adquisición y desarrollo con el nivel de capital humano de la organización. La reducción de las barreras organizativas verticales mediante la utilización de prácticas de trabajo igualitarias, que minimizan las diferencias en status, no parecen estar relacionadas con el nivel de capital humano de la organización.

La reducción de barreras horizontales mediante la utilización de prácticas colaborativas también se mostró escasamente relacionada con el capital social. La utilización de sistemas de información fáciles de utilizar por el usuario y que dan fácil acceso a la información, así como la utilización de prácticas de RRHH que apoyan la documentación del conocimiento, los programas de rediseño del trabajo, los sistemas de sugerencias, los informes sobre lecciones aprendidas ayudan a la institucionalización del conocimiento.

Choudhury y Mishra (2010b: 41) concluyen que la utilización de “configuraciones y prácticas de RRHH consistentes con el valor y la singularidad de las habilidades y conocimientos de los empleados, el modo de empleo, y las relaciones de empleo aumentan el capital intelectual de cualquier organización”. Sus resultados son relevantes en la medida en que esta investigación empírica ofrece cierta evidencia, aunque limitada, a favor de las hipótesis planteadas por Lepak y Snell de manera teórica. No obstante, hay que destacar que la investigación se ciñe a un único colectivo y no valora la idoneidad de combinar diferentes tipos de prácticas para diferentes tipos de recursos humanos o capital humano, ni se miden el valor y singularidad del KH en el trabajo.

Por su parte, Choudhury y Nayak (2011), continuando con su investigación en la industria competitiva de Tecnologías de la Información en la India, se plantean como objetivo en este trabajo analizar el impacto de la configuración de RRHH de adquisición en el desarrollo de capital humano.

Lo autores señalan que dado el perfil particular de este sector, que requiere básicamente empleados del conocimiento, que cuentan con características muy específicas, es necesario que las prácticas de recursos humanos sean escogidas de manera deliberada y específica teniendo en cuenta tanto la cultura como las características del personal y que se promuevan altos niveles de identidad organizacional y profesional para la retención del mismo.

Lo autores señalan cómo desde la Teoría del Capital Humano se ha argumentado que las organizaciones cuentan con dos vías para desarrollar este capital humano. La primera centrada en desarrollar internamente los conocimientos y habilidades de sus empleados actuales (*make system*), la segunda atrayendo individuos con un algo nivel de conocimientos y habilidades, en el mercado laboral (*buy system*).

En la medida en que en el siglo XXI, y especialmente en sectores como el analizado, la importancia del talento a la hora de crear valor y desarrollar ventajas competitivas ha aumentado convirtiéndose en el elemento primordial, la forma en que las empresas reclutan y seleccionan a sus empleados ha cambiado dramáticamente, haciéndose cada vez más selectiva.

Asimismo Choudhury y Nayak (2011) señalan que si bien la configuración de recursos humanos basada en la adquisición tiene como base fundamental las prácticas de reclutamiento y selección, éstas deben ser complementadas con otras prácticas coherentes con las mismas. Entre ellas destacan el papel de las prácticas de compensación y sistemas de recompensa como los incentivos a largo plazo y los sistemas de retribución basada en el conocimiento.

Se pone en discusión cómo las prácticas no deben presentarse de manera aislada ni ajenas a la cultura organizacional en la que están inmersas. De acuerdo con los planteamientos de Lepak y Snell (1999), señalan que para conseguir los resultados deseados es necesario plantear diferencias en las prácticas para cada colectivo dependiendo del valor que pueden aportar y la singularidad de los recursos implicados.

Los resultados obtenidos mostraron como las prácticas de reclutamiento y selección selectivas, permiten a las empresas adquirir tipos y niveles de habilidades superiores, y que prácticas retributivas como las que utilizan las opciones sobre acciones y los programas de adquisición de acciones crean una cultura de pertenencia que facilita la retención de estos empleados. Los autores concluyeron que cuando las políticas y prácticas de adquisición de recursos humanos se desarrollan a lo largo del tiempo, crean un contexto idiosincrásico que incrementa el valor del capital humano en la organización.

Por último, nos queda comentar el trabajo de Choudhury, Nayak y Yunus (2011), estudio que se plantea examinar cómo diferentes configuraciones y prácticas de recursos humanos pueden impulsar el desarrollo de capital humano, como en todos los trabajos anteriormente citados, en el sector de Tecnologías de la Información en la India. Analizan específicamente la relación entre la configuración de adquisición y la de desarrollo, con el nivel de capital humano, partiendo de la hipótesis de que ambas relaciones deberían ser positivas.

El estudio es, hasta cierto punto, redundante o reiterativo y de validez limitada en relación al objetivo planteado en la presente tesis. Es hasta cierto punto difícil establecer en qué medida estos resultados (y los de los demás trabajos analizados) ofrecen evidencias claras a favor o en contra de las hipótesis desarrolladas por Lepak y Snell (1999, 2002). Primero porque no analizan más que un tipo de empleados, sin dejar del todo claro si además de valioso su capital humano presenta un alto o bajo grado de singularidad o especificidad. Segundo, por la forma en la que definen las configuraciones de prácticas de recursos humanos, que no coincide, si acaso ligeramente, con las planteadas por los citados autores.

En todo caso Choudhury y sus colaboradores sí plantean como elemento esencial, a la hora de tomar decisiones en materia de recursos humanos, tener en cuenta el potencial de creación de valor del capital humano considerado. También comparten un enfoque sistémico en la medida en que consideran conjuntos de prácticas y no prácticas aisladas.

3.8. Otras aportaciones menores o tangenciales

Al margen de los trabajos previamente analizados, pueden encontrarse bastantes más que o bien asumen como cierto el modelo de Lepak y Snell (1999, 2002), o tratan dimensiones relevantes del modelo o cuestiones directamente relacionadas con el mismo, sin entrar en su validación. A continuación revisamos algunas de estas aportaciones que hemos denominado menores o tangenciales.

Así, por ejemplo, Lopez-Cabrales et al. (2006), midieron la relación de las competencias de los empleados y las competencias clave organizativas por medio de los dos índices planteados inicialmente por Lepak y Snell (2002). Este trabajo analiza el rol de los empleados clave en la competitividad de las empresas. Plantea que los mejores resultados se obtienen cuando los empleados clave poseen capital humano no sólo valioso, sino también único o singular.

En el desarrollo empírico del trabajo, el director de RRHH valoró el grado de valor y singularidad del capital humano de los empleados clave y otro directivo valoró las capacidades organizativas. Sus resultados indicaron que las empresas que se esforzaban en contar con empleados cuyo capital humano era valioso y singular desarrollaban un mayor nivel de capacidades organizativas y obtenían mejores resultados.

Lopez-Cabrales et al. (2006), concluyen a partir de los resultados de su estudio que el hecho de contar con empleados clave cuyo capital era valioso era condición necesaria pero

no suficiente para contribuir a las capacidades organizativas y a la eficiencia de la empresa. La singularidad (*uniqueness*) constituía la clave para maximizar su potencial competitivo.

Garavan (2007) plantea un modelo teórico multinivel estratégico de desarrollo de los recursos humanos, centrado en las interacciones entre contexto, procesos de DRH, satisfacción de los *stakeholders* y características de la profesión de director de RRHH.

Cuando define el contexto dentro del cual se ponen en juego las prácticas de desarrollo de los recursos humanos, Garavan (2007) sugiere la existencia de 4 niveles: a) el entorno global; b) estrategia, estructura, cultura y liderazgo; valor y singularidad que la empresa asigna a los puestos en particular; expectativas de los individuos, empleabilidad y carrera.

En el tercer nivel de análisis del contexto de desarrollo estratégico de RRHH sitúa las variables Valor y Singularidad como elementos importantes de su modelo que define como contextual y dinámico. En este nivel revisa las propuestas de Lepak y Snell (1999; 2002 y 2003) y señala la importancia de tener en cuenta las características señaladas de los RRHH a la hora de invertir en su desarrollo.

Garavan (2007: 25) incluye a los profesionales de los RRHH como elementos clave de su modelo. Estos profesionales se ven influidos e influyen en el contexto, la naturaleza de la satisfacción de los *stakeholders* y las características de la DRH en las organizaciones. Señala que “los valores, competencias, credibilidad e integridad de los profesionales determinará si son parte de la coalición dominante y, por tanto, estarán en posición de hacer que la DRH sea más estratégica”.

Las competencias de los profesionales de la DRH impactarán en la orientación que adopten, su confianza para adoptar el rol de *partner* estratégico y contribuir a la formulación e implementación de la estrategia de negocio. También destaca la importancia de su integridad y su credibilidad y su predisposición a cooperar en las redes internas y externas. En nuestra opinión, todo ello facilita su capacidad para influir en las decisiones estratégicas y tener margen de maniobra en las específicas de RRHH, cuestión esta que analizaremos en detalle en apartados posteriores.

De nuevo otro trabajo teórico, el de Chen y Chang (2010) utiliza como variables esenciales de sus propuestas el valor y la singularidad del capital humano. Se trata de un trabajo sobre la gestión por competencias muy interesante, que no cuestiona, ni valida, ni desarrolla el modelo de Lepak y Snell, pero que utiliza como elementos clave del modelo propuesto el valor y singularidad del capital humano. El trabajo se centra en establecer un vínculo entre las competencias de los empleados y las competencias clave de la empresa (*firm core competences*).

Los autores hacen referencia a los trabajos de Lepak y Snell (1999, 2002) cuando plantean que la arquitectura de RRHH debería considerar los índices de valor estratégico y singularidad del capital humano, como inferencia de los índices de competencias clave de la organización. También hacen referencia al trabajo de Lopez-Cabrales et al. (2006) previamente comentado.

Los autores plantean que estas dos variables, valor estratégico y singularidad, deben ser utilizadas tanto para evaluar las características visibles como las ocultas de las competencias de los individuos y las competencias clave (*core competences*) de la organización.

Señalan que las características visibles suelen tener un mayor valor mientras que las ocultas, que tienen mucho que ver con valores, creencias y actitudes, son las que presentan una mayor singularidad. Para Cheng y Chang (2010) las competencias son características no sólo de las personas sino también del contexto que afronta el empleado como persona en todas sus dimensiones.

Concluyen que son las competencias específicas a la organización las que permiten mantener las ventajas competitivas. Asimismo señalan que existen variables del contexto como la confianza mutua y la inversión mutua que pueden ayudar a sostener las competencias de los empleados que son, en esencia, “temporales”. Por último, cabe destacar la relevancia que otorgan al efecto que pueden tener los cambios en el entorno sobre competencias y competencias clave.

Para finalizar con esta revisión, nos centraremos en el trabajo de Chambel y Sobral (2011) que, al menos parcialmente, cuestiona los planteamientos de Lepak y Snell (1999, 2002). Los autores realizaron un estudio con 240 trabajadores de *Call Centers* donde pretendían investigar el efecto de la capacitación orientada a la empleabilidad sobre la percepción de apoyo por parte de la organización y el compromiso afectivo de los empleados, especialmente en el caso de los empleados temporales, cuyo porcentaje no ha dejado de aumentar en las décadas precedentes.

Los resultados obtenidos por los autores mostraron que estas prácticas de capacitación que aumentaban la empleabilidad de los trabajadores, mejoraban la percepción de apoyo y el compromiso afectivo no sólo de los trabajadores fijos, sino también de los temporales. Ello podía facilitar la aceptación de los objetivos y valores de la organización y un mayor nivel de esfuerzo orientado a lograr dichos objetivos.

Chambel y Sobral (2011) recomiendan también la utilización de otras prácticas de compromiso dirigidas a estos empleados temporales. Señalan que el efecto positivo sobre

el nivel de compromiso de los empleados deriva de si la capacitación es interpretada como una práctica que denota un mayor nivel de preocupación por sus necesidades por parte de la organización.

Si bien se pone el énfasis en la empleabilidad, las recomendaciones de Chambel y Sobral (2011) chocan con algunas de las propuestas del modelo de Lepak y Snell (1999, 2002). Para estos autores, si los empleos temporales se reservan para empleados que poseen un capital humano escasamente valioso y/o singular, como sería razonable, no sería eficiente utilizar prácticas de compromiso con los mismos. Por el contrario, Chambel y Sobral (2011) parecen indicar que los efectos positivos de las mismas podrían compensar la pérdida de eficiencia en términos de costes que implica, *a priori*, utilizar estas prácticas.

A continuación y con el objeto de finalizar esta revisión de las contribuciones al modelo de Lepak y Snell y plantear las hipótesis relacionadas con el primero de los objetivos planteados en este trabajo (Revisar y reformular las hipótesis planteadas por Lepak y Snell (2002), y llevar a cabo una validación de las mismas en un contexto económico, social, político y cultural diferente), repasaremos las escasas evidencias empíricas existentes en relación a la validación empírica del modelo de Lepak y Snell (1999, 2002).

4. LAS EVIDENCIAS EMPÍRICAS

Las evidencias empíricas acumuladas en relación a la propuesta inicial de Lepak y Snell (1999) son todavía escasas y no del todo concluyentes, si bien, como veremos a continuación, sí aportan alguna evidencia sobre la conveniencia de combinar diferentes modos de empleo, así como sobre la existencia de prácticas de recursos diferenciadas dentro de las empresas.

El primer trabajo relevante, es el desarrollado por Lepak y Snell (2002) donde se plantean como objetivo contrastar si aquellos empleados que mantienen relaciones de empleo diferentes con la empresa, presentan diferencias significativas en cuanto al valor y singularidad de sus competencias, así como respecto a las configuraciones de prácticas de recursos humanos que se les aplican. Cabe destacar que los autores señalan como unidad de análisis la relación de empleo, no el individuo, ni la empresa, unidades de análisis que sí se plantean en la presente investigación.

Lepak y Snell (2002) utilizan como fuentes de información los CEO o Presidentes de las empresas analizadas, los responsables de la función de recursos humanos y los directivos de línea identificados por estos a petición de los investigadores. A los dos primeros se les

preguntó en relación a un único modo de empleo y cada uno de ellos debía identificar a tres directivos de línea familiarizados con los otros tres modos de empleo sobre los que no habían respondido. Los autores, pese a los esfuerzos realizados no obtuvieron datos sobre los cuatro diferentes modos de empleo en cada empresa y, en algunos casos obtuvieron más de una respuesta sobre el mismo modo de empleo en una misma empresa, hecho este que impide un análisis a nivel de empresa.

Todos los participantes debían evaluar valor y singularidad del capital humano así como el grado de utilización de una amplia relación de prácticas de RRHH en una escala de Likert de 1 a 5 (de muy en desacuerdo a muy de acuerdo). Se calcularon 4 índices, uno para cada una de las 4 configuraciones de prácticas de RRHH teniendo en consideración las puntuaciones asignadas a cada una de las prácticas que, a criterio de los autores formaban parte de cada configuración.

En términos generales los resultados obtenidos por Lepak y Snell (2002), ofrecen evidencias de que los diferentes modos de empleo están asociados con diferencias en el valor y singularidad del capital humano. Las empresas tienden a internalizar el capital humano más valioso. Los autores destacan el hecho de que, a la hora de decidir cuándo utilizar contratos a corto plazo o alianzas con proveedores externos, las empresas tienen en cuenta el valor del capital humano que será utilizado en virtud de estos acuerdos. Los resultados también evidencian que la singularidad del capital humano afecta a la probabilidad de emplear a trabajadores de modo relacional o transaccional.

Cabe significar que se detectaron variaciones entre los puestos de trabajo concretos que fueron identificados en cada modo de empleo. En algunos casos los mismos o similares puestos fueron asignados a diferentes modos de empleo, lo que refleja que no es el puesto la referencia para decidir el modo de empleo, sino el capital humano implicado en la ejecución del trabajo. Dos puestos pueden tener la misma denominación, pero contenidos sensiblemente diferentes según la empresa. En definitiva, los resultados obtenidos por Lepak y Snell (2002) indican que las empresas se esfuerzan por identificar y retener a los empleados que más pueden contribuir a su competitividad, mientras que establecen relaciones contractuales a corto plazo para asegurarse la cobertura de necesidades genéricas o fácilmente disponibles en el mercado.

Por lo que respecta a las configuraciones de recursos humanos asociadas a cada modo de empleo Lepak y Snell (2002) destacan los siguientes resultados:

- 1) En primer lugar, tal y como era de esperar, el grado en que se utiliza la configuración de recursos humanos basada en el compromiso con los empleados del

conocimiento, es significativamente mayor que con los trabajadores incluidos en los otros tres modos de empleo.

- 2) La configuración basada en el cumplimiento o conformidad, es utilizada de forma más extensiva con los empleados que mantienen una relación contractual a corto plazo, que con otro tipo de empleados.
- 3) En el caso de las configuraciones basadas en el mercado o la productividad y la colaboradora, el patrón de asociación con modos de empleo concretos no resulta tan claro. La primera de estas configuraciones es utilizada tanto con los trabajadores vinculados a la tarea (*job-based workers*) como con los trabajadores del conocimiento (*knowledge workers*).
- 4) Por lo que respecta a la configuración colaboradora sucede algo similar puesto que es utilizada de forma similar con los aliados (cuadrante 4), los trabajadores del conocimiento (cuadrante 1) y los trabajadores vinculados a la tarea (cuadrante 2).

Para Lepak y Snell (2002), lo más característico de estas relaciones es que, si bien la configuración de recursos humanos basada en el compromiso tiende a limitarse (o cuanto menos a utilizarse de forma más intensa) a los trabajadores del conocimiento, se utilizan aproximadamente con la misma intensidad las configuraciones basadas en el cumplimiento y en la colaboración con este tipo de empleados. Por el contrario, en el caso de los otros tres modos de empleo sí parece existir evidencia de una relación entre cada uno de ellos y la configuración de recursos humanos prevista según el modelo. Los autores señalan que las presiones derivadas de la inercia organizativa y la percepción de que las inversiones que supone una configuración basada en el compromiso conllevan un compromiso de recursos y un riesgo no desdeñables, podrían estar limitando la utilización de este tipo de configuración inclusive en el caso de los trabajadores del conocimiento.

Por último, la utilización de una configuración colaborativa tanto con los trabajadores del conocimiento como los vinculados a la tarea, podría estar remarcando la importancia que las empresas asignan a la cooperación y el trabajo en equipo, cuando se trata de trabajadores cuyas competencias consideran valiosas para conseguir ser competitivas. No obstante, Lepak y Snell (2002) también plantean la posibilidad de que el resultado obtenido derive de la forma en la que se ha medido la configuración de recursos humanos colaborativa, destacando la importancia del trabajo en equipo para garantizar que se comparte información y conocimiento, algo que podría ser considerado imprescindible también en el caso de trabajadores internos y valiosos.

En todo caso, los resultados obtenidos por Lepak y Snell (2002), son meramente descriptivos y no permiten hacer inferencias en relación a qué arquitecturas de recursos humanos permiten mejorar los resultados organizativos. El tomar como unidad de análisis el modo de empleo y no la empresa, impide valorar las implicaciones sobre los resultados y tampoco permite analizar en qué medida las empresas, a pesar de no tratar de modo uniforme a sus empleados, poseen una filosofía subyacente que marca una mayor o menor tendencia a adoptar un tipo de configuración de recursos humanos u otra. Por lo anterior, en la presente investigación se trabaja como unidad de análisis no sólo el individuo, sino también la empresa, lo que permite valorar dichas implicaciones sobre los resultados y sobre las distintas configuraciones en las diferentes empresas estudiadas, avanzando así en los análisis presentados por distintos autores donde no se incluían estas particularidades.

Partiendo de la base del trabajo que acabamos de comentar, Lepak, Takeuchi y Snell (2003) se plantean como uno de sus objetivos principales, analizar las implicaciones para los resultados, que puede tener la utilización simultánea de diferentes modos de empleo. En opinión de los autores, de este modo se puede dotar a la empresa de mayor flexibilidad, tanto en lo que tiene que ver con la capacidad para ajustar el número global de empleados reconfigurándolos y desplegándolos de modos alternativos, como en lo que respecta a ampliar su versatilidad y, en consecuencia, el rango de usos alternativos de los recursos (*coordination and resource flexibility* en términos de Sánchez, 1995). Dicho estudio lo llevan a cabo considerando el efecto potencial que puede tener el contexto, en concreto, el dinamismo y la intensidad tecnológica del entorno, como moderador de la relación entre los modos de empleo utilizados y los resultados de la empresa.

Los resultados obtenidos por Lepak, Takeuchi y Snell (2003) indicaron que los patrones de utilización de los diferentes modos de empleo estaban significativamente relacionados con los resultados empresariales, como muestran los resultados siguientes:

- 1) Las empresas que utilizaban tanto el modo de empleo de desarrollo interno o basado en el conocimiento (cuadrante 1), como el modo basado en la contratación que implicaba una relación transaccional (cuadrante 3) obtenían mejores resultados que las que no utilizaban ninguno o sólo uno de ellos.
- 2) La conjunción de la contratación transaccional (cuadrante 3) y el empleo basado en el trabajo (cuadrante 2), también estaría relacionada positivamente con los resultados.

- 3) Por el contrario, la utilización simultánea de las alianzas y el empleo basado en el puesto o trabajo (cuadrantes 4 y 2 respectivamente), estaba negativamente asociada con los resultados.

Los autores plantean que es probable que una dependencia mayor del empleo basado en el conocimiento y en la contratación transaccional, pueda necesitar una disminución en la utilización de los demás modos de empleo. Estos resultados muestran que si bien parecen derivar beneficios de combinar la internalización y la externalización de recursos humanos, el modo en que se combinan estas opciones es importante. Concretamente, aquellos modos que mejoran la flexibilidad de coordinación y de recursos parecen resultar especialmente beneficiosos.

Los resultados también ofrecen evidencias del papel moderador de la intensidad tecnológica. En situaciones de alta intensidad tecnológica, la utilización intensiva de trabajadores del conocimiento estaba positivamente relacionada con los resultados. Por el contrario, en entornos de baja intensidad tecnológica, la utilización del empleo basado en el puesto estaba positivamente relacionado con el ROE (*Return On Equity* o Rentabilidad financiera⁹), mientras que en el caso de entornos de alta intensidad tecnológica esta relación se tornaba negativa.

A modo de conclusión, los autores señalan que, en conjunto, los resultados obtenidos evidencian que no existe una mejor forma de desplegar los recursos, sino que los resultados pueden mejorar si se combinan adecuadamente diferentes modos de empleo, y que la intensidad tecnológica es un factor relevante a considerar en la elección de los modos de empleo a utilizar.

Cabe señalar, por último, que en el trabajo de Lepak y Snell (2003) no se tienen en cuenta las configuraciones de recursos humanos utilizadas con los empleados vinculados a la empresa mediante los diferentes modos de empleo analizados. Ello no permite sacar conclusiones sobre el efecto que la utilización de diferentes políticas y prácticas de recursos humanos con los diferentes tipos de empleados podría tener sobre los resultados, una cuestión que consideramos fundamental y cuyo estudio constituye un objetivo primordial para el presente trabajo. Los autores se quedan sólo con “parte” del modelo, obviando relaciones muy importantes entre modos de empleo y prácticas de recursos humanos y entre el tipo de arquitectura de recursos humanos (entendido como el grado de similitud al modelo “ideal” planteado por Lepak y Snell (1999)) y los resultados. Además, el

⁹ Beneficio neto después de impuestos dividido por los fondos propios.

estudio adolece de gran parte de las limitaciones ya comentadas en el caso del trabajo de los mismos autores de 2002, pues la muestra utilizada es la misma.

Por lo que respecta a los trabajos de Melián y Verano (2006, 2008), los autores remitieron un cuestionario a los Directores de Recursos Humanos de 735 empresas localizadas en España. Se les definieron las dimensiones valor y singularidad, así como los 4 modos de empleo considerados. A continuación se les solicitó que identificaran puestos de trabajo de su empresa que pertenecieran a cada uno de los 4 grupos o modos de empleo. Finalmente se solicitó que señalaran cuáles de las 30 Prácticas de Recursos de Humanos de Alto Rendimiento o PARs (con distintos niveles de sofisticación) se aplicaban a cada uno de los grupos identificados. La respuesta, en la gran mayoría de prácticas, debía ser sí o no, de modo que cada práctica da lugar a una variable dicotómica. En otras se preguntaba directamente por el número de días del proceso de selección, número de entrevistas de selección o de evaluación del rendimiento, número de evaluadores, etc. Finalmente en una se preguntaba por número y tipo de directivos participantes en la decisión de selección. Como variables de control se utilizaron el sector (industria o servicios) y el tamaño (número de empleados). En total se obtuvieron 102 respuestas válidas de las 735 posibles.

Los resultados obtenidos por Melián y Verano (2006, 2008) indican que no todas las empresas agrupan a su capital humano según las cuatro combinaciones de valor y singularidad propuestas por Lepak y Snell (1999). Un 27,5% de las empresas obviaron el cuadrante 4 NVS (No valor y singularidad). En general, excepto para el citado cuadrante, los puestos de trabajo citados en cada uno de los cuadrantes sí coincidieron con las descripciones proporcionadas por Lepak y Snell (1999).

Sus resultados revelan variaciones en las prácticas de recursos humanos dentro de las empresas asociadas al valor y especificidad del capital humano, pues los autores traducen el término *uniqueness* por especificidad. La intensidad con la que se aplican las PARs analizadas varía, de modo que las prácticas de recursos humanos más sofisticadas se aplican al personal con competencias más valiosas y específicas. No obstante las diferencias identificadas entre los distintos grupos no presentan el mismo grado de contundencia, según palabras de los propios autores.

- 1) Las diferencias entre el personal situado en el cuadrante 2 (valioso pero con bajo grado de especificidad VNE) y el personal situado en el cuadrante 4 (menos valioso pero con alto grado de especificidad NVE), respecto al grupo de empleados situados en el cuadrante 3 (que no son especialmente valiosos y con bajo grado de especificidad NVNE) son significativas.

- 2) Por el contrario, las diferencias entre empleados ubicados en el cuadrante 1 (valiosos y específicos VE) y el 2 (valiosos pero genéricos VNE) son escasas. De hecho para estos dos grupos, las prácticas de compensación, valoración del rendimiento y condiciones de trabajo resultaron prácticamente idénticas.

Ahora bien, a la hora de explicar este último hallazgo, Melián y Verano (2008: 167) hacen referencia al hecho de que “una baja especificidad del puesto¹⁰ por sí sola no es sinónimo de fácil reemplazo de su ocupante”. En situaciones en las que el mercado laboral no es capaz de proporcionar a las empresas personas con perfiles competenciales genéricos pero valiosos en cantidades suficientes, estas pueden tratar de atraer talento y evitar los costes que pueden derivar de altos niveles rotación laboral de este tipo de personal, estableciendo una relación de empleo similar a la que establecerían con empleados con competencias valiosas y específicas.

De hecho consideramos que ese colectivo caracterizado por un alto valor y escasez en el mercado laboral podría haberse encuadrado en el cuadrante 1, siendo la razón de su singularidad esa escasa disponibilidad en el mercado laboral que obliga, en cierto modo, a las empresas a desarrollar internamente ese tipo de personal y utilizar prácticas de recursos humanos destinadas a retener y comprometer ese tipo de empleados.

Otro de los argumentos ofrecidos por Melián y Verano (2006, 2008) hace referencia a la necesidad de utilizar prácticas de motivación y *empowerment* que eleven el nivel de rendimiento de todos aquellos puestos en los que la contribución a la creación de valor para el cliente sea importante, independientemente de si implican a capital humano con alto grado de especificidad o no.

Por último, basándose en argumentos de la teoría de la dependencia de recursos (Aldrich, 1979; Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer, 1981 y 1982; Pfeffer y Salancik, 1978), los autores ofrecen otra explicación a las escasas diferencias encontradas en las prácticas aplicadas a empleados valiosos y genéricos frente a los valiosos y específicos, basada en el hecho de que los primeros también ocuparían puestos con poder en las organizaciones lo que les permitiría conseguir beneficios, *a priori*, reservados para los segundos. A este respecto, señalan como los resultados obtenidos en el trabajo de Verano *et al.* (2007) muestran que el poder de los empleados es una variable significativa a la hora de explicar el uso de las prácticas de recursos humanos.

¹⁰ Si bien los autores hacen referencia al puesto, se entiende que hacen referencia al capital humano, o conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñarlo.

Al margen de estos trabajos, como hemos podido constatar en los diferentes subapartados del apartado 3, no existen o, al menos, no hemos sido capaces de encontrar trabajos empíricos dedicados a tratar de validar el modelo de Lepak y Snell (1999, 2002). Un modelo que goza, como vimos, de gran popularidad y que de forma implícita se asume por diversidad de autores, mientras otros dedican sus esfuerzos a sofisticarlo y relacionarlo, en el plano de la teoría, con otros constructos relevantes en el cambio del *management* como la cultura, el estilo de liderazgo o los arquetipos relacionales.

Por lo que respecta a los trabajos revisados que no se quedan en el ámbito de la argumentación teórica sino que presenta resultados empíricos, tampoco presentan avances significativos en la validación del modelo. Lepak et al. (2007), sólo diferencian entre empleados clave y de apoyo, midiendo diferencias en la intensidad con la que se les aplican Sistemas de Recursos Humanos de Alta Inversión. Sus resultados señalan diferencias significativas pero no en todos los casos y señalan que el tipo de sector afecta a la existencia de estas diferencias.

Por su parte los resultados de los trabajos de Choudhury y sus colaboradores resultan, en cierto modo confusos, y si bien consideran que aportan evidencia a favor del modelo de Lepak y Snell (1999, 2002), y la forma en la que definen y utilizan las configuraciones de prácticas tiene poco que ver con lo planteado por estos autores.

López-Cabrales et al. (2006) sólo se centran en la importancia del valor y la singularidad a la hora de desarrollar capacidades organizativas y no abordan otros aspectos del modelo. Ahora bien, sus conclusiones son coherentes con el planteamiento de Lepak y Snell (1999). Los autores señalan que el hecho de contar con empleados clave cuyo capital es valioso constituye una condición necesaria pero no suficiente para contribuir a las capacidades organizativas y a la eficiencia de la empresa. La singularidad resulta ser clave para maximizar su potencial competitivo.

Por último las recomendaciones de Chambel y Sobral (2011) chocan con algunas de las propuestas del modelo de Lepak y Snell (1999, 2002). Estos autores recomiendan la utilización de prácticas de compromiso en el caso de empleados temporales, con el matiz de que estén orientadas a garantizar su empleabilidad. Por el contrario, para Lepak y Snell (1999) si, como sería razonable, los empleos temporales se reservan para empleados que poseen un capital humano escasamente valioso y/o singular, no sería adecuado utilizar este tipo de prácticas.

A continuación pasaremos a plantear las hipótesis relativas a los objetivos 1 y 2 de esta tesis doctoral.

5. HIPÓTESIS RELATIVAS A LOS OBJETIVOS 1 y 2

Como hemos podido constatar, las dos únicas tentativas rigurosas de validación del modelo de Lepak y Snell (1999) fueron desarrolladas por estos mismos autores en 2002 y, con matices, por Melián y Verano (2006, 2008). Los primeros plantearon sus hipótesis de modo que tras asociar cada configuración de prácticas de recursos humanos con su cuadrante correspondiente, exigieron que la puntuación de dicha configuración en ese cuadrante fuera superior a la obtenida por la misma en los restantes cuadrantes (ver cuadro 18 en el que se recogen estas hipótesis).

Cuadro No. 18. Hipótesis de Lepak y Snell (2002) que relacionan configuración de prácticas y modo de empleo en función del valor y singularidad del capital humano

<p>Cuadrante 1: Empleados del conocimiento Capital humano valioso y singular CPRH: desarrollo interno o compromiso</p>	<p>Hipótesis 3: En el caso del modo de empleo basado en el conocimiento, la configuración de recursos humanos basada en el compromiso tendrá una puntuación mayor que las otras tres configuraciones.</p>
<p>Cuadrante 2: Empleos basados en el puesto o tarea Capital humano valioso y no singular CPRH: Adquisición</p>	<p>Hipótesis 4: En el caso del modo de empleo basado en el puesto o la tarea, la configuración de recursos humanos basada en la productividad tendrá una puntuación mayor que las otras tres configuraciones.</p>
<p>Cuadrante 3: Empleos con relación transaccional Capital humano ni valioso ni singular CPRH: Basada en el cumplimiento</p>	<p>Hipótesis 5: En el caso del modo de empleo basado en el contrato o mercado, la configuración basada en el cumplimiento tendrá una puntuación mayor que las otras tres configuraciones.</p>
<p>Cuadrante 2: Empleos basados en la colaboración Capital humano no valioso pero singular CPRH: Basada en la cooperación</p>	<p>Hipótesis 6: En el caso de las alianzas, la configuración de recursos humanos basada en la cooperación tendrá una puntuación mayor que las otras tres configuraciones.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Lepak y Snell (2002: 523)

Esta forma de plantearlo, no establece una relación directa entre las dos características consideradas esenciales en toda la literatura, valor y singularidad, para las que establecen hipótesis específicas relacionándolas con los modos de empleo (hipótesis 1 y 2 de Lepak y Snell). Además sólo exigen que la puntuación de la configuración considerada congruente con un modo de empleo sea mayor que las de las otras tres configuraciones. Ello hace posible que se considere que existe un ajuste conforme al modelo, por ejemplo, en el cuadrante 1 aunque la configuración de compromiso obtuviera una mayor puntuación en

otro cuadrante (2, 3 o 4). Los autores plantean la congruencia o ajuste como una cuestión de grado y la utilización de una configuración determinada con un colectivo, no excluye la aplicación de las demás.

Por lo que respecta a Melián y Verano (2006, 2008), establecen en sus hipótesis en términos de intensidad en la aplicación de Prácticas de Alto Rendimiento PARs. Las prácticas más sofisticadas se aplicarán con mayor intensidad en los puestos del cuadrante 1, con intensidad intermedia en los puestos de los cuadrantes 2 y 4, y con el menor nivel de intensidad en el cuadrante 3.

En nuestro caso, estamos especialmente interesados en vincular valor y singularidad con cada una de las configuraciones de prácticas definidas por Lepak y Snell (2002), evaluando si los efectos de estas variables son acordes a la teoría previamente analizada. Una teoría que, como hemos podido constatar, otorga una importancia capital a la consideración de estas variables a la hora de tomar decisiones en relación a las prácticas de recursos humanos a aplicar a cada colectivo de empleados (Cheng y Chang 2010; Choudhyry y Mishra, 2010b; Garavan, 2007; Kulkarni y Ramamoorthy, 2005; López-Cabrales et al., 2006; Melián y Verano, 2006 y 2008). Todo ello con el fin de garantizar la eficiencia y contar con las competencias necesarias, para desarrollar unas ventajas competitivas, que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos en términos de resultados.

Por ello, planteamos las siguientes hipótesis, recuperando la figura 18 (antes figura 11 de este mismo capítulo) para facilitar la interpretación de las mismas:

H1. La configuración de prácticas de RRHH de compromiso se aplicará preferentemente en el caso de capital humano de alto valor y alta singularidad (Cuadrante 1).

H.1.1. El valor del capital humano tendrá una influencia positiva en la utilización de las prácticas de RRHH de compromiso.

H.1.2. La singularidad del capital humano tendrá una influencia positiva en la utilización de las prácticas de RRHH de compromiso.

H2. La configuración de prácticas de RRHH de productividad o basada en el mercado se aplicará preferentemente en el caso de capital humano de alto valor y baja singularidad (Cuadrante 2).

H.2.1. El valor del capital humano tendrá una influencia positiva en la utilización de las prácticas de RRHH de productividad.

H.2.2. La singularidad del capital humano tendrá una influencia negativa en la utilización de las prácticas de RRHH de productividad.

H3. La configuración de prácticas de RRHH de cumplimiento se aplicará preferentemente en el caso de capital humano de bajo valor y baja singularidad (Cuadrante 3).

H.3.1. El valor del capital humano tendrá una influencia negativa en la utilización de las prácticas de RRHH de cumplimiento.

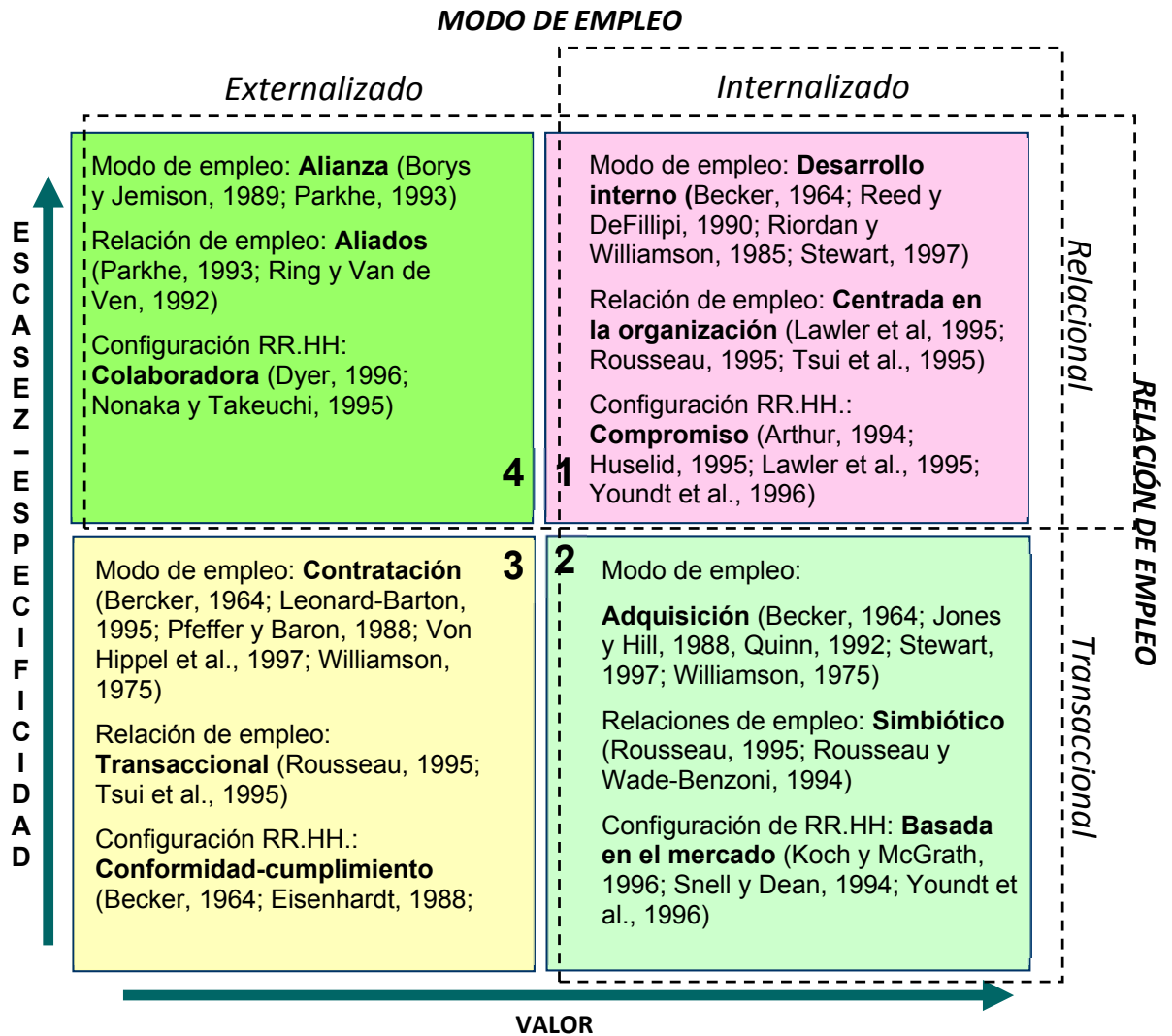
H.3.2. La singularidad del capital humano tendrá una influencia negativa en la utilización de las prácticas de RRHH de cumplimiento.

H4. La configuración de prácticas de RRHH de cooperación se aplicará preferentemente en el caso de capital humano de bajo valor y alta singularidad (Cuadrante 4).

H.4.1. El valor del capital humano tendrá una influencia negativa en la utilización de las prácticas de RRHH de cooperación.

H.4.2. La singularidad del capital humano tendrá una influencia positiva en la utilización de las prácticas de RRHH de cooperación.

Figura No. 18. Sumario de la arquitectura de recursos humanos



Fuente: Adaptado de Lepak y Snell (1999: 37) y Kang, Morris y Snell (2007: 243)

Como veremos en el capítulo 3, dedicado a la metodología, al margen de analizar las relaciones entre valor, singularidad y la utilización de las diferentes configuraciones, utilizaremos medidas de ajuste al modelo "ideal" al nivel de empresa, utilizando diferentes indicadores de ajuste entre valor y singularidad del puesto (cuadrante en el que se enmarca) y las prácticas de recursos humanos que se le aplican. Estos indicadores plantearán, en algunos casos, condiciones más exigentes que las planteadas en el trabajo de Lepak y Snell (2002) para considerar que existe un ajuste al modelo "ideal", exigiendo

que la puntuación de la configuración considerada congruente con el tipo de capital humano considerado sea mayor que la asignada a las otras tres configuraciones (ver apartado 4.3 del capítulo tercero).

Ello nos permitirá analizar en qué medida el nivel de ajuste al modelo “ideal” de las empresas afecta a sus resultados organizativos, lo que constituye el objetivo 2 de la presente tesis.

Como he podido constatar a lo largo de nuestra exposición y, especialmente, en el apartado 2.3 del capítulo primero, múltiples autores han hecho referencia a la influencia de las prácticas de recursos humanos en los resultados organizativos, y han desarrollado trabajos empíricos orientados a constatar dicha influencia. En general, con todas las salvedades y carencias señaladas por trabajos como el de Boselie et al (2005), tanto los trabajos pioneros sobre prácticas de alto desempeño (Arthur, 1994; Becker y Gerhart, 1996; Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Pfeffer, 1994), como los más recientes (Gong et al., 2010; Messersmith y Guthrie; 2010; Shih et al.; 2013) destacan el efecto positivo que sobre los resultados organizativos puede tener una adecuada elección de las prácticas de RRHH.

Autores como Janssens y Steyaert (2009) y Paauwe (2009) se han mostrado de acuerdo a la hora de señalar que el debate sobre los efectos de las mejores prácticas de DRH en los resultados organizativos había alcanzado una posición central en el campo de la investigación, absorbiendo la atención de la mayoría de investigadores especializados y gran parte de la investigación empírica.

La revisión de las distintas perspectivas de análisis, desde la universalista a la contextual, pasando por la contingente y la configurativa, ha dejado claro que existen planteamientos diversos sobre cuáles son las mejores prácticas de recursos humanos, en qué circunstancias y junto a qué otras prácticas. Finalmente hemos llegado a una propuesta de arquitectura de recursos humanos, la de Lepak y Snell (1999, 2002), que propone sistemas o configuraciones de prácticas distintas para distintos colectivos de empleados.

A este respecto, consideramos importante destacar el hecho de que los planteamientos de Lepak y Snell (1999, 2002) van más allá de un mero análisis descriptivo, sino que tienen una clara vocación prescriptiva. Está implícita en su trabajo la hipótesis no validada de que las empresas que ajustan sus prácticas de recursos humanos a cada colectivo de empleados en función del valor y singularidad del capital humano que poseen, conseguirán mejores resultados organizativos.

En consecuencia, planteamos una primera hipótesis general, que plantea la existencia de este efecto positivo de la aplicación del modelo sobre los resultados organizativos. A partir

de la ella hemos establecido 4 subhipótesis, cada una de las cuales relaciona el nivel de ajuste al modelo con una variable de resultados distinta.

Siguiendo las recomendaciones de autores como Boselie et al. (2005) y Dyer y Reeves (1995), hemos utilizado indicadores directamente relacionados con los recursos humanos, con los resultados operativos intermedios y con los resultados financieros a nivel organizativo. No se plantearon indicadores de mercado por la imposibilidad de llevarlo a cabo (apartado 4.6 del capítulo tercero).

H5. El ajuste entre características del capital humano (valor y singularidad) y las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas tiene una influencia positiva sobre los resultados organizativos.

H5.1. El ajuste entre características del capital humano (valor y singularidad) y las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas tiene una influencia negativa sobre la predisposición a abandonar la empresa (*Intention To Quit*).

H5.2. El ajuste entre características del capital humano (valor y singularidad) y las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas tiene una influencia positiva sobre la productividad laboral.

H5.3. El ajuste entre características del capital humano (valor y singularidad) y las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas tiene una influencia positiva en el ROA o rentabilidad económica (razón entre los beneficios antes de intereses e impuestos y el activo total).

H5.4. El ajuste entre características del capital humano (valor y singularidad) y las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas tiene una influencia positiva en el ROE o rentabilidad financiera (razón entre los beneficios netos después de intereses e impuestos y los fondos propios).

6. EL ROL Y LA COMPETENCIA DEL RESPONSABLE DE RRHH Y SU INFLUENCIA SOBRE LA ARQUITECTURA DE RRHH

6.1. Introducción

Como vimos en el apartado 1.3 del capítulo primero, la Función de Recursos Humanos (FRH) ha sufrido una gran evolución en las últimas décadas. Evolución que ha estado muy ligada a la evolución de la Dirección de Empresas y de la consideración del factor humano en el marco de las organizaciones. Ello ha llevado a que el contenido de la FRH haya variado sustancialmente, pues ha supuesto una ampliación de las funciones a abordar en el área de recursos humanos y una sofisticación de las prácticas y técnicas utilizadas, que otorga a las nuevas tecnologías un papel esencial.

Asimismo ha supuesto que la FRH pase de tener implicaciones sólo a nivel funcional a tenerlas a nivel organizativo o estratégico (ver figura 19). Se destaca la necesidad de relacionar las políticas y prácticas de RRHH con los objetivos estratégicos de la empresa (Legge, 1995), pues los RRHH (Barney, 1997; Dyer, 1993; Pfeffer, 1994; Snell et al, 1996), y los propios sistemas de prácticas de RRHH (Delery y Doty, 1996; Lado y Wilson, 1994) pasan a ser considerados como fuente potencial de ventajas competitivas.

Hoy en día, la FRH, cuando se desarrolla en todo su potencial, incluye desde temas estratégicos como la elaboración del plan estratégico de RRHH y los planes anuales, hasta los enfoques más técnicos relacionados con las nuevas formas de captar talento, de identificar a personas con potencial para crecer y poner en marcha las acciones necesarias para que puedan desarrollarse, los nuevos diseños organizativos, los nuevos modelos de comunicación interna, etc.

A consecuencia de la evolución señalada, tanto la propia FRH como el departamento responsable de la misma han recibido distintas denominaciones a lo largo del tiempo (ver figura 3 del capítulo primero). La denominación más clásica del puesto, Director de Personal o de Recursos Humanos, ha ido mutando y, a nivel internacional, podemos encontrar responsables de la función con diferentes títulos: *Talent Manager*, *Chief People Officer*, *Chief Human Capital Officer*, *Human Capital Head*, *Chief Learning Officer*, *Chief Talent Officer* y otras denominaciones, que reflejan un enfoque de trabajo diferente, así como un rol y un nivel en la jerarquía más relevante (Golik, 2012).

Pero, lo que es más importante a los efectos de esta investigación, el rol a desempeñar por el responsable de la FRH y las competencias necesarias para desempeñarla eficazmente y eficientemente también han variado sustancialmente.

Figura No. 19. Planos de actuación en materia de recursos humanos

		Nivel estratégico Largo plazo/Alto impacto	Nivel directivo Medio plazo/Impacto medio	Nivel operativo Corto plazo/Bajo impacto
Actuación del área de RR.HH	Plano organizativo	<ul style="list-style-type: none"> - Filosofía corporativa - Metas y objetivos - Diagnóstico del entorno - Fortalezas y debilidades - Estrategias corporativas - Análisis de las consecuencias - Control estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo y estrategia de - Unidad estratégica de negocio - Previsión de necesidades - Recursos y capacidades requeridos - Planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> -Planes de gestión -Presupuestos - Objetivos para el desempeño de unidades e individuos - Inventario de programas y asignación de recursos - Supervisión y control de resultados
	Plano funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades del negocio - Análisis externo de RR.HH. - Análisis interno de RR.HH. - Implicaciones para la gestión de RR.HH. - Política corporativa de RR.HH. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de objetivos y - Estrategias funcionales de RR.HH. - Organización del trabajo - Planificación de plantillas - Programas plurianuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Despliegue de objetivos - Presupuestación - Aplicación de estrategias funcionales - Evaluación de objetivos y programas

Fuente: Albizu y Landeta (2001: 179) a partir de Fombrun et al. (1984) y Walker et al. (1985)

Como ya anticipamos en la introducción, abundan las investigaciones que se han centrado en el análisis de diversos factores externos e internos a la empresa y a la propia función de recursos humanos y de su influencia en la DRH. Estas investigaciones se han centrado en analizar su efecto sobre la adopción o no de determinadas prácticas o sistemas de prácticas de recursos humanos, así como el efecto sobre los resultados derivados de su implementación, en función de variaciones en estas variables contingentes. Sin embargo son escasas las investigaciones que se han centrado en analizar la influencia del rol y las características y competencias del responsable de la función sobre las prácticas adoptadas y los resultados obtenidos.

Entre los precursores de esta línea de investigación encontramos a Galang (1999) y Pil y MacDuffie (1996) que consideran que el rol del responsable de la FRH (*HR practitioner*) constituye un elemento vital, a menudo olvidado, a la hora de investigar en relación a la adopción de prácticas de recursos humanos innovadores o de alto desempeño. Terpstra et al. (1996) argumentan que variables como la formación, las creencias y suposiciones de los responsables de la FRH determinan los comportamientos de búsqueda de información, la información utilizada y, de ahí, las prácticas utilizadas.

Especialmente relevante consideramos las aportaciones de Murphy y Southey (2003), que hacen referencia al impacto que pueden tener sobre la adopción de prácticas de recursos humanos más innovadoras las competencias y el rol desempeñado en la empresa por el responsable de la FRH. Dando un paso más en esta dirección, a *priori*, cabría destacar que cuanto mayores sean sus conocimientos, nivel de competencia, nivel jerárquico, grado de participación en los procesos de toma de decisiones estratégicas, etc., mayores posibilidades tendrá el responsable de la FRH de diseñar y lograr la implantación de arquitecturas de recursos humanos más sofisticadas, respaldadas con prácticas innovadoras que redunden en el buen desempeño de la organización.

Por tanto, como ya enunciamos al inicio de este trabajo, al fijar el objetivo 3 del mismo, pretendemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Afecta el rol más o menos estratégico en términos del responsable de la función de recursos humanos, en términos de participación en el proceso estratégico de la organización, a la configuración de las arquitecturas de recursos humanos?
- ¿Afectan las competencias del responsable de la función de recursos humanos, a la configuración de las arquitecturas RRHH?

Dedicaremos los dos subapartados siguientes a analizar estas cuestiones y a tratar de fundamentar hipótesis sobre la relación entre el diseño de la arquitectura de RRHH y el rol y las competencias de los responsables de la FRH.

6.2. El rol del responsable de RRHH

Como hemos comentado previamente, la evolución de los planteamientos teóricos en relación a los recursos humanos y su dirección se ha visto también acompañada de una evolución en la praxis de las organizaciones. No obstante, en la actualidad, coexisten diversos modelos de Dirección de Recursos humanos en las organizaciones, que han sido fruto del proceso de evolución de esta función.

Cuadro No. 19. Resumen de los diferentes modelos de DRH

ETAPA	FUNCIÓN	ESTILO	ORGANIZACIÓN	PROFESIONALES
DISCIPLINAR	Mantener el orden interno de la organización	Autoritario	Depende de la alta dirección y tiene un menor nivel que otras funciones	Abogados, Graduados Sociales, incluso Militares Retirados.
LEGAL	Aplicar la legislación laboral y llegar a acuerdos salariales	Autoritario	Dependencia del departamento de administración	Abogados, Graduados Sociales
TÉCNICA	Racionalizar las actividades relativas a las personas en base a nuevas técnicas	Entre un autoritarismo paternalista y estilos más participativos	Independiente de cualquier departamento	Abogados (con estudios de recursos humanos) y Psicólogos
ESTRATÉGICA	Búsqueda de la optimización de los recursos humanos	Mucho más participativo	Mismo nivel que el resto de departamentos de la organización	Graduados en Administración y Dirección de Empresas, Psicología, Ciencias del Trabajo, etc. Con formación específica en RRHH y Dirección de Empresas

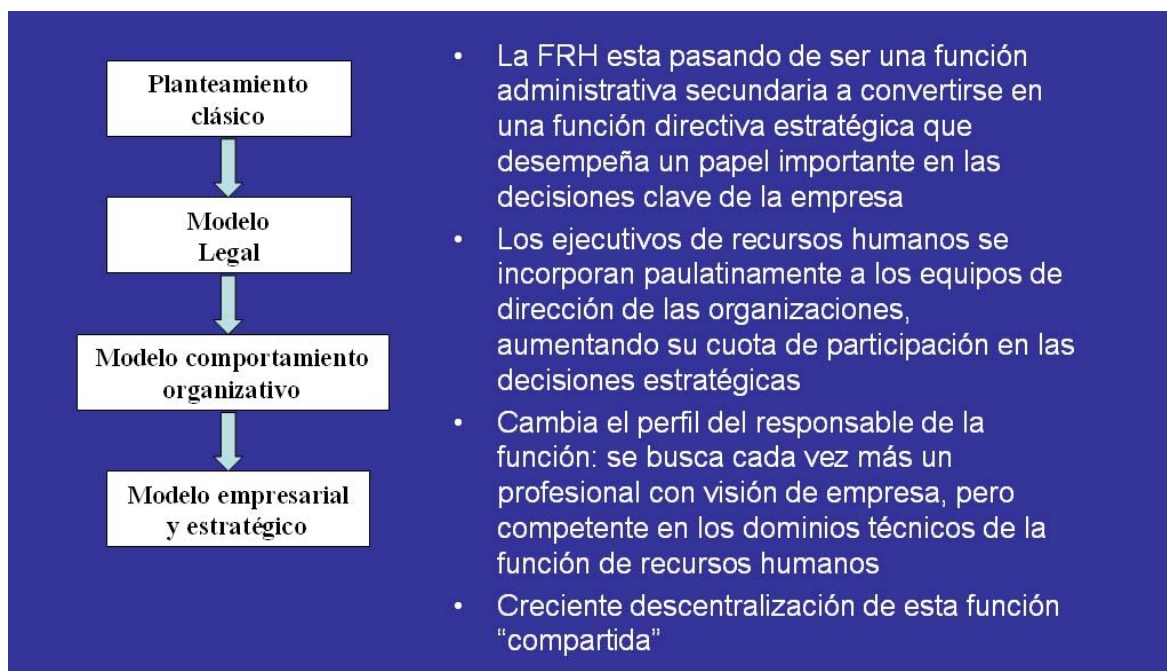
Fuente: Adaptado de Herrera (2001)

De entre las diferentes clasificaciones que podríamos haber utilizado, nos quedamos con la de Herrera (2001) que distingue cuatro modelos básicos como son: a) Modelo disciplinar clásico; b) Modelo administrativo-legal, c) Modelo técnico o del comportamiento; y d) Modelo empresarial o estratégico. El cuadro 19 recoge un resumen de sus principales características.

Esta sucesión de modelos marca hitos en la evolución de esta función en las organizaciones. Una evolución que podemos ver resumida en la figura No. 20.

El modelo estratégico de dirección y gestión de recursos humanos es el modelo que requiere la dirección estratégica. El periodo de vigencia de este modelo comienza en EEUU y Europa entre los años 80 y 90 del siglo pasado. El enfoque estratégico orienta la función hacia la búsqueda de la optimización de los recursos humanos, a través de las pertinentes actuaciones en materia de captación, capacitación y motivación, asumiendo una actitud anticipadora y voluntarista, así como un estilo de dirección mucho más participativo. Desde la óptica estratégica, los recursos humanos ya no constituyen un coste a administrar sino unos recursos en los que hay que invertir para obtener un mayor rendimiento. Hoy en día, la gestión de recursos humanos es reconocida por su contribución estratégica a la competitividad y al logro de los objetivos de la empresa (Becker y Gerhart, 1996; Grisé *et al.*, 1997).

Figura No. 20. Evolución de los modelos de DRH en la empresa.



Fuente: Elaboración propia

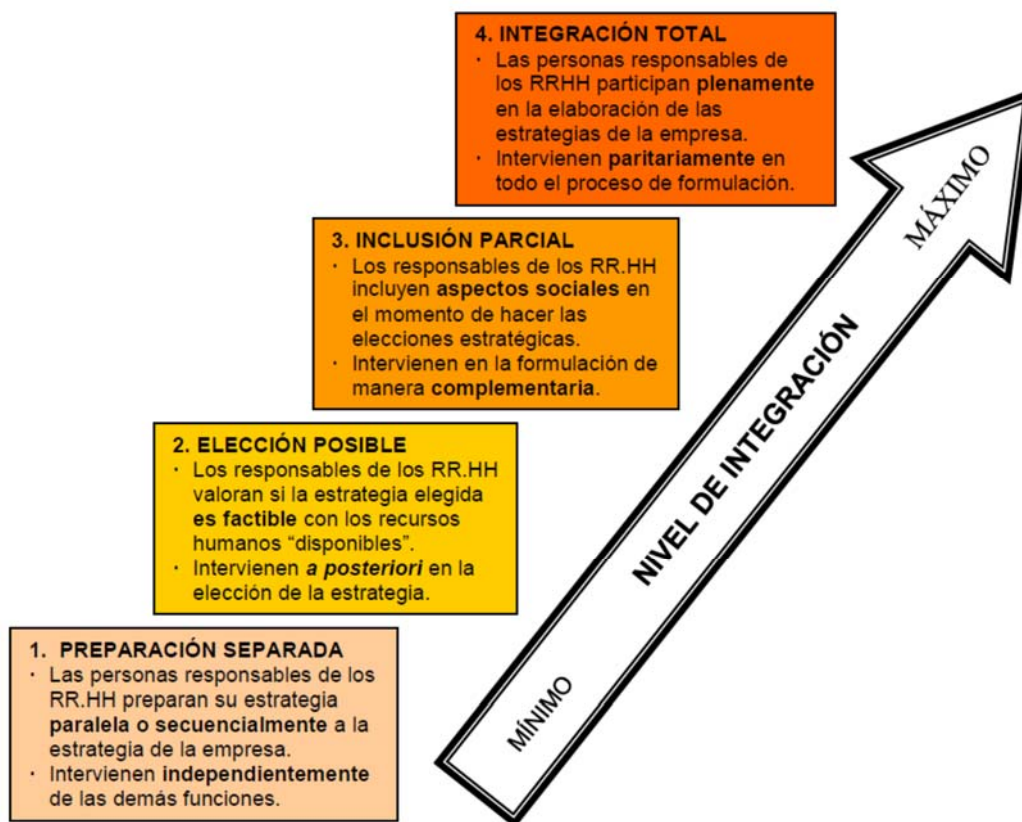
Ahora bien, este modelo estratégico coexiste con los demás modelos anteriormente citados, que siguen siendo los predominantes en multitud de organizaciones, sobre todo en las de pequeño tamaño y aquellas en las que existe un bajo nivel de profesionalización en la dirección de recursos humanos.

Obviamente, tanto el rol desempeñado por el responsable de la FRH, como las competencias que va a requerir el asumir dicho rol de manera eficaz, variarán en función del modelo de DRH implantado en cada organización. Modelo que va a determinar el nivel de integración entre la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de la Empresa y, en consecuencia el grado de implicación del responsable de la FRH en el proceso estratégico (ver figura No. 21). Cuanto mayor sea su implicación, más estratégico será el rol desempeñado en la empresa.

A los efectos de nuestra investigación, clarificamos que una persona tendrá un rol estratégico en la medida en que es capaz de facilitar los avances de la compañía en temas de las personas, cuando son invitados a la toma de decisiones importantes para la compañía, cuando su papel sea valorado como se valora el de los iguales de la compañía, cuando son invitados a las juntas directivas y se les permite aportar en las ideas para realizar cambios y tomar decisiones organizacionales (Ulrich, 2012).

En aquellas organizaciones en que se adopta un enfoque estratégico de recursos humanos, suele existir, si el tamaño de la organización lo permite, un departamento de recursos humanos con el mismo nivel en la jerarquía que el resto de departamentos funcionales de la organización. El responsable de la FRH está más presente en el Comité de Dirección y colabora más activamente como un miembro del mismo. También evoluciona su relación con la Dirección General, ya que el responsable de la FRH, además de aportar soluciones y consejo, está técnicamente preparado para darle *feedback* directo a él y al equipo, y ayudarles en su propio desarrollo, convirtiéndose en definitiva en un agente del cambio con impacto a todos los niveles organizativos. Asimismo, al estar involucrado en el negocio, el Director de RRHH puede aportar soluciones que se anticipen a las necesidades, convirtiéndose por tanto en un socio estratégico (Bournois y Derr, 1994; Roger, 2002).

Figura No. 21. Niveles de implicación del responsable de la FRH en la formulación de la estrategia



Fuente No. 21. Tarazona (2004)

Ahora bien, para establecer su posición de actor estratégico el responsable de la FRH y su equipo deberán tener mayor conocimiento del producto, del negocio, de la estrategia de la

empresa. La experiencia en otras áreas del negocio y el conocimiento de las mismas será cada vez más importante. Poseer una visión más sistémica/holística de la empresa constituye, por tanto, un imperativo para el responsable de la FRH (Golik, 2012). Más adelante, en el apartado 6.3 nos centraremos en el perfil competencial del mismo y sus implicaciones.

Peña y Hernández (2007) señalan que una mayor integración de los recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia modera la efectividad del sistema de recursos humanos desarrollado. Es decir, el impacto de las prácticas de RRHH sobre los resultados es mayor cuando la Dirección de Recursos Humanos desempeña un papel activo en la formulación de la estrategia. Autores como Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) ya subrayaban la necesidad de una integración plena entre la FRH y la Dirección General.

Esta integración plena, que otorga un claro rol de socio estratégico al responsable de la FRH, “garantiza la adecuación de los recursos humanos a la estrategia seleccionada” (Peña y Hernández, 2007: 81). Asimismo, esta situación puede mejorar la capacidad del responsable de la FRH para: a) anticipar los retos que la estrategia organizativa va a plantear al área de recursos humanos; b) plantear la introducción de cambios en la estrategia, en función de las características del stock de capital humano disponible por la empresa; c) facilitar el establecimiento de las políticas y prácticas de RRHH necesarias para mantener, aumentar o adaptar ese stock de capital humano; y d) conseguir recursos para implantar las prácticas adecuadas.

6.3. La competencia del responsable de RRHH

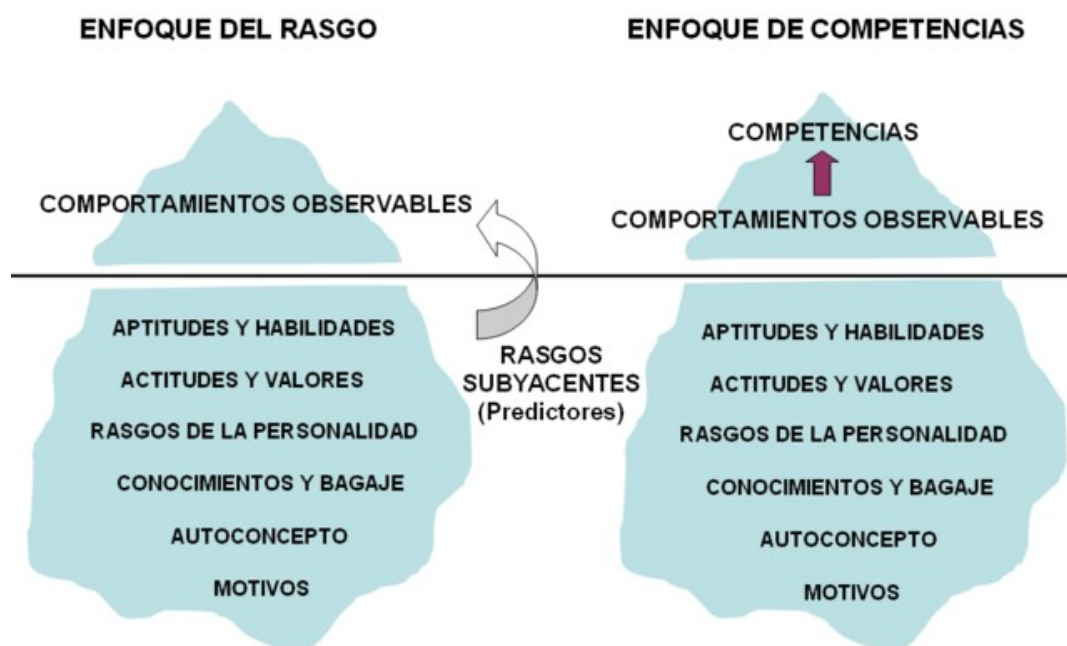
6.3.1. El concepto de competencia y la gestión por competencias

La primera referencia conocida sobre el origen del término competencia la hallamos en un artículo publicado por McClelland en 1973, “*Testing for competence rather than intelligence*”. En dicho trabajo, el autor hace una crítica de los tests tradicionales, como instrumentos válidos para predecir el éxito profesional futuro. Para McClelland (1973) el concepto tradicional de inteligencia que durante varias décadas ha sido la pieza central de las evaluaciones psicológicas no predice el éxito profesional. Define además como fundamental la relación entre la motivación humana y el desempeño (McClelland, 1987).

El autor propone una nueva metodología de trabajo y una nueva forma de valorar las capacidades de los individuos que permita predecir con mayor nivel de acierto el éxito profesional. Para este autor lo que ciertamente distingue a los mejores es un conjunto de

características que incluyen los rasgos de personalidad, las motivaciones estables o los valores personales, elementos que se reflejaban en pensamientos, emociones y comportamientos que pueden medirse a través de unos comportamientos observables y desarrollarse. Esto supone el inicio de lo que Pereda, Berrocal y López (2002) definen como la evolución del enfoque del rasgo al enfoque de competencias.

Figura No. 22. Comparativa entre los enfoques de rasgos y competencias



Fuente: Adaptado de Pereda, Berrocal y López (2002: 46 y 47)

Medina (2008: 30) refiere que “las competencias están ligadas más a aquello que causa un rendimiento superior, que a la evaluación de rasgos de personalidad. Esto, debido a la relación de causalidad que liga a las competencias con los rendimientos de las personas en el cumplimiento de las funciones que les son encomendadas en el contexto organizacional”.

El desarrollo teórico del enfoque de competencias que ha sido más bien escaso pues, a pesar de que existe un considerable cuerpo de conocimientos psicológicos que lo sustentan, se observa una cierta independencia entre investigación e intervención (Peiró, 1994). García-Saiz (2011) lleva a cabo un interesante análisis crítico de la gestión por competencias identificando no sólo problemas relativos a su base teórico-empírica, sino también relativas al propio concepto de competencia, a las técnicas de detección, evaluación y desarrollo que se emplean y al contexto en que se implanta la gestión por

competencias. Cuestiones que no vamos a desarrollar dado que no constituyen el objetivo del presente trabajo.

Antes de adentrarnos en el contenido de las competencias en general y las competencias del responsable de recursos humanos en particular, consideramos necesario precisar claramente las diferencias y relaciones entre las competencias personales o individuales (*competency or employee competence*) y las competencias organizativas (*organizational competence or core competence*).

El término *core competence* para hacer referencia a las competencias organizativas fue introducido por Prahalad y Hamel (1990). Estos autores la definen como “aprendizaje colectivo en las organizaciones, especialmente sobre cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar diferentes tecnologías” (Prahalad y Hamel, 1990: 82). Son el resultado de una estrategia deliberada y constituyen la base sobre la que se asientan las ventajas competitivas de las organizaciones. El concepto tiene su origen en la Teoría de Recursos y Capacidades en la cual se reconoce la competencia (clave) como un recurso intangible clave que genera ventaja competitiva a la organización para producir un desempeño superior (Barney, 1991; 1995; Collis y Montgomery, 1995; Conner y Prahalad, 1996; Liebeskind, 1996, Spender y Grant, 1996). Cardy y Selvarajan (2006) definen la combinación de recursos y capacidades como competencias organizativas, señalando que sólo son claves cuando cumplen las premisas básicas de valiosas, raras, difíciles de imitar y sustituir.

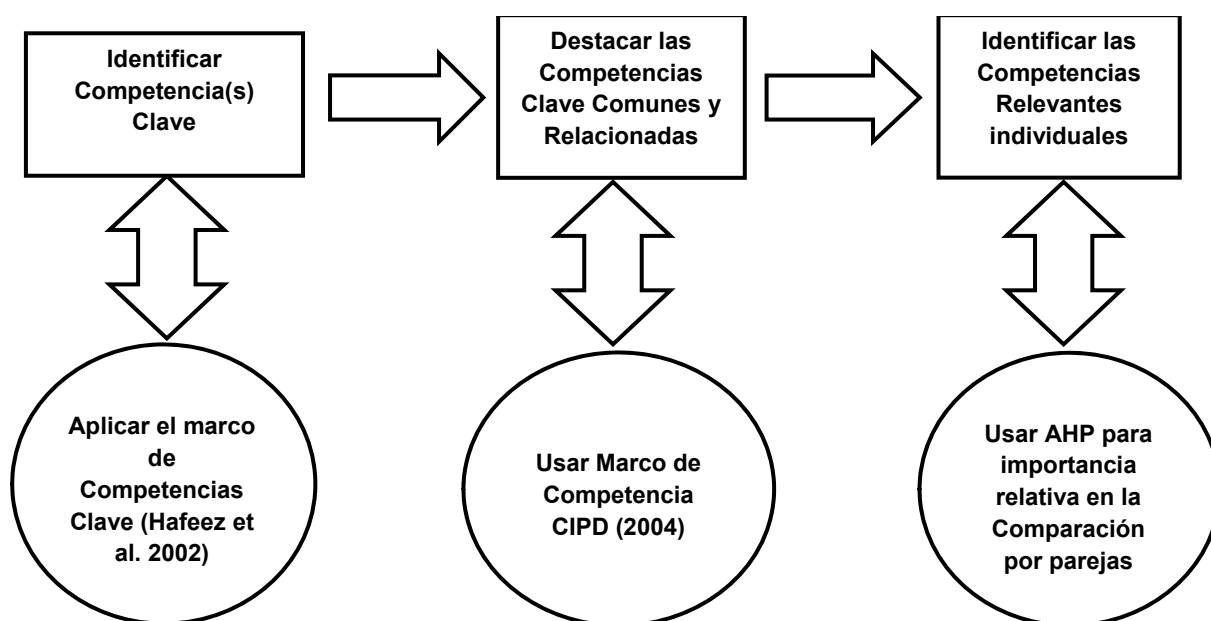
Las competencias de las personas constituyen capacidades disponibles por parte de la empresa, en la medida en que puedan ser utilizadas al servicio de los objetivos de la empresa. Algunas de estas competencias son críticas o esenciales, en la medida en que son básicas para el desarrollo de competencias organizativas clave o *core competences*.

Desde una perspectiva estratégica, gestionar por competencias no implica sólo identificar, evaluar, desarrollar y compensar competencias, sino también configurar el contexto de trabajo adecuado. La Gestión por Competencias implica asumir que para que la empresa alcance sus objetivos, debe construir competencias individuales, susceptibles de crear competencias organizativas únicas y diferenciales (*core competences*) que permitan construir ventajas competitivas (Chen y Chang, 2010; Hafeez y Essmail, 2007).

A este respecto Chen y Chang (2010: 681) señalan “La competencia clave arraigada en la cultura organizacional alinea y dirige estratégicamente el desarrollo de competencia de los empleados a través de las manifestaciones culturales de los objetivos, la visión, la estrategia, la misión y los valores de la organización (Bergenhengouwen et al., 1996; Lahti, 1999)”. Una vez que las competencias de los empleados y la competencia clave

(*core competence*) son congruentes en el sentido previamente señalado, se asegura que se complementan entre sí y que pueden mantenerse y desarrollarse las competencias organizativas sobre las que se sostiene la ventaja competitiva, sobre la base de las competencias personales. Hafeez y Essmail (2007) proponen un modelo que liga las competencias organizativas y las individuales que podemos ver representado en la figura 23.

Figura No. 23. Proceso para establecer las competencias individuales congruentes con las competencias organizativas clave a desarrollar



Fuente: Hafeez y Essmail (2007: 535)

Ahora bien, dado que nuestra intención es analizar la posible influencia de las competencias personales del responsable de la FRH en la implantación de Arquitecturas de RRHH, nos centraremos en adelante en las competencias personales o individuales.

Por lo que respecta al concepto de competencia individual o personal, cabe señalar que existen dos enfoques vinculados a la Escuela Norteamericana y la Escuela Británica y asociados a dos terminologías diferentes que han sido traducidas del mismo modo al castellano *competence/competences* y *competency/competencies*.

La Escuela Americana identifica la competencia (*competence*) desde una perspectiva orientada al trabajador. La competencia se considera un activo humano con atributos genéricos o independientes de un contexto más amplio que el del propio trabajo que se desempeña. La competencia está directamente relacionada con un rendimiento superior

(Chen y Chang, 2010). Este enfoque está representado por Boyatzis (1982), entre otros, quien define las competencias como el conjunto de características subyacentes en una persona que está causalmente relacionado con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

La Escuela Británica identifica la competencia (*competency*) desde una perspectiva orientada al trabajo. Es el *output* asociado a niveles apropiados de rendimiento en el trabajo (Chen y Chang, 2010; Stuart y Lindsay, 1997; Tate, 1995). Este segundo enfoque está representado entre otros autores, por Levy-Leboyer (1997) que define las competencias como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta. En este caso, las competencias se definen en función de un conjunto de comportamientos observables, que son los que permiten el desempeño eficaz y eficiente de una actividad laboral concreta, y están ligadas a una estructura organizativa, a una estrategia y a una cultura dadas, y a un trabajo concreto.

El concepto de competencia es un concepto complejo que se asienta sobre los elementos que determinan en gran medida las posibilidades de actuación exitosa en contextos laborales concretos. Las características que según unos autores configuran las competencias (Escuela US) y que, según otros, las fundamentan (Escuela UK), básicamente no varían. Abarcan desde las más profundas y difícilmente modificables hasta llegar a las más superficiales y moldeables: motivos, rasgos de la personalidad, actitudes, valores, autoconcepto, habilidades y conocimientos (Spencer y Spencer, 1993).

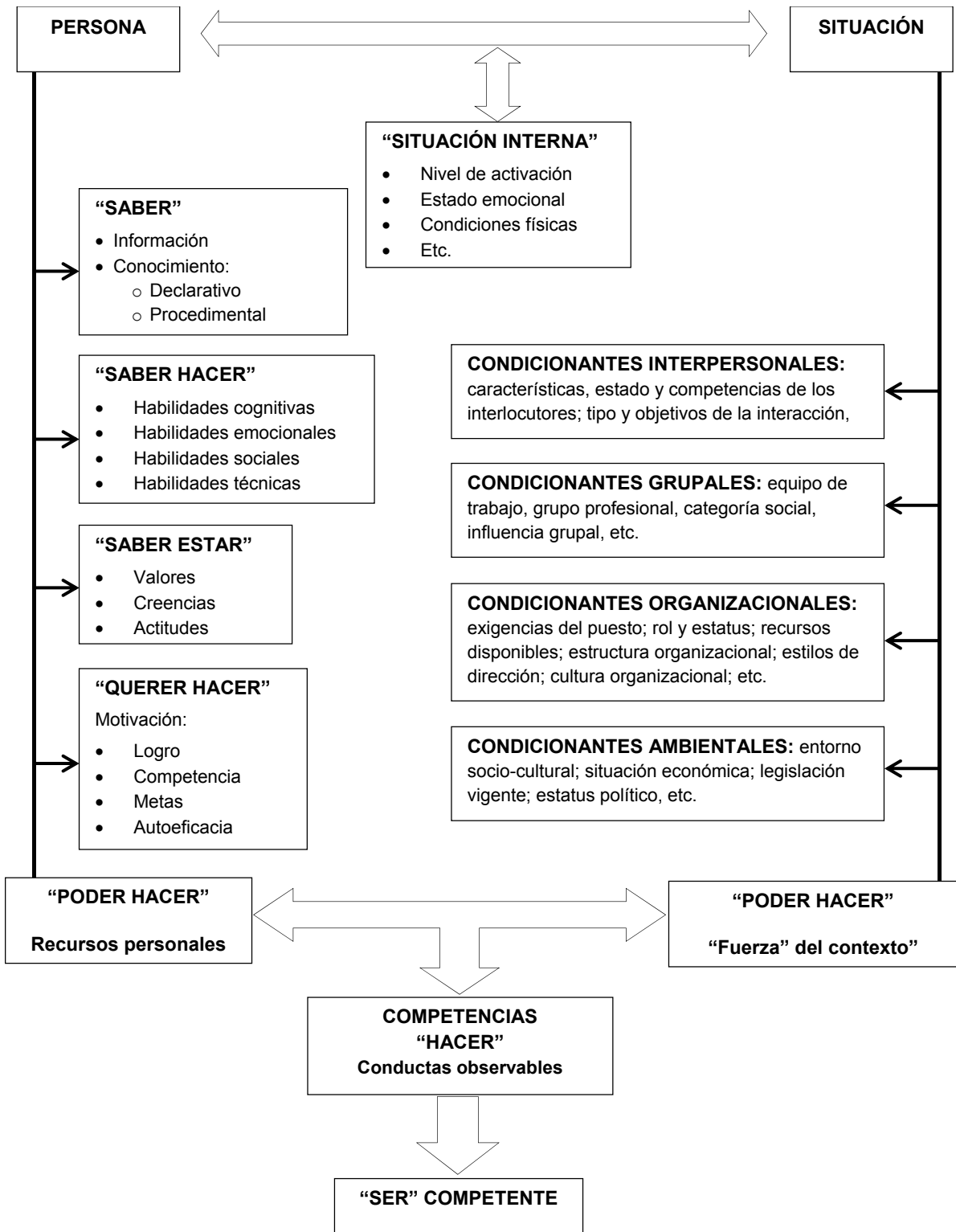
En todo caso, los conocimientos, las habilidades, las actitudes, etc., constituyen elementos básicos de la competencia, pero no pueden considerarse, en sí mismos, competencias, sino como un conjunto de potencialidades que sólo pueden ser considerados competencias cuando se combinan de forma que pueden ser aplicables a un contexto de trabajo definido y concreto.

Ahora bien, para que una persona pueda llevar a cabo un determinado comportamiento, aspecto visible de la competencia, es preciso que se den todos estos componentes (Pereda et al., 2002), que podemos observar en la figura 24:

- **Saber:** Conjunto de conocimientos que permitan a la persona llevar a cabo los comportamientos que conforman la competencia.
- **Saber hacer:** Conjunto de destrezas y habilidades de una persona que la hace capaz de aplicar los conocimientos que posee para la solución de los distintos problemas concretos que plantea el trabajo.

- **Saber estar:** Está relacionado con actitudes, valores e intereses. No es suficiente con que una persona sea eficaz y eficiente en las tareas incluidas en el trabajo; es necesario, también, que adopte un comportamiento adecuado a las normas, reglas y cultura de la organización.
- **Querer hacer:** Referido a aspectos motivacionales. Para poner en juego los saberes anteriores, es necesario que la persona "quiera hacerlo"; es decir, que muestre el interés y la motivación precisos.
- **Poder hacer.** Es un aspecto que muchas veces se olvida, ya que no se refiere a las personas, sino a la organización, y que, sin embargo, es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Nos referimos a disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto.

Figura No. 24. Componentes implicados en la ejecución de las competencias



Fuente: García-Sáiz (2011: 493)

Existen múltiples clasificaciones de las competencias. Bunk (1994), las clasifica en cuatro categorías: competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y

competencia participativa. La UNESCO (1995) recomienda, según el Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, agrupar las competencias en: cognitivas, formativas y técnicas. La clasificación de Mertens (1996), en la que nos detendremos brevemente, las divide en genéricas, básicas y específicas:

- **Básicas:** comunes a todas las ocupaciones. Resultan imprescindibles para incorporarse al mercado de trabajo: lenguaje y comunicación, matemáticas básicas, manejo de nuevas tecnologías, etc. Se obtienen fundamentalmente a través de la formación reglada y son la base sobre la cual se construyen las demás competencias.
- **Técnicas, específicas o verticales:** muy específicas y vinculadas a una profesión concreta y a un rol muy determinado dentro de la organización.
- **Transversales, horizontales o genéricas:** generalmente aplicables a todo tipo de organizaciones y profesiones. Dentro de las mismas podemos destacar:
 - Interpersonales: trabajo en equipo, negociación, liderazgo, etc.
 - Instrumentales: informáticas, toma de decisiones, resolución de problemas, etc.
 - Sistémicas: capacidad de adaptación, capacidad de aprendizaje, autonomía, iniciativa, etc.

Otros autores como, Pereda y Berrocal (2001) o Lévy-Leboyer (2003), entre otros, clasifican las competencias en genéricas y específicas.

- **Genéricas**, son aquellas que pueden estar presentes en todos los trabajos de una organización y que pueden ser transferidas con mayor facilidad de unas profesiones a otras. Están constituidas por conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad, así como de comportamientos, que son comunes a un conjunto de profesiones.
- **Específicas**, son las propias de una profesión concreta o de unos niveles de desempeño, dentro de una organización, muy particulares. De ahí, que no sean fácilmente transferibles de unas profesiones a otras.

En el contexto de un puesto determinado se puede distinguir entre las competencias de umbral y las diferenciadoras:

- **Competencias diferenciadoras:** aquellas que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso. Estas competencias hacen que una persona en las mismas circunstancias que otra se desempeñe de forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que la formación académica no es un buen predictor del desempeño.

- **Competencias de umbral o esenciales:** son competencias imprescindibles pero que permiten sólo un desempeño normal o adecuado en un puesto de trabajo en una organización concreta. En demasiadas ocasiones los procesos de selección se han basado en la identificación de estas competencias. Es decir, se ha buscado quién pudiera desempeñar adecuadamente un cargo y no quién pudiera desempeñarlos realmente de forma sobresaliente.

Cuando vinculamos el concepto de competencias al de ocupación, como es el caso en este trabajo, es inevitable pensar en los perfiles profesionales, esto es, en el conjunto de competencias que llevarían al adecuado desempeño en una ocupación concreta. En este sentido, respecto a los perfiles, se pueden tener en cuenta dos puntos de vista. El primero de ellos mantiene que las competencias se pueden inventariar a través de la elaboración de una lista de competencias genéricas universales (Spencer y Spencer, 1993), que pueden servir para elaborar los perfiles de competencias de las ocupaciones de cualquier organización. El segundo mantiene que las competencias deben definirse *ad hoc* para cada ocupación de cada empresa en un momento determinado (LeBoterf, 1994; Levy-Leboyer, 1996).

En el caso que nos ocupa, relativo a las competencias del responsable de la FRH, nos centraremos en competencias esenciales para el buen desempeño de la FRH, desde una perspectiva estratégica, adoptando un enfoque similar al planteado por Spencer y Spencer (1993), centrándonos en competencias esenciales para el cargo, no específicas para la empresa. Para ello nos basaremos, como veremos en el subapartado siguiente, en los trabajos de reputados autores, sin plantear cuestiones específicamente relacionadas con la estrategia, cultura y particular idiosincrasia de una organización concreta. Algo que sí es necesario tener en cuenta cuando se pretenden desarrollar competencias colectivas como base de las competencias clave organizativas o *core competences*.

6.3.2 Competencias clave del responsable de la DRH

Como ya señalamos con anterioridad, paulatinamente, los directores de recursos humanos están dejando de ser controladores y evaluadores como han sido en el curso de la historia. Al menos en algunas empresas y conforme a las recomendaciones de los expertos, han dejado de desempeñar un papel solamente operativo en la puesta en práctica de sus funciones, para convertirse en motores de cambio dentro de las compañías y asumir un papel cada vez más estratégico (Ulrich, 1994; Jiang y Lepak, 2012).

Antes de llegar a la propuesta de Ulrich et al. (2012) relativa al perfil de competencias ideal del responsable de la FRH, que tomaremos como referencia clave, es importante revisar las diferentes propuestas que se han ido desarrollando del concepto competencia en relación con el desempeño directivo y, más concretamente con el del responsable de la FRH.

Boyatzis (1982) destaca para los directivos dos tipos de competencias, las competencias umbral, consideradas como competencias mínimas, y las competencias diferenciadoras que provocarían un rendimiento superior en el directivo. La propuesta final planteada por Boyatzis (1982) identificó 12 competencias que se pueden consultar en el cuadro No. 20. El trabajo de Boyatzis se basa en un estudio realizado que consideró a 2.000 mandos en 41 puestos diferentes en 21 empresas, la mayor parte anglosajonas. Hemos recogido en ese mismo cuadro No. 20 las competencias que evalúan algunos de los modelos más conocidos y aplicados para el diseño de competencias gerenciales, concretamente los de Bouygues (1989), Dulewicz (1989), Lucía y Lepsinger (1995) McCauley et al. (1989) y Thorton y Byham (1982).

Estos modelos asumen que existen una serie de competencias directivas genéricas necesarias para alcanzar el éxito en cualquier organización. A este respecto, cabe destacar el trabajo de Dulewicz y Herbert (1992), que concluyen que las habilidades que necesitan los directivos son suficientemente genéricas como para permitir generalizaciones. En esta misma línea Dulewicz (1989), que identificó cuatro *clusters* de competencias importantes para los directivos intermedios, concluye de su investigación que las competencias específicas a la empresa sólo representan el 30% del conjunto de competencias, mientras el 70% restante son comunes a un amplio rango de organizaciones.

Se puede constatar la existencia de diferencias significativas entre las propuestas de los diferentes autores. Algunas relaciones son más extensas y no se centran exclusivamente en las competencias más diferenciadoras, aparecen formulaciones diferentes de una idea similar y algunas competencias aparecen de forma más recurrente en distintas propuestas

(planificación y organización, iniciativa, capacidad de análisis, adaptabilidad, etc.). Ello nos da una idea de lo difícil que resulta establecer una relación de competencias vinculadas a una ocupación determinada, máxime cuando parte de los autores recomiendan no sólo ajustar la elección de las competencias y su definición conceptual y conductual a las especificidades del puesto, sino a la cultura y estrategia de la organización.

Cuadro No. 20. Listados de competencias requeridas a directivos en general

AUTOR	COMPETENCIAS
Boyatzis (1982)	Preocupación por el impacto Uso diagnóstico de los conceptos Orientación hacia la eficiencia Proactividad Conceptualización Confianza en sí mismo
	Uso de presentaciones orales Uso del poder de socialización Objetividad perceptual Auto control Resistencia y Adaptabilidad Gestión de grupos de procesos
Thorton y Byham (1982)	Presentación oral Comunicación oral Comunicación escrita Análisis de los problemas de la empresa Atención a los problemas de la empresa Análisis de problemas externos a la empresa Atención a problemas externos a la empresa Planificación y organización Delegación Control Desarrollo de subordinados Sensibilidad Autoridad sobre un individuo Autoridad sobre un grupo Tenacidad
	Negociación Espíritu de análisis Sensatez Creatividad Aceptación de riesgos Decisión Conocimientos técnicos y profesionales Energía Amplitud de intereses Iniciativa Tolerancia al estrés Adaptabilidad Independencia Motivación
Bouygues (1989)	Experiencia adquirida Respeto a los objetivos Calidad de los contactos internos Calidad de los contactos externos Formación y valoración de las personas Expresión del liderazgo Sentido del interés común de la compañía y el grupo Cualidades de fondo Personalidad/carisma Adaptabilidad Autonomía/sentido del riesgo
	Ambición/Afán de triunfo Sentido de los demás Valoración de los bienes confiados Implicación Resistencia/estabilidad frente al estrés Disponibilidad Actitud abierta Reactividad/creatividad Aptitud para la decisión Honestidad/Integridad Cultural personal

(Continúa en la página siguiente)

Dulewicz (1989)	Intelectuales Visión estratégica Análisis y evaluación Planificación y organización Interpersonales Dirigir a los colaboradores Persuasión Espíritu de decisión	Sensibilidad interpersonal Comunicación oral Adaptabilidad Flexibilidad y adaptabilidad Orientación hacia los resultados Energía e iniciativa Deseo de triunfar Sentido de los negocios
McCauley et al. (1989)	Ser una persona de muchos recursos Hacer lo que se debe Aprender deprisa Tener espíritu de decisión Dirigir a subordinados Crear un clima propicio para el desarrollo Hacer frente a los subordinados con problemas Estar orientado hacia el trabajo en equipo	Contratar colaboradores con talento Establecer o restablecer buenas relaciones con los demás Ser humano y sensible Enfrentarse con sangre fría Equilibrar el trabajo y la vida personal Conocerse Hacer que las personas se sientan a gusto Actuar con flexibilidad
Lucía y Lepsinger (1995)	Características personales Aproximación a los problemas Capacidad de acción Dominio de sí mismo Relaciones con los demás Receptividad Sentido de equipo	Sentido moral Comportamiento dentro de la empresa Inserción/integración Competencias reconocidas por sus iguales y por la jerarquía Capacidad para representar a la empresa en el exterior

Fuente: Elaboración propia

Cabe recordar, no obstante, que estas propuestas, pese a su innegable interés, no constituyen propuestas específicamente del responsable de la FRH sino de los directivos en general. Por tanto, ceñirnos al ámbito de la Dirección de RRHH va a suponer ya un cierto avance. En todo caso, debemos recordar que se pretende identificar un perfil competencial genérico aplicable a cualquier organización, desde una concepción de la DRH como función estratégica.

En el cuadro No. 21 presentamos algunas propuestas de relaciones de competencias del responsable de la FRH, consideradas especialmente relevantes para el desempeño eficaz y eficiente de un rol estratégico en la organización.

Las investigaciones y propuestas de cada autor corresponden a una posición frente a las definiciones posibles de competencias y traen como consecuencia el aporte que desde cada enfoque pueda tener para la organización. En su mayoría, se toman las competencias como unas características únicas que siendo implantadas en el recurso humano (encargados, directivos o subordinados) generarían un impacto positivo en el desempeño organizacional, y harían por ende, que el rol del responsable de la función de recursos humanos fuera más estratégico, tal como se puede observar en la evolución planteada en la tabla, hasta llegar a nuestros días. Para ser analizado como tal, no solo el factor interno debe ser estudiado, sino que se vuelve relevante el análisis de la influencia del análisis

externo y las aportaciones como agente transformador de las personas encargadas de recursos humanos.

Cuadro No. 21. Listados de competencias requeridas a directivos de RRHH

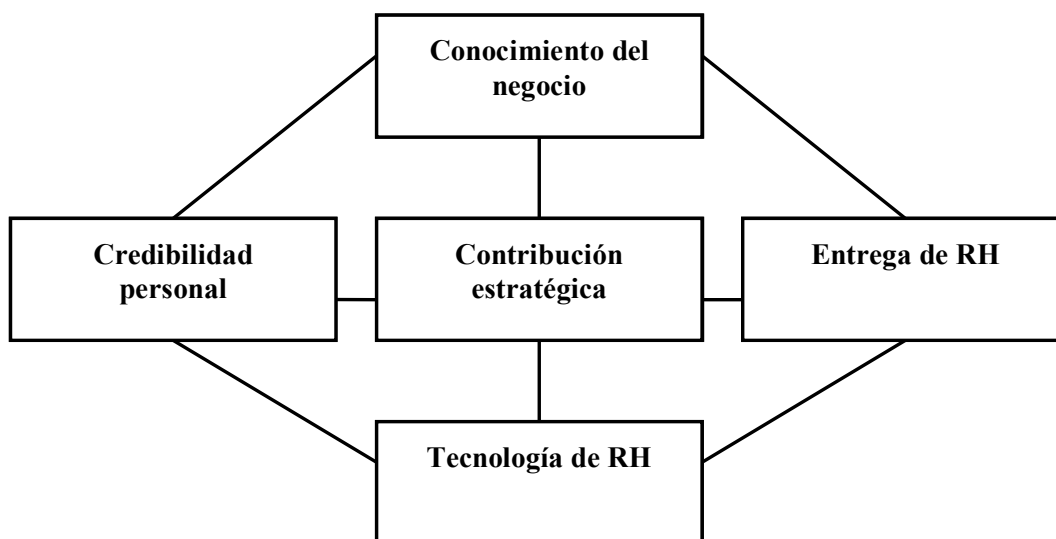
Centro de investigación en RRHH (2002)	Comunicación efectiva Visión integrada Aprendizaje continuo Flexibilidad	Orientación a resultados Orientación al cliente interno Coaching y orientación Trabajo en equipo.
Marín, Berrocal y Sanz (2003)	Trabajo en Equipo Orientación al cliente Planificación y organización	Comunicación Flexibilidad Organización
Moreno, Pelayo y Vargas (2004)	Análisis múltiple del comportamiento humano Alto rendimiento	Alineamiento Apreciación Adaptación.
Álvarez, Gómez y Ratto (2004)	Innovación Análisis Evaluación de problemas Conocimientos técnicos-profesionales Colaboración	Desarrollo de alianzas Compromiso Planificación y organización Toma de decisiones.
Brockbank y Ulrich (2006)	Conocimiento del negocio Contribución estratégica Tecnología	Credibilidad personal Entrega de recursos humanos.
Medina y Castañeda (2010)	Autoconcepto sólido Confiabilidad Pensamiento estratégico Entendimiento del negocio Iniciativa	Relaciones interpersonales Trabajo en equipo Influencia Comunicación Orientación al cliente
Ulrich et al. (2012)	Agente estratégico Desarrollador de capacidades Promotor del cambio	Proponente de tecnología Innovador e integrador de RRHH Activista creíble.

Fuente: Elaboración Propia

Encontramos que en recientes trabajos se destaca la importancia del conocimiento del negocio y el pensamiento estratégico como factores clave del buen desempeño. Entre ellos destaca el trabajo de Brockbank y Ulrich (2006). Los autores realizaron un estudio sobre las competencias que marcan la diferencia en las áreas de RR.HH, basado en la encuesta quinquenal que hace la Business School de la Universidad de Michigan con profesionales de RR.HH., clientes y directivos.

Brockbank y Ulrich (2006) proponen cinco competencias clave para el desempeño de responsabilidades relacionadas con la función de recursos humanos. La más importante es la contribución estratégica (Véase Figura No. 25), competencia establecida como la capacidad del recurso humano de tomar decisiones estratégicas involucrando al mercado atendido, donde el entendimiento de la industria es necesario.

Figura No. 25. Modelo de competencias para la propuesta de Valor de RH



Fuente: Brockbank y Ulrich (2006: 279)

- **Contribución estratégica:** en ésta categoría se incluyen los siguientes elementos específicos: gestión de la cultura, cambio rápido, toma de decisiones estratégicas, y conectividad con el mercado.
- **Credibilidad personal:** corresponde a la capacidad del individuo de relacionarse y comunicarse generando confianza en los otros. Se encuentran dentro de esta categoría: cómo alcanzar resultados, relaciones eficaces, habilidades de comunicación.
- **Entrega de recursos humanos:** se refiere a las herramientas para construir prácticas nuevas de recursos humanos desde la selección hasta el rendimiento en el puesto. Se incluye: selección de personal, formación y desarrollo, el diseño de la organización, estructura, diseño de procesos, medición de recursos humanos, cumplimiento de los aspectos legales, y gestión del rendimiento.
- **Conocimiento del negocio:** indica la necesidad de saber en qué negocio se encuentra y hacer buen uso de ese conocimiento. Allí se encuentra el conocimiento de la cadena de valor, el conocimiento de la propuesta de valor de la empresa, conocimiento de las obligaciones y necesidades de la fuerza laboral.
- **Tecnología de recursos humanos:** Enuncia como la tecnología genera una influencia en el desempeño de recursos humanos. Sin embargo, Brockbank y Ulrich

(2006: 298) afirman que “la tecnología es responsable únicamente del 5 por ciento de la influencia total de recursos humanos en el rendimiento del negocio”.

En opinión de los autores, dichas competencias permitirán a los responsables de la FRH contribuir con un papel más activo, estratégico y con una visión holística de la organización que les permite posicionar su rol comparativamente con otros altos directivos de las empresas. A diferencia de las investigaciones previas en el área que se habían planteado, en la propuesta de Brockbank y Ulrich (2006) se encuentra de qué manera no solo el desempeño y las habilidades de las personas de recursos humanos generan valor a la organización a través del desarrollo de dichas competencias específicas, sino que se integra a la función estratégica de la dirección de recursos humanos como ente que puede aportar y contribuir a los resultados y da inicio para la discusión de cómo a través de las prácticas especializadas el personal de recursos humanos puede contribuir a los objetivos estratégicos de la empresa.

Medina y Castañeda (2010: 130) concluyen en su investigación desarrollada a encargados de recursos humanos y sus respectivos CEO en empresas industriales de la ciudad de Cali, Colombia, que “las competencias van ligadas a esquemas funcionales más flexibles y adaptación a continuos cambios como la comprensión del negocio y pensamiento estratégico”.

Se requiere pues, que los responsables de la FRH, además del desarrollo de sus competencias técnicas conceptuales y el desarrollo del saber hacer propio de la función, que en últimas es lo que determina el desempeño superior de los individuos, puedan entender y analizar las diferentes variables del negocio, entender la estrategia del mismo. Estos responsables deben ser capaces de comprender de qué manera las prácticas de RRHH pueden contribuir a mejorar la competitividad de las organizaciones, desarrollando ventajas competitivas sobre la base del capital humano, y mostrar cómo su rol cada vez se va a tornar más estratégico (Ulrich, 1994; Barney 1991).

El estudio de Long e Ismail (2008), examina las competencias esenciales de los profesionales de recursos humanos en diferentes empresas manufactureras de Malasia las competencias, tomando como referencia la investigación de Brockbank y Ulrich (2003, 2006). Descubrieron que las personas encargadas de RRHH no se desempeñan bien por la falta de competencias relacionadas con el negocio, es decir, contribución estratégica y conocimiento del negocio. Concluyen que se necesita que sean más proactivos y flexibles en su forma de pensar y que puedan gestionar la cultura, la toma de decisiones estratégicas y el conocimiento de la cadena de valor entre otras.

Figura No. 26. Multiple-Roles Model for HR Management



Fuente: Ulrich (1997: 34)

Lobanova y Palekaite (2009) analizan desde otra perspectiva la composición de las competencias de la dirección de RRHH, los perfiles, las funciones y las responsabilidades del gerente de RRHH. Para ello: 1) definen las funciones y perfil del gerente de RRHH, basándose en los perfiles de Ulrich (1997) que se pueden observar en la figura No. 26; 2) identifican la opinión de los empleados de diferentes organizaciones en relación a las competencias que el gerente de RRHH debería tener de los gerentes de RRHH; y 3) analizan cuáles son las competencias más valoradas y que tipo de influencia ejercen estos gerentes sobre los empleados.

Las autoras encontraron que menos del 50% de las empresas contaban con un responsable de la FRH. Las respuestas de los empleados en relación a las competencias consideradas más relevantes diferían sustancialmente de las propuestas por la literatura especializada. Asimismo detectaron que la valoración de sus competencias actuales era sustancialmente inferior a los niveles deseados. A pesar de estos resultados el 85% consideraron positiva la influencia del responsable de la FRH sobre los empleados y el 82% de las empresas consideraron su influencia en el éxito de la empresa como muy significativo. En cuanto a competencias refirieron que encontraron: rapidez e interés en

cuestiones laborales, orientación al logro, organización de patrones, mejora de sí mismo y de los demás, funciones tradicionales y comunicación.

Finalmente, haremos referencia a la reciente investigación de Ulrich et al. (2012), realizada en Asociaciones de profesionales de RRHH de Australia, Latinoamérica, China, India, Medio Oriente, Parte norte de Europa y Suráfrica. En este estudio participaron 20.013 evaluadores, 9.897 que trabajaban en RRHH y 7.488 que no trabajaban en RRHH. Todos ellos respondieron los 139 ítems de competencias que contenía la encuesta para valorar alguno de los 2.638 profesionales de RRHH que participaron en estudio. Fue interesante el estudio comparado con los realizados en años anteriores dado que los profesionales de RRHH completaban su auto evaluación y luego invitaban a profesionales internos y externos al departamento de RRHH para evaluar su habilidad en estas competencias.

Adicionalmente, la encuesta contaba con dos variables de salida: 1) eficacia personal (en relación con otros profesionales de RRHH cómo se valora al participante); y 2) desempeño del negocio, que consiste en un índice de 7 dimensiones del éxito del negocio.

El estudio identificó seis dominios de competencias que los profesionales de Recursos Humanos deben mostrar para ser efectivos y para generar impacto en el desempeño del negocio. Estas son: Agente estratégico, Activista Creíble, Desarrollador de Capacidades, Promotor del Cambio, Integrador e innovador de RRHH, Proponente de Tecnología.

Este estudio se viene desarrollando desde 1987 cada 5 años, siendo esta la sexta ronda. En este caso específico, las competencias identificadas como las que más contribuyen a crear valor sostenible para la empresa, son básicamente las mismas competencias que las del estudio de Brockbank y Ulrich (2006), si bien se ha cambiado ligeramente el nombre y se ha introducido una nueva competencia: promotor del cambio. También presenta algunas diferencias con el estudio de 2007 que incluía como competencias esenciales: activista creíble, gestión del talento y diseño organizativo, cultura y cambio, socio del negocio, arquitecto de la estrategia y ejecución operativa. Gráficamente se puede observar en la figura No. 27 como se relacionan estas competencias con el contexto externo, el contexto organizacional y el contexto individual.

Figura No. 27. Modelo de Competencias de Recursos Humanos



Fuente: Ulrich et al. (2012)

Específicamente cada competencia la describen como:

- **Agente Estratégico:** Se refiere a la forma como piensan y actúan las personas de recursos humanos, con un enfoque de afuera hacia dentro de la organización. Significa que las tendencias externas las pueden traducir en acciones organizacionales internas. Dentro de dichas tendencias están las tendencias sociales, tecnológicas, económicas, políticas, ambientales y demográficas que afectan a la organización. Dan respuestas estratégicas alineadas a las condiciones del negocio y expectativa de los clientes seleccionando las mejores opciones.
- **Activista Creíble:** La relación de confianza se da al interior de las organizaciones cuando pueden percibir al responsable de RRHH como una persona que cumple lo que promete, construye relaciones personales de confianza y se puede confiar en ellos. No solo están enterados de las temáticas que les conciernen a ellos sino de las necesidades y requerimientos del negocio.
- **Desarrollador de Capacidades:** Significa la habilidad del profesional de RRHH para crear organizaciones fuertes y efectivas. Se refiere no sólo al desarrollo de capacidades individuales sino organizativas, descritas por muchos como el ADN o identidad organizacional. Hablamos de cultura, valores, procesos, estilos de liderazgo, etc. Los profesionales de RR.HH. deben ser capaces de analizar las capacidades actuales y entender las capacidades que la organización va a necesitar a futuro y trabajar para su desarrollo.
- **Promotor del Cambio:** Corresponde a la capacidad que tienen los responsables de RRHH, para hacer cambiar la capacidad interna de la organización al ritmo del cambio externo. Ayudan a que pase el cambio en tres niveles: institucional, iniciativas organizacionales y personal. Para ello deben tomar la iniciativa del cambio y hacerlo sostenible, lo que puede implicar cambios en la estructura, la comunicación, reforzar el aprendizaje, etc.
- **Integrador e Innovador de RRHH:** Innovador a partir del profundo conocimiento de la investigación, evolución y tendencias de las prácticas de RR.HH. Se refiere a saber integrar y combinar sus prácticas innovadoras de RR.HH. en soluciones integrales para resolver los problemas del negocio. Deben estar actualizados en las últimas tendencias en búsqueda y desarrollo del talento, la administración del desempeño, del diseño organizacional y mejoramiento en procesos. Deberán garantizar que cada práctica se articule de manera consistente con las demás.

- Proponente de Tecnología: RRHH debe estar al tanto de la tecnología para poder prestar los servicios del área, tanto los administrativos como otros procesos más tácticos (Portal del empleado, *e-learning*, *e-recruiting*, etc.), de manera oportuna y confiable. Adicionalmente debe proveer los medios para facilitar la comunicación entre las personas, puesto que la tecnología juega un papel cada vez más importante en la conectividad entre individuos. Debe facilitar la construcción de relaciones a nivel interno y con sus clientes/*stakeholders* a través de las redes.

Estas competencias tienen un impacto en la percepción que se tiene sobre la eficacia del personal de RRHH, así como en los resultados del negocio. En tabla No. 1 puede observarse dicho impacto en ambas variables:

Tabla No. 1. Impacto de las competencias de Recursos Humanos en la percepción de la efectividad de RRHH y el desempeño del negocio

	Puntuación media en este dominio de competencia (1 a 5)	Impacto en la percepción de efectividad de Recursos Humanos (Escala Beta 100%)	Impacto en el desempeño del Negocio. (Escala Beta 100%)
Agente Estratégico	3.89	17%	15%
Activista Creíble	4.23	22%	14%
Desarrollador de Capacidades	3.97	16%	18%
Promotor del Cambio	3.93	16%	16%
Integrador e Innovador de RRHH	3.90	17%	19%
Proponente de Tecnología	3.74	12%	18%
		Múltiple R ² 42.5%	Múltiple R ² 8.4%

Fuente: Ulrich et al. (2012)

Acorde con los resultados del estudio, Ulrich et al. (2012) evidencian que para que los profesionales de RRHH sean vistos como efectivos necesitan ser activistas creíbles, capaces de construir relaciones de confianza, deben tener un punto de vista sólido sobre el negocio y la labor de RRHH. Una mezcla de las competencias enunciadas anteriormente explicaría el 42,5 % de la varianza de las percepciones de la eficacia del profesional y un 8,4% de la varianza en el impacto en el desarrollo del negocio (es decir, el 8,4% del éxito en el negocio). Los porcentajes que aparecen asociados a cada competencia indican la contribución relativa de cada una de ellas.

Es importante y relevante para nuestra investigación tener en cuenta que los autores encontraron el mismo patrón de competencias de RRHH a lo largo de diferentes regiones

del mundo y en los diferentes niveles de RRHH, en los diferentes roles y en toda clase y tamaño de organización.

El estudio profundiza en el análisis de los distintos factores por competencia, el impacto de las diferentes características del Departamento de RR.HH. sobre el éxito del negocio, y compara el efecto de un departamento efectivo (31%) con el impacto de las habilidades de un solo individuo (8%) sobre el desempeño del negocio. Cuestiones todas estas que no abordaremos en mayor detalle por no constituir un elemento esencial para nuestra investigación.

7. HIPÓTESIS RELATIVAS AL OBJETIVO 3

Nuestro objetivo 3 consiste, como ya señalamos con anterioridad en: “Analizar en qué medida el nivel de competencia y el rol desempeñado por el responsable de la función de RR.HH. podía afectar al nivel de ajuste entre prácticas de RR.HH. y tipo de capital humano considerado”. El análisis realizado nos llevará en este apartado a plantear hipótesis sobre la relación que puede existir entre rol y competencia del responsable de la FRH y el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999, 2002) que hemos tomado, *a priori*, como modelo “ideal” de arquitectura de RRHH.

Como hemos podido constatar en los apartados anteriores, a la hora de diseñar e implantar un adecuado sistema de prácticas de recursos humanos, diversos autores destacan por un lado, la importancia de que el responsable de la función cuente con las competencias adecuadas y, de otro lado, la importancia de que juegue un rol estratégico en la organización.

Por lo que respecta al rol del director de RRHH, si este no participa de forma activa al primer nivel en el proceso de dirección estratégica de la organización, resultará poco probable que los aspectos relacionados con los recursos humanos sean tomados en consideración desde las fases iniciales de la formulación de la estrategia, aportando elementos claves para el desarrollo de las ventajas competitivas futuras y definiendo las restricciones que la configuración de la plantilla actual pueden imponer a la hora de implantar determinadas opciones estratégicas.

Si asumimos, *a priori*, el modelo de arquitectura de RRHH de Lepak y Snell (1999, 2002) como la opción “ideal” o correcta, el responsable de la FRH se encuentra en una mejor disposición para definirlo e implantarlo, cuanto más estratégico es su rol en la empresa. A ello hay que añadir que el citado modelo, puede defenderse desde el punto de vista

competitivo, en la medida en que toma en consideración simultáneamente cuestiones relacionadas con los costes y con el logro de ventajas competitivas.

Murphy y Southey (2003) señalan como elemento clave para poder introducir modelos innovadores de prácticas de recursos humanos, que siempre implican la asunción de riesgos, la influencia política del responsable de la función. Dicha capacidad para influir políticamente en la organización depende de diferentes factores, algunos de los cuáles se encuentran ligados al desempeño de un rol estratégico. Así por ejemplo, la posición jerárquica que ocupa y la participación en el Comité estratégico, constituyen elementos importantes para ejercer esta influencia política. Influencia que va a ser clave no sólo para que se acepte sus propuestas por parte del Comité Estratégico o la alta dirección de la empresa, sino para conseguir la colaboración de los mandos de línea sin la cual resulta imposible la implantación efectiva de las mismas.

Por otro lado, la competencia del responsable es clave, en primer lugar, para que se elijan los sistemas de prácticas adecuados para cada uno de los colectivos diferenciados que constituyen la empresa. Son necesarios un profundo conocimiento de la investigación y las tendencias en materia de recursos humanos, capacidad para integrar prácticas de RRHH innovadoras en configuraciones internamente consistentes y externamente congruentes (hablamos de ajuste horizontal y vertical), y capacidad para promover y gestionar el cambio para diseñar e implantar una arquitectura de RRHH como la estudiada en la presente tesis.

A lo anterior hay añadir el hecho de que si realmente el modelo de arquitectura de Lepak y Snell (1999, 2002) ofrece lo que, en cierto modo, promete, es decir, un mejor desempeño, su elección sería la elección más lógica por parte de un responsable de la FRH competente. Además, ello no dejaría sin margen de diferenciación a las empresas que lo implantasen, en la medida en que pueden existir diferencias significativas entre unas empresas y otras en cuanto a cómo se concreta dicha arquitectura y a la forma y dirección en que se pretende hacer evolucionar el capital humano de la empresa.

Un alto nivel de competencia es relevante para conseguir su adecuada implantación, no sólo por las dificultades a nivel técnico que pueda plantear, sino porque esta competencia constituye otra de las fuentes de influencia del responsable de la FRH. Una influencia que derivada de su capacidad para crear redes y de su credibilidad que estará, a su vez, relacionada con sus conocimientos, experiencia, y su capacidad para cultivar “una percepción dentro de la organización de la esencial e inherentemente valiosa contribución hecha por la función de recursos humanos” (Murphy y Southey, 2003: 77).

En consecuencia, planteamos las siguientes hipótesis:

H6. Cuanto más estratégico sea el rol desempeñado por el responsable de la función de RRHH mayor será el nivel de ajuste entre las características del capital humano (Valor y Singularidad) y las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas.

H7. Cuanto mayor sea el nivel de competencia del responsable de la función de RR.HH. mayor será el nivel de ajuste entre las características del capital humano (Valor y Singularidad) y las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas.

O lo que es lo mismo, cuanto más estratégico sea el rol desempeñado por el responsable de la función de RRHH y mayor sea su nivel de competencia, mayor será el nivel de ajuste de la arquitectura de recursos humanos de la empresa al modelo planteado por Lepak y Snell (1999, 2002).

8. UNA BREVE REFERENCIA A VARIABLES CONTEXTUALES RELEVANTES

En el apartado 3.3 del capítulo primero, hicimos referencia al revisar la perspectiva contingente de análisis de las prácticas de alto desempeño (Arthur, 1994; Jackson y Schuler, 1995, Lengnick-Hall y Lengnick-Hall 1988; Schuler y Jackson, 1987; Raghuram y Arvey, 1994, Wright y Snell, 1991; Youndt *et al.* 1996), a la conveniencia de considerar variables como la estrategia, el sector, la antigüedad y el tamaño de la organización, la condición o no de empresa multinacional, etc. La razón estriba en que se considera que estas variables pueden condicionar la adopción de determinadas prácticas o sistemas de prácticas o, mejor aún, el efecto que las mismas pueden tener sobre los resultados organizativos. Este enfoque destaca la necesidad de una coherencia o congruencia externa entre las prácticas de recursos humanos elegidas y los factores de contingencia, por lo que niega la existencia de unas mejores prácticas adecuadas para todas las organizaciones, independientemente del contexto en el que se aplican.

Actualmente no existen estudios que se hayan planteado el posible efecto de tales variables sobre la configuración de arquitecturas de RR.HH. conforme a las planteadas por Lepak y Snell (1999) y los demás autores referenciados en el presenta capítulo. Ya no se trata en este caso de ver cómo influyen en la elección y/o los resultados que se derivan de un sistema de prácticas, sino en la utilización de arquitecturas de recursos humanos más complejas, que implican la adopción de configuraciones de prácticas diferentes para diferentes colectivos de empleados.

Concretamente nuestro interés se centra en el efecto sobre la configuración de prácticas de recursos humanos de variables como la estrategia competitiva, la condición de empresa local o multinacional, teniendo en cuenta el origen de la multinacional y, en consecuencia, la mayor o menor distancia legal, institucional y cultural entre matriz y filial, la edad, el tamaño y sector de actividad. No obstante se pone un énfasis especial en la internacionalización de la empresa como variable de contingencia, por la importancia que esta temática ha adquirido en la literatura actual. Además, contábamos con la posibilidad de comparar los resultados entre empresas nacionales y multinacionales de distintos países de origen.

Dado el estado de desarrollo actual de esta línea de investigación, resultaría muy aventurado plantear hipótesis concretas, pero si estimamos conveniente llevar a cabo un primer estudio exploratorio para recabar unas primeras evidencias de los posibles efectos de estas variables sobre el diseño de las arquitecturas de RR.HH. de las empresas analizadas. Todo ello nos lleva a plantear como cuestión de investigación, relacionada con el objetivo 4 de la presente tesis doctoral, la:

CI. ¿Cómo afectan estas variables, previamente comentadas y, en especial la condición de empresa multinacional a la arquitectura de RRHH implantada por una empresa?

Si bien como hemos señalado no estamos en condiciones de plantear hipótesis adecuadamente fundamentadas, lo que si tenemos son ciertas intuiciones, basados en lo aprendido en la revisión de la literatura y nuestra experiencia.

Si como señalan autores como McNabb y Whitfield (1997 y 1999) y Gittleman et al. (1998) el tamaño afecta positivamente a la introducción de nuevas formas de dirigir los RR.HH., ya sea porque las empresas de mayor tamaño disponen de más recursos para incorporar innovaciones (Osterman, 1994), o por otros motivos, es seguramente más probable que adopten arquitecturas de RR.HH. que aplican configuraciones de RR.HH. diferentes a diferentes colectivos de empleados. Cabe destacar además que el tamaño favorece la especialización y la formalización, lo que permite fácilmente la aparición de colectivos de trabajadores muy diferenciados en cuanto a los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para el desempeño de sus trabajos. Esto último puede llevar fácilmente a diferencias en el valor y singularidad del capital humano que aportan y, de ahí, a la “tentación” a utilizar prácticas diferenciadas para los distintos colectivos.

La antigüedad podría, por un lado, tener un efecto similar en la medida en que también favorece la formalización y, por tanto, abre la posibilidad de dejar, al menos parte de los puestos de trabajo de la empresa sin demasiado “contenido”, reduciendo el valor y la singularidad del capital humano necesario para desempeñarlos. Esto podría facilitar la aparición de arquitecturas de RR.HH. “elitistas” o “discriminatorias”. Ahora bien, por otro lado, como señalan Bayo et al. (2002), *a priori*, la antigüedad podría tener un efecto negativo sobre la introducción de prácticas y arquitecturas de RRHH innovadoras, puesto que en ellas suele existir una cultura organizativa más arraigada (Geary, 1999), mientras que la capacidad de maniobra es mayor en las empresas más jóvenes.

Poco o nada podemos argumentar en relación al sector de actividad, máxime si, como en el presente trabajo, sólo distinguimos entre industria y servicios. No obstante esta es una variable considerada en multitud de tareas, al menos como variable de control.

Por lo que respecta a las variables relacionadas con la condición de la empresa de multinacional, señalar que diversos autores plantean que esta condición de empresa multinacional, así como el país de origen de la misma pueden condicionar el tipo prácticas de recursos humanos utilizadas por las empresas (Bayo y Merino, 2002). La condición de empresa multinacional hace que la empresa conozca diferentes realidades, viva experiencias diversas y tenga más oportunidad de aprender y aplicar lo aprendido a sus distintas filiales, por lo que cabe esperar que implanten arquitecturas de recursos humanos y sistemas de prácticas más sofisticados que los de las empresas locales.

Así, por ejemplo, los resultados obtenidos por Wood y Albanese (1995) y Roche (1999) señalan que la pertenencia a una multinacional extranjera acelera el proceso de adopción de prácticas de alto compromiso. En esta misma línea, Geary (1999) señala que la presencia en los mercados internacionales permite que la empresa tenga un mayor conocimiento de las prácticas de gestión más innovadoras utilizadas por las empresas más competitivas.

Por otro lado, cabe esperar que la influencia del país de origen se haga notar en el grado de utilización de los distintos modos de empleo y en las prácticas implantadas para cada tipo de capital humano. Asimismo, no es descabellado pensar que cuanto mayor sea la distancia institucional entre los países de origen y acogida mayores tiendan a ser las diferencias entre las arquitecturas de recursos humanos de las MNE y las de las empresas locales. Es probable que una variación en el país de origen de distintas MNEs también generará diferencias entre sus arquitecturas de recursos humanos.

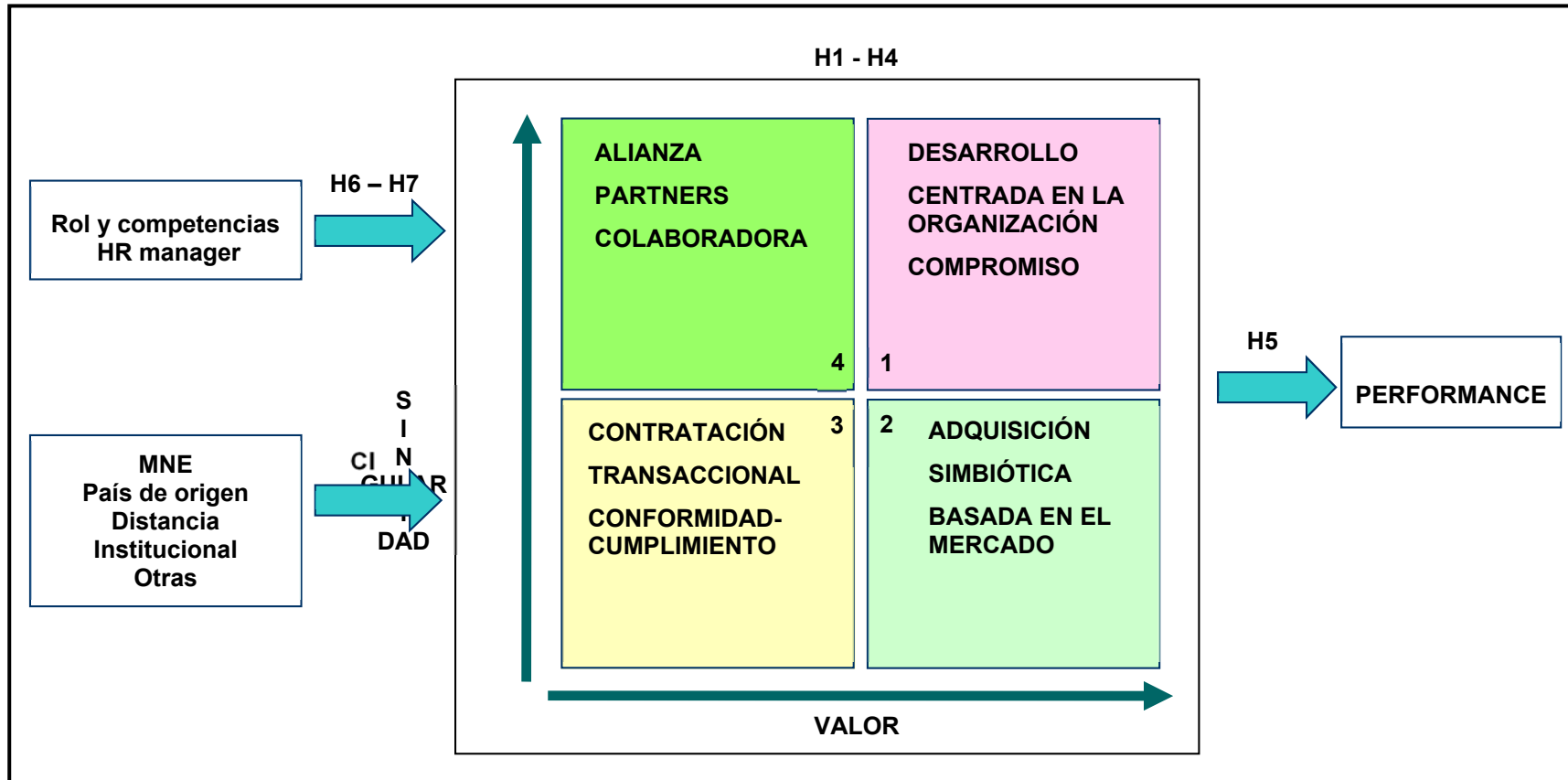
Cabe señalar que cuando hablamos de diferencias en las arquitecturas de recursos humanos estamos señalando que existirán diferencias en el grado de utilización de los

diferentes modos de empleo y en el tipo de prácticas que se utilizan con los empleados vinculados a la empresa por medio de esos diferentes modos de empleo o, cuanto menos, en la intensidad con la que se utilizan.

Por último, conviene reseñar que, en no pocos casos, las variables contingentes consideradas en este estudio están relacionadas. Las empresas multinacionales suelen ser empresas más grandes y con cierta antigüedad, lo que hace aún más difícil identificar los efectos de cada una de ellas por separado.

Antes de adentrarnos en el trabajo empírico realizado, presentamos en la página siguiente la figura No. 28 que pretende resumir de forma gráfica el modelo teórico desarrollado por la doctoranda a los largo de los dos capítulos dedicados a construir el marco teórico de la presente tesis doctoral

Figura No. 28. Modelo teórico propuesto



Fuente: Elaboración propia a partir de Lepak y Snell (1999)

CAPÍTULO TERCERO:

METODOLOGÍA

1. INTRODUCCIÓN

Según diversos autores, existen diferentes maneras de abordar un fenómeno objetivo de investigación. Una de ellas encaja dentro del positivismo (Bruyn, 1966; Deutscher, 1973). Esta perspectiva teórica defiende la existencia de una verdad absoluta alejada de los estados subjetivos de los individuos. Una verdad objetiva en torno a las organizaciones y a los fenómenos estudiados que se revela a través del método científico (Bonache, 1999). Los positivistas no dan cabida a que el investigador pueda permear la investigación, sino que explícitamente abordan la verdad como la única realidad a través del método científico.

Como oposición a los planteamientos anteriores, en una segunda perspectiva fenomenológica autores como Hammersley (1995), entre otros, argumentan que, contrario a las condiciones planteadas en las ciencias físicas-naturales, en las ciencias sociales, el comportamiento humano condiciona los estudios. El investigador viene a formar parte activa de la misma con sus percepciones, interpretaciones y análisis de la realidad. No se habla de una realidad que existe para explicarla, sino que la misma investigación forma parte de la realidad a ser estudiada. Plantean que la realidad puede interpretarse de múltiples formas y que al llevar a cabo una investigación puede existir un sesgo por interpretación de los investigadores. También señalan que existen limitaciones teóricas para explicar todos los fenómenos posibles, llegándose así a un paradigma interpretativo llamado postpositivista (Denzin y Lincoln, 1998; Guba y Lincoln 1994).

Conscientes de que el método científico es el principal garante de que nuestra interpretación de realidad no conlleve importantes sesgos, que nos desvíen sustancialmente de esa “verdad absoluta y objetiva” planteada por los positivistas, hemos tratado de ser lo más rigurosos posibles a la hora de llevar a cabo el trabajo empírico que pasamos a describir en este y el siguiente capítulo. Para ello partimos de la “verdad existente”, establecida a partir de una profunda revisión de la literatura, para plantear una serie de hipótesis que hemos resumido en el cuadro No. 22. A este respecto es importante señalar que el modelo de investigación que pretendemos desarrollar, se basa en el modelo de Lepak y Snell (1999) y pretende ampliarlo al introducir nuevos elementos en su análisis.

Concretamente, deseamos observar en qué medida se utilizan las diferentes configuraciones de prácticas de recursos humanos y si se aplicaban de forma congruente al modelo “ideal” planteado por estos autores, en función del valor y singularidad del capital humano. Pretendemos asimismo analizar las implicaciones que puede tener sobre los resultados el hecho de adoptar una arquitectura de recursos humanos más o menos parecida a la arquitectura que podríamos considerar “ideal” según el modelo de Lepak y

Snell (2002). También deseamos estudiar cómo afectan algunas variables contextuales internas y externas al ajuste entre prácticas de RRHH y tipo de capital humano. A este respecto, fundamentalmente analizamos en qué medida las competencias y el rol desempeñado por los responsables de la función de recursos humanos afecta a dicho ajuste. También tendremos en consideración otras variables típicas del enfoque contingente (edad, tamaño, sector, estrategia), con especial énfasis en la condición de empresa multinacional y el origen de la misma.

Cuadro No. 22. Resumen de los objetivos de investigación y de las hipótesis a investigar

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS PLANTEADAS
<p>Objetivo 1: Revisar y reformular las hipótesis planteadas por Lepak y Snell (2002), y llevar a cabo una validación de las mismas en un contexto económico, social, político y cultural diferente.</p> <p>Nota: Cabe destacar que nuestra unidad de análisis no fue, como en su caso, el modo de empleo, sino, en unos casos el individuo/puesto y, en otros, la empresa.</p>	<p>H1. La configuración de prácticas de RRHH de compromiso se aplicará preferentemente en el caso de capital humano de alto valor y alta singularidad.</p> <p>H.1.1. El valor del capital humano tendrá una influencia positiva en la utilización de las prácticas de RRHH de compromiso.</p> <p>H.1.2. La singularidad del capital humano tendrá una influencia positiva en la utilización de las prácticas de RRHH de compromiso.</p>
	<p>H2. La configuración de prácticas de RRHH de productividad o basada en el mercado se aplicará preferentemente en el caso de capital humano de alto valor y baja singularidad.</p> <p>H.2.1. El valor del capital humano tendrá una influencia positiva en la utilización de las prácticas de RRHH de productividad.</p> <p>H.2.2. La singularidad del capital humano tendrá una influencia negativa en la utilización de las prácticas de RRHH de productividad.</p>
	<p>H3. La configuración de prácticas de RRHH de cumplimiento se aplicará preferentemente en el caso de capital humano de bajo valor y baja singularidad.</p> <p>H.3.1. El valor del capital humano tendrá una influencia negativa en la utilización de las prácticas de RRHH de cumplimiento.</p> <p>H.3.2. La singularidad del capital humano tendrá una influencia negativa en la utilización de las prácticas de RRHH de cumplimiento.</p>
	<p>H4. La configuración de prácticas de RRHH de cooperación se aplicará preferentemente en el caso de capital humano de bajo valor y alta singularidad.</p> <p>H.4.1. El valor del capital humano tendrá una influencia negativa en la utilización de las prácticas de RRHH de cooperación.</p> <p>H.4.2. La singularidad del capital humano tendrá una influencia positiva en la utilización de las prácticas de RRHH de cooperación.</p>

(Continúa en la página siguiente)

<p>Objetivo 2: Analizar en qué medida el nivel de ajuste entre prácticas de RR.HH. y tipo de capital humano puede afectar a los resultados organizativos.</p>	<p>H5. El ajuste entre características del capital humano (valor y singularidad) y las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas tiene una influencia positiva sobre los resultados organizativos</p> <p>H5.1. El ajuste entre características del capital humano (valor y singularidad) y las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas tiene una influencia negativa sobre la predisposición a abandonar la empresa (<i>Intention To Quit</i>).</p> <p>H5.2 El ajuste entre características del capital humano (valor y singularidad) y las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas tiene una influencia positiva sobre la productividad laboral.</p> <p>H5.3. El ajuste entre características del capital humano (valor y singularidad) y las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas tiene una influencia positiva en el ROA o rentabilidad económica (razón entre los beneficios antes de intereses e impuestos y el activo total).</p> <p>H5.4. El ajuste entre características del capital humano (valor y singularidad) y las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas tiene una influencia positiva en el ROE o rentabilidad financiera (razón entre los beneficios netos después de intereses e impuestos y los fondos propios).</p>
<p>Objetivo 3: Analizar en qué medida el nivel de competencia y el rol desempeñado por el responsable de la función de RR.HH. podría afectar al nivel de ajuste entre prácticas de RR.HH. y tipo de capital humano considerado.</p>	<p>H6. Cuanto más estratégico sea el rol desempeñado por el responsable de la función de RRHH mayor será el nivel de ajuste entre las características del capital humano (Valor y Singularidad) y las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas.</p> <p>H7. Cuanto mayor sea el nivel de competencia del responsable de la función de RRHH mayor será el nivel de ajuste entre las características del capital humano (Valor y Singularidad) y las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas.</p>
<p>Objetivo 4: Iniciar el estudio de cómo afectan algunas variables contextuales típicas de la literatura contingente, al nivel de ajuste entre prácticas de RR.HH. y tipo de capital humano considerado.</p>	<p>CI. En este caso y dado el estado actual de la investigación no plantearemos hipótesis, pero trataremos de avanzar en la respuesta a la pregunta de: ¿Cómo afectan estas variables a la arquitectura de RRHH implantada por una empresa? Pondremos en relación a esta cuestión especial énfasis en variables relacionadas con la condición de empresa multinacional y el origen de la misma¹¹.</p>

En el capítulo cuarto tratamos de avanzar en la resolución de las cuestiones de investigación planteadas y validar las hipótesis formuladas, utilizando las técnicas consideradas más apropiadas en cada momento y para cada cuestión concreta (técnicas

¹¹ Cabe señalar que en un primer momento se pretendía dar un mayor énfasis al objetivo 4, especialmente en lo que tenía que ver con el efecto que la condición o no de multinacional, el país de origen, la distancia institucional y el modo de internacionalizarse podían tener sobre la elección de las prácticas de RR.HH. y el nivel de ajuste entre estas y el tipo de K humano. No obstante, la enorme cantidad de trabajo que ya suponía abordar con la debida diligencia los tres primeros objetivos, la necesidad de concluir la tesis en un periodo razonable y otras circunstancias que no consideramos apropiado mencionar, nos llevaron a rebajar nuestras aspiraciones a este respecto. No obstante, como recogemos al final de este trabajo, consideramos que puede constituir una línea de investigación futura de considerable interés.

que a continuación detallaremos, siguiendo las recomendaciones de expertos de reconocido prestigio.

Pasando al tema específico de la metodología utilizada, conviene comenzar realizando una breve reflexión sobre lo que se entiende por este término. Como han enunciado diversos autores, entre ellos Taylor y Bogdan (1996), la metodología es el modo en que se enfocan los problemas y se buscan las respuestas a los mismos. En el área de las Ciencias Sociales, este término se aplica a la manera como se realiza la investigación, la forma como es concebido el fenómeno y el tipo de método utilizado para enfocar el problema. Es por ello que haremos una descripción detallada del proceso por el cual se llevó a cabo esta investigación.

El tipo de diseño utilizado pertenece al grupo de investigación *ex post facto*, que significa que los hechos ya ocurrieron, tal como lo manifiesta Kerlinger (1985: 269) "... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente no manipulables". Observamos pues situaciones ya existentes y no podemos influir sobre la variable independiente y sus efectos. También se le llama diseño transeccional o transversal, dado que los fenómenos no son estudiados en diferentes momentos del proceso, sino en un solo momento (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

Dados los objetivos de investigación planteados, consideramos que la investigación cuantitativa es la metodología más adecuada. No obstante, cabe señalar que, si bien la investigación realizada es predominantemente cuantitativa, esta tiene como uno de sus antecedentes una investigación cualitativa en la que participó la doctoranda, y de cuya muestra formaron parte un porcentaje considerable de las empresas aquí analizadas. Además la relación continuada y fluida de la investigadora con algunos de los agentes implicados (con los que se han llevado a cabo entrevistas posteriores a la investigación cuantitativa), ha permitido profundizar en al casuística específica de algunas empresas de especial interés, facilitando asimismo la comprensión e interpretación de algunos de los resultados obtenidos.

En los apartados posteriores del presente capítulo exponemos las cuestiones relativas al diseño de la investigación empírica. Es decir, el plan de trabajo desarrollado en el que se especifican todos aquellos aspectos considerados en la tesis doctoral, como son las fuentes de información utilizadas, las variables consideradas y los métodos de recogida y análisis de la información.

2. LA MUESTRA

La unidad de análisis elegida varía según el objetivo de investigación, de modo que en unos casos es el **individuo/puesto** y, en otros (la mayoría), la **empresa**. En cada empresa se ha recogido información en relación a la misma y a distintos puestos de trabajo en función de las características del capital humano requerido, en términos de valor y singularidad. Asimismo se ha recogido información en relación a las prácticas de recursos humanos aplicadas por cada empresa a los diferentes tipos de capital humano.

En el caso del modelo de referencia, que es el de Lepak y Snell (1999, 2002), la unidad de análisis no fue la empresa, sino el modo de empleo. Los autores asignaron aleatoriamente a cada entrevistado un único modo de empleo, de modo que no recogieron toda la información relativa a cada empresa de los mismos sujetos. Ni tratando de utilizar varias fuentes de información en cada empresa, consiguieron obtener información sobre los cuatro modos de empleo para cada una de las empresas consideradas en la muestra. Por el contrario, en algunos casos, se obtuvieron dos respuestas sobre el mismo modo de empleo para la misma empresa.

En nuestra investigación, las empresas seleccionadas han sido tomadas teniendo en cuenta los objetivos y la estrategia de la investigación, cumpliendo con los requisitos de idoneidad del protocolo establecido en el desarrollo de la misma. Así, no se trata de una muestra aleatoria de empresas representativa de una población, sino de una muestra de conveniencia ya que las mismas fueron elegidas en función de determinadas características específicas (tamaño, condición de multinacional o no, país de origen de la multinacional), relevantes para poder abordar las cuestiones de investigación planteadas.

A este respecto, cabe señalar, que la existencia de nuestro cuarto objetivo, con todos los condicionantes ya expresados en una nota al pie en la introducción, condicionó, en gran medida, la muestra de empresas elegida. Este es el motivo por el que de las 50 empresas de la muestra 20 sean empresas nacionales colombianas, 10 multinacionales colombianas, 10 multinacionales norteamericanas y 10 multinacionales españolas, todas ellas con sede en la ciudad de Cali, en el departamento del Valle del Cauca (Colombia).

Adicionalmente, la lista de posibles empresas candidatas se ha hecho teniendo en cuenta la facilidad de acceso a las empresas, los contactos previamente establecidos y la conveniencia de la investigación. El proceso de recogida de información requería tiempo y dedicación para su aplicación y existía un riesgo significativo de recibir información incompleta o mal diligenciada, lo que podía imposibilitar el desarrollo de la investigación

planteada. Además se pretendía garantizar que pudieran mantenerse contactos posteriores para profundizar en casos específicos que pudiera resultar de especial interés.

En todo caso, se consideraron empresas con más de 100 empleados, como hicieron entre otros Rodríguez-Pérez y Ventura-Victoria (2002), para garantizar que existiera un mínimo de profesionalización en la función de recursos humanos y que las prácticas de recursos humanos estuvieran formalizadas (Huselid y Becker, 1996).

Fue así, teniendo en cuenta las condiciones anteriormente planteadas, como se dio inicio al contacto con las empresas seleccionadas, en la primera semana de diciembre del 2012. Las empresas fueron extraídas del estudio del DANE de acuerdo con lo que se requería para las empresas escogidas. De ahí y por conveniencia de la investigación, cercanía en el medio y pertenecer a la red de contactos tanto de ACRIP (Asociación Colombiana de Recursos Humanos y de Personal), como de los socios de la Universidad ICESI, se procedió a escoger las empresas objeto de estudio, que cumplieran los requisitos previamente establecidos.

Como veremos a lo largo de este capítulo, se han utilizado técnicas cuantitativas con una muestra que no es estadísticamente representativa de la población de empresas nacionales y multinacionales presentes en Colombia. No obstante, este hecho es justificable por la naturaleza del estudio y por el estadio en que se encuentra la investigación sobre arquitectura de RRHH. No hay prácticamente estudios empíricos y los que hay no introducen las variables que vamos a considerar. Lo que sí es estadísticamente representativo para un nivel de confianza del 95% y un error muestral inferior al 5%, si bien con los sesgos que introducen las características exigidas a las empresas para formar parte de la muestra, es el número de empleados con los que se trabajó todo el estudio. En el segundo apartado del capítulo cuarto se recogen los resultados del análisis descriptivo de la muestra.

3. RECOGIDA DE INFORMACIÓN

3.1. Fuentes de información

Se han utilizado en esta investigación tres tipos de cuestionarios diferentes, que se han recogido íntegramente en los anexos 1,2 y 3, y cuyo contenido se irá especificando en los distintos apartados dedicados a explicar la medición de las distintas variables utilizadas en el estudio.

Cada cuestionario se ha destinado a obtener datos de una fuente de información diferente en cada una de las empresas: CEO, Responsable de la función de RR.HH. y empleados. En este último caso 10 empleados por cada empresa seleccionadas en función de tipo de capital humano requerido en el puesto que desempeñan.

Se determinaron que éstas fueran las fuentes de información dado que podrían ser los actores principales que pudieran dar cuenta de lo que se estuviera preguntando para cada caso así:

- Una fuente de información la suministraba con el cuestionario a responder el Director General o *Chief Executive Officer* CEO de la compañía, donde se le preguntó sobre estrategia competitiva y sobre rol y competencias del responsable de la función de recursos humanos (FRH). También se preguntaron datos generales de la empresa (sector de actividad, tamaño, forma jurídica, etc.). No obstante esta última información fue corroborada en las bases de datos de información financiera de las compañías y en las bases que dichas compañías entregan a la Superintendencia Financiera. Cabe aclarar que el cuestionario al CEO era aplicado a través de entrevista con un investigador para verificar que se entendieran las preguntas y agilizar las mismas, dado el poco tiempo con el que se contaba para tal fin por parte de los CEO (ver anexo 1).
- Otra fuente de información fue el cuestionario dirigido al responsable de la FRH. En el mismo debía ofrecer una relación de puestos de trabajo lo más representativos posibles de la variedad de puestos de la organización (directivos/no directivos, diferentes departamentos y funciones, profesionales cualificados/no cualificados, etc.). Para ello se le entregó una tabla con descriptores relacionadas con el valor y la singularidad de los puestos de trabajo, debiendo poner a su izquierda un puesto que cumpliera mucho con esa característica y a su derecha un puesto que no cumpliera en gran medida con esa característica. Se solicitó que se evitasen reiteraciones para tratar de conseguir al menos una veintena de puestos diferentes (ver anexo 2).

Una vez obtenida la lista de puestos, el investigador seleccionaba 10 puestos de lo más variado y diferenciado posible e invitaba a continuación al responsable de la FRH a continuar con el cuestionario, respondiendo las preguntas definidas para caracterizar esos 10 cargos específicos seleccionados, en lo referente a su valor y singularidad (especificidad/escasez).

- Una tercera fuente de información la constituyeron 10 empleados de cada empresa. Debían ser empleados que ocupasen cada uno de ellos uno de los puestos de

trabajo seleccionados en la entrevista al responsable de la FRH. Los empleados ofrecieron información sobre sus puestos y las prácticas de RRHH desarrolladas por la empresa en materia de características del puesto que desempeña, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y sistemas de recompensas (ver anexo 3).

Los tres cuestionarios utilizados fueron generados tras una extensa revisión de la literatura y partiendo, para la mayoría de las variables incluidas en los mismos, de la base de escalas ya validadas, como veremos más adelante. Además, para una mayor garantía de su validez de contenido, estos cuestionarios fueron revisados por 3 expertos que colaboraron en la elección y redacción definitiva de los ítems incluidos en los distintos cuestionarios a través de sus críticas, sugerencias y recomendaciones.

3.2. Administración de los cuestionarios

Entre el 10 y el 22 de diciembre de 2012, se realizó una prueba piloto de las 3 encuestas completas en total, la dirigida al CEO de la empresa, la dirigida al responsable de la FRH y una tercera que debía ser respondida por 10 empleados de la misma empresa, seleccionados en función de las características de los puestos de trabajo desempeñados.

La prueba piloto se llevó a cabo con la colaboración de 4 empresas. En 2 de ellas las entrevistas fueron administradas personalmente, y otras 2 fueron realizadas por medios telemáticos. Durante el proceso se estuvo atento a:

- Las reacciones de los implicados en el momento de aplicación del cuestionario.
- El tiempo en que tardaban en responder (alrededor de 10-15 minutos para el CEO, entre 30-35 minutos para el responsable de la función de RRHH y entre 20-25 minutos en el caso de los empleados).
- Si las preguntas eran entendidas por los encuestados o mostraban dudas al respecto.
- Identificar posibles problemas con la redacción.

Con ello se pretendía tener en cuenta la máxima cantidad de factores que pudieran afectar a la adecuada aplicación de los cuestionarios.

La prueba piloto sirvió para determinar mejoras en algunas imprecisiones del cuestionario y redacción y entendimiento del mismo. Entre los cambios realizados, destacan: la inclusión del título de la investigación para cada cuestionario y el nombre de a quién iba dirigido para

bajar el nivel de error al aplicarlo, así como la reducción del número de ítems utilizados para caracterizar los cargos que debía elegir el responsable de la función de recursos humanos. Cabe señalar a este respecto que el cuestionario inicial era muy largo y generaba cansancio debido a que debía completarlo para cada uno de los 10 puestos elegidos. Asimismo se introdujeron cambios menores en la forma de diagramación y redacción de algunas escalas de respuesta de los ítems.

Durante la prueba piloto también se comprobó que era mucho más eficaz realizar la aplicación personalizada, que por vía telemática, dado que los periodos de entrega se dilataban, incluso aunque la persona responsable de la función de RRHH estuviera con la mayor disposición a colaborar. Resultaba mucho más complejo resolver cualquier tipo de duda o problema. De hecho, finalmente fue necesario, pasados 10 días, asistir a la empresa para ayudar a la aplicación de los cuestionarios.

A principios de enero de 2013 se habían corregido los instrumentos nuevamente y esta versión definitiva fue validada, de nuevo, por los 3 expertos anteriormente comentados, de tal forma que pudieron hacerse ajustes de contenido, método y forma.

Desde el 13 de enero de 2013 se inició la aplicación de las encuestas, proceso que se prolongó hasta finales de febrero. Las entrevistas fueron concertadas mediante solicitud de cita telefónica. En primer lugar se entrevistó al responsable de la función de recursos humanos, que nos dio acceso a los empleados que debían responder los cuestionarios a ellos dirigidos y, finalmente, se llevaba a cabo la entrevista con el CEO de cada una de las empresas de la muestra.

Los cuestionarios destinados a los responsables de la FRH fueron administrados mediante entrevista personal, con la colaboración de los estudiantes del MBA de la Universidad ICESI, generación 2013-II, muchos de ellos directivos en empresas Nacionales y Multinacionales con sede en Colombia. La incorporación de los estudiantes formaba parte de los recursos con que se contaba para acceder a la mayor cantidad de empresas y personas entrevistadas y cumplían las características consideradas adecuadas en función del objetivo, protocolo y diseño de la investigación.

En la entrevista, el responsable de la FRH debía seleccionar 10 cargos a partir de todos los que aparecían citados en la tabla anteriormente comentada. Con los nombres de esos 10 cargos elegidos, el responsable de la FRH siguió diligenciando el cuestionario, completando las escalas definidas para evaluar el nivel de valor y singularidad de cada uno de esos cargos. La duración de las entrevistas con los responsables de la FRH osciló entre los 30-45 minutos.

Posteriormente, con la colaboración responsable de la FRH se eligieron 10 empleados que estuvieran desempeñando cada uno de ellos uno de los cargos seleccionados, para que cumplimentaran un cuestionario en relación a las características de sus puestos de trabajo y las prácticas de recursos humanos que se les estaban aplicando por parte de la empresa. En este caso no se llevó a cabo una entrevista personal, sino que se hizo llegar los cuestionarios a los empleados seleccionados con una comunicación especial invitándolos a participar y explicándoles el procedimiento de diligenciamiento de la encuesta y el objetivo de la misma.

Los cuestionarios se regresaron de manera anónima, garantizando la confidencialidad de sus respuestas, a través de la persona encargada de realizar las entrevistas en cada una de las empresas. Dichos cuestionarios podían ser cumplimentados en un tiempo que oscilaba entre los 20-25 minutos.

Una vez realizada la entrevista al responsable de la FRH de cada organización y aplicadas las encuestas a los empleados, con la ayuda del responsable de la FRH, la investigadora y su grupo de apoyo se dirigieron a los CEO de cada empresa y concertaron y llevaron a cabo una entrevista personalizada para recoger la información que se requería. El tiempo que tomó cada entrevista con el CEO fue de entre 15-20 minutos. Se les hizo llegar con antelación a la entrevista los cuestionarios, para facilitar la preparación de la misma.

A partir del 20 de enero 2013 se fueron digitalizando los datos, conforme iban llegando las respuestas. Dicho proceso concluyó a finales de marzo. El diseño de los indicadores de ajuste, su cálculo y los análisis estadísticos fueron realizados entre abril y noviembre de 2013, si bien se ha llevado a cabo alguna ampliación puntual durante la interpretación de los resultados. En el cuadro No. 23 puede verse un resumen del proceso seguido.

Cuadro No. 23. Resumen del proceso seguido en el trabajo de campo

FECHA	ACTIVIDAD
5 de Diciembre de 2012	Se definen las empresas objetivo
10 de Diciembre de 2012	Quedan definidos los cuestionarios para la prueba piloto con la ayuda de los 3 expertos
Del 10 al 22 de Diciembre de 2012	Aplicación prueba piloto
Del 6 al 12 de Enero de 2013	Corrección de los instrumentos Validación definitiva de los 3 expertos
13 de Enero de 2013	Inicio de la aplicación de los cuestionarios definitivos
13 Enero a Finales de Febrero de 2013	Ampliación del grupo investigador, con la colaboración de estudiantes del MBA de la Universidad ICESI Aplicación encuestas empresas
20 de Enero a Finales de Marzo de 2013	Digitalización de datos
Entre Abril y Noviembre de 2013	Diseño de los indicadores de ajuste, cálculo de los mismos y análisis estadístico

Fuente: Elaboración propia

4. REVISIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

4.1. Medición del nivel de valor y singularidad de los puestos de trabajo

Cada uno de los 10 puestos de trabajo seleccionados por cada empresa, conforme a lo establecido en el apartado anterior, fueron puntuados por el director/responsable de recursos humanos en dos escalas de valor y singularidad (especificidad/escasez), respectivamente. Para definir los ítems se partió de las escalas utilizadas por Lepak y Snell (2002), que utilizaron escalas de Likert de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo),

con 12 ítems para medir el valor de los puestos y otros 10 para medir su nivel de singularidad.

Se optó por utilizar el mismo tipo de escalas pero reduciendo el número de ítems a 12 en total, 6 para evaluar cada una de las dimensiones citadas, tratando de mantener en esencia su capacidad para discriminar entre puestos de alto/bajo valor y singularidad. Utilizar el cuestionario original podría reducir significativamente la probabilidad de obtener respuestas y la calidad de las mismas por la fatiga del entrevistado, si tenemos en cuenta que la misma persona había de valorar 10 puestos de manera consecutiva.

Como ya señalamos anteriormente, participaron en este proceso de definición de las escalas finalmente utilizadas, al margen de la doctoranda, tres expertos con experiencia investigadora contrastada. Estos expertos coincidieron en considerar algunos de los ítems originales como reiterativos y, por tanto, prescindibles. Dichas escalas fueron pretestadas antes de la recogida de datos definitiva al igual que el resto de escalas incluidas en los 3 cuestionarios utilizados en la investigación.

Cuadro No. 24. Comparación de las escalas originales de Lepak y Snell (2002) con las propuestas

	Propuesta de Lepak y Snell (2002)	Adaptación de Medina-Lorza (2013)	Códigos
VALOR / VALUE	Individuals in [insert employment mode] have skills that... (Los individuos en el puesto [señalar puesto] tienen habilidades que...)	Los individuos en el puesto [señalar puesto] tienen habilidades que...	
	1 ...are instrumental for creating innovations (...son decisivas para generar innovaciones)	1. Crean valor para el cliente/consumidor afectando directamente en la satisfacción de los mismos	POC11V1
	2 ...create customer value (...crean valor para el cliente)	2. Contribuyen a minimizar los costos de producción, servicio o entrega	POC11V2
	3 ...help minimize costs of production, service, or delivery (...ayudan a minimizar los costes de producción, servicio o entrega)	3. Son clave para mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización y, por lo tanto, para el logro de los objetivos generales de la misma	POC11V5
	4 ...enable our firm to provide exceptional customer service (...permiten a su empresa proveer un excepcional servicio a sus clientes)	4. Hacen que la empresa sea capaz de responder adecuada y rápidamente a los cambios del entorno y la demanda	POC11V6
	5 ...contribute to the development of new market/product/service opportunities (...contribuyen al desarrollo de nuevos mercados/productos/ servicios)	5. Contribuyen al desarrollo de nuevos productos/servicios y procesos que mejoran la competitividad de la empresa	POC11V9
	6 ...develop products/services that are considered the best in our industry (...desarrollan productos/servicios que son considerados los mejores en la industria)	6. Son claves para que la empresa pueda ofrecer precios competitivos y productos y servicios de calidad	POC11V12
	7 ...directly affect organizational efficiency and productivity (...afectan directamente a la eficiencia organizativa y la productividad)		
	8 ...enable our firm to respond to new or changing customer demands (...permiten a la empresa responder a las nuevas o cambiantes demandas de los clientes)		
	9 ...allow our firm to offer low prices (...permiten a nuestra empresa ofrecer precios bajos)		
	10 ...directly affect customer satisfaction (...directamente afectan a la satisfacción del cliente)		
	11 ...are needed to maintain high quality products/services (...son necesarios para mantener altos niveles de calidad de productos/servicios)		
12 ...are instrumental for making process improvements (...son decisivos para conseguir mejoras en los procesos)			

	Propuesta de Lepak y Snell (2002)	Adaptación de Medina-Lorza (2013)	Códigos
SINGULARIDAD / UNIQUENESS	Individual in [insert employment mode] have skills that...(Los individuos en el puesto [señalar puesto] tienen habilidades que...)	Los individuos en el puesto [señalar puesto] tienen habilidades que...	
	1...are bit widely available in the labor market (...son poco disponibles en el mercado de trabajo)	1. No se encuentran fácilmente disponibles en el mercado laboral	POC11V3
	2...would be very difficult to replace (...serían muy difíciles de reemplazar)	2. Nos distinguen de nuestros competidores	POC11V4
	3...are not available to our competitors (...de las cuales nuestros competidores no disponen)	3. Han sido personalizadas o específicamente adaptadas a nuestras particulares necesidades organizacionales	POC11V7
	4...are widely considered the best in our industry (...son ampliamente consideradas como las mejores en nuestra industria)	4. Pueden resultar difíciles de reemplazar si las perdemos, por ejemplo, por jubilación o baja voluntaria del empleado	POC11V8
	5...are developed through on the job experiences (...se desarrollan por medio de la experiencia en el trabajo/puesto)	5. Se han desarrollado por medio del aprendizaje en el puesto de trabajo	POC11V10
	6...are difficult for our competitors to buy away from us (...son difíciles de comprar/conseguir por los competidores aparte de nosotros)	6. Resultan difíciles de desarrollar, imitar o sustituir a nuestros competidores	POC11V11
	7...are unique to our organization (...son únicas/exclusivas de nuestra organización)		
	8...are difficult for our competitors to imitate or duplicate (...son difíciles de imitar o duplicar por parte de nuestros competidores)		
	9...are customized to our particular needs (...están adaptadas /ajustadas a nuestras particulares necesidades)		
10...distinguish us from our competition (...nos distinguen de la competencia)			

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro No. 24 se presentan la relación de ítems propuesta por Lepak y Snell (2002) y la utilizada en la presente investigación.

Con objeto de clasificar los puestos de trabajo analizados en los diferentes cuadrantes del modelo de Lepak y Snell (1999, 2002), en primer lugar, se calcularon dos indicadores de cada una de las variables consideradas, valor y singularidad, tomando la suma de las puntuaciones de los correspondientes ítems y la media de los mismos.

- **Indicador Suma:** La suma de las puntuaciones asignadas a los ítems que median estas características del cargo. La puntuación en valor y singularidad oscila entre el mínimo de 6, un valor medio o de corte de 18 y un valor máximo de 30.
- **Indicador Promedio:** Se toma el promedio de las puntuaciones obtenidas en las escalas previamente comentadas.

Cuadro No. 25. Resumen de criterios de clasificación de puestos

<p>1. Suma Valor < 18 ; Suma Singularidad ≥ 18</p> <p>2. Valor promedio < Media global Valor; Singularidad promedio ≥ Media global Singularidad</p> <p>3. Valor promedio < Media empresa Valor; Singularidad promedio ≥ Media empresa Singularidad</p>	<p>1. Suma Valor ≥ 18 ; Suma Singularidad ≥ 18</p> <p>2. Valor promedio ≥ Media global Valor; Singularidad promedio ≥ Media global Singularidad</p> <p>3. Valor promedio < Media empresa Valor; Singularidad promedio ≥ Media empresa Singularidad</p>
<p>1. Suma Valor < 18 ; Suma Singularidad < 18</p> <p>2. Valor promedio < Media global Valor; Singularidad promedio < Media global Singularidad</p> <p>3. Valor < Media empresa Valor; Singularidad < Media empresa Singularidad</p>	<p>1. Suma Valor ≥ 18 ; Suma Singularidad < 18</p> <p>2. Valor promedio ≥ Media global Valor; Singularidad promedio < Media global Singularidad</p> <p>2. Valor promedio ≥ Media empresa Valor; Singularidad promedio < Media empresa Singularidad</p>

Fuente: Elaboración propia

Para clasificar los puestos de trabajo en los cuatro cuadrantes definidos en el modelo de Lepak y Snell (1999) se utilizaron tres criterios diferentes. El primero utiliza los datos del

primer indicador (suma de puntuaciones en los ítems) y los dos restantes los del segundo (media de las puntuaciones en los ítems).

1. Variable `cuad_abs_puesto`: Cuando un puesto de trabajo obtiene una puntuación superior o igual a 18 en las dos variables, se le clasifica en el cuadrante 1. Cuando la puntuación en valor es superior o igual a 18 y la puntuación en singularidad es inferior a estos valores, se le clasifica en el cuadrante 2. Si tanto las puntuaciones en valor y singularidad son inferiores a 18 se le ubica en el cuadrante 3. Por último, cuando la puntuación en valor es inferior a 18, pero la puntuación en singularidad es superior o igual a estos mismos valores, el puesto se clasifica en el cuadrante 4 (`cuad_abs_puesto`).
2. Variable `cuad_mean_puesto`: El procedimiento es el mismo pero se utilizan como puntos de corte las medias globales de valor y singularidad.
3. Variable `cuad_mean_2_puesto`: De nuevo el procedimiento es el mismo, pero se utilizan puntos de corte diferentes para cada empresa, las medias de cada empresa en las puntuaciones de valor y singularidad. Con ello se pretendía controlar, en la medida de lo posibles los sesgos del evaluador (el director o responsable de recursos humanos) por lenidad o severidad, a la hora de evaluar el valor y la singularidad de la muestra de puestos elegida.

4.2. Medición de las configuraciones de prácticas

La validación del modelo planteado exige evaluar en qué medida se aplican a los puestos de trabajo de un cuadrante determinado, es decir, con un determinado perfil de valor y singularidad, la configuración de prácticas que debería corresponderle según el modelo "ideal" planteado por Lepak y Snell (1999 y 2002).

Para ello se solicitó a un empleado que estuviese desempeñando cada uno de los puestos seleccionados (10 por empresa, total 500), que respondiera un cuestionario de 56 ítems relacionados con las prácticas de recursos humanos que se le aplicaban en la empresa, utilizando una escala de Likert de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). A diferencia de Lepak y Snell (2002) que solicitaron la información a los directivos de recursos humanos, se solicita esta información directamente a los empleados, pues son sus percepciones en relación a las prácticas que se les aplican las que van a condicionar su conducta y de ahí, su contribución a los resultados de la empresa. Además, pueden existir diferencias notables entre las prácticas que se pretenden implantar desde la DRH y las que

efectivamente se implantan con la intervención de los directivos de línea. Por otro lado, era inviable pedir toda esta información a los responsables de la función de RRHH respecto a varios puestos de trabajo, tanto por la extensión del cuestionario como por la dificultad para recordar las peculiaridades de cada puesto.

Los 56 ítems del cuestionario se agruparon del siguiente modo:

- 10 ítems relativos a las características del puesto de trabajo que desempeñan
- 11 ítems que caracterizan las prácticas de reclutamiento y selección
- 10 ítems relativos a las prácticas de formación y desarrollo
- 10 ítems que caracterizan las prácticas de evaluación del desempeño
- 15 ítems relativos a los sistemas de recompensas utilizados por la empresa.

La escala es una adaptación de los ítems utilizados por Lepak y Snell (2002, 2003), que fue traducida, ampliada y adaptada en diferentes aspectos que pasamos a enumerar. En primer lugar, la amplia revisión de la literatura realizada nos sugirió la inclusión de algunos ítems no considerados por los citados autores. Ello permitió, entre otras cosas, conseguir un mayor equilibrio en el número de ítems característicos de cada configuración de prácticas, lo que debería permitir evaluar de forma más adecuada las mismas. Para ello constituyó una referencia fundamental la literatura sobre modos de empleo y sistemas de prácticas de recursos humanos (Arthur, 1994; Delany and Huselid, 1996; Dyer, 1996; Gómez-Mejía y Balkin, 1992; Hatch and Dyer, 2004; Kang, Morris and Snell, 2007; Parkhe, 1993; Pfeffer y Baron, 1988; Rousseau, 1995; Snell y Dean, 1994; Tsui et al., 1995 y 1997; Youndt et al., 1996; Youndt, y Snell, 2004). En segundo lugar, se refundieron algunos de los ítems originales al referirse al mismo tipo de cuestiones. Por último, se tradujeron los ítems adaptándolos a los usos lingüísticos del ámbito geográfico de aplicación del estudio empírico, de modo que se facilitase la comprensión por parte de los empleados. Por último, el pretest realizado permitió asimismo mejorar la redacción inicial al facilitar la detección de los ítems que resultaban más difíciles de interpretar por los encuestados.

A partir de las puntuaciones obtenidas en los 56 ítems, se pueden conseguir 4 indicadores, uno por cada configuración de prácticas (CONF_C1: compromiso; CONF_C2: productividad; CONF_C3: cumplimiento; CONF_C4: cooperación). Siguiendo el ejemplo de Lepak y Snell (2002, 2003), MacDuffie (1995) y Youndt et al. (1996) cada configuración se operativiza como un índice aditivo de prácticas de RR.HH. Estos cuatro índices, uno para cada modo de empleo, se calculan tomando el valor promedio de los ítems que corresponden a cada una de las configuraciones. El hecho de utilizar el valor promedio se

debe a que los indicadores no cuentan con el mismo número de ítems (21, 17, 11 y 11 respectivamente).

Cabe señalar que, excepcionalmente algunos ítems (3, 4 y 28 y 47) si puntúan alto se ajustan a una configuración y si puntúan bajo a otra (habría en este caso que considerar la puntuación “reverse code”). El ítem 3 (desempeño un puesto de trabajo en el que realizo una escasa variedad de tareas con bajo grado de complejidad) debería puntuar alto en la configuración “cumplimiento” y bajo en la de “compromiso”. El ítem 4 (desempeño un puesto de trabajo que es igual en todos los cargos equivalentes en las empresas del sector) debería puntuar alto en la configuración “productividad” y bajo en la de “alianza o cooperación”. El ítem 28 (Las actividades de formación y desarrollo buscan aumentar mi productividad a corto plazo) debería puntuar alto en la configuración “productividad” y bajo en la de “compromiso”. Finalmente el ítem 47 (Los sistemas de recompensa se centran principalmente en mi desempeño a corto plazo) debería puntuar alto en la configuración “cumplimiento” y bajo en la de “compromiso”.

Cada empleado valora todas las prácticas de lo que se derivan puntuaciones en cada uno de los cuatro indicadores citados. Estos valores señalan en qué medida las prácticas aplicadas a los puestos incluidos en cada uno de los cuadrantes del modelo se parecen en mayor o menor medida a las 4 configuraciones de prácticas de RR.HH. A partir de ello se pueden elaborar indicadores de ajuste que valorarán en qué medida se aplican, en cada puesto y empresa, prácticas congruentes con el valor y singularidad de los puestos (cuadrante en el que se ubican los puestos en el modelo).

En el cuadro No. 26, que aparece a continuación, se recogen los ítems definitivamente incluidos en el cuestionario, con su código correspondiente, comparándolos con los ítems originales utilizados por Lepak y Snell (2002).

Cuadro No. 26. Adaptación de Medina-Lorza a indicadores de configuraciones de Lepak y Sneñll (2002)

Propuesta de Lepak y Snell (2002)	Commitment	Productivity	Compliance	Collaboration	Adaptación de Medina-Lorza	Código Indicador
BLOQUE 1 These employees perform jobs that... Estos empleados desempeñan puestos de trabajo que...					BLOQUE 1: Desempeño un puesto de trabajo...	
1...allow them to routinely make changes in the way they perform their jobs ...les permiten de forma rutinaria realizar cambios en la forma en como desempeñan su trabajo	X				...me permiten tomar decisiones y realizar cambios en el modo en que realizan su trabajo	POCV11V1E
2...are designed around their individual skills ...son diseñados teniendo en cuenta sus competencias individuales				X	...diseñado teniendo en cuenta mis competencias individuales	POCV11V2E
3...are extremely simple ...son extremadamente simples	RC		X		... en el que realizo una escasa variedad de tareas con bajo grado de complejidad	POCV11V3E
4...are standardized throughout industry ...están estandarizados en toda la industria		X		RC	...que es igual en todos los cargos equivalentes en las empresas del sector	POCV11V4E
5...are well-defined ...están claramente definidos			X		...que está claramente definidos en cuanto a mis tareas, funciones, responsabilidades, métodos de trabajo, etc.	POCV11V5E
6...empower them to make decisions ...les permiten tomar decisiones	X				<i>Refundida en la nueva 1 pues las dos tienen que ver con autonomía del empleado</i>	
7...have a high degree of job security ...tienen un alto grado de seguridad en el empleo	X				...que me permite gozar de un alto grado de seguridad en el empleo	POCV11V6E
8...include a wide variety of tasks ...incluyen una amplia variedad de tareas	X		RC		<i>Sería la contraria a la nueva 3 y, por tanto se elimina.</i>	

9...involve job rotation ...conlleven rotación de puestos de trabajo	X				...que conlleva rotación de puestos y/o trabajo en equipos autogestionados	POCV11V7E
10...require them to participate in crossfunctional teams and networks ...les exige participar en redes y equipos multifuncionales				X	...que me exige participar en redes y equipos multifuncionales e, incluso, interempresariales	POCV11V8E
NUEVA			X		...en el que están claramente definidos el contenido y los resultados a alcanzar por mi	POCV11V9E
NUEVA			X		... que, en general, no requiere de mi una alta cualificación y tiende a contratarse externamente y/o realizarse contrataciones por duración determinada	POCV11V10E
BLOQUE 2 The recruitment/selection process for these employees... El proceso de reclutamiento y selección para esos empleados...					BLOQUE 2 Los procesos de reclutamiento y selección en mi organización...	
11...assesses their industry knowledge and experience ...valoran sus conocimientos y la experiencia en la industria				X	...valoran mis conocimientos y experiencia en este tipo de compañías	POCV11V11E
12...emphasizes promotion from within ...enfatan la promoción interna	X				...enfatan en mi promoción interna y en mi plan de carrera	POCV11V12E
13... emphasizes their ability to collaborate and work in team ...enfatan su capacidad para colaborar y trabajar en equipo				X	...enfatan mi capacidad para colaborar en equipos multifuncionales e interempresariales	POCV11V13E
14...focuses on selecting the best all around candidate, regardless the specific job ...se centran en seleccionar en mejor candidato con independencia del puesto concreto a desempeñar	X				...se centran en la selección del mejor candidato independientemente del puesto concreto a desempeñar	POCV11V14E
15...focuses on their ability to contribute to our strategic objectives ...se centran en su habilidad para contribuir a nuestros objetivos estratégicos	X				...se centran en mi habilidad para contribuir a los objetivos estratégicos de la empresa	POCV11V15E
16...involves screening many job candidates ...conlleven realizar pruebas a muchos candidatos al puesto		X			<i>Refundida en POCV11V17E</i>	

17...is comprehensive (use interviews, tests, etc.) ...es exhaustivo (utiliza entrevistas, test, etc.)		X			17...son complejos y rigurosos y conllevan utilizar diferentes tipos de pruebas a múltiples candidatos	POCV11V17E
18...place priority on their potential to learn (e.g. aptitude) ...ponen la prioridad en su potencial para aprender (por ejemplo aptitud)	X				...enfatan en mis competencias y potencial para aprender	POCV11V16E
19...use many different recruiting sources (agencies, universities, etc.) ...utiliza muchas fuentes diferentes de reclutamiento (agencias, universidades, etc.)		X			...utilizan fuentes de reclutamiento especializados (universidades, centros de investigación, cazatalentos, colegios profesionales)	POCV11V18E
NUEVA			X		...se llevan a cabo mediante procedimientos estandarizados	POCV11V19E
NUEVA				X	...valoran su capacidad para aportar habilidades y conocimientos complementarios en el cargo para el cual fui contratado	POCV11V20E
NUEVA			X		...se centra en mi capacidad para aportar un buen desempeño productivo en un corto plazo	POCV11V21E
BLOQUE 3 Our training activities for these employees... Nuestras actividades de formación para estos empleados...					BLOQUE 3 Las actividades de formación y desarrollo...	
20...are comprehensive ...son exhaustivas	X				...son continuas y en todos los aspectos de mi trabajo	POCV11V22E
21...are continuous ...son continuas	X				<i>Refundida en la 22 nueva</i>	
22... emphasize improving current job performance ...enfatan la mejora del desempeño en el puesto actual		X			...enfatan en la mejora del desempeño en mi puesto actual	POCV11V23E
23... emphasize on the job experiences ...enfatan las experiencias en el puesto		X			...enfatan la formación en el puesto a través de la experiencia	POCV11V32E
24...focus on compliance with rules, regulations and procedures ...se centran en el cumplimiento de reglas, normas y procedimientos			X		...se centran en el cumplimiento de reglas, normas y procedimientos establecidos	POCV11V25E

25...focus on team building and interpersonal relations ...se centran en la construcción de equipos y las relaciones interpersonales				X	...se centran en la construcción de equipos, el desarrollo de habilidades de cooperación y mis relaciones interpersonales	POCV11V24E
26...require extensive investments of time/money ...requieren inversiones importantes en tiempo/dinero	X				...requieren inversiones importantes en tiempo y recursos financieros y/o de otro tipo	POCV11V28E
27...seek to increase short-term productivity ...buscan aumentar la productividad a corto plazo	RC	X			...buscan aumentar mi productividad a corto plazo	POCV11V27E
28...strive to develop firm-specific skills/knowledge ...se esfuerzan en desarrollar conocimientos y habilidades específicos de empresa	X				...se esfuerzan en desarrollar mis conocimientos y habilidades específicos	POCV11V29E
NUEVA		X			...se centran en los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo	POCV11V30E
NUEVA	X				...tiene como objetivo desarrollar mi potencial de cara al futuro	POCV11V31E
BLOQUE 4 Performance appraisals for these employees... La evaluación del desempeño para estos empleados...					BLOQUE 4 Los sistemas de evaluación del desempeño...	
29...are based on inputs from multiple sources (peers, subordinates, etc.) ...están basados en inputs de múltiples fuentes (pares, subordinados, etc.)	X				...están basados en información de diferentes fuentes (supervisor, pares, subordinados, etc.)	POCV11V33E
30...are based on objective, quantifiable results ...están basados en resultados objetivos y cuantificables		X			...están basados en valorar mis resultados objetivos y cuantificables	POCV11V35E
31...are based on team performance ...están basados en el desempeño del equipo				X	...están basados en el desempeño con mis equipos de trabajo	POCV11V39E
32...assess compliance with preset behaviors, procedures and standards ...valoran la conformidad con comportamientos preestablecidos, procedimientos y estándares			X		...valoran mi cumplimiento de estándares y procedimientos preestablecidos	POCV11V41E
33...assess quality of output		X			...valoran la cantidad y calidad de mi trabajo	POCV11V43E

...valoran la calidad del output 33, 34 y 39 se pueden refundir						
34...assess quantity of output ...valoran la cantidad de output 33, 34 y 39 se pueden refundir		X			<i>Refundida en POCV11V36E</i>	
35...emphasize employee learning ...enfatan el aprendizaje del empleado	X				...están orientados al aprendizaje y el desarrollo de mis competencias	POCV11V37E
36...focus on their ability to work with others ...se centran en su habilidad para trabajar con otros				X	<i>Refundida en 34</i>	
37...focus on their contribution to our strategic objectives ...se centran en su contribución a nuestros objetivos estratégicos	X				...se centran en mi contribución a los objetivos estratégicos de la empresa	POCV11V38E
38...includes development feedback ...incluyen feedback para el desarrollo	X				<i>Eliminada al ser suficientemente considerado el énfasis en el desarrollo en bloque 3</i>	
39...measure productivity and efficiency ...miden la productividad y la eficiencia		X			...miden mi productividad y eficiencia (34)	POCV11V34E
NUEVA			X		...se utilizan fundamentalmente como mecanismos de control de mi trabajo	POCV11V36E
NUEVA				X	...evalúan mi contribución realizada a proyectos concretos	POCV11V40E
BLOQUE 5 Compensation/rewards for these employees... Los sistemas de compensación/recompensa para estos empleados...					BLOQUE 5 Los sistemas de recompensas...	
40...are based on hourly pay ...se basan en un sistema de pago por horas			X		...se basan en un sistema de pagos por horas	POCV11V53E

41...are based on a straight salary ...está basado estrictamente en el salario (sin comisiones)		X			...están basados estrictamente en el salario (sin comisiones)	POCV11V59E
42...are based on the market wage (going rate) ...está basado en el salario de mercado		X			...están basados en los salarios de mercado priorizando mi equidad externa	POCV11V45E
43...are designed to ensure equity with peers ...está diseñado para asegurar la equidad con los pares		X			...están diseñados para asegurar mi equidad con los pares	POCV11V54E
44...focus primarily on their short-term performance ...se centra prioritariamente en su desempeño a corto plazo	RC		X		...se centran principalmente en mi desempeño a corto plazo	POCV11V47E
45...have a group-based incentive component (gainsharing, etc.) ...tiene un incentivo basado en el grupo (bono en función de la evolución de ciertos indicadores, etc.)				X	...cuentan con incentivos basados en el desempeño en mi grupo de trabajo	POCV11V50E
46...have an individual incentive bonus component ...tiene un incentivo individual (bonus)		X			...tienen incentivos individuales (bonus)	POCV11V55E
47...include an extensive benefits package ...incluye un amplio paquete de beneficios	X				...incluyen para mí un amplio paquete de beneficios	POCV11V52E
48...include employee stock ownership programs (ESOP, etc.) ...incluye programas de participación en el accionariado para los empleados	X				...incluyen programas de participación en las acciones de la compañía	POCV11V56E
49...place a premium on their industry experience ...ponen una prima en función de su experiencia en la industria				X	...priman mi experiencia y mi reputación en la industria	POCV11V51E
50...provide incentives for new ideas ...ofrecen incentivos para las nuevas ideas	X				...incentivan mi participación y priman mis ideas innovadoras	POCV11V57E

51...value seniority ...valora la antigüedad		X			...valoran mi antigüedad	POCV11V58E
	X				...utilizan incentivos en función de mi contribución a los objetivos estratégicos	POCV11V48E
	X				...establecen diferencias salariales en función mis competencias	POCV11V46E
		X			...están basados en salarios establecidos en función de mi puesto tratando de garantizar la equidad interna	POCV11V44E

Nota: Los ítems aparecen en negrita cuando el cambio no solo es en la redacción sino también en el contenido. No aparecen los códigos **POCV11V26E**, **POCV11V42E** y **POCV11V49E** que estaban incluidos en el cuestionario original pues se consideraron reiterativos tras la realización de la prueba piloto. Estos cambios han hecho que la numeración de los ítems en el cuestionario final no coincida con la recogida como parte del código de la variable.

4.3. Medición del nivel de ajuste al modelo

En primer lugar se calcularon una serie de indicadores de ajuste individual, con la intención de evaluar en qué medida se aplicaba a cada uno de los puestos considerados la configuración de prácticas congruente con el valor y singularidad de los mismos. Este análisis se puede abordar desde dos perspectivas diferentes, con niveles de “exigencia” en cuanto al concepto de ajuste también diferentes.

Una primera perspectiva a la hora de analizar el ajuste, como veremos, más exigente de la que se deriva del modelo de Lepak y Snell (2002), consiste en exigir para que se considere que existe ajuste entre valor y singularidad del puesto (cuadrante en el que se enmarca) y las prácticas de recursos humanos que se le aplican, que el indicador de la configuración que según el modelo ideal le corresponde a cada cuadrante sea más alto que los otros tres. Es decir, existe ajuste si el puesto n enmarcado en el cuadrante i obtiene una puntuación en la configuración i superior a las obtenidos en la j , k y l . Por tanto:

- En el caso de los puestos del cuadrante 1 (alto valor, alta singularidad) existe ajuste si $(CONF_C1 \geq CONF_C2) \& (CONF_C1 \geq CONF_C3) \& (CONF_C1 \geq CONF_C4)$
- Si los puestos pertenecen al cuadrante 2 (alto valor, baja singularidad) existe ajuste si $(CONF_C2 \geq CONF_C1) \& (CONF_C2 \geq CONF_C3) \& (CONF_C2 \geq CONF_C4)$
- Si pertenecen al cuadrante 3 (bajo valor y baja singularidad) si: $(CONF_C3 \geq CONF_C1) \& (CONF_C3 \geq CONF_C2) \& (CONF_C3 \geq CONF_C4)$
- Finalmente en el caso de que los puestos pertenezcan al cuadrante 4 bajo valor y alta singularidad), existe ajuste si: $(CONF_C4 \geq CONF_C1) \& (CONF_C4 \geq CONF_C2) \& (CONF_C4 \geq CONF_C3)$

Este modelo de operativización del ajuste es muy exigente dado que pueden plantearse situaciones en que un puesto puntúe muy alto en la configuración de prácticas congruente con sus características (incluso significativamente más alto que los demás puestos) pero lo haga aún más en otras. Cabe significar que las prácticas de las distintas configuraciones no son, en la mayoría de los casos, excluyentes, sino que son las más características de cada una de ellas. De hecho Lepak y Snell (2002) plantean la posibilidad de que las empresas no ajusten perfectamente las prácticas empleadas en los distintos tipos de puesto a ninguna configuración y se adhieran en mayor o menor grado a distintas configuraciones.

Siguiendo este modelo de operativización del ajuste se plantean diferentes medidas de ajuste:

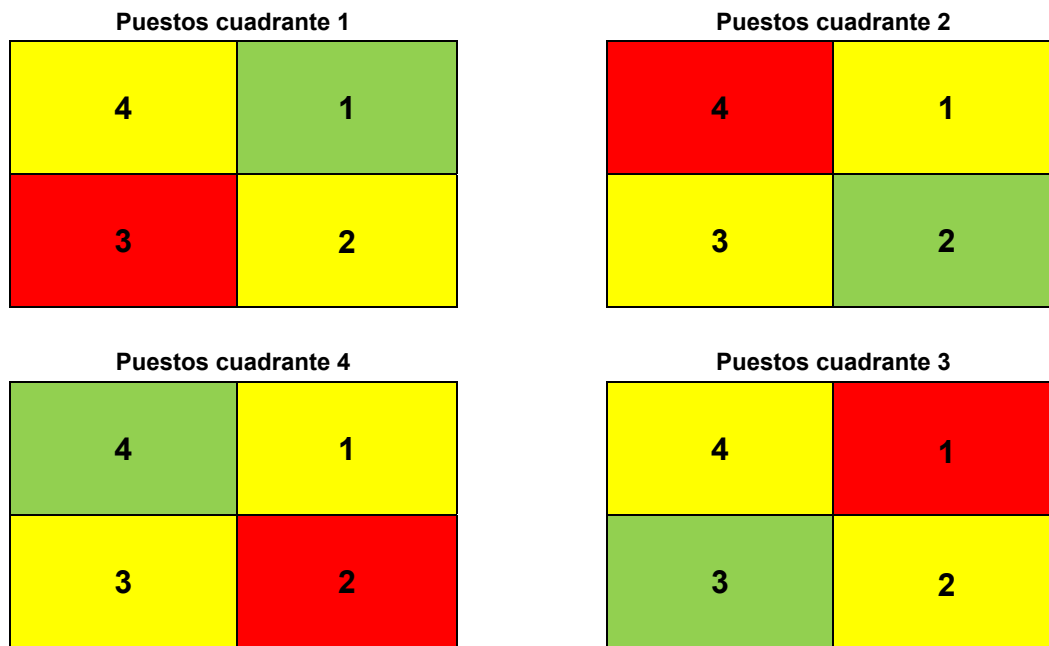
- Ajuste_1_dic con valores 1 si se cumple alguna de las condiciones anteriormente requeridas y 0 en caso contrario.
- Ajuste_1_grados con valores 1 si se cumplen las condiciones anteriormente requeridas, 0,5 si se aplica una configuración parcialmente congruente y 0 en los demás casos (ver tabla No. 2)

Tabla No. 2. Relación de valores posible del indicador de ajuste por grados 1

Nº combinación	Cuadrante puesto	Configuración con puntuación más elevada	Valor ajuste individual Ajuste_1_grados
1	1	1	1
2	1	2	0.5
3	1	3	0
4	1	4	0.5
1	2	1	0.5
2	2	2	1
3	2	3	0.5
4	2	4	0
1	3	1	0
2	3	2	0.5
3	3	3	1
4	3	4	0.5
1	4	1	0.5
2	4	2	0
3	4	3	0.5
4	4	4	1

Se consideran ajustes intermedios aquellos en que la configuración más puntuada no es la que corresponde a las dos características del puesto (valor y singularidad) pero si, al menos a una de ellas (valor o singularidad). Los cuadrantes 1 y 3 y 2 y 4 son los totalmente opuestos en cuanto a las características de los puestos. Si observamos los gráficos de la figura No. 29, el ajuste será intermedio cuando al puesto ubicado en función de su valor y singularidad en el cuadrante en verde, se le aplican más que las demás las prácticas que corresponden a un cuadrante en amarillo y nulo en el caso del rojo.

Figura No. 29. Representación gráfica de los niveles de ajuste



Nota: Los colores indican en qué medida la configuración correspondiente a cada cuadrante es coherente con el cuadrante de puesto. Verde ajuste perfecto, amarillo intermedio, rojo ajuste nulo)

Por otro lado, Lepak y Snell (2002) tomando como referencia el modo de empleo (cuadrante en el que se encuadraba cada puesto analizado) consideraron como evidencia suficiente del cumplimiento de su modelo, el hecho de que los puestos de cada cuadrante tuvieran una puntuación significativamente superior en la configuración considerada congruente con el mismo, a la obtenida por los puestos enmarcados en los restantes cuadrantes. Ello significa que existe ajuste si los puestos ubicados en el cuadrante i obtienen una puntuación en la configuración i significativamente mayor a la que obtienen en esa misma configuración los puestos ubicados en los cuadrantes j , k y l .

En nuestro caso operativizar a nivel de puesto individual este tipo de ajuste implica: que existe ajuste en el puesto n del cuadrante i cuando la puntuación en el indicador de la configuración i es superior a la media de las puntuaciones obtenidas por el conjunto de los puestos. Este modelo de evaluación del ajuste no es demasiado exigente, pero plantea el problema de que un mismo puesto puede puntuar por encima de la media en más de un indicador o en ninguno. De hecho, como puede constatarse en la tabla No. 3, existen 16 combinaciones posibles en estas puntuaciones para cada uno de los cuadrantes.

Para tratar de resolver esto se diseñaron dos indicadores, ajuste_2_grados y ajuste_3_grados. El primero de ellos mucho menos restrictivo que el segundo, en la medida en que permite considerar más niveles de ajuste intermedio, si bien ambos permiten puntuaciones intermedias. Ambos indicadores están basados en valorar:

- 1 cuando la configuración congruente con el cuadrante que corresponde al puesto en función de su valor y singularidad puntúa por encima de la media
- 0,5 cuando puntúa por encima de la media la configuración congruente con un cuadrante con el que se comparte una característica (valor o singularidad)
- 0 cuando la configuración que puntúa por encima de la media es la que corresponde a un cuadrante antagónico (1 y 3 o 2 y 4).
- En el caso en que varias configuraciones reciban puntuaciones por encima de la media:
 - En el caso del indicador ajuste_2_grados se suman los puntos que corresponden a cada configuración evaluada por encima de la media y se divide por el número de configuraciones.
 - En el caso del indicador ajuste_3_grados se hace lo mismo, excepto que se puntúa cero cuando la configuración considerada más incongruente con las características del puesto aparece relacionada.

Tabla No. 3. Relación de valores posible de los indicadores de ajuste por grados 2 y 3

Nº combinación	Cuadrante puesto	Configuración/es con puntuación >= media	Valor ajuste individual Ajuste_2_grados	Valor ajuste individual Ajuste_3_grados
1	1	1	1	1
2	1	2	0,5	0.5
3	1	3	0	0
4	1	4	0.5	0.5
5	1	1-2	0.75	0.75
6	1	1-3	0.5	0
7	1	1-4	0.75	0.75
8	1	2-3	0.25	0
9	1	2-4	0.5	0.5
10	1	3-4	0.25	0
11	1	1-2-3	0.5	0
12	1	1-2-4	0.66	0.66
13	1	1-3-4	0.5	0
14	1	2-3-4	0.33	0
15	1	1-2-3-4	0.5	0
16	1	ninguno	0	0

(Continúa en la página siguiente)

1	2	1	0.5	0.5
2	2	2	1	1
3	2	3	0.5	0.5
4	2	4	0	0
5	2	1-2	0.75	0.75
6	2	1-3	0.5	0.5
7	2	1-4	0.25	0
8	2	2-3	0.75	0.75
9	2	2-4	0.5	0
10	2	3-4	0.25	0
11	2	1-2-3	0.66	0.66
12	2	1-2-4	0.5	0
13	2	1-3-4	0.33	0
14	2	2-3-4	0.5	0
15	2	1-2-3-4	0.5	0
16	2	ninguno	0	0
1	3	1	0	0
2	3	2	0.5	0.5
3	3	3	1	1
4	3	4	0.5	0.5
5	3	1-2	0.25	0
6	3	1-3	0.5	0
7	3	1-4	0.25	0
8	3	2-3	0.75	0.75
9	3	2-4	0.5	0.5
10	3	3-4	0.75	0.75
11	3	1-2-3	0.5	0
12	3	1-2-4	0.33	0
13	3	1-3-4	0.5	0
14	3	2-3-4	0.66	0.66
15	3	1-2-3-4	0.5	0
16	3	ninguno	0	0
1	4	1	0.5	0.5
2	4	2	0	0
3	4	3	0.5	0.5
4	4	4	1	1
5	4	1-2	0.25	0
6	4	1-3	0.5	0.5
7	4	1-4	0.75	0.75
8	4	2-3	0.25	0
9	4	2-4	0.5	0
10	4	3-4	0.75	0.75
11	4	1-2-3	0.33	0
12	4	1-2-4	0.5	0
13	4	1-3-4	0.66	0.66
14	4	2-3-4	0.5	0
15	4	1-2-3-4	0.5	0
16	4	ninguno	0	0

De cada uno de estos indicadores individuales de ajuste, se puede derivar un indicador global de ajuste por empresa. Para ello basta con sumar los valores de los ajustes individuales de cada uno de los 10 puestos analizados pertenecientes a una empresa determinada. Finalmente se utilizaron los siguientes indicadores de ajuste global que aparecen definidos en cuadro No. 27.

Cuadro No. 27. Resumen indicadores de ajuste por empresa

Ajustes Dicotómicos por Empresa: Suma de los 10 ajustes dicotómicos individuales: Ajuste estricto, es decir, cuando la puntuación de la configuración congruente con el cuadrante en el que se encuentra ubicado el puesto es mayor que las demás. El valor del ajuste individual, es 1 si la mayor puntuación la tiene la configuración congruente, 0 en los demás casos.	
S_ajuste_dic_a	Suma Ajuste dicotómico cuad_abs_puesto & cuad_configuración (estricto). En este caso los puestos se asignan a uno y otro cuadrante en función de la puntuación en valor y singularidad tomando como punto de corte el valor 18 en valores absolutos.
S_ajuste_dic_b	Suma Ajuste dicotómico cuad_mean_puesto & cuad_configuración (estricto). En este caso los puestos se asignan a uno y otro cuadrante en función de la puntuación en valor y singularidad tomando como punto de corte el valor medio global.
S_ajuste_dic_d	Suma Ajuste dicotómico cuad_mean_2_puesto & cuad_configuración (estricto). En este caso los puestos se asignan a uno y otro cuadrante en función de la puntuación en valor y singularidad tomando como punto de corte el valor medio por empresa.
Ajustes 1 por Grados por Empresa: Suma de los 10 ajustes por grados individuales: Ajuste estricto, es decir, cuando la puntuación de la configuración congruente con el cuadrante en el que se encuentra ubicado el puesto es mayor que las demás. El valor del ajuste individual, es 1 si la mayor puntuación la tiene la configuración congruente, 0,5 si la tiene una configuración parcialmente congruente, 0 si la tiene la más incongruente.	
S_ajuste_1_grados_1a	Suma Ajuste por grados cuad_abs_puesto & cuad_configuración (estricto).
S_ajuste_1_grados_1b	Suma Ajuste por grados cuad_mean_puesto & cuad_configuración (estricto).
S_ajuste_1_grados_1d	Suma Ajuste por grados cuad_mean_2_puesto & cuad_configuración (estricto).
Ajustes 2 y 3 por Grados por Empresa: Suma de los 10 ajustes por grados individuales. Las condiciones para considerar que existe ajuste son menos restrictivas, basta que la configuración congruente con el cuadrante que corresponde al puesto en función de su valor y singularidad puntúe por encima de la media del conjunto de puestos. Las puntuaciones de las restantes configuraciones podrían ser incluso superiores a esta y se seguiría considerando que existe ajuste. El valor del ajuste individual, varía entre 1 y 0 según cuál o cuáles son las configuraciones que puntúan en cada caso por encima de la media.	
S_ajuste_2_grados_a	Suma Ajuste por grados cuad_abs_puesto & cuad_configuración (no estricto variante 1).
S_ajuste_2_grados_b	Suma Ajuste por grados cuad_mean_puesto & cuad_configuración_1_mean (no estricto variante 1).
S_ajuste_2_grados_d	Suma Ajuste por grados cuad_mean_2_puesto & cuad_configuración_1_mean (no estricto variante 1).
S_ajuste_3_grados_a	Suma Ajuste por grados cuad_abs_puesto & cuad_configuración_2_mean (no estricto variante 2).
S_ajuste_3_grados_b	Suma Ajuste por grados cuad_mean_puesto & cuad_configuración_2_mean (no estricto variante 2).
S_ajuste_3_grados_d	Suma Ajuste por grados cuad_mean_2_puesto & cuad_configuración_2_mean (no estricto variante 2).

4.4. Medición del nivel de competencia y del rol del responsable de la función de RRHH

Del modelo planteado se desprende una posible influencia del nivel de competencia y el rol más o menos estratégico desempeñado por el responsable de la FRH, sobre el nivel de ajuste de las prácticas de RRHH a las características de los puestos de trabajo. Un mayor nivel de competencia y el desempeño de un rol estratégico aumentarían la capacidad del responsable tanto para diseñar arquitecturas de recursos humanos más complejas, como para conseguir su aplicación. Ello nos llevó a la necesidad de medir estos dos constructos: competencia y rol.

Cuadro No. 28. Relación de indicadores de competencia del RFRHH

Indicador	ESCALA DE COMPETENCIA La persona responsable de la función de recursos humanos de nuestra organización y/o filial...
P3AVC26	...tiene una amplia experiencia en departamentos de personal / RH en el sector
P3AVC27	...goza de una alta credibilidad y buena reputación entre los directivos y empleados de los distintos departamentos
P3AVC28	...puede calificarse como un líder efectivo que sabe motivar a los miembros de su equipo hacia la consecución de los objetivos
P3AVC29	...está altamente comprometida con el logro de los objetivos de la organización
P3AVC30	...tiene una elevada capacidad técnica para coordinar adecuadamente dicha función
P3AVC31	...tiene un elevado conocimiento del negocio al que se dedica nuestra organización y hace buen uso de ese conocimiento
P3AVC32	...es capaz de aportar ideas y soluciones que, desde un enfoque de RRHH ayuden a la organización a resolver problemas
P3AVC33	...es capaz de impulsar la transmisión de valores de la organización con el objetivo de fortalecer la cultura corporativa
P3AVC34	...se relaciona fácilmente con otros y se comunica de manera apropiada con los mismos.
P3AVC35	...es capaz de generar practicas nuevas en relación con las labores que desempeña para los grupos objetivos de la organización
P3AVC36	...utiliza la tecnología para influir en el desempeño de los recursos humanos
P3AVC37	...es capaz de manejar los cambios internos y externos y ajustarlos para un adecuado funcionamiento de la estructura, procesos y personas
P3AVC38	...es capaz de generar acciones para ampliar el nivel de capacidades de la organización y genera respeto de sus <i>stakeholders</i> o grupos de interés

La variable competencia se ha medido por medio de una escala de 13 ítems (variables de P3AUVC26 a P3AUVC38). La variable rol ha sido medida por una escala de 8 ítems (variables P3AUVC39 a P3AUVC46). Dichos ítems, recogidos en los cuadros No. 28 y 29, que se muestran a continuación, han sido valorados por medio de una escala Likert de 5

puntos que varía de 1 definitivamente en desacuerdo a 5 definitivamente de acuerdo, siendo el CEO de la empresa el responsable de la valoración.

Cuadro No. 29. Relación de indicadores de rol del RFRRHH

Indicador	ESCALA DE ROL (ESTRATÉGICO O NO ESTRATÉGICO) La persona responsable de la función de recursos humanos de nuestra organización y/o filial...
P3AVC39	...participa activamente en la definición de los objetivos estratégicos, en estrecha colaboración con la gerencia general y los gerentes de los distintos departamentos
P3AVC40	...es una persona propulsora del cambio y es capaz de darle direccionamiento al mismo en temas de recursos humanos
P3AVC41	...es tomada en cuenta en las reuniones estratégicas de la organización
P3AVC42	...desempeña un rol tan estratégico que puede asesorar sobre reestructuraciones, vinculaciones, reemplazos, desarrollo y movimientos de personal
P3AVC43	...ocupa una posición en la jerarquía equiparable a la de los responsables de las demás funciones clave de la empresa (producción, comercialización, etc.)
P3AVC44	...es la responsable de definir estrategias de RH explícita y escrita, integrada con la estrategia organizativa y hace que le sigan conforme a ella.
P3AVC45	...constituye una voz autorizada y respetada en el marco del consejo de administración de la empresa o su parecido
P3AVC46	...es la responsable de definir la estrategia de RRHH explícita y escrita, integrada con la estrategia organizativa y garantizar su implantación.

Para la elección de estos indicadores nos hemos basado, fundamentalmente, en los trabajos de Medina (2008), Medina y Castañeda (2010), Murphy y Southey (2003), Ulrich y Brockbank (2006) y Ulrich, Younger, Brockbank y Ulrich (2012), así como en la opinión de los expertos consultados. El nivel de competencia y el grado en el que el rol del RFRRHH es estratégico se han determinado de forma aditiva, como suma de los correspondientes indicadores.

4.5. Medición de variables relativas a las características de la empresa

Dentro de este grupo de variables se encuentran algunas de las variables más utilizadas en los trabajos enmarcados en el enfoque contingente, como condicionantes externos de las prácticas de recursos humanos (Bayo et al., 2002). Estas serán utilizadas, fundamentalmente, como variables de control con el objetivo de valorar adecuadamente cuál es la verdadera capacidad explicativa de las variables independientes seleccionadas. Por los motivos ya expuestos a la hora de plantear los objetivos de la presente tesis, se ha puesto especial énfasis en variables relacionadas con las condiciones de empresa multinacional. A continuación ofrecemos una breve justificación de su elección, si bien ya

han sido tratadas en el capítulo primero en el marco del análisis del enfoque contingente, junto a la explicación de cómo han sido operativizadas estas variables.

4.5.1 Tamaño

Trabajos como los McNabb y Whitfield (1997 y 1999) y el de Gittleman et al. (1998) han encontrado que el tamaño afecta positivamente a la introducción de nuevas formas de dirigir los RRHH. Ya previamente Osterman (1994) había señalado que las empresas de mayor tamaño disponían de más recursos para incorporar innovaciones como las que supone adoptar prácticas de alto desempeño o, como en el caso que nos ocupa, complejas arquitecturas de RRHH.

En nuestro caso, ha sido medida utilizando el número promedio de empleados a tiempo completo. También se consideró la utilización de su transformación logarítmica, si bien los resultados se mantuvieron estables, como veremos en el capítulo cuatro (Huselid, 1995; Huselid et. al., 1997, Melián y Verano; 2008). Cabe recordar a este respecto que existe un sesgo intencionado en la medida en que todas las empresas de la muestra debían tener al menos 100 empleados fijos a tiempo completo.

4.5.2 La pertenencia a un grupo multinacional

Al margen de tener relación con el tamaño, pues las empresas multinacionales suele ser empresas de mayor tamaño, el hecho de competir y conocer contextos nacionales empresariales diferentes, puede facilitar un aprendizaje cruzado, que pueda dar lugar a la configuración de arquitecturas de recursos humanos más complejas e incluso más innovadoras. Los trabajos de Wood y Albanese (1995) y Roche (1999) encontraron que la pertenencia a una multinacional extranjera, acelera el proceso de adopción de prácticas de alto compromiso. Osterman (1994) también señala que la pertenencia a una organización mayor está asociada a la adopción de prácticas innovadoras en la organización del trabajo.

En nuestro caso hemos considerado diversas variables relacionadas con la condición o no de empresa multinacional. Concretamente se han utilizado:

- Condición de empresa multinacional o no: variable dicotómica con valores 1 empresa multinacional, 0 empresa local.
- Tipo de empresa según el país de origen y su condición o no de MNEs: variable categórica con cuatro categorías: 1) Colombiana NMN; 2) Colombiana MN; 3) Norteamericana MN; 4) Española MN.

- Distancia institucional: Como señalan Xu y Shenkar (2002), entre otros, la distancia institucional puede ser descompuesta en tres componentes, la distancia regulatoria, la normativa y la cognitiva. Para medir estos tres componentes se utilizarán los siguientes indicadores¹²:
 - Distancia legal o formal: Para medirla se utilizará, siguiendo a Ionascu et al., (2004) y a Estrin et al. (2009), el valor absoluto de la diferencia entre las medidas del país de origen y el de acogida de la filial de la MNE, en el Index of Economic Freedom de la Heritage Foundation. Dicho índice incluye los seis siguientes subíndices o dimensiones:
 - Requisitos legales para operar un negocio.
 - Facilidad para obtener una licencia de negocio.
 - Nivel de corrupción en la burocracia.
 - Normativa laboral (semanas laborables, vacaciones pagadas, permisos por paternidad, así como algunas otras reglamentaciones específicas).
 - Seguridad medioambiental y en el consumo y normativa sobre salud laboral.
 - Normas que suponen una carga u obstáculo para los negocios.
 - Distancia normativa o informal: Se medirá utilizando como indicador el utilizado por Estrin et al. (2009), que utiliza los índices de las nueve dimensiones de la cultura analizadas en el proyecto GLOBE (distancia al poder, aversión a la incertidumbre, orientación al desempeño, colectivismo institucional, colectivismo intragrupal, orientación al futuro, orientación humanitaria, igualitarismo de género y asertividad). Esta distancia cultural se calculará (Estrin et al, 2009):

$$DCul = \sum_{i=1}^n \frac{(I_{i,host} - I_{i,origin})^2}{n V_i}, \text{ donde } I_{i,host} \text{ y } I_{i,origin} \text{ son la dimensión } i\text{-ésima del índice correspondiente estandarizado para el país de acogida y el de origen de la MNE, } V_i \text{ la varianza de dicha dimensión, y } n \text{ el número de dimensiones (4 o 9 según el indicador utilizado).}$$

¹² Como alternativa podrían utilizarse, para medir tanto la distancia regulatoria o legislativa y la distancia normativa, otros indicadores a nivel de país obtenidos de las diferentes ediciones del World Competitive Yearbook y del Country Risk Ratings: Euromoney, como recomiendan Gaur y Lu (2007).

- Distancia cognitiva o en los recursos humanos: Se utilizará un índice combinado de las siguientes cuatro dimensiones cognitivas (Estrin et al, 2009; Ionascu et al., 2004):
 - Porcentaje de población activa que ha obtenido al menos educación terciaria, mayores de 25 años. Datos que se obtendrán del ILO Yearbook of Labor Statistics, de las estadísticas de la OCDE y de distintas instituciones nacionales de estadística.
 - Porcentaje promedio de años de escolarización en la población total mayores de 25 años. Datos que se obtendrán del trabajo de Barro y Lee (2010).
 - Número de computadoras por cada 1000 habitantes. Datos que se obtendrán del World Development Indicators.
 - Número de conexiones a Internet por cada mil habitantes. Datos que se obtendrán del World Development Indicators.

Esta distancia cognitiva se calculará (Ionascu et al, 2004):

$$DCog = \sqrt{\sum_i \frac{(I_{i,host} - I_{i,origin})^2}{V_i}}, \text{ donde } I_{i,host} \text{ y } I_{i,origin} \text{ son la dimensión } i\text{-ésima del índice correspondiente estandarizado para el país de acogida y el de origen de la MNE y } V_i \text{ la varianza de dicha dimensión.}$$

A la hora de utilizar la distancia institucional como variable en los análisis, se han utilizado dos opciones, calcularla como suma de las tres distancias previamente comentadas, o utilizar estos tres indicadores como indicadores formativos de la variable latente distancia institucional en modelos de ecuaciones estructurales.

4.5.3 Antigüedad o edad de la empresa

En este caso se ha tomado el número de años transcurridos desde la fecha de constitución de la empresa hasta el 31 de diciembre de 2013.

Bayo et al. (2002) señalan que, *a priori*, podría tener un efecto negativo sobre la introducción de prácticas y arquitecturas de RRHH innovadoras, puesto que en ellas suele existir una cultura organizativa más arraigada (Geary, 1999), mientras que la capacidad de maniobra es mayor en las empresas más jóvenes.

4.5.4 Sector de actividad

Inicialmente se consideró la utilización de los códigos de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de actividades económicas pero, finalmente, dado es escaso número de empresas que conforman la muestra y la diversidad de sectores industriales presentes en la misma se optó por distinguir simplemente entre industria y servicios como utilizaron previamente Delaney y Huselid (1996) y Melián y Verano (2008). De ello derivará la utilización de una variable dicotómica o categórica.

4.5.5 Estrategia

Como pudimos ver al analizar la evolución de la perspectiva contingente de investigación en materia de RRHH, la estrategia ha sido y es la variable contingente que despierta más interés, cuando se trata de analizar los sistemas de prácticas de RRHH.

Optamos por utilizar el nivel de estrategia de negocio, definida como la forma de competir en un mercado particular (Schendel y Hofer, 1979), lo que constituye la práctica más generalizada en la literatura. Las principales tipologías utilizadas en la literatura son las de Miles y Snow (1978) y Porter (1980).

Los dos procedimientos más utilizados para medir la estrategia: a) el método del párrafo descriptivo desarrollado por Snow y Hebriniak (1980), en el cual los entrevistados tras leer una descripción de los diferentes tipos de estrategia seleccionan la descripción que mejor caracteriza sus negocios. Este método ha sido utilizado, entre otros, por Balkin y Gómez-Mejía (1990), Bird y Beechleer (1995), James y Hatten (1995); Peck (1994), Peña-García-Pardo y Hernández-Perlines (2007); Rodríguez-Pérez y Ventura-Victoria (2002); Shortell y Zajac (1990) y; b) la medición de la estrategia por medio de una escala multi-ítem, método utilizado entre otros por Arthur (1992), Dess y Davis (1984), Galbraith y Schendel (1983), Pertusa-Ortega, Molina-Azorín y Claver-Cortés (2010), Sanz-Valle, Sabater-Sánchez y Aragón-Sánchez (1999), Segev (1989) y, en general, en la literatura sobre grupos estratégicos.

La ventaja de elegir la primera de estas dos opciones aplicando la variante de Shortell y Zajac (1990) es su mayor sencillez y brevedad, lo que ayuda a no alargar la entrevista más de lo necesario. La ventaja de la opción B es que es más sofisticada (también exige más análisis estadístico) y permite más opciones en análisis posteriores. Finalmente optamos por la opción B, que ha sido la generalmente adoptada en los estudios sobre grupos estratégicos, que tratan de identificar diferentes patrones competitivos en sectores

industriales. Ha sido menos utilizada cuando la estrategia es una entre varias variables explicativas, o se utiliza como variable de control en estudios centrados en el análisis de las políticas y prácticas de RRHH. En nuestro estudio contamos con empresas de distintos sectores, lo que dificulta un poco utilizar este método pues las variables estratégicas clave pueden variar significativamente de sector a sector y a través del tiempo.

Cuadro No. 30. Relación de indicadores de la estrategia de la organización

P2VC10	Minimización de costes generales y de producción
P2VC11	Altos niveles de productividad
P2VC12	Alta calidad y desempeño de los productos y/o servicios
P2VC13	Precios más bajos que la competencia
P2VC14	Publicidad y promoción intensiva de productos y servicios
P2VC15	Innovaciones en producto/servicio
P2VC16	Imagen de marca y reputación en la industria
P2VC17	Orientación a segmentos específicos
P2VC18	Innovaciones en proceso
P2VC19	Uso intensivo de la fuerza de ventas
P2VC20	Rapidez y frecuencia en la introducción de innovaciones
P2VC21	Orientación a ámbitos geográficos limitados
P2VC22	Estandarización de productos/servicios y procesos
P2VC23	Servicios complementarios al consumidor
P2VC24	Amplia variedad de productos
P2VC25	Productos adaptados a los requerimientos del comprador

No obstante, tras una revisión exhaustiva de trabajos que utilizaron esta metodología, se solicitó a los CEO de las empresas de la muestra que puntuasen los ítems, recogidos en el cuadro No. 30 que se muestra a continuación, por medio de una escala Likert de 5 puntos que varía de 1 muy en desacuerdo a 5 muy de acuerdo, en la medida en que fuesen descriptivos de la forma de competir de la empresa, en relación a sus competidores más directos. Para la selección de los ítems nos basamos más concretamente en los trabajos de Dess y Davis (1984), Galbraith y Schendel (1983), Nayar (1993), Pertusa-Ortega, Molina-Azorín y Claver-Cortés (2010), Revuelto (2003) y Sanz-Valle, Sabater-Sánchez y Aragón-Sánchez (1999).

4.5.5.1. Proceso de identificación de los grupos

Dado que el proceso de identificación de los grupos no constituye un objetivo esencial de la tesis, sino que se utiliza como medio para definir una variable a utilizar en análisis posteriores, en este apartado detallaremos tanto la metodología como los resultados. Básicamente el proceso consiste en llevar a cabo un análisis *cluster* en dos etapas con factorial previo de las 16 variables estratégicas consideradas, para clasificar las empresas en diferentes grupos en función de su estrategia competitiva. El análisis de componentes principales se llevó a cabo para eliminar los posibles problemas de multicolinealidad entre variables, al tiempo que nos permitía reducir el número de éstas. Previamente se realizaron una serie de pruebas para valorar la idoneidad de la aplicación de este análisis, cuyos resultados se resumen a continuación.

A la hora de valorar la idoneidad de llevar a cabo los análisis de componentes principales con rotación ortogonal varimáx se tuvieron en cuenta, en primer lugar, los coeficientes de correlación de Pearson¹³, que ofrecen los siguientes resultados:

- 92 correlaciones mayores de 0,3 (76,67%), todas ellas significativas al nivel 0,05. De estas correlaciones 13 eran mayores de 0,6 (10,83%).
- En segundo lugar observamos las correlaciones parciales utilizando la matriz de correlación anti-imagen, que ofrece el valor negativo de la correlación parcial. 19 coeficientes de correlación parcial resultaron ser mayores de 0,3 (15,83%).

Tabla No. 4. Resultados KMO y test de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,779
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	539,61
	Df	120
	Sig.	,000

Los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett, permiten rechazar la hipótesis nula de ausencia de correlaciones, para un valor de alfa de 0,01. La medida de suficiencia de muestreo general (MSA) de Kaiser-Meyer-Olkin, resulta satisfactoria al ofrecer un valor de

¹³ Mide como están relacionadas las variables, por tanto nos indicará el grado de dependencia mutua entre dos variables. Esta medida va de -1 a 1. H₀: no significatividad de los coeficientes de correlación.

0,779 para 1998, valor superior al 0,6 que diversos autores consideran el nivel mínimo a alcanzar.

Por último, las medidas de suficiencia de muestreo de cada una de las variables (que aparecen en la diagonal principal de la matriz de correlación anti-imagen), son todas ellas superiores a 0,6. De todos estos datos se puede concluir que las condiciones para la aplicación del análisis factorial son adecuadas.

Los resultados de la tabla de comunalidades nos indican que el porcentaje de varianza de las variables iniciales que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido oscila entre un mínimo de 0,559 para la variable estandarización de los productos y servicios hasta un máximo de 0,892 de rapidez y frecuencia en la introducción de innovaciones.

Tabla No. 5. Tabla de comunalidades del análisis de componentes principales

	Initial	Extraction
Minimización de Costes	1,000	,864
Altos niveles de productividad	1,000	,818
Alta calidad y desempeño de los productos y/o servicios	1,000	,693
Precios más bajos que la competencia	1,000	,791
Publicidad y promoción intensiva de productos y servicios	1,000	,574
Innovaciones en producto y/o servicios	1,000	,823
Imagen de marca y reputación en la industria	1,000	,628
Orientación a segmentos específicos	1,000	,727
Innovaciones en proceso	1,000	,762
Uso intensivo de la fuerza de ventas	1,000	,761
Rapidez y frecuencia en la introducción de innovaciones	1,000	,892
Orientación a ámbitos geográficos limitados	1,000	,724
Estandarización de los productos y servicios	1,000	,559
Servicios complementarios al consumidor	1,000	,606
Amplia variedad de productos	1,000	,764
Productos adaptados a los requerimientos del comprador	1,000	,696

Observando estos valores, así como los autovalores de los componentes, el porcentaje de varianza explicada acumulado (73,015%) y los gráficos de sedimentación, optamos por la soluciones de 4 componentes principales (todos con autovalor mayor que 1).

Tabla No. 6. Varianza total explicada

Comp.	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7,166	44,785	44,785	7,166	44,785	44,785	3,632	22,699	22,699
2	1,706	10,664	55,449	1,706	10,664	55,449	3,125	19,534	42,233
3	1,532	9,577	65,026	1,532	9,577	65,026	2,489	15,520	57,753
4	1,278	7,989	73,015	1,278	7,989	73,015	2,442	15,262	73,015
5	,830	5,185	78,200						
6	,758	4,740	82,940						
7	,607	3,792	86,732						
8	,586	3,665	90,397						
9	,356	2,223	92,620						
10	,301	1,883	94,502						
11	,245	1,533	96,036						
12	,187	1,170	97,206						
13	,156	,972	98,178						
14	,133	,834	99,012						
15	,088	,550	99,561						
16	,070	,439	100,000						

Para facilitar la interpretación de los componentes principales se utilizaron los factores rotados una vez aplicada la rotación ortogonal varimáx. En la tabla No. 7 hemos recogido todas las variables y la mayor de sus cargas.

Teniendo en cuenta que los resultados obtenidos a la hora de valorar la idoneidad de llevar a cabo el análisis factorial son satisfactorios, y que la interpretación a la luz de la teoría resulta plausible, consideramos procedente sustituir las variables originales representativas de las opciones estratégicas elegidas por las empresas, por las puntuaciones factoriales, a la hora de llevar a cabo la identificación de los grupos estratégicos mediante el análisis de conglomerados.

Tabla No. 7. Caracterización de los componentes principales

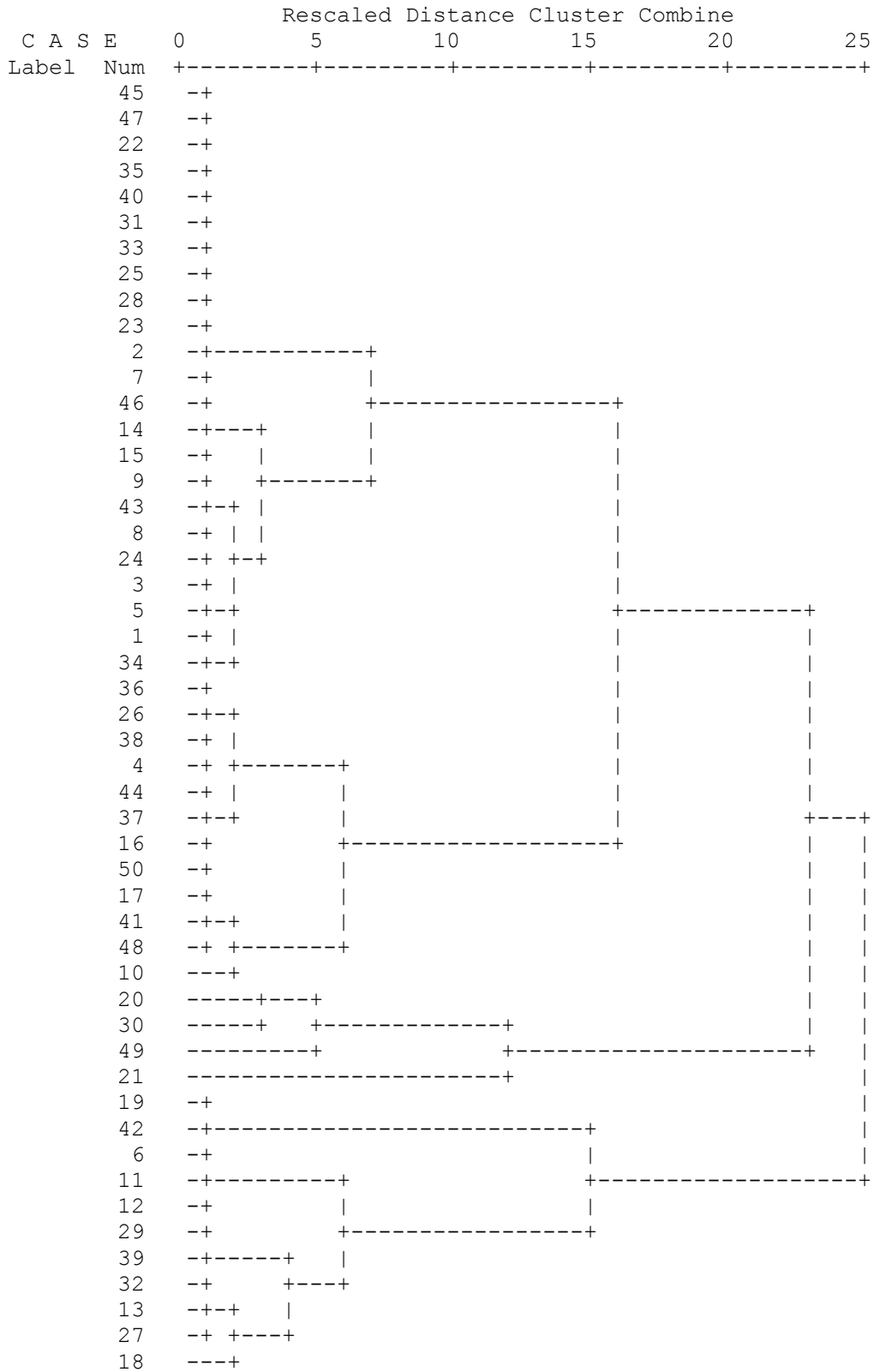
COMP.	PRINCIPALES VARIABLES QUE AGRUPA	Carga factorial
Comp. 1	Diferenciación basada en la innovación y los requerimientos del comprador	
	• Rapidez y frecuencia en la introducción de innovaciones	0,858
	• Uso intensivo de la fuerza de ventas	0,742
	• Servicios complementarios al consumidor	0,732
	• Productos adaptados a los requerimientos del comprador	0,696
	• Amplia variedad de productos	0,656
Comp. 2	Diferenciación de marca vía marketing y calidad	
	• Imagen de marca y reputación en la industria	0,744
	• Innovaciones en proceso	0,736
	• Alta calidad y desempeño de los productos y/o servicios	0,673
	• Orientación a segmentos específicos	0,664
	• Estandarización de los productos o servicios	0,605
	• Publicidad y promoción intensiva de productos y servicios	0,584
Comp. 3	Enfoque basado en la innovación y los precios bajos	
	• Innovaciones en productos y/o servicios	0,856
	• Orientación a ámbitos geográficos limitados	0,799
	• Precios más bajos que la competencia	0,703
	Liderazgo en costes	
Comp. 4	• Minimización de costes	0,861
	• Altos niveles de productividad	0,803

En la primera fase fue utilizado un procedimiento jerárquico aglomerativo, el método de Ward con distancias euclídeas al cuadrado, para establecer el número de conglomerados. En una segunda fase, los centroides obtenidos en la primera fueron introducidos como centroides iniciales de análisis de conglomerados no jerárquico Kmeans, lo que nos proporcionó la solución finalmente adoptada. En la figura No. 30 se representa el dendograma de la solución inicial, obtenida aplicando el método de Ward.

Figura No. 30. Solución método de Ward con puntuaciones factoriales

*** * * * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S * * * ***

Dendrogram using Ward Method con FAC1_1 FAC2_1 FAC3_1 FAC4_1



Entre la solución de Ward y la obtenida con Kmeans, utilizando como centroides iniciales los proporcionados por la primera, sólo cambian de grupo tres de las 50 empresas. Para poder constatar en qué medida diferían los grupos identificados llevamos a cabo un ANOVA, que nos indica en qué variables difieren significativamente los grupos, así como pruebas *post hoc* para determinar qué grupos concretamente diferían entre sí. En aquellas variables para las que se cumplía el supuesto de homogeneidad de varianzas, utilizamos los resultados del test F, y del test de Tukey para las comparaciones *post hoc*. En aquellos casos en que no se podía asumir el supuesto de homogeneidad de varianzas, se utilizaron los resultados obtenidos con el estadístico de Brown-Forsythe en lugar del F, y el de Games-Howell para las comparaciones *post hoc*. El resumen de los resultados obtenidos puede verse en la tabla No. 8.

Los grupos identificados difieren de forma significativa en 12 de las 16 variables utilizadas (8 para un $\alpha = 0,01$ y 4 para un $\alpha = 0,05$). Utilizando exclusivamente los contrastes realizados con el estadístico F los grupos diferían significativamente en 15 de las 16 variables (14 de ellas para un $\alpha = 0,01$). No obstante optamos por adoptar una medida conservadora en el caso de las variables para las que no se cumplía el supuesto de homoscedasticidad. Si observamos los resultados de las comparaciones entre pares de grupos, podemos observar que no todos los grupos difieren entre sí en la mayoría de variables, sino que en la mayoría de ellas sólo se encuentran diferencias significativas entre alguno de los grupos, o entre uno de ellos y todos los demás. En definitiva la diferenciación entre los grupos no es tan elevada como podría deducirse, si se consideraran exclusivamente los resultados del Anova.

Tabla No. 8. Resumen ANOVA y post hoc variables estratégicas

Variable	Homogeneidad de varianzas		ANOVA: Test F o Brown-Forsythe		Post hoc: Test de Tukey o Games-Howell			Media	
	SI H Sig.	NO H Sig.	F Sig.	B-F Sig.	Entre Grupos	Tukey Sig.	GH Sig.	Grupo	Valor
Minización de costes		.003		.069	1 – 2		.021	1	4.84
					1 – 3		.206	2	4.07
					2 – 3		.493	3	3.00
Altos niveles de productividad		.000		.000	1 – 2		.033	1	4.91
					1 – 3		.012	2	4.21
					2 – 3		.049	3	3.25
Alta calidad y desempeño de P&S	.092			.000	1 – 2	.000		1	4.94
					1 – 3	.563		2	4.07
					2 – 3	.003		3	4.75
Precios más bajos que la competencia		.006		.000	1 – 2		.011	1	3.78
					1 – 3		.000	2	2.86
					2 – 3		.003	3	3.32
Publicidad y promoción intensiva de P&S	.854			.000	1 – 2	.000		1	4.22
					1 – 3	.619		2	2.50
					2 – 3	.060		3	3.75
Innovaciones en P&S		.017		.244	1 – 2		.314	1	4.38
					1 – 3		.410	2	4.00
					2 – 3		.639	3	3.25
Imagen de marca y reputación en la industria		.032		.002	1 – 2		.001	1	4.84
					1 – 3		.542	2	3.93
					2 – 3		.300	3	4.50
Orientación a segmentos específicos	.810			.003	1 – 2	.002		1	4.59
					1 – 3	.971		2	3.71
					2 – 3	.178		3	4.50
Innovaciones en proceso	.059			.000	1 – 2	.000		1	4.53
					1 – 3	.780		2	3.21
					2 – 3	.062		3	4.25
Uso intensivo de la fuerza de ventas		.000		.052	1 – 2		.001	1	4.78
					1 – 3		.266	2	3.36
					2 – 3		.846	3	2.75
Rapidez y frecuencia en la introducción de innovaciones		.000		.047	1 – 2		.003	1	4.56
					1 – 3		.336	2	3.14
					2 – 3		.988	3	3.00
Orientación a ámbitos geográficos limitados	.073			.545	1 – 2	.719		1	3.91
					1 – 3	.630		2	3.57
					2 – 3	.907		3	3.25
Estandarización de los P&S		.000		.000	1 – 2		.000	1	4.72
					1 – 3		.992	2	3.29
					2 – 3		.006	3	4.75
Servicios complementarios al consumidor		.013		.044	1 – 2		.002	1	4.56
					1 – 3		.337	2	3.14
					2 – 3		.998	3	3.00
Amplia variedad de P&S		.006		.007	1 – 2		.000	1	4.72
					1 – 3		.060	2	3.43
					2 – 3		.256	3	2.00
P&S adaptados a los requerimientos del comprador		.000		.009	1 – 2		.001	1	4.87
					1 – 3		.053	2	3.86
					2 – 3		.146	3	2.00

Respecto a la caracterización de los grupos, podemos destacar:

- **Grupo 1.** Es el grupo más grande con diferencia pues está compuesto por 32 empresas. Este grupo se caracteriza por tener una puntuación superior a las de los otros dos en la mayoría de los ítems que definen la estrategia utilizada. Son empresas con alto nivel de productividad, preocupadas por el control de los costes, sin descuidar la calidad. Hacen un uso intensivo de la publicidad y la promoción para gozar de una buena imagen de marca y reputación en la industria. Son empresas innovadoras en productos y servicios, de los que cuentan con una amplia variedad y que tienden a adaptar a los requerimientos del comprador, a los que también ofrecen una gama considerable de servicios complementarios.
- **Grupo 2.** Está formado por 14 empresas. Presenta características similares en varios aspectos al grupo 1, si bien se diferencia por contar con niveles de precios significativamente superiores a los otros dos grupos y bajos niveles de publicidad y promoción, no poniendo tanto énfasis en desarrollar una buena imagen de marca y reputación en la industria. No se orienta a segmentos específicos. Sus innovaciones son fundamentalmente en productos y servicios con un escaso énfasis en la innovación en procesos y en la prestación de servicios complementarios al consumidor.
- **Grupo 3.** Es el grupo más reducido pues está formado por sólo 4 empresas. Presentan un menor énfasis en la minimización de costes y la búsqueda de altos niveles de productividad. Empresas orientadas a lograr altos niveles de calidad y desempeño de sus productos y servicios. Cuidan la imagen de marca y su reputación en la industria. Son más innovadoras en productos y servicios que en procesos. Tienen una gama reducida de productos y servicios, no suelen adaptarlos a los requerimientos de los compradores y tampoco ofrecen a estos últimos un gran nivel de servicios complementarios. Son las empresas que hacen un menor uso de la fuerza de ventas.

4.6. Medición de variables de resultados

Como señala Peña (2009:195), “uno de los motivos que ha propiciado el desarrollo de la función de personal hasta adquirir un carácter estratégico, ha sido la aparición de un importante número de trabajos que vinculan teórica y empíricamente la política de personal desarrolla por las organizaciones y sus resultados”. Como su estudio indica, son numerosas las variables que han sido utilizadas para medir estos resultados. Al igual que

sucede con el trabajo de Boselie et al (2005), se hace referencia a variables de tipo objetivo y subjetivo, de recursos humanos y de tipo empresarial, de actitudes y conductas y financieras, etc.¹⁴. A este respecto Dyer y Reeves (1995) nos ofrecen una clasificación muy clara en la que distinguen cuatro tipos de indicadores:

- Indicadores directamente relacionados con los recursos humanos, que miden actitudes o conductas. Entre las mismas se incluyen: absentismo, rotación, predisposición a abandonar la empresa, satisfacción en el empleo o compromiso (Bae y Lawler, 2000; Katz et al., 1985; Gelade e Ivery, 2003; Hoque, 1999; Whitener, 2001). En ocasiones, también se utilizan medidas subjetivas en términos de satisfacción con estos resultados (Delaney y Huselid, 1996; Peña, 2009).
- Resultados operativos intermedios como productividad o calidad (Applebaum et al., 2000; Arthur, 1994; Bae y Lawler, 2000; Barrett y O'Connell, 2001; Guthrie et al., 2002; Huselid, 1995; Koch y McGrath, 1996; Sanz y Sabater, 2000).
- Resultados a nivel organizativo donde podemos distinguir dos grupos:
 - Resultados financieros como la rentabilidad económica, financiera o sobre ventas (ROA, ROE y ROS), crecimiento en ventas, (Batt, 2002; Delery y Doty, 1996; Lee y Miller, 1999; Youndt y Snell, 2004)
 - Medidas de resultado subjetivas, basadas en las percepciones de la alta dirección, generalmente en relación a empresas competidoras, considerando variables como calidad del producto o servicio, reputación, cuota de mercado, etc. (Arcand, Bayd y Fabi, 2002; Bird y Beechler, 1995; Chan, Shaffer y Snape, 2004; Guest, Michie, Conway y Sheehan, 2003; Hartog y Verbug, 2004; Rodriguez, 2004; Terpstra y Rozell, 1993;).
- De mercado, que expresen de algún modo el valor de las empresas según los mercados financieros, Q de Tobin, dividendos recibidos por los accionistas (Bloom y Millkovich; Huselid y Becker, 1996; Huselid, Jackson y Schuler, 1997; Molina y Ortega, 2003; Rajagopalan, 1996).

En nuestro caso hemos optado por utilizar diferentes tipos de indicadores de resultados, uno relacionado con los recursos humanos, *Intention to Quit* (ITQ) o predisposición a abandonar la empresa; uno relacionado con los resultados operativos intermedios,

¹⁴ Para mayor detalle ver tabla 3.6 de Peña (2009) páginas 197 a 201.

productividad; y dos de resultados financieros, rentabilidad económica y financiera. A continuación aparece el detalle de la forma de medición de estas variables.

- **Intention to Quit o ITQ:** Esta variable mide la predisposición del empleado a abandonar la empresa y ha sido empleada en multitud de trabajos en el área de RRHH. Autores como Bluedorn (1982) y Igbaria y Greenhaus (1992) recomiendan la utilización de esta variable en lugar de la rotación efectiva, porque las intenciones están bajo el control del individuo y son más fáciles de medir, mientras que la rotación efectiva depende, en gran medida, de las oportunidades existentes y es de más difícil evaluación. Es además una variable claramente relacionada y dependiente de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo (Cotton & Tuttle, 1986; Firth et al., 2003; Igbaria & Greenhaus, 1992; Jaramillo, Mulki & Locanter, 2006; Siong et al., 2006). Para medirla hemos utilizado los dos ítems que aparecen en la tabla siguiente, utilizados por autores como Firth et al. (2004) y Siong et al. (2006), y una escala likert de cinco puntos (1 muy pocas veces; 5 muchas veces) que ha mostrado en trabajos anteriores resultados muy satisfactorios en su fiabilidad o consistencia interna.

Cuadro No. 31. Relación de indicadores de la Intention to Quit

P2VC10	¿Qué tan a menudo (con qué frecuencia) piensa en dejar su trabajo?
P2VC11	¿Qué posibilidades existen de que busque un trabajo en el próximo año?

- **Productividad laboral:** Mide el cociente entre las ventas netas y el total de empleados, fijos y temporales. Como hemos señalado anteriormente ha sido utilizado en multitud de trabajos con esta formulación o alguna muy similar (Appelyard y Brown, 2001; Barrett y O’Connell, 2001; Black y Linch, 2000; Ichinoswski y Shaw, 1999). Es un resultado más “cercano” a los empleados que la rentabilidad, que a continuación comentaremos, en la medida en que ésta depende simultáneamente de más variables del entorno externo e interno de la empresa.
- **Rentabilidad económica** o rentabilidad de la inversión, RE. Mide la rentabilidad o “eficiencia del uso” de los activos, y “proporciona los cimientos necesarios para la rentabilidad de los recursos propios” (Walsh, 1994: 60). Se obtiene de la razón entre los beneficios antes de intereses e impuestos y el activo total. Indica el rendimiento medio que obtiene una empresa como consecuencia de sus inversiones en activos. Su equivalente anglosajón sería el *Return on Assets* ROA.
- **Rentabilidad financiera** (RF), o “rendimiento que los proveedores de capital riesgo obtienen” (Westwick, 1997: 64). Para Walsh (1994: 58), este ratio que “mide los

rendimientos absolutos entregados a los accionistas” constituye “indiscutiblemente el (ratio) más importante de las finanzas empresariales”. Esta variable se obtiene como el resultado de dividir el beneficio neto después de intereses e impuestos por los fondos propios. Encontramos su equivalente anglosajón en el *Return on Equity* ROE.

5. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EL VALOR Y SINGULARIDAD DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y LAS CONFIGURACIONES DE PRÁCTICAS APLICADAS A LOS MISMOS

Estos análisis se han llevado a cabo utilizando sistemas de ecuaciones estructurales SEM. El uso de estos modelos, que Fornell (1982) describe como metodologías de análisis multivariante de segunda generación, se ha extendido en las Ciencias Sociales en general, y en la economía y la dirección de empresas en particular (Céspedes y Sánchez, 1996). Las técnicas que se engloban bajo esta etiqueta reconocen que la teoría científica implica tanto variables empíricas como abstractas, que no pueden ser medidas directamente. Su propósito es ayudar a vincular datos y teoría y surgen como fruto de dos tradiciones (Chin, 1998). La econométrica que se enfoca a la predicción y la psicométrica que modela conceptos como variables latentes indirectamente inferidas de múltiples medidas observadas. Estos métodos permiten: a) modelizar el error de medida; b) incorporar variables latentes; c) modelizar relaciones entre múltiples variables predictoras y dependientes; y d) combinar y confrontar conocimiento a priori e hipótesis con datos empíricos (Cepeda y Carrión, 2004).

Los SEM valoran en un análisis único sistemático e integrador dos modelos: 1) el modelo de medida que relaciona las variables observables o indicadores con sus correspondientes variables latentes o constructos; 2) el modelo estructural que incluye todas las relaciones de causalidad definidas, en función de las hipótesis planteadas, entre las distintas variables latentes independientes y dependientes. Este análisis puede ser realizado, a su vez mediante dos tipos de técnicas estadísticas: los métodos basados en el análisis de covarianzas CB-SEM y los basados en el análisis por mínimos cuadrados parciales PLS-SEM o PLS *path modelling*.

En nuestro caso los análisis realizados y recogidos en el capítulo cuarto de esta tesis se han realizado mediante el programa Smart-PLS 2.0, que utiliza un método de estimación por mínimos cuadrados parciales. Este método se ha popularizado en las últimas décadas entre los investigadores, fundamentalmente, debido a algunas de las ventajas que presenta frente a las técnicas basadas en la covarianza. Autores como Gefen, Ringdon y Straub

(2011) y Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2014), entre otros, señalan como ventajas: sus menores exigencias en cuanto a la distribución de las variables de la muestra, al tipo de variables que pueden ser incluidas en los modelos, y al tamaño requerido de la muestra, o su capacidad para analizar modelos complejos en los que existen numerosos indicadores y numerosas relaciones entre constructos.

Cuadro No. 32. Comparativa entre modelos CB-SEM y PLS-SEM

Criterio	Técnicas basadas en la covarianza CB-SEM (LISREL, EQS, AMOS)	Técnicas basadas en mínimos cuadrados parciales PLS-SEM (LV-PLS; PLS-GRAPH; SMART-PLS)
Objetivo	Fundamentalmente investigación confirmatoria de teorías fuertemente desarrolladas	Principalmente investigación exploratoria, predicción y desarrollo de teoría, en el caso de teorías aún no desarrolladas
Bondad del ajuste	Proporciona medidas globales de bondad del ajuste del modelo hipotetizado a los datos disponibles	No proporciona medidas globales de bondad de ajuste
Enfoque	Covarianza y análisis factorial	Estimación por mínimos cuadrados y análisis de componentes principales
Suposiciones	Al utilizar estimaciones por máxima verosimilitud exige normalidad multivariada de las variables observadas y observaciones independientes (Paramétrica).	Muy limitadas, las de la regresión por mínimos cuadrados. Especificación del predictor (No Paramétrica).
Sesgos en las estimaciones de los parámetros	No si se cumplen las estimaciones sobre la distribución	Sesgadas excepto cuando la muestra y el número de variables observadas tienden a infinito. Parámetros del modelo de medida sobreestimados y relaciones del modelo estructural subestimadas
Modelo de relaciones entre indicadores y variables latentes	Reflectivas	Reflectivas y formativas
Complejidad de los modelos	Complejidad pequeña o moderada (p. ej. menos de 100 indicadores)	Gran complejidad
Tamaño de la muestra	Recomendado al menos entre 200 y 800 casos	Recomendado como mínimo entre 30 y 100 casos

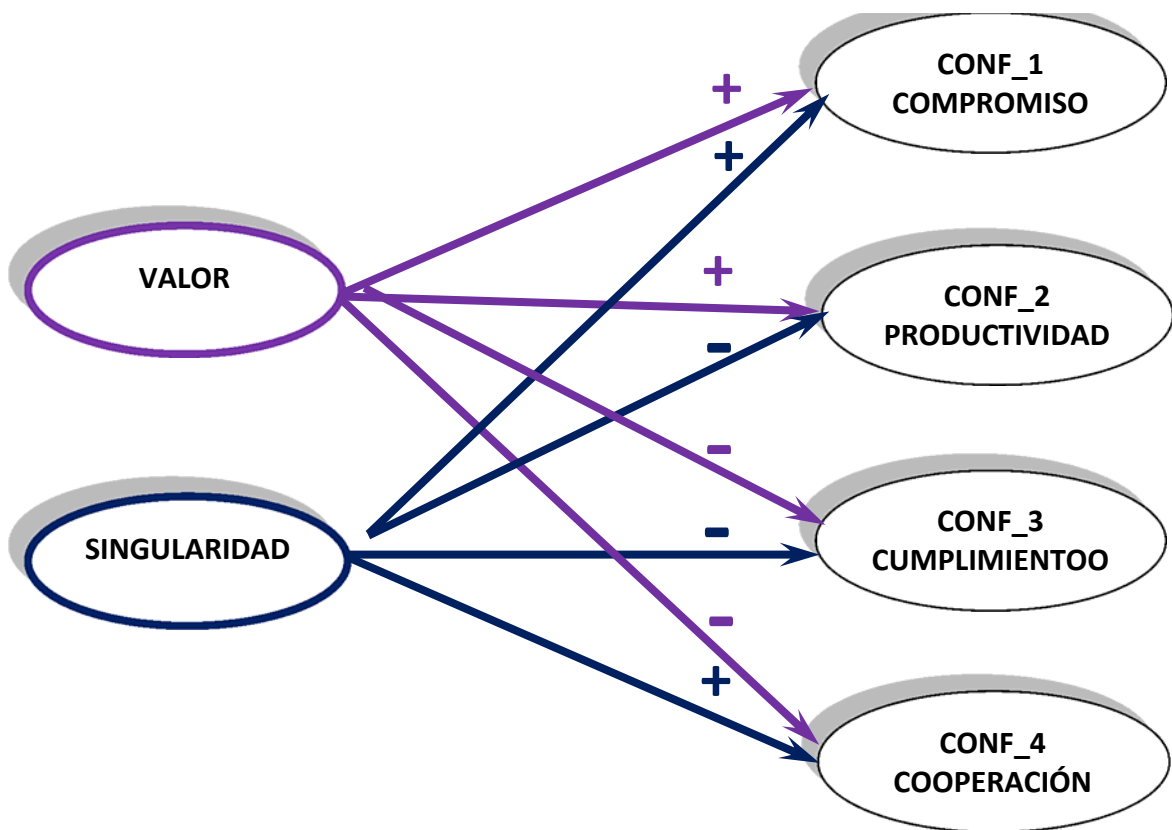
Fuente: Basado en Cepeda y Carrión (2004) y Gefen, Ringdon y Straub (2011)

El impacto del valor y singularidad de los recursos humanos ha sido evaluado tomando en consideración cada configuración de prácticas por separado, dado que el efecto de estas dos variables sobre cada tipo de configuración es diferente según las hipótesis planteadas (ver hipótesis H1 a H4 en el cuadro No. 22 al inicio de este mismo capítulo y figura No. 31 en la página siguiente).

Por lo que respecta a la muestra requerida, Chin (1998) establece que debe tomarse como referencia para su cálculo la mayor de estas dos cifras: a) el mayor número de indicadores utilizados para medir un constructo formativo, en su caso; b) el mayor número de

constructos antecedentes que conducen a un constructo endógeno como predictores en una regresión OLS (*Ordinary Least Squares*). En nuestro caso ese número es 2, por tanto la muestra mínima sería de 20. No obstante, si se pretenden detectar valores de R^2 bajos, para niveles de significación del 1% o 5 %, la muestra debe aumentar considerablemente. Así, por ejemplo, para una potencia de análisis del 80% y detectar valores de R^2 de 0,10 harían falta 158 observaciones para un nivel de significación del 1% y 110 para un nivel del 5% (Cohen, 1992). En este caso, al realizar estos análisis tomando como unidad de análisis el individuo, la muestra es de 500 sujetos, por lo que no existe problema alguno respecto al tamaño de la misma.

Figura No. 31. Modelo de relaciones entre valor, singularidad y configuraciones de prácticas de RRHH



El proceso seguido ha sido el mismo en el caso de las cuatro configuraciones. En primer lugar se ha llevado a cabo la validación del modelo de medida y, a continuación, la del modelo estructural. Cabe señalar que, en todos los casos se han planteado dos tipos de modelos. En el primero se utiliza como variable latente dependiente la configuración considerada en cada caso. En el segundo, la variable latente dependiente, es decir, la

configuración introducida en el modelo, dada su naturaleza multidimensional, se descompone en cinco componentes o bloques que agrupan las prácticas más íntimamente relacionadas entre sí (puesto de trabajo, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y sistemas de recompensas). Ello permite contrastar si el grado de valor y singularidad de los RRHH podía tener efectos sobre unos grupos de prácticas determinadas y no sobre otros.

Todos los modelos de medida fueron planteados como modelos reflexivos, es decir, modelos en los cuáles es la variable latente la que explica los indicadores que son, por tanto, consecuencia de la misma, pues era lo coherente dada la forma en que fueron construidas las escalas.

5.1. Validación de los modelos de medida

La evaluación del modelo de medida en este método de mínimos cuadrados parciales conlleva la evaluación de la consistencia interna o fiabilidad de la escala, la fiabilidad de los indicadores, la validez convergente y la validez divergente (Aldas, 2013; Chin, 1998; Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2014).

Para evaluar consistencia interna de las escalas; es decir, con qué rigurosidad los indicadores o variables observadas miden a las variables latentes o constructos, se utilizan dos estadísticos. El primero, el alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) evalúa la fiabilidad simple y se basa en la intercorrelación de los indicadores, asumiendo que son igualmente fiables (mismos *outer loadings*). Esta medida es sensible al número de ítems y tiende a subestimar la fiabilidad. El segundo, el Índice de Fiabilidad Compuesta IFC (Wets, Linn, Joreskog, 1974; Fornell y Larcker, 1981), aplicable únicamente a constructos reflexivos (Chin, 1998). Este índice sí tiene en cuenta los diferentes *outer loadings* y posee además la ventaja de no verse influido por el número de ítems de la escala (Hair, Sarstedt, Ringle y Mena, 2012).

La interpretación de ambos estadísticos es similar y para ello el criterio más utilizado es el de Nunnally y Bernstein (1994), quien sugiere 0,7 como un nivel de fiabilidad aceptable; si bien Bagozzi y Yi (1988) consideran aceptables para el IFC valores en torno a 0,6. Valores excesivamente altos (>0,95) no son deseables pues indican la posible existencia de indicadores redundantes, lo que tiene consecuencias adversas sobre la validez de contenido de las medidas.

La validez convergente evalúa si los diferentes ítems de un constructo miden realmente lo mismo, por lo que deberían estar altamente correlacionados. Para evaluarla, los investigadores tienen en consideración las cargas factoriales (*outer loadings*) para evaluar la fiabilidad de los indicadores y la medida denominada varianza media extraída (AVE).

Valores altos de las cargas factoriales de los indicadores indican que estos tienen mucho en común y que ello es capturado por el constructo. Como mínimo todo indicador debería ser significativo y su valor estandarizado debería ser superior a 0,707. Teniendo en cuenta que el cuadrado de ese indicador representa qué parte de su varianza es explicada por el constructo (varianza extraída del ítem), ello garantiza que la variable latente explicaría al menos el 50% de esa varianza.

No obstante, los investigadores en Ciencias Sociales suelen conservar indicadores con valores inferiores, especialmente cuando se desarrollan nuevas escalas. Para ello debe analizarse cómo afecta al IFC y al AVE la eliminación de estos. En general los indicadores con valores entre 0,4 y 0,7 sólo deberían eliminarse cuando ello mejora los valores de IFC y AVE (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2014).

El AVE nos indica la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores en relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Fornell y Larcker (1981) sugieren que la varianza media extraída sea al menos del 50%.

Finalmente, la validez divergente o discriminante del modelo de mínimos cuadrados parciales es evaluada comparando la raíz del AVE de cada variable latente con los valores de sus correlaciones con las demás variables. Para poder afirmar que el modelo tiene validez divergente será necesario entonces que la raíz del AVE de cada constructo sea mayor que el valor de estas correlaciones o, lo que es lo mismo, que el AVE sea mayor que estas correlaciones al cuadrado.

5.2. Validación de los modelos estructurales

Para evaluar la capacidad predictiva del modelo estructural se utiliza fundamentalmente el porcentaje de la varianza explicada por el modelo, es decir, la R^2 (Barro, 2010). En general, valores por debajo del 10% no se consideran relevantes (Falk y Miller, 1992). En todo caso, como señala Aldás (2013) conviene revisar la potencia estadística de nuestros análisis para estar seguros de que vamos a rechazar la hipótesis nula de que la R^2 se desvía significativamente de cero cuando esta hipótesis es falsa. El criterio de Cohen (1988) que establece una potencia mínima del 80% puede constituir una buena referencia.

Asimismo se debe analizar el tamaño y la significación de los coeficientes β_{ij} que nos relacionan cada variable independiente i con la dependiente j . Cuanto mayor es su tamaño mayor es la influencia de la primera sobre la segunda y, por tanto, su utilidad para predecir su valor, dato especialmente relevante cuando esta influencia es estadísticamente significativa.

El procedimiento de análisis denominado *bootstrapping* que ofrece el programa PLS nos permite conocer, al ofrecer los valores del estadístico T , no sólo en qué medida estos coeficientes β_{ij} son significativos, sino si las cargas factoriales (*outer loadings*) también lo son. Lo más relevante a la hora de validar el modelo de medida es que nos permite analizar la significatividad de las relaciones estructurales, es decir, entre variables latentes. Si el valor de T es mayor a 1,96 la relación analizada es estadísticamente significativa para un nivel del 5%, y si el valor de T es superior a 2,58 es significativa al nivel del 1%.

El *bootstrapping* es un procedimiento de remuestreo en el que se genera un elevado número de muestras diferentes a partir de la muestra original mediante sustitución con reemplazo. Se recomienda tomar al menos 500 muestras si bien suelen tomarse como medida de precaución 5000. Cada una de las estas muestras tiene el mismo número de observaciones que la original, lo que significa que se eliminan unos casos y se repiten otros, de otro modo, los tests de significatividad estarían sesgados. Calcula los valores medios de los parámetros obtenidos en las N muestras y se comparan con los obtenidos en la muestra original. Si existen grandes discrepancias, la estimación de los parámetros originales no sería estadísticamente significativa.

Para completar la validación del modelo estructural, autores como Aldás (2013) y Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2014), recomiendan el análisis de la relevancia o capacidad predictiva del modelo que nos ofrece el valor Q^2 de Stone-Geisser (Geisser; 1974; Stone, 1974). Este estadístico Q^2 representa una medida de lo bien que los valores observados son reconstruidos a partir de los parámetros estimados. Si el valor Q^2 de la variable k es mayor que 0, el modelo tiene validez predictiva respecto a la variable k , si es menor que cero, el modelo carece de validez predictiva respecto a esa variable.

Para calcular la Q^2 el programa Smart-PLS nos ofrece el procedimiento de reutilización de muestra denominado *blindfolding*. Este procedimiento omite parte de los datos cuando estima una variable latente dependiente a partir de otras variables latentes independientes y, a continuación, intenta estimar esos datos utilizando los parámetros estimados con anterioridad. Este proceso se repite hasta que cada dato ha sido omitido y estimado. Para llevarlo a cabo se ha de proporcionar una distancia de omisión D , que debe ser un número entero primo. Wold (1982) recomienda números entre 5 y 10. Este procedimiento se ha de

repetir tantas veces como variables independientes tenga el modelo, omitiendo cada vez casos de la variable que se pretende predecir.

5.3 Análisis complementario de las diferencias en la puntuación de configuraciones en función del tipo de capital humano.

Para poder constatar en qué medida los grupos identificados diferían en el grado de utilización de las diferentes configuraciones entre los diferentes tipos de capital humano, llevamos a cabo una serie de ANOVAs, así como pruebas *post hoc* para determinar qué grupos concretamente diferían entre sí. En aquellas variables para las que se cumplía el supuesto de homogeneidad de varianzas, utilizamos los resultados del test F, y del test de Tukey para las comparaciones *post hoc*. En aquellos casos en que no se podía asumir el supuesto de homogeneidad de varianzas, se utilizaron los resultados obtenidos con el estadístico de Brown-Forsythe en lugar del F, y el de Games-Howell para las comparaciones *post hoc*. Estos análisis se realizaron, al igual que los de los apartados anteriores, tomando como unidad de análisis el individuo, no la empresa.

Este mismo tipo de análisis se repitieron pero bajando a un mayor nivel de detalle, es decir, analizando diferencias ya no en el nivel de utilización de las distintas configuraciones, sino en el de prácticas concretas.

6. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE NIVEL DE AJUSTE Y RESULTADOS

Por último se llevaron a cabo, de nuevo, análisis PLS para evaluar el efecto del nivel de ajuste global de la empresa sobre las diferentes variables de resultados comentadas en el apartado 4.6 de este capítulo. La metodología ha sido básicamente la misma que la comentada en los apartados 5.1. y 5.2., con las limitaciones que plantea el hecho de que tanto las distintas variables de ajuste consideradas, como las variables de resultados consideradas (a excepción de ITQ) han sido medidas por medio de un único indicador, lo que hace irrelevante el análisis de fiabilidad y del AVE para todas ellas.

7. ANALISIS DE LA RELACION ENTRE COMPETENCIA Y ROL DEL RESPONSABLE DE LA FRH Y EL NIVEL DE AJUSTE

Para el análisis de la relación entre competencia, rol del responsable de la FRH y nivel de ajuste global, es decir, a nivel de empresa, se plantearon de nuevo diversos modelos de ecuaciones estructurales mediante el software Smart-PLS. Dado que para estos análisis, la unidad de análisis es la empresa, se cuenta con 50 casos. El ajuste global o a nivel de empresa ha sido calculado como suma de los ajustes individuales de los 10 puestos pertenecientes a cada empresa. Obviamente los valores de competencia y rol del responsable de la función de RRHH, así como de otras variables que posteriormente analizaremos (estrategia, tamaño, etc.), son comunes para todos los puestos de cada empresa.

Competencia y rol se consideraron variables latentes, cada una de ellas medidas a través de las variables observables anteriormente comentadas. La relación entre las variables latentes y sus indicadores se plantea, *a priori* como una relación reflexiva, si bien ello fue contrastado con posteridad en el análisis de los modelos resultantes. La variable ajuste, que constituye la variable dependiente, ha sido medida en cada modelo por un único indicador, si bien se han utilizado distintos indicadores en función de la medida de ajuste individual utilizada para su cálculo (ver apartado 4.3 de este capítulo). Por ello en unos casos la variable independiente es una medida de ajuste dicotómico y, en otros, de ajuste por grados.

Se plantearon modelos de relaciones individuales para rol y competencia y conjuntos, utilizando ambas variables simultáneamente como variables explicativas del nivel de ajuste global. Los procedimientos de validación de los modelos de medida y estructurales han sido idénticos a los descritos en los apartados 5.1 y 5.2 de este mismo capítulo, por lo que a ellos nos remitimos.

8. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EL TIPO DE EMPRESA Y EL NIVEL GLOBAL DE AJUSTE

Como pudimos constatar en el capítulo primero, en la literatura sobre RRHH, especialmente en el marco del enfoque contingente, se han planteado diversas hipótesis en relación a la influencia variables como antigüedad, tamaño, sector, estrategia, etc. sobre la estrategia de RRHH y las prácticas o sistemas de prácticas utilizados por las empresas. Por ello consideramos conveniente tenerlas en cuenta adicionalmente a las variables previamente analizadas. En la medida en que las limitaciones en cuanto tamaño de la muestra disponible (50 casos cuando se toma como unidad de análisis la empresa), no permiten incluir en los modelos PLS previamente comentados otras variables adicionales, llevamos a cabo una serie de análisis complementarios que pudieran permitirnos detectar si estas variables tenían algún efecto sobre el nivel de ajuste entre las características del capital humano y las configuraciones de prácticas empleadas con los diferentes grupos de empleados.

Para ello se llevaron a cabo una serie de análisis ANOVA, siguiendo las mismas pautas ya señaladas en el apartado 5.3, para analizar las diferencias en el nivel de ajuste:

- Entre empresas de Servicios e Industriales
- Entre empresas Multinaciones (MNE) y No Multinacionales (NMNE)
- Entre NMNE colombianas y los tres tipos de MNE según el país de origen de la empresa
- Grupo estratégico de pertenencia

En el caso de las variables edad (antigüedad) y tamaño, variables continuas para las que no se podía aplicar el ANOVA, se llevaron a cabo análisis de correlaciones.

En el caso de la distancia institucional entre el país de origen y el de acogida de la empresa, se llevaron a cabo dos tipos de análisis. Primero un ANOVA tomando la distancia institucional como suma de las distancias legal, cognitiva y cultural y, en consecuencia diferenciando tres grupos de empresas (Colombianas, Españolas y Norteamericanas). En segundo lugar, análisis PLS utilizando los valores de las tres distancias anteriormente citadas como indicadores de la distancia institucional, siguiendo la metodología comentada en apartados anteriores.

Para finalizar este capítulo, presentamos un cuadro resumen del conjunto de análisis realizados, cuyos resultados presentamos en el capítulo cuarto.

Cuadro No. 33. Resumen de la metodología utilizada

Identificación de grupos homogéneos según la estrategia utilizada	Análisis <i>cluster</i> en dos etapas con factorial previo ANOVA y <i>post hoc</i>
Caracterización de la muestra	Análisis descriptivo de la muestra (frecuencias, tablas de contingencia, medidas de tendencia central y medidas de dispersión y ANOVA)
Análisis de la relación entre el valor y singularidad de los puestos de trabajo y las configuraciones de prácticas aplicadas a los mismos	Análisis por mínimos cuadrados parciales P-SEM o PLS <i>path modelling</i> ANOVA y <i>post hoc</i>
Análisis de la relación entre nivel de ajuste y resultados	Análisis por mínimos cuadrados parciales PLS-SEM o PLS <i>path modelling</i>
Análisis de la relación entre competencia y rol del responsable de la FRH y el nivel de ajuste	Análisis por mínimos cuadrados parciales PLS-SEM o PLS <i>path modelling</i>
Análisis de la relación entre el tipo de empresa y el nivel global de ajuste	ANOVA y <i>post hoc</i> Análisis de correlaciones

CAPÍTULO CUARTO:

RESULTADOS

1. INTRODUCCIÓN

Dedicamos los dos primeros capítulos de esta tesis a desarrollar el marco teórico de la misma. El primero de ellos, de carácter más general, se dedica a revisar la literatura sobre dirección de recursos humanos, sus diferentes perspectivas de análisis y, más específicamente las prácticas y sistemas de prácticas de alto desempeño.

En el segundo capítulo, partimos del modelo de Lepak y Snell (1999, 2002) y su desarrollo posterior por estos y otros autores. Ello nos permitió, en primer lugar, plantear una serie de hipótesis que relacionan las distintas configuraciones de prácticas de RRHH con el valor y singularidad del capital humano. A continuación, se plantearon hipótesis que relacionan el nivel de ajuste al modelo con diferentes variables de resultados organizativos. A continuación, mediante la introducción del análisis de las competencias y el rol del responsable de la función de recursos humanos, planteamos un tercer grupo de hipótesis de investigación, que relacionan estas variables con el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999, 2002). Finalmente, dimos un primer paso para explorar la relación entre una serie de variables de contingencia externa y el grado de ajuste al citado modelo, poniendo especial énfasis en la condición o no de multinacional y el país de origen de la misma. En este caso, no planteamos hipótesis ante la dificultad de fundamentarlas adecuadamente dado es escaso desarrollo de la literatura. En todo caso, el análisis del efecto de estas últimas variables nos ayuda a valorar mejor el verdadero impacto que pueden tener el rol y la competencia del responsable de la FRH, al permitirnos, con bastantes limitaciones, “controlar” su efecto.

El capítulo tercero recoge justo en su inicio un resumen de los cuatro objetivos planteados y de las hipótesis a validar y la cuestión de investigación que corresponden a cada uno de ellos. A continuación se recoge detalladamente en dicho capítulo la metodología que nos ha permitido obtener los resultados que vamos a presentar a continuación.

Este capítulo cuarto, tras ofrecer un breve análisis descriptivo de la muestra en el siguiente apartado, se estructura en otros cuatro apartados fundamentales, que se corresponden con los objetivos planteados. El primero, apartado 3, está dedicado a la validación del modelo de Lepak y Snell (1999) en un contexto muy diferente a aquel en el que desarrollaban su actividad las empresas analizadas por los citados autores (Objetivo 1). El apartado 4, nos ofrece los resultados del análisis del efecto que el nivel de ajuste entre sistema de prácticas utilizadas y tipo de capital humano tiene sobre el desempeño o los resultados de la organización (Objetivo 2). El apartado 5, dedicado al análisis de los efectos del nivel de competencia del responsable de la función de RRHH y el tipo de rol

desempeñado por el mismo, sobre el nivel de ajuste entre prácticas de RR.HH. y tipo de capital humano considerado (Objetivo 3). Finalmente en el apartado 6 se lleva a cabo una primera aproximación al análisis de la relación entre las variables de contingencia ya comentadas y el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999, 2002) (Objetivo 4).

2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

Como ya señalamos con antelación en el apartado 2 del capítulo tercero, la muestra, cuando se realizan análisis a nivel de empresa, está compuesta por 50 empresas, 20 empresas nacionales colombianas, 10 multinacionales colombianas, 10 multinacionales norteamericanas y 10 multinacionales españolas, todas ellas con sede en la ciudad de Cali, en el departamento del Valle del Cauca (Colombia)¹⁵.

El 52% (26) de estas empresas son empresas de servicios y el 48% (24) industriales. Cuentan con una antigüedad media, a contar de su fecha de constitución de 52,86 años. La más antigua tiene más de un siglo y no existen diferencias significativas en cuanto a la antigüedad entre empresas industriales y de servicios. Por lo que respecta a su tamaño, en cuanto a número de empleados promedio, este oscila entre un mínimo de 100 empleados y un máximo de 71.199, con una media de 4.493 empleados. Tampoco existen diferencias significativas en tamaño entre empresas industriales y de servicios.

Cuando se comparan las empresas NMNE Colombianas, MNE Colombianas, MNE Españolas y MNE Norteamericanas, tampoco existen diferencias significativas en cuanto a tamaño y antigüedad.

Por lo que respecta a su estrategia, 32 empresas (64%) pertenecen al primer grupo estratégico, 14 (28%) al segundo y sólo 4 (8%) al tercero (ver caracterización de los grupos en el apartado 4.5.5.1. del capítulo tercero). Las empresas industriales y de servicios se reparten prácticamente por igual entre estos grupos, si bien predominan ligeramente las industriales en el segundo grupo. La mayoría de las empresas MNE se encuadran en el grupo primero, independientemente del país de origen, y sólo una se encuadra en el grupo tercero. Por el contrario, las empresas nacionales colombianas se reparten mucho más entre los grupos, con una fuerte presencia en el grupo segundo.

Cabe, por último, recordar que cuando los análisis se realizaron a nivel de individuo, la muestra fue de 500 empleados, 10 por empresa. Los cargos evaluados por los

¹⁵ En adelante multinacionales MNE y nacionales o no multinacionales NMNE

responsables de la función de recursos humanos FRH más frecuentes fueron: Recepcionista con el 2,8% (14 cargos); Vendedor con el 2,4% (12); Secretaria con el 2,2% (11). En el anexo 4 puede consultarse la tabla No. 66 que muestra el nombre de cada uno de los cargos con sus respectivas frecuencias. Dado que no se recogieron datos de los empleados señalados por la empresa para responder a las preguntas relativas a las prácticas de RRHH aplicadas por la empresa, no se pueden ofrecer más datos que permitan caracterizar esta muestra.

3. VALIDACIÓN DEL MODELO DE LEPAK Y SNELL (1999)

En este apartado ofrecemos los resultados de los análisis realizados para evaluar la influencia del valor y la singularidad de los recursos humanos sobre la utilización de las diferentes configuraciones de prácticas propuestas por Lepak y Snell (1999). Se trata de un análisis realizado tomando como unidad de análisis el individuo, no la empresa.

Este análisis supone, como ya anticipamos en los capítulos anteriores, una réplica de la validación del modelo de Lepak y Snell (1999) realizado por los mismos autores en 2002. Ahora bien esta se ha llevado a cabo con un proceso metodológico diferente y con una muestra más amplia y consistente. En este caso, no sólo el número de entrevistados es mayor y la información se ha obtenido de diferentes fuentes (empleados, responsables de RRHH y gerentes) sino que existe una representación de los distintos modos de empleo de todas las empresas participantes en el estudio. Además este estudio se realiza en un contexto social, económico y cultural diferente al estudio original. Conviene recordar que a pesar del gran nivel de aceptación de la propuesta teórica de Lepak y Snell (1999) el trabajo de validación empírica posterior ha sido escaso, por no decir casi inexistente. La mayoría de los trabajos que se han basado en el citado modelo no han hecho otra cosa que revisarlo y ampliarlo en su formulación teórica, o analizar sólo determinados aspectos o partes del mismo.

Como ya fue relatado en el apartado de metodología estos análisis fueron llevados a cabo utilizando sistemas de ecuaciones estructurales mediante el programa Smart-PLS 2.0. El impacto del valor y singularidad de los recursos humanos fue evaluado tomando en consideración cada configuración de prácticas por separado, dado que el efecto sobre las mismas debía ser diferente según las hipótesis planteadas. Así, por ejemplo, en el caso de la primera de las configuraciones analizadas, la de compromiso, se esperaba un impacto positivo de ambas variable independientes.

El proceso seguido fue el mismo en los cuatro casos. En primer lugar se introdujeron en el modelo todos los indicadores incluidos en los correspondientes cuestionarios. Una vez analizados los resultados del modelo, fueron eliminados aquellos indicadores con unas cargas factoriales significativamente inferiores a 0,7 como recomiendan Barclay, Higgins y Thomson (1995), lo que garantiza que más del 50% de la varianza de la variable observada es compartida por el constructo. Todos los modelos de medida fueron planteados como modelos reflexivos, es decir, modelos en los cuáles es la variable latente la que explica los indicadores que son, por tanto, consecuencia de la misma, pues era lo coherente dada la forma en que fueron construidas las escalas.

Por último, y para comprobar si los resultados podía mejorar, la variable latente dependiente, es decir, la configuración introducida en el modelo, dada su naturaleza multidimensional, fue descompuesta en componentes o bloques que agrupaban las prácticas más íntimamente relacionadas entre sí (puesto de trabajo, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y sistemas de recompensas). Ello permitía además contrastar si el grado de valor y singularidad de los RRHH podía tener efectos sobre unos grupos de prácticas determinadas y no sobre otros. Dada la gran cantidad de modelos evaluados, sólo presentaremos los resultados más relevantes para entender el tipo de relaciones establecidas, su intensidad y significatividad.

3.1. Valor, singularidad y configuración de compromiso

3.1.1. Validación de los modelos de medida

3.1.1.1. Modelo inicial

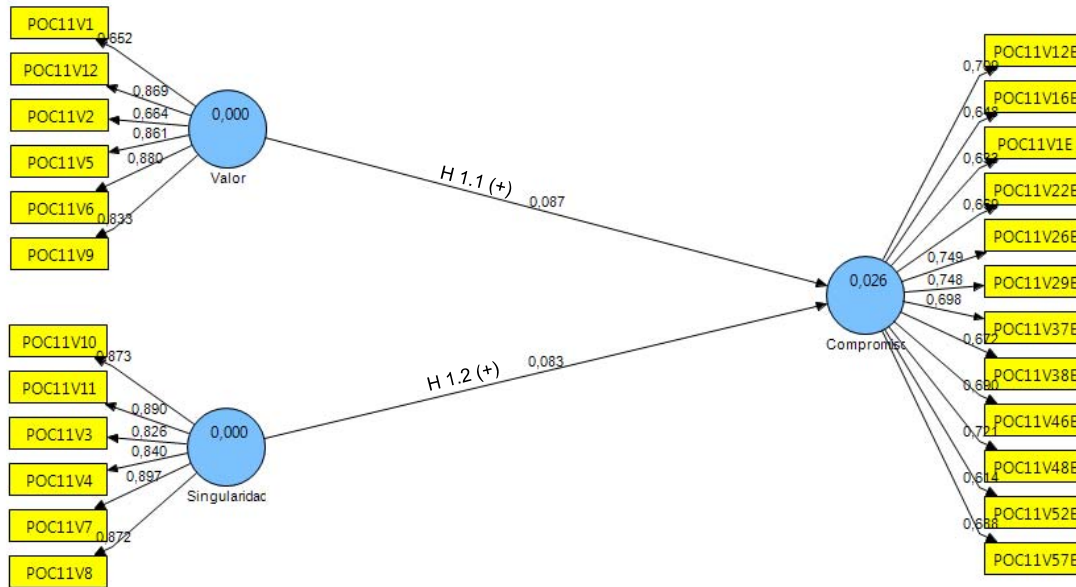
Como ya señalamos con anterioridad, en una primera modelización fueron incluidos todos los indicadores de las variables latentes incluidas en el modelo. Una vez analizadas las cargas factoriales y demás datos relevantes del modelo, fueron eliminados los indicadores POC11V3RC, POC11V27RC y POC11V47RC, variables todas ellas *reverse coded* (ver relación de variables en apartado 4.2 del capítulo tercero), que presentaban *outer loadings* significativamente inferiores a 0,707.

En la figura podemos observar gráficamente el segundo de los modelos, una vez eliminados los indicadores previamente señalados y cuyos principales resultados que pasamos a comentar y que quedan reflejados en lo esencial en las tablas No. 9 y 10.

Como y señalamos en el capítulo tercero, la evaluación del modelo de medida en este método de mínimos cuadrados parciales PLS-SEM conlleva la evaluación de la

consistencia interna o fiabilidad de la escala, la validez convergente y la validez divergente (Chin, 1998).

Figura No. 32. Modelo PLS 1 de relación entre valor, singularidad y configuración de compromiso



Para evaluar la consistencia interna de las escalas; es decir, con qué rigurosidad los indicadores o variables observadas miden a las variables latentes o constructos, se utilizan dos estadísticos. El primero, el alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) evalúa la fiabilidad simple, se basa en la intercorrelación de los indicadores, asumiendo que son igualmente fiables (mismos *outer loadings*). Esta medida es sensible al número de ítems y tiene a subestimar la fiabilidad. El segundo, el Índice de Fiabilidad Compuesta IFC (Werts, Linn, Joreskog, 1974; Fornell y Larcker, 1981), aplicable únicamente a constructos reflexivos (Chin, 1998). Este índice sí tiene en cuenta los diferentes *outer loadings* y posee además la ventaja de no verse influenciado por el número de ítems de la escala (Hair, Sarstedt, Ringle y Mena, 2012).

La interpretación de ambos estadísticos es similar y para ello el criterio más utilizado es el de Nunnally y Bernstein (1994), quienes sugieren 0,7 como un nivel de fiabilidad aceptable; si bien Bagozzi y Yi (1988) consideran aceptables para el IFC valores en torno a 0,6. Valores excesivamente altos (>0,95) no son deseables pues indican la posible existencia de indicadores redundantes, lo que tiene consecuencias adversas sobre la validez de

contenido de las medidas. Tal como podemos observar, de nuevo, en la tabla No. 9, los valores son todos superiores o cercanos a 0,9 y por tanto, adecuados.

La validez convergente evalúa si los diferentes ítems de un constructo miden realmente lo mismo, por lo que deberían estar altamente correlacionados. Para evaluarla, los investigadores tienen en consideración las cargas factoriales (*outer loadings*) para evaluar la fiabilidad de los indicadores y la medida denominada varianza media extraída (AVE).

Valores altos de las cargas factoriales de los indicadores indican que estos tienen mucho en común y que ello es capturado por el constructo. Como mínimo todo indicador debería ser significativo y su valor estandarizado debería ser superior a 0,707. Teniendo en cuenta que el cuadrado de ese indicador representa qué parte de su varianza es explicada por el constructo (varianza extraída del ítem), ello garantiza que la variable latente explicaría al menos el 50% de esa varianza. No obstante, los investigadores en Ciencias Sociales suelen conservar indicadores con valores inferiores, especialmente cuando se desarrollan nuevas escalas. Para ello debe analizarse cómo afecta al IFC y al AVE la eliminación de estos. En general los indicadores con valores entre 0,4 y 0,7 sólo deberían eliminarse cuando ello mejora los valores de IFC y AVE (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2014).

Como podemos observar en la columna tercera de la tabla No. 9 las cargas de los indicadores finalmente considerados son, en el caso de las variables latentes Valor y Singularidad, todas significativas, casi todas cercanas a 0,9 y, en todo caso, mayores a 0,6. En el caso de los indicadores de la variable Compromiso, las cargas factoriales son todas significativas y en todos los casos superiores o muy cercanas a 0,7. Se mantuvieron indicadores con cargas sensiblemente inferiores a 0,7 cuando al eliminarlos no mejoraban los valores de IFC y AVE.

El AVE nos indica la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores en relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Fornell y Larcker (1981) sugieren que la varianza media extraída sea al menos del 50%. En este caso el AVE de las variables independientes es de 0,75 para Singularidad y 0,64 para Valor. En el caso de la variable Compromiso, este valor se encuentra prácticamente en el límite pues es de 0,47 (Tabla No. 9, última columna).

Tabla No. 9. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 1 VS-Comp

Variable latente	Indicador	Cargas factoriales	t-value (bootstrapping)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
Compromiso	POC11V12E	0,71**	5,33	0,90	0,91	0,47
	POC11V16E	0,65**	3,85			
	POC11V1E	0,63**	5,34			
	POC11V22E	0,67**	4,76			
	POC11V26E	0,75**	4,99			
	POC11V29E	0,75**	4,75			
	POC11V37E	0,67**	3,93			
	POC11V38E	0,75**	4,27			
	POC11V46E	0,69**	6,2			
	POC11V48E	0,72**	6,4			
	POC11V52E	0,61**	5,47			
	POC11V57E	0,69**	6,29			
Singularidad	POC11V10	0,61**	5,83	0,94	0,95	0,75
	POC11V11	0,69**	5,93			
	POC11V3	0,83**	5,78			
	POC11V4	0,84**	5,72			
	POC11V7	0,90**	5,83			
	POC11V8	0,87**	5,99			
Valor	POC11V1	0,65**	5,17	0,89	0,91	0,64
	POC11V12	0,87**	5,94			
	POC11V2	0,66**	5,23			
	POC11V5	0,86**	5,92			
	POC11V6	0,88**	5,93			
	POC11V9	0,83**	5,84			

Nota: ** $p < 0.01$; AVE: Varianza promedio extraída

Finalmente, la validez divergente o discriminante del modelo de mínimos cuadrados parciales es evaluada comparando la raíz del AVE de cada variable latente con los valores de sus correlaciones con las demás variables. Para poder afirmar que el modelo tiene validez divergente será necesario entonces que la raíz del AVE de cada constructo sea mayor que el valor de estas correlaciones. De acuerdo con los valores presentados en la tabla No. 10 todos los constructos del modelo cumplen con el criterio señalado de validez divergente. Los valores de las *cross loadings* indican que las cargas en el constructo que tratan de medir los indicadores son siempre superiores a las cargas en los restantes constructos.

Tabla No. 10. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 1 VS-Comp

	Compromiso	Singularidad	Valor
Compromiso	0,69		
Singularidad	0,15	0,87	
Valor	0,15	0,78	0,82

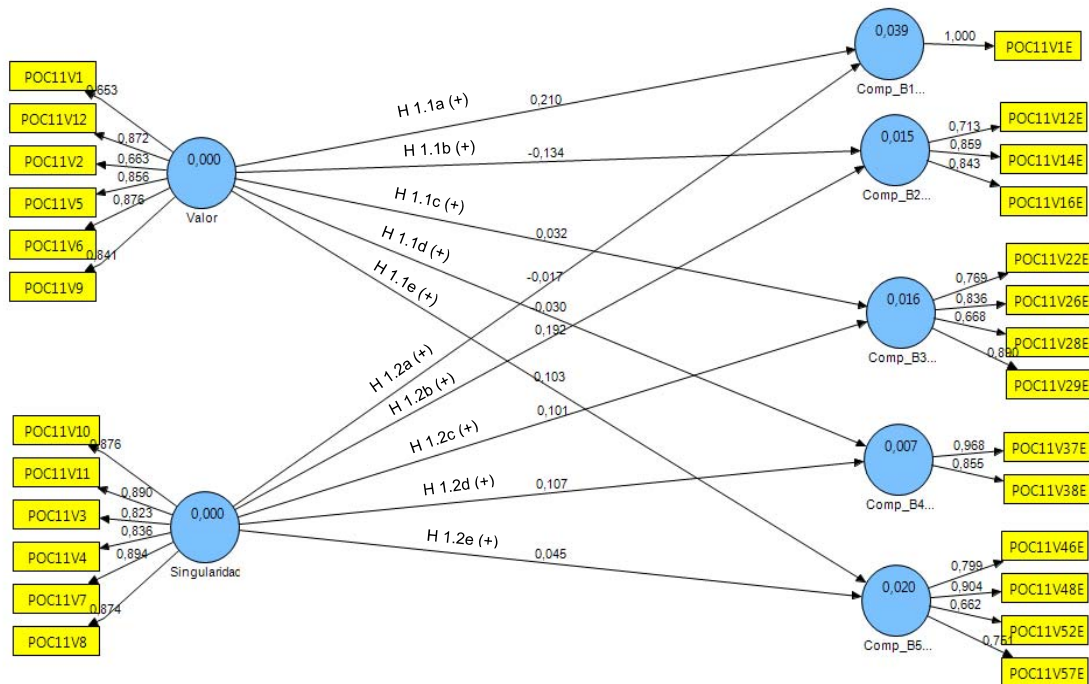
Nota: En la diagonal principal se recogen los valores de \sqrt{AVE}

En conclusión, vistos estos resultados, el modelo de medida en este caso es adecuado, con la salvedad de que el AVE de la variable Compromiso está muy ligeramente por debajo de 0,5. En todo caso, consideramos que nos permite realizar la evaluación del modelo estructural y de esta forma analizar las relaciones propuestas entre los constructos.

3.1.1.2. Modelo alternativo

Como señalamos con anterioridad, planteamos un modelo alternativo en el cual se descompuso la variable Compromiso (Configuración de Compromiso) en distintos bloques que agrupaban las prácticas más íntimamente relacionadas entre sí: a) Bloque 1 las relacionadas con el diseño del puesto de trabajo; b) Bloque 2, con reclutamiento y selección; c) Bloque 3 con formación y desarrollo; d) Bloque 4 incluye las de evaluación del desempeño y; por último, e) Bloque 5 que agrupa las prácticas de compensación en general.

Figura No. 33. Modelo PLS 2 de relación entre valor, singularidad y bloques de prácticas de compromiso



Ello permite contrastar si el grado de Valor y Singularidad de los RRHH tiene efectos sobre unos grupos de prácticas determinadas. Como en el caso anterior, fueron previamente eliminados aquellos indicadores con cargas significativamente inferiores a 0,7, salvo en el caso en que tuvieran valores entre 0,4 y 0,7 pero al eliminarlos no mejorasen los valores de IFC y AVE. A continuación podemos observar el gráfico que resume los resultados del modelo calculado.

Por lo que respecta a la evaluación del modelo de medida cabe destacar que tanto los valores de fiabilidad simple (α de Cronbach) como fiabilidad compuesta (IFC) son superiores a 0,7 por lo que los resultados son satisfactorios (ver tabla No. 11).

Tabla No. 11. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 2 VS-Comp

Variable latente	Indicador	Cargas factoriales	t-value (bootstrapping)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
B1_Comp.	POC11V1E	1	---	1	1	1
B2_Comp.	POC11V12E	0,71**	3,69	0,75	0,85	0,65
	POC11V14E	0,86**	5,06			
	POC11V16E	0,84**	5,50			
B3_Comp.	POC11V22E	0,77**	5,81	0,81	0,87	0,63
	POC11V26E	0,84**	5,91			
	POC11V28E	0,67**	4,61			
	POC11V29E	0,89**	6,55			
B4_Comp.	POC11V37E	0,97**	3,78	0,82	0,91	0,83
	POC11V38E	0,85**	4,20			
B5_Comp.	POC11V46E	0,80**	7,30	0,81	0,86	0,61
	POC11V48E	0,90**	9,65			
	POC11V52E	0,66**	4,71			
	POC11V57E	0,75**	6,66			
Singularidad	POC11V10	0,88**	14,70	0,94	0,95	0,75
	POC11V11	0,89**	19,14			
	POC11V3	0,82**	16,75			
	POC11V4	0,84**	16,31			
	POC11V7	0,89**	17,70			
	POC11V8	0,87**	18,15			
Valor	POC11V1	0,65**	11,81	0,89	0,91	0,64
	POC11V12	0,87**	45,67			
	POC11V2	0,66**	12,24			
	POC11V5	0,86**	36,82			
	POC11V6	0,88**	38,73			
	POC11V9	0,84**	34,40			

Nota: ** p < 0.01; AVE: Varianza promedio extraída

Las cargas factoriales (*outer loadings*) tienen en la mayoría de los casos valores superiores a 0,707. Se han mantenido algunos con valores algo inferiores (entre 0,6 y 0,7) porque su eliminación no mejoraba ni la varianza media extraída (AVE) ni el IFC correspondiente (ver tabla No. 11). Asimismo, todos los AVE muestran valores superiores a 0,5. Por tanto, los resultados en cuanto a validez convergente también son satisfactorios.

Finalmente, los resultados en cuanto a validez discriminante del modelo también son satisfactorios en la medida en que la raíz de los AVE es siempre superior a las correlaciones entre la variable latente considerada en cada caso y todas las demás. Por lo que respecta a las cargas factoriales cruzadas (*cross loadings*), en todos los casos son inferiores a las *outer loadings* (ver tabla No. 12).

Tabla No. 12. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 2 VS-Comp

	B1_Comp.	B2_Comp.	B3_Comp.	B3_Comp.	B4_Comp.	Singularidad	Valor
B1_Comp.	1						
B2_Comp.	0,34	0,81					
B3_Comp.	0,34	0,59	0,80				
B4_Comp.	0,27	0,56	0,72	0,91			
B5_Comp.	0,44	0,48	0,57	0,48	0,78		
Singularidad	0,15	0,09	0,13	0,08	0,13	0,87	
Valor	0,20	0,02	0,11	0,05	0,14	0,78	0,82

Nota: En la diagonal principal se recogen los valores de \sqrt{AVE}

3.1.2. Validación de los modelos estructurales

3.1.2.1. Modelo inicial

Para evaluar la capacidad predictiva del modelo estructural se utiliza el porcentaje de la varianza explicada por el modelo, es decir, la R^2 (Chin, 2010). En este caso la capacidad predictiva del modelo es escasa pues el porcentaje de varianza explicada de la variable endógena o dependiente no llega al 3%, lo que es significativamente inferior a los niveles considerados adecuados, pues valores por debajo del 10% no se consideran relevantes (Falck y Miller, 1992). Si observamos el valor de la Q2, este es bajo pero mayor que cero, lo que significa que el modelo tiene relevancia predictiva respecto a la variable Compromiso.

Tabla No. 13. Validación del modelo estructural. Modelo 1 VS-Comp

Hipótesis	Descriptivo	β	t-value
H1.1	El valor del capital humano influye positivamente en la utilización de la configuración de compromiso	0,09	0,83
H1.2	La singularidad del capital humano influye positivamente en la utilización de la configuración de compromiso	0,08	0,91
R ² (Compromiso): 0,03		Q2 (Compromiso): 0,0075	

Además, los coeficiente β_i resultaron positivos pero muy bajos, 0,09 y 0,08 (ver figura No. 32 o tabla No 13) y no significativos como se deduce del análisis *bootstrap*. En ambos casos los valores T son inferiores a 1,96 (0,83 para Valor \rightarrow Compromiso y 0,91 para Singularidad \rightarrow Compromiso). Por lo tanto las relaciones estudiadas son del signo esperado pero son débiles y no significativas. En consecuencia no se aporta evidencia a

favor de las hipótesis 1.1 y 1.2 implícitas en el modelo de Lepak y Snell (1999) según las cuales el valor y la singularidad habrían de tener un efecto positivo sobre la utilización de un sistema de prácticas de recursos humanos de alto compromiso.

3.1.2.2. Modelo alternativo

Por lo que respecta al modelo estructural cabe destacar que, en este caso, la capacidad predictiva del modelo también es escasa, pues el porcentaje de varianza explicada de las variables endógenas o dependientes no llega a ser del 4%. Si observamos los valores de la Q2 de las variables dependientes, estos son reducidos pero, en todos los casos mayores a cero, lo que significa que el modelo tiene relevancia predictiva respecto a los diferentes bloques de prácticas de compromiso considerados.

Los valores de los coeficiente β_i resultaron positivos pero, en general, muy bajos (ver figura No.3 o tabla No. 14). El más elevado es el que relaciona la variable Valor con las características del puesto de trabajo congruentes con un modelo de prácticas de compromiso (B1_Comp.). Además, como se deduce del análisis *bootstrap* sólo las relaciones entre Valor y características del puesto de trabajo y entre Singularidad y el bloque de prácticas de reclutamiento y selección del modelo de compromiso resultaron ser significativas (T igual a 3,23 y 2,2 respectivamente).

En consecuencia el Valor y la Singularidad, en general, no parecen tener un efecto positivo y significativo sobre la utilización de un sistema de prácticas de recursos humanos de alto compromiso. Como excepción, sí se detecta un efecto pequeño aunque significativo del valor sobre el diseño de puestos y de la singularidad sobre las prácticas de reclutamiento y selección, por lo que sólo hay una evidencia débil a favor de la validación de la hipótesis 1.2.b.

Tabla No. 14. Validación del modelo estructural. Modelo 2 VS-Comp

Hipótesis	Descriptivo	β	t-value
H1.1a	El valor del capital humano influye positivamente en la utilización de diseños de puesto de compromiso	0,21**	3,29
H1.1b	El valor del capital humano influye positivamente en la utilización de prácticas de reclutamiento y selección de compromiso	0,13	1,48
H1.1c	El valor del capital humano influye positivamente en la utilización de prácticas de formación y desarrollo de compromiso	0,03	0,04
H1.1d	El valor del capital humano influye positivamente en la utilización de prácticas de evaluación de compromiso	0,03	0,34
H1.1e	El valor del capital humano influye positivamente en la utilización de prácticas de compensación de compromiso	0,10	1,19
H1.2a	La singularidad del capital humano influye positivamente en la utilización de diseños de puesto de compromiso	0,02	0,28
H1.2b	La singularidad del capital humano influye positivamente en la utilización de prácticas de reclutamiento y selección de compromiso	0,19*	2,20
H1.2c	La singularidad del capital humano influye positivamente en la utilización de prácticas de formación y desarrollo de compromiso	0,10	1,00
H1.2d	La singularidad del capital humano influye positivamente en la utilización de evaluación de compromiso	0,11	1,11
H1.2e	La singularidad del capital humano influye positivamente en la utilización de compensación de compromiso	0,05	0,54
R ² (B1_Compromiso): 0,04		Q2 (B1_Compromiso): 0,0323	
R ² (B2_Compromiso): 0,02		Q2 (B2_Compromiso): 0,0099	
R ² (B3_Compromiso): 0,02		Q2 (B3_Compromiso): 0,0094	
R ² (B4_Compromiso): 0,01		Q2 (B4_Compromiso): 0,0016	
R ² (B5_Compromiso): 0,02		Q2 (B5_Compromiso): 0,0099	

Nota: * p < 0,05; ** p < 0,01

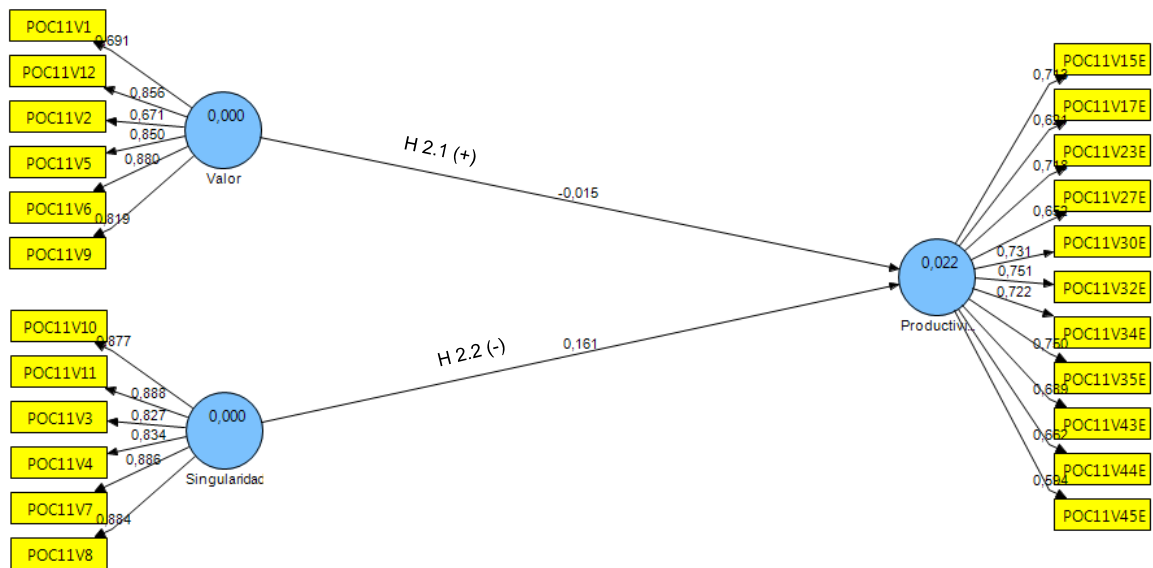
3.2. Valor, singularidad y configuración de productividad

3.2.1. Validación de los modelos de medida

3.2.1.1. Modelo inicial

En un primer modelo inicial fueron incluidos todos los indicadores de las variables independientes. Después de analizar las cargas factoriales y demás datos, se eliminaron del modelo los indicadores POC11V18E, POC11V4E, POC11V54E, POC11V55E, POC11V58E y POC11V59E, variables *reverse coded*, presentaban *outer loadings* inferiores a 0,7.

Figura No. 34. Modelo PLS 1 de relación entre valor, singularidad y configuración de productividad



En la figura preliminar se puede observar el segundo de los modelos. Como ya señalamos con anterioridad, la evaluación del modelo de medida en el método de mínimos cuadrados parciales comporta la evaluación de la fiabilidad de la escala, la validez convergente y la validez divergente (Chin, 1998). Los resultados obtenidos pasan a comentarse a continuación y quedan reflejados en las tablas No. 15 y 16.

Para evaluar la consistencia interna de las escalas, como en el modelo anterior, utilizamos los estadísticos del Alpha de Cronbach y el IFC. Como se observa en la tabla No. 15, estos índices son en ambos casos superiores al 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994), y cercanos a 0,9, por lo tanto los resultados de consistencia interna de las tablas son adecuados.

Tabla No. 15. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 1 VS-Prod

Variable latente	Indicador	Cargas factoriales	t-value (bootstrapping)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
Productividad	POC11V15E	0,71**	6,72	0,90	0,91	0,48
	POC11V17E	0,62**	6,15			
	POC11V23E	0,72**	5,28			
	POC11V27E	0,65**	4,14			
	POC11V30E	0,73**	5,89			
	POC11V32E	0,75**	6,57			
	POC11V34E	0,72**	4,49			
	POC11V35E	0,75**	4,76			
	POC11V43E	0,69**	5,16			
	POC11V44E	0,66**	6,40			
POC11V45E	0,59**	5,76				
Singularidad	POC11V10	0,88**	6,82	0,94	0,95	0,75
	POC11V11	0,88**	6,28			
	POC11V3	0,83**	5,66			
	POC11V4	0,83**	5,67			
	POC11V7	0,88**	6,73			
	POC11V8	0,88**	6,10			
Valor	POC11V1	0,69**	4,02	0,89	0,91	0,64
	POC11V12	0,85**	4,19			
	POC11V2	0,67**	4,09			
	POC11V5	0,85**	4,13			
	POC11V6	0,88**	4,05			
	POC11V9	0,82**	4,03			

Nota: ** p < 0,01; AVE: Varianza promedio extraída

Por otro lado, para comprobar la validez convergente se han de tener en consideración las cargas factoriales. Como mínimo, el valor estandarizado de todo indicador debe ser superior a 0,707, esto prueba que la variable latente explica al menos el 50% de la varianza. Sin embargo, en Ciencias Sociales, se suelen conservar indicadores inferiores a 0,707, si son mayores a 0,6, sobre todo en el desarrollo de nuevas escalas. Para ello se comprueba si la eliminación de estos ítems mejora el IFC y el AVE. Como se observa en la tabla No. 15, se han mantenido valores inferiores a 0,707 pero superiores a 0,6 en las variables productividad y valor, ya que tras la eliminación de estos, el IFC y el AVE no han mejorado su valor.

Respecto al AVE, el cual ha de ser al menos del 50% según Fornell y Larcker (1981) para que la varianza que el constructo obtiene de sus indicadores sea la adecuada, es para el caso de Singularidad y Valor superior al 50%, no obstante, se ha mantenido el valor de la productividad (0,48) porque está en el límite (ver última columna tabla No. 15).

Tabla No. 16. Validez del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 1 VS-Prod

	Productividad	Singularidad	Valor
Productividad	0,69		
Singularidad	0,15	0,87	
Valor	0,11	0,77	0,80

Nota: En la diagonal principal se recogen los valores \sqrt{AVE}

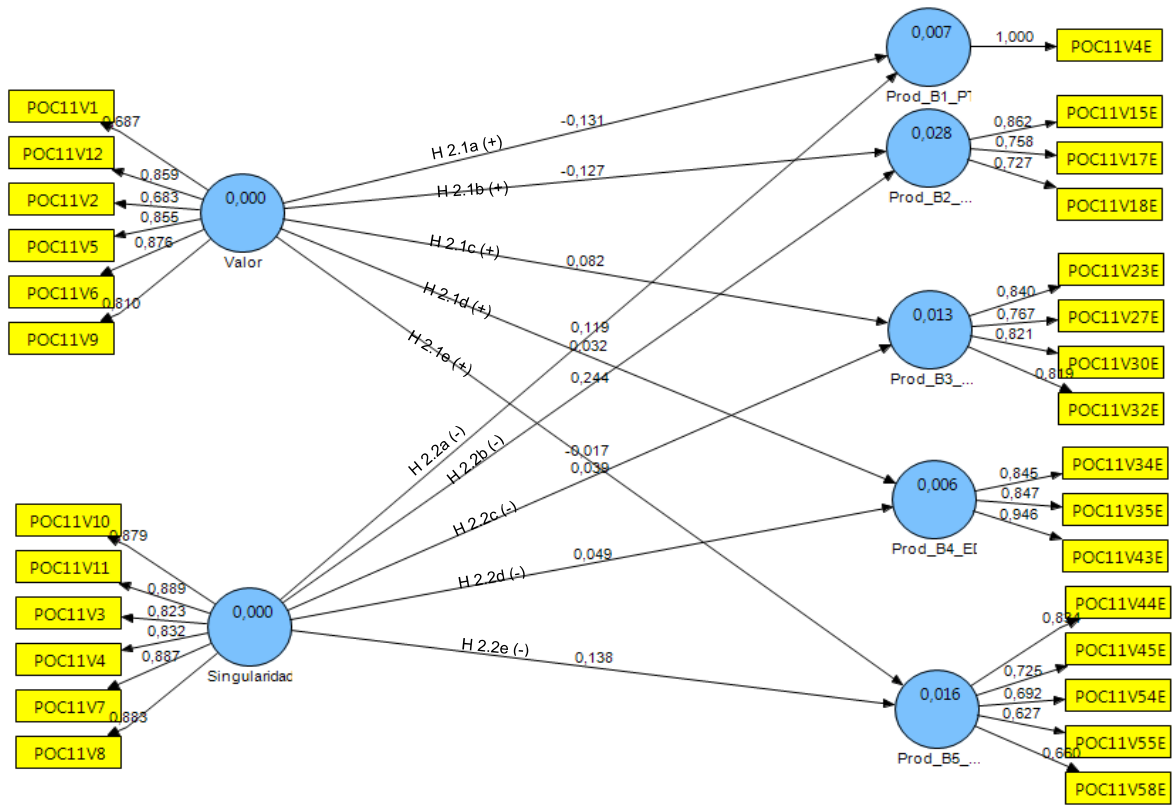
Por otro lado, la validez discriminante se evalúa comparando la raíz del AVE de cada variable latente con los valores de sus correlaciones con las demás variables. Para que se dé la validez divergente la raíz del AVE de cada constructo ha de ser mayor al valor de las correlaciones. Como se observa en la tabla No. 16, este criterio se cumple, por lo que se puede afirmar que el modelo tiene validez discriminante.

Analizados los resultados, el modelo de medida es adecuado. Sin embargo, el AVE de la variable Productividad está por debajo de 0,5. No obstante, puesto que el valor está sólo ligeramente por debajo del valor indicado, se considera que el modelo cumple los requisitos de validez convergente.

3.2.1.2. Modelo alternativo

Como se señaló previamente, se plantea un modelo alternativo en el que se descompone la variable Productividad. La descomposición es la siguiente: en el bloque 1 las relaciones con el diseño del puesto de trabajo; en el bloque 2 con reclutamiento y selección; en el bloque 3 con la formación y el desarrollo; en el bloque 4 con la evaluación del desempeño; para finalizar, en el bloque 5 las prácticas de compensación en general. Ello permite validar si el grado de Valor y Singularidad de los RRHH tiene efecto sobre grupos de prácticas establecidas. Igual que en el caso anterior, se eliminaron los indicadores cuyas cargas eran significativamente inferiores a 0,7, salvo en el caso de que fueran ligeramente inferiores, pero al eliminarlas no mejoraran los valores de IFC y AVE. A continuación se encuentra el modelo calculado.

Figura No. 35. Modelo PLS 2 de relación entre valor, singularidad y bloques de prácticas de productividad



En referencia al modelo actual, cabe destacar que los resultados son satisfactorios, ya que los indicadores de fiabilidad simple y fiabilidad compuesta son superiores a 0,7. Los valores de las cargas factoriales son en la mayoría de los casos superiores a 0,707. Sin embargo, se han mantenido algunos valores inferiores a 0,7, pero superiores a 0,6 ya que al eliminarlos no mejoraban ni el AVE ni el IFC. Además de ello, todos los valores para AVE expresan valores superiores a 0,5. Por lo tanto, se observa que el modelo tiene fiabilidad y validez convergente (Ver tabla No 17).

Tabla No. 17. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 2 VS-Prod

Variable latente	Indicador	Cargas factoriales	t-value (bootstrapping)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
B1_Prod.	POC11V4E	1	---	1	1	1
B2_Prod.	POC11V15E	0,86**	8,69	0,71	0,83	0,62
	POC11V17E	0,75**	6,33			
	POC11V18E	0,72**	5,42			
B3_Prod.	POC11V23E	0,84**	5,98	0,83	0,89	0,66
	POC11V27E	0,77**	5,05			
	POC11V30E	0,82**	5,37			
	POC11V32E	0,82**	4,88			
B4_Prod.	POC11V34E	0,84**	3,62	0,88	0,91	0,78
	POC11V35E	0,85**	3,58			
	POC11V43E	0,95**	3,27			
B5_Prod.	POC11V44E	0,83**	5,19	0,76	0,83	0,50
	POC11V45E	0,72**	4,27			
	POC11V54E	0,69**	4,53			
	POC11V55E	0,63**	4,17			
	POC11V58E	0,66**	4,60			
Singularidad	POC11V10	0,88**	14,69	0,94	0,95	0,75
	POC11V11	0,89**	17,45			
	POC11V3	0,82**	14,26			
	POC11V4	0,83**	14,34			
	POC11V7	0,89**	17,07			
	POC11V8	0,88**	16,47			
Valor	POC11V1	0,69**	7,86	0,89	0,91	0,64
	POC11V12	0,86**	9,70			
	POC11V2	0,68**	7,48			
	POC11V5	0,85**	9,24			
	POC11V6	0,88**	8,89			
	POC11V9	0,81**	9,38			

Nota: ** $p < 0,01$; AVE: Varianza promedio extraída

Respecto a la validez discriminante, se observa que los AVE son, en todos los casos, mayores que las correlaciones entre cada variable latente y las demás. Además, como se observa en la tabla No. 18, las cargas factoriales cruzadas (*cross loadings*) son inferiores a los *outer loadings*.

Tabla No. 18. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 2 VS-Prod

	B1_Prod.	B2_Prod.	B3_Prod.	B4_Prod.	B5_Prod.	Singularidad	Valor
B1_Prod.	1						
B2_Prod.	0,04	0,78					
B3_Prod.	0,16	0,58	0,81				
B4_Prod.	0,04	0,50	0,69	0,88			
B5_Prod.	0,12	0,45	0,54	0,51	0,71		
Singularidad	0,02	0,15	0,10	0,07	0,12	0,87	
Valor	-0,04	0,06	0,11	0,07	0,09	0,77	0,80

Nota: En la diagonal se recogen los valores de \sqrt{AVE}

3.2.2. Validación de los modelos estructurales

3.2.2.1. Modelo inicial

El cálculo de la R^2 para la evaluación de la capacidad predictiva del modelo estructural expone que la varianza explicada por el modelo es escasa, sólo de un 2%. Sin embargo, el Q2 es bajo, pero superior a cero, por lo que el modelo tiene relevancia predictiva con respecto a la variable productividad.

Tabla No. 19. Validación del modelo estructural. Modelo 1 VS-Prod

Hipótesis	Descriptivo	β	t-value
H2.1	El valor del capital humano influye positivamente en la utilización de la configuración de la productividad	-0,01	0,15
H2.2	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de la configuración de la productividad	0,16	1,57
R ² (Productividad): 0,02		Q2 (Productividad): 0,0070	

Respecto a los coeficientes β_i , se observa que para la hipótesis H2.1 éste es negativo, lo cual quiere decir, que la relación estudiada respecto al valor del capital humano y la productividad no es la esperada. Por el contrario la relación entre singularidad del capital humano y la configuración de la productividad es positiva, por lo que tampoco tiene el signo esperado (H2.2). Además, los valores T son inferiores a 1,96, lo cual significa que las relaciones establecidas no son significativas. Por lo tanto, no se cumplen las hipótesis H2.1 y H2.2 ni, en consecuencia, las hipótesis implícitas en el modelo de Lepak y Snell (1999).

3.2.2.2. Modelo alternativo

En referencia al modelo estructural se destaca que la R^2 de las variables dependientes no llega al 0,4, por lo que la varianza explicada por el modelo es escasa. Sin embargo, los valores de Q2 son mayores a cero, lo cual significa que el modelo tiene relevancia predictiva.

Tabla No. 20. Validación del modelo estructural. Modelo 2 VS-Prod

Hipótesis	Descriptivo	B	t-value
H2.1 a	El valor del capital humano influye positivamente en la utilización de diseños de puestos de trabajo de productividad	-0,13	1,68
H2.1b	El valor del capital humano influye positivamente en la utilización de prácticas de reclutamiento y selección de productividad	-0,13	1,44
H2.1c	El valor del capital humano influye positivamente en la utilización de las prácticas de formación y desarrollo de productividad	0,08	0,87
H2.1d	El valor del capital humano influye positivamente en la utilización de prácticas de evaluación de la productividad	0,03	0,37
H2.1e	El valor del capital humano influye positivamente en la utilización de prácticas de compensación de la productividad	-0,02	0,16
H2.2 a	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de diseños de puestos de productividad	0,12	1,64
H2.2b	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de prácticas de reclutamiento y selección de productividad	0,24**	3,27
H2.2c	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de prácticas de formación y desarrollo de productividad	0,04	0,38
H2.2d	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de evaluación de la productividad	0,05	0,49
H2.2e	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de compensación de la productividad	0,14	1,50
R ² (B1_Productividad): 0,01		Q2 (B1_Productividad): 0,0094	
R ² (B2_Productividad): 0,03		Q2 (B2_Productividad): 0,0081	
R ² (B3_Productividad): 0,01		Q2 (B3_Productividad): 0,0077	
R ² (B4_Productividad): 0,01		Q2 (B4_Productividad): 0,0006	
R ² (B5_Productividad): 0,02		Q2 (B5_Productividad): 0,0067	

Nota: ** $p < 0,01$

Respecto a los valores β_i , los resultados son dispersos, en la mayoría de los casos son positivos, pero en las relaciones que unen el valor del capital humano con los diseños de puestos de trabajo, las prácticas de selección y reclutamiento y la compensación de la productividad son negativos y, por tanto, contrarios a lo esperado. Sólo hay una relación que ha resultado significativa (t-value 3,27), la que une singularidad del capital humano con las prácticas de reclutamiento y selección de la productividad y su signo es contrario a lo esperado.

Por lo tanto, ni el Valor parece tener un efecto positivo y significativo en la utilización de sistemas de prácticas de recursos humanos de alta productividad, ni la Singularidad un efecto negativo y significativo sobre estas mismas prácticas. Esto es cierto tanto cuando se contemplan globalmente todas las prácticas conjuntamente, como cuando se analizan separadamente bloques de prácticas diferenciados. Sólo se detecta un pequeño efecto entre la singularidad del capital humano y las prácticas de reclutamiento y selección contrario a la hipótesis H2.2.b. En consecuencia tampoco en este caso existe evidencia a favor del cumplimiento del modelo de Lepak y Snell (1999).

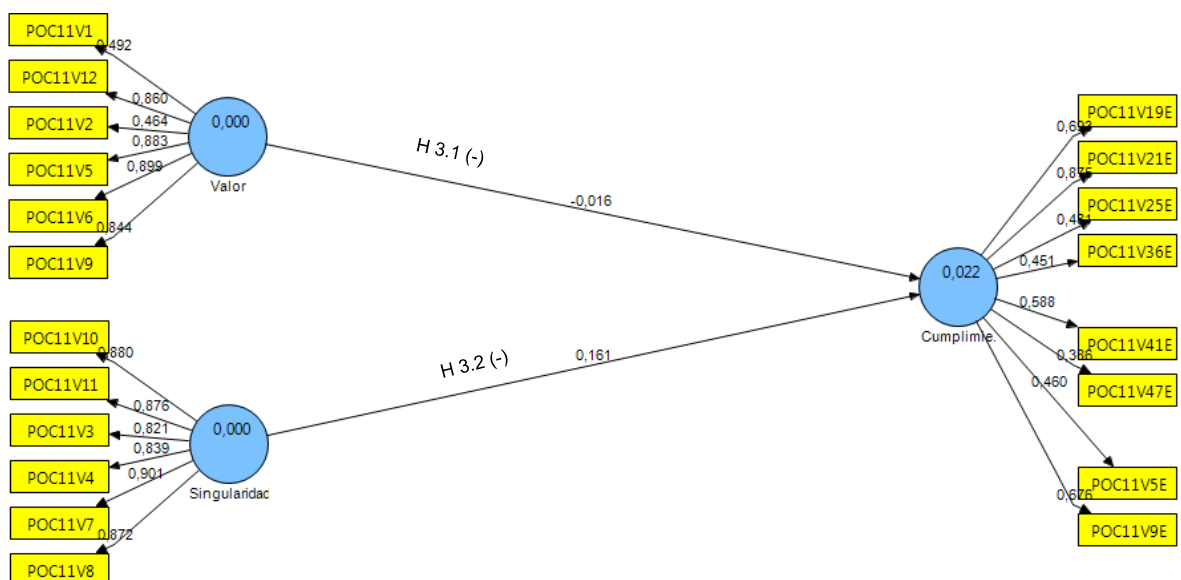
3.3. Valor, singularidad y configuración del cumplimiento

3.3.1. Validación de los modelos de medida

3.3.1.1. Modelo inicial

Como en los casos ya analizados, en un primer momento se incluyeron todos los indicadores en el modelo. Después de analizadas las cargas factoriales y demás datos del modelo, se eliminaron los indicadores POC11V1, POC11V2, POC11V10E, POC11V3 y POC11V53E, cuyos valores *outer loadings* eran significativamente inferiores a 0,7.

Figura No. 36. Modelo PLS 1 de relación entre valor, singularidad y configuración de cumplimiento



Ahora se pasará a analizar la consistencia interna, la validez convergente y la validez divergente del modelo (Chin, 1998).

Tabla No. 21. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 1 VSCump

Variable latente	Indicador	Cargas factoriales	t-value (bootstrapping)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
Cumplimiento	POC11V19E	0,69**	2,89	0,78	0,80	0,35
	POC11V21E	0,87**	2,88			
	POC11V25E	0,48*	2,16			
	POC11V36E	0,45	1,79			
	POC11V41E	0,59**	2,63			
	POC11V47E	0,39	1,66			
	POC11V5E	0,46*	2,16			
	POC11V9E	0,68*	2,31			
Singularidad	POC11V1	0,38	1,67	0,94	0,95	0,75
	POC11V12	0,69*	2,36			
	POC11V2	0,39	1,56			
	POC11V5	0,74*	2,40			
	POC11V6	0,70*	2,40			
	POC11V9	0,71*	2,31			
Valor	POC11V10	0,64**	2,60	0,89	0,89	0,58
	POC11V11	0,75*	2,53			
	POC11V3	0,68*	2,5			
	POC11V4	0,76*	2,53			
	POC11V7	0,74**	2,60			
	POC11V8	0,71*	2,53			

Nota: ** p < 0,01; * p < 0,05; AVE: Varianza promedio extraída

Por lo que respecta a la consistencia interna de las escalas, como se puede ver en la tabla No. 21, los valores del Alpha de Cronbach y del IFC son superiores a 0,7, con lo cual obtenemos un buen nivel de fiabilidad para las escalas.

Respecto a la validez convergente, como se observa en la misma tabla No. 21, la variable Cumplimiento tiene cuatro indicadores inferiores a 0,707. Lo mismo sucede con dos de los indicadores de la variable Singularidad. Estos indicadores se han mantenido en el modelo porque el hecho de eliminarlos del mismo no suponía la mejora de los valores de IFC y AVE (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2014).

En referencia al AVE, se observa que en el caso de las variables independientes es de 0,75 y 0,58, ambos valores por encima del 50%. Sin embargo, para la variable Cumplimiento el AVE es muy bajo, lo que indica que la cantidad de varianza que el constructo obtiene de sus indicadores en relación a la cantidad de varianza debida al error de medida no es la adecuada.

Por último, respecto a la validez discriminante, cabe señalar que los resultados obtenidos son satisfactorios, ya que las raíces de los AVE son siempre mayores que cada una de los

correlaciones. En segundo lugar, las cargas factoriales cruzadas son inferiores a los *outer loadings* (ver tabla No. 22).

Tabla No. 22. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 1 VSCump

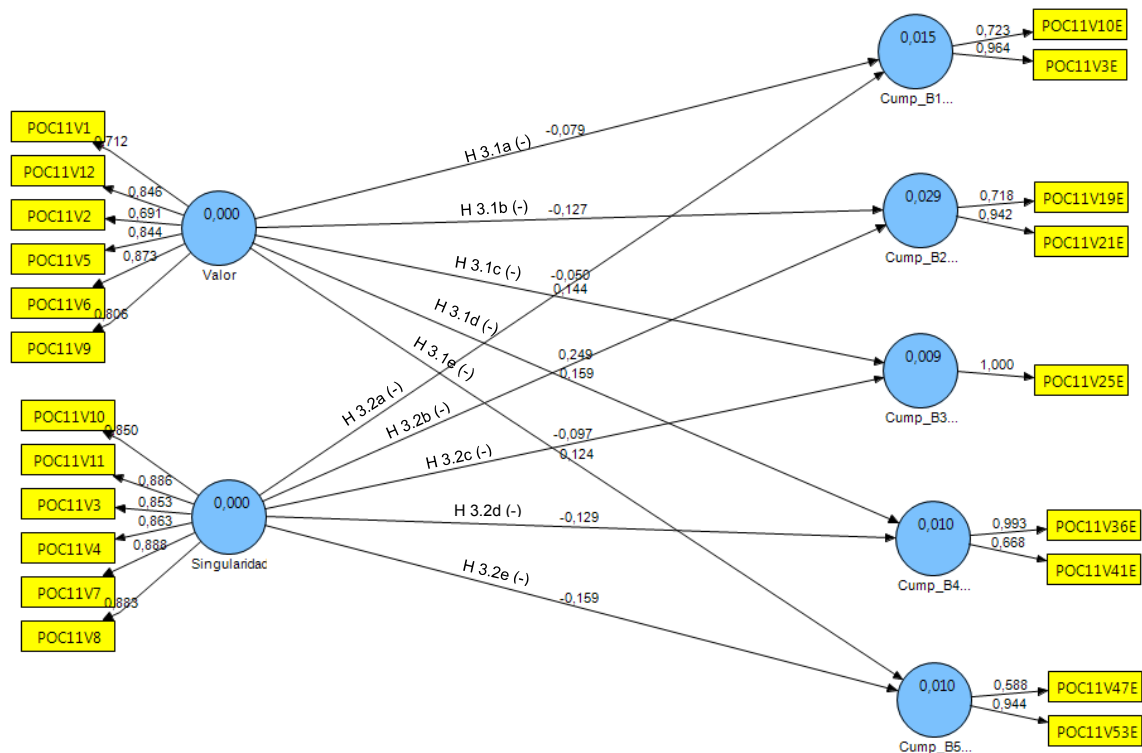
	Cumplimiento	Singularidad	Valor
Cumplimiento	0,60		
Singularidad	0,15	0,86	
Valor	0,11	0,81	0,76

Nota: En la diagonal principal se recogen los valores de \sqrt{AVE}

3.3.1.2. Modelo alternativo

Siguiendo con las misma secuencia que en casos anteriores, se plantea ahora un modelo alternativo en el cual se descompone la variable Cumplimiento en los mismos cinco bloques establecidos anteriormente (diseño del puesto de trabajo; reclutamiento y la selección; formación y el desarrollo; evaluación del desempeño; y prácticas de compensación).

Figura No. 37. Modelo PLS 2 de relación entre valor, singularidad y bloques de prácticas de cumplimiento



En un primer momento fueron eliminados los indicadores cuyas cargas eran significativamente inferiores a 0,7, excepto que tuvieran valores entre 0,7 y 0,4, y su eliminación no supusiera la mejora de los valores de IFC y AVE. En referencia al cálculo del modelo de medida se ha de destacar que el Alpha de Cronbach y el IFC son superiores a 0,7, con lo cual los resultados son óptimos (ver tabla No. 23).

Tabla No. 23. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 2 VSCump

Variable latente	Indicador	Cargas factoriales	t-value (booststrapping)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
B1_Cump.	POC11V10E	0,72**	3,32	0,68	0,84	0,73
	POC11V3E	0,96**	6,15			
B2_Cump.	POC11V19E	0,72**	3,98	0,61	0,82	0,70
	POC11V21E	0,94**	10,09			
B3_Cump.	POC11V25E	1	---	1	1	1
B4_Cump.	POC11V36E	0,99**	3,97	0,73	0,83	0,72
	POC11V41E	0,67*	2,23			
B5_Cump.	POC11V47E	0,59*	2,01	0,62	0,75	0,62
	POC11V53E	0,94**	2,72			
Singularidad	POC11V10	0,85**	22,06	0,94	0,95	0,76
	POC11V11	0,89**	29,51			
	POC11V3	0,85**	24,60			
	POC11V4	0,86**	26,26			
	POC11V7	0,89**	26,44			
	POC11V8	0,88**	27,66			
Valor	POC11V1	0,71**	7,59	0,89	0,91	0,64
	POC11V12	0,85**	11,64			
	POC11V2	0,69**	7,39			
	POC11V5	0,84**	11,60			
	POC11V6	0,87**	11,89			
	POC11V9	0,81**	10,33			

Nota: ** p < 0,01; * p < 0,05; AVE: Varianza promedio extraída

Respecto a las cargas factoriales, se observa que la mayoría de los valores están por encima del 0,707. Se han mantenido algunos valores inferiores a 0,707, como por ejemplo el del indicador POC11V47E de la variable B5_Cump., ya que la eliminación de este indicador no mejora el AVE ni el IFC.

Además, respecto a los resultados de la validez discriminante, estos son satisfactorios, pues, en primer lugar, la raíz del AVE es en todos los casos superior a las correlaciones entre las variables latentes. En segundo lugar, las cargas factoriales cruzadas son inferiores a los *outer loadings* (ver tabla No. 24).

Tabla No. 24. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 2 VSCump

	B1_Cump.	B2_Cump.	B3_Cump.	B4_Cump.	B5_Cump.	Singularidad	Valor
B1_Cump.	0,85						
B2_Cump.	0,03	0,84					
B3_Cump.	0,02	0,36	1				
B4_Cump.	0,07	0,46	0,30	0,85			
B5_Cump.	0,22	0,21	0,26	0,32	0,79		
Singularidad	-0,11	0,15	0,01	-0,01	-0,06	0,87	
Valor	-0,12	0,06	0,07	0,06	0,00	0,77	0,80

Nota: En la diagonal principal se recogen los valores \sqrt{AVE}

3.3.2. Validación de los modelos estructurales

3.3.2.1. Modelo inicial

En referencia a la capacidad predictiva del modelo, medida por la R^2 , se observa que ésta es escasa, pues es del 2%. Sin embargo, el modelo tiene cierta validez predictiva, ya que el valor de la Q2, aunque muy pequeño es mayor que cero.

Tabla No. 25. Validación del modelo estructural. Modelo 1 VSCump

Hipótesis	Descriptivo	β	t-value
H3.1	El valor del capital humano influye negativamente en la utilización de la configuración de cumplimiento	-0,02	0,11
H3.2	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de la configuración de cumplimiento	0,16	1,10
R ² (Cumplimiento): 0,02		Q2 (Cumplimiento): 0,0042	

Respecto a los coeficientes β_i , se observa una relación negativa entre valor y configuración de cumplimiento, congruente con la hipótesis H3.1. Sin embargo, el valor T es menor a 1,96 (0,11), por lo que esta relación no es significativa. Por lo que respecta a la relación entre singularidad y configuración de cumplimiento, esta es contraria a lo establecido en la hipótesis H3.2, y no significativa (t-valor 1,10 < 1,96). Por lo tanto, en este caso tampoco se encuentra evidencia que sustente las hipótesis del modelo de Lepak y Snell (1999).

3.3.2.2. Modelo alternativo

En referencia a la capacidad predictiva del modelo, se observa por las R^2 que ésta es escasa, pues llega a ser sólo del 2%. Respecto a la validez predictiva, cabe señalar que el modelo sí tiene cierta capacidad predictiva, pues los valores de los Q2 son mayores que cero aunque muy pequeños.

Tabla No. 26. Validación del modelo estructural. Modelo 2 VSCump

Hipótesis	Descriptivo	B	t-value
H3.1 a	El valor del capital humano influye negativamente en la utilización de diseños de puesto de cumplimiento	-0,08	0,85
H3.1b	El valor del capital humano influye negativamente en la utilización de prácticas de reclutamiento y selección de cumplimiento	-0,13	1,43
H3.1c	El valor del capital humano influye negativamente en la utilización de prácticas de formación y desarrollo de cumplimiento	0,14	1,82
H3.1d	El valor del capital humano influye negativamente en la utilización de prácticas de evaluación de cumplimiento	0,16	1,50
H3.1e	El valor del capital humano influye negativamente en la utilización de prácticas de compensación de cumplimiento	0,12	1,25
H3.2 a	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de diseños de puestos de cumplimiento	-0,05	0,63
H3.2b	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de prácticas de reclutamiento y selección de cumplimiento	0,25**	3,13
H3.2c	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de prácticas de formación y desarrollo de cumplimiento	-0,10	1,22
H3.2d	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de evaluación de cumplimiento	-0,13	1,24
H3.2e	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de compensación de cumplimiento	-0,16	1,51
R ² (B1_Cumplimiento): 0,01		Q2 (B1_Cumplimiento): 0,0323	
R ² (B2_Cumplimiento): 0,03		Q2 (B2_Cumplimiento): 0,0099	
R ² (B3_Cumplimiento): 0,01		Q2 (B3_Cumplimiento): 0,0094	
R ² (B4_Cumplimiento): 0,01		Q2 (B4_Cumplimiento): 0,0016	
R ² (B5_Cumplimiento): 0,01		Q2 (B5_Cumplimiento): 0,0099	

Nota: ** $p < 0,01$

Como se observa en la tabla No. 26, hay tanto relaciones positivas como negativas. Sin embargo, la única relación que es significativa, aunque de signo contrario a lo esperado (ver H3.2b) es la que une la Singularidad del capital humano con las prácticas de reclutamiento y selección del cumplimiento, puesto que su valor T es mayor a 1,96. En definitiva, como en casos anteriores, no se encuentran evidencias que den soporte a las hipótesis implícitas en el modelo de Lepak y Snell (1999).

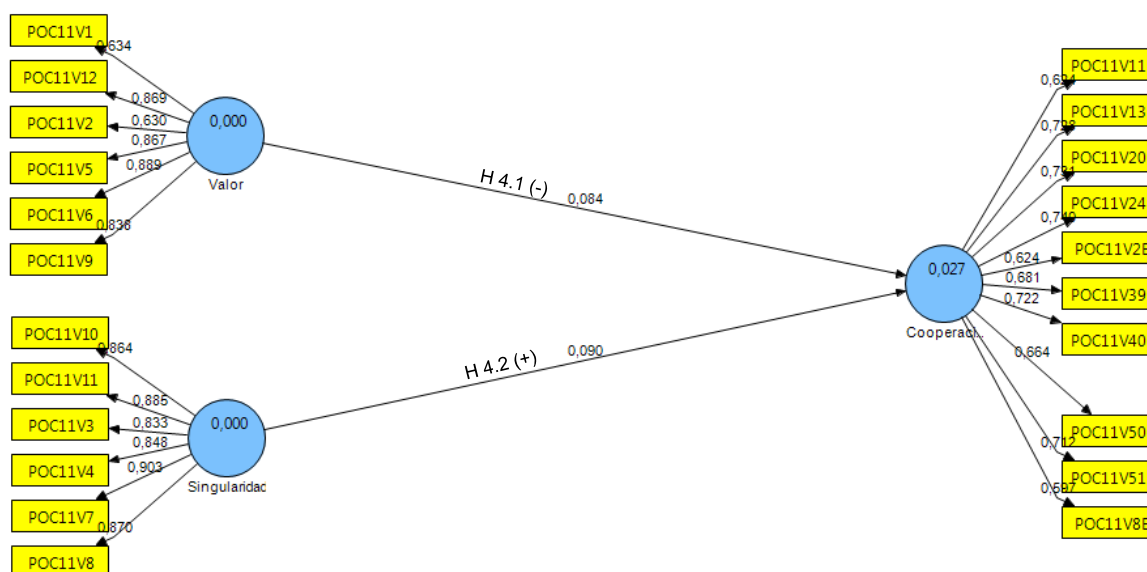
3.4. Valor, singularidad y configuración de cooperación

3.4.1. Validación de los modelos de medida

3.4.1.1. Modelo inicial

Siguiendo con la dinámica de modelizaciones anteriores, en el primer modelo fueron incluidos todos los indicadores de las variables latentes. Posteriormente, los indicadores POC11V1, POC11V2, POC11V4RC y POC11V8E fueron eliminados porque presentaban *outer loadings* significativamente inferiores a 0,7.

Figura No. 38. Modelo PLS 1 de relación entre valor, singularidad y configuración de cooperación



En la figura que precede se puede observar el modelo definitivo, una vez eliminados los indicadores que no cumplían las condiciones adecuadas. En la siguiente tabla se observa la fiabilidad y validez convergente del modelo.

Respecto a la consistencia interna de las escalas, se observa que tanto el Alpha de Cronbach como el índice de fiabilidad compuesta muestran valores superiores a 0.7. Por lo tanto se deduce de ello la rigurosidad con la que los indicadores miden a las variables latentes.

En referencia a la validez convergente, se observa que la mayoría de los valores de las cargas factoriales de los indicadores tienen valores mayores a 0,707. Se han mantenido para la variable Cooperación, cinco valores por debajo de 0,707, ya que su eliminación no mejora los valores de IFC y AVE. Asimismo, en el caso de la variable singularidad, se mantiene el indicador POC11V8, a pesar de que el valor de su carga factorial es inferior a 0,7 por los mismos motivos.

Tabla No. 27 Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 1 VSCoop

Variable latente	Indicador	Cargas factoriales	t-value (bootstrapping)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
Cooperación	POC11V11E	0,62**	7,8	0,87	0,90	0,47
	POC11V13E	0,73**	10,56			
	POC11V20E	0,73**	9,30			
	POC11V24E	0,74**	10,90			
	POC11V2E	0,62**	10,16			
	POC11V39E	0,68**	8,47			
	POC11V40E	0,72**	11,53			
	POC11V50E	0,66**	10,79			
	POC11V51E	0,71**	13,05			
	POC11V8E	0,60**	8,48			
Singularidad	POC11V10	0,86**	12,01	0,94	0,95	0,75
	POC11V11	0,88**	11,76			
	POC11V3	0,83**	10,65			
	POC11V4	0,85**	10,81			
	POC11V7	0,90**	11,93			
	POC11V8	0,10**	11,42			
Valor	POC11V1	0,63**	6,99	0,89	0,91	0,63
	POC11V12	0,87**	12,23			
	POC11V2	0,63**	6,42			
	POC11V5	0,87**	11,84			
	POC11V6	0,89**	11,96			
	POC11V9	0,84**	11,79			

Nota: ** $p < 0,01$; AVE: Varianza promedio extraída

Si se observan los valores del AVE, para las variables Singularidad y Valor, estos son mayores al 50% (0,75 para Singularidad y 0,63 para Valor). Respecto a la variable Cooperación, se observa que el valor del AVE es ligeramente menor a 0,5; sin embargo se ha mantenido el modelo por estar próximo al 50%.

Por último, la validez discriminante es la adecuada, pues, como se observa en la tabla No. 28, los valores de la raíz de AVE son en todos los casos superiores al valor de las correlaciones.

Por lo tanto, cabe destacar que el modelo de medida es idóneo, con la salvedad de que el valor de AVE para la variable Cooperación es ligeramente inferior a 0,5.

Tabla No. 28. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 1 VScoop

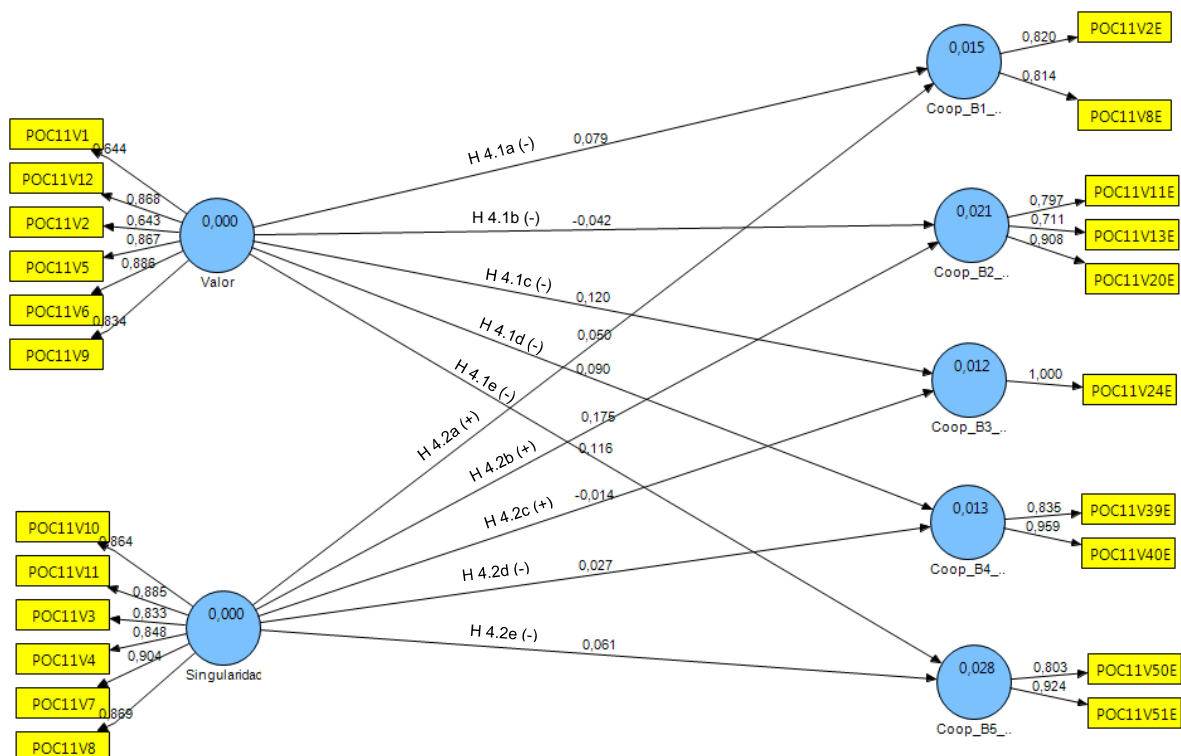
	Cooperación	Singularidad	Valor
Cooperación	0,68		
Singularidad	0,16	0,87	
Valor	0,15	0,79	0,80

Nota: En la diagonal principal se recogen los valores de \sqrt{AVE}

3.4.1.2. Modelo alternativo

Ahora se plantea, de nuevo, el modelo alternativo descomponiendo la variable Cooperación en los cinco bloques ya utilizados en análisis anteriores (bloque 1 las relaciones con el diseño del puesto de trabajo; bloque 2 con reclutamiento y selección; bloque 3 con formación y desarrollo; bloque 4 incluye la evaluación del desempeño; el 5, las prácticas de compensación). De nuevo se eliminaron los indicadores cuyas cargas eran muy inferiores a 0,7. A continuación se puede observar el gráfico final.

Figura No. 39. Modelo PLS 2 de relación entre valor, singularidad y bloques de prácticas de cooperación



En relación a la evaluación del modelo de medida, se puede observar en las tablas No. 29 y 30 que los resultados son bastante satisfactorios. Las cargas factoriales de los indicadores son, en la mayoría de los casos, superiores a 0,707. Cuando se han mantenido algunos indicadores cuyas cargas factoriales se encuentran entre 0,6 y 0,7 porque su eliminación no mejoraba ni el AVE ni el IFC. Además, los valores de AVE son, en todos los casos, superiores a 0,5, por lo que los resultados en cuanto a validez convergente son satisfactorios.

Tabla No. 29. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 2 VSCoop

Variable latente	Indicador	Cargas factoriales	t-value (bootstrapping)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE																																																																																
B1_Coop.	POC11V2E	0,82**	5,50	0,60	0,80	0,67																																																																																
	POC11V8E	0,81**	5,41				B2_Coop.	POC11V11E	0,80**	8,05	0,74	0,85	0,65	POC11V13E	0,71**	5,55	POC11V20E	0,91**	9,45	B3_Coop.	POC11V24E	1,00	---	1	1	1	B4_Coop.	POC11V39E	0,83**	4,49	0,78	0,89	0,81	POC11V40E	0,96**	5,54	B5_Coop.	POC11V50E	0,80**	10,82	0,68	0,86	0,75	POC11V51E	0,92**	19,61	Singularidad	POC11V10	0,86**	20,98	0,94	0,95	0,75	POC11V11	0,88**	22,64	POC11V3	0,83**	15,95	POC11V4	0,85**	17,59	POC11V7	0,90**	25,5	POC11V8	0,67**	18,26	Valor	POC11V1	0,64**	8,95	0,89	0,91	0,63	POC11V12	0,87**	20,63	POC11V2	0,64**	8,18	POC11V5	0,87**	18,76	POC11V6	0,89**
B2_Coop.	POC11V11E	0,80**	8,05	0,74	0,85	0,65																																																																																
	POC11V13E	0,71**	5,55																																																																																			
	POC11V20E	0,91**	9,45																																																																																			
B3_Coop.	POC11V24E	1,00	---	1	1	1																																																																																
B4_Coop.	POC11V39E	0,83**	4,49	0,78	0,89	0,81																																																																																
	POC11V40E	0,96**	5,54																																																																																			
B5_Coop.	POC11V50E	0,80**	10,82	0,68	0,86	0,75																																																																																
	POC11V51E	0,92**	19,61																																																																																			
Singularidad	POC11V10	0,86**	20,98	0,94	0,95	0,75																																																																																
	POC11V11	0,88**	22,64																																																																																			
	POC11V3	0,83**	15,95																																																																																			
	POC11V4	0,85**	17,59																																																																																			
	POC11V7	0,90**	25,5																																																																																			
	POC11V8	0,67**	18,26																																																																																			
Valor	POC11V1	0,64**	8,95	0,89	0,91	0,63																																																																																
	POC11V12	0,87**	20,63																																																																																			
	POC11V2	0,64**	8,18																																																																																			
	POC11V5	0,87**	18,76																																																																																			
	POC11V6	0,89**	18,95																																																																																			
	POC11V9	0,83**	18,77																																																																																			

Nota: ** $p < 0,01$; AVE: Varianza promedio extraída

En cuanto a la validez discriminante (ver tabla No. 30), también se observa que los resultados son satisfactorios, ya que el valor de la raíz cuadrada de AVE es en todos los casos superior al valor de las correlaciones, y las cargas factoriales cruzadas (*cross loadings*) son siempre inferiores a las cargas factoriales (*outer loadings*).

Tabla No. 30. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 2 VScoop

	B1_Coop	B2_Coop	B3_Coop	B4_Coop	B5_Coop	Singular.	Valor
B1_Coop.	0,82						
B2_Coop.	0,55	0,81					
B3_Coop.	0,54	0,56	1				
B4_Coop.	0,47	0,57	0,57	0,90			
B5_Coop	0,45	0,53	0,47	0,49	0,87		
Singularidad	0,11	0,14	0,08	0,10	0,15	0,87	
Valor	0,12	0,10	0,11	0,11	0,16	0,79	0,80

Nota: En la diagonal principal se recogen los valores de \sqrt{AVE}

3.4.2. Validación de los modelos estructurales

3.4.2.1. Modelo inicial

En cuanto a la varianza explicada del modelo, se observa en la tabla No. 31 que esta es escasa, pues el valor de la R^2 es tan sólo del 3%. Aun así, la Q2 es superior a 0, por lo que el modelo tiene cierta relevancia predictiva respecto a la variable Cooperación.

Tabla No. 31. Validación del modelo estructural. Modelo 1 VScoop

Hipótesis	Descriptivo	β	t-value
H4.1	El valor del capital humano influye negativamente en la utilización de la configuración de la cooperación	0,08	1,10
H4.2	La singularidad del capital humano influye positivamente en la utilización de la configuración de la cooperación	0,09	1,64
R ² (Cooperación): 0,03		Q2 (Cooperación): 0,0113	

Los coeficientes de β_i son positivos, aunque bajos (0,08 y 0,09) y no significativos, ya que los valores T son inferiores a 1,96. Además su signo es contrario a lo esperado en el caso de la relación entre Valor y configuración de cooperación (H4.1). Por lo tanto, de estos resultados se extrae que las hipótesis de Lepak y Snell no encuentran evidencia favorable en nuestro estudio.

3.4.2.2. Modelo alternativo

En referencia al modelo estructural, si se observa la tabla No. 32, se puede ver que la capacidad predictiva del modelo es escasa, pues la R^2 es, en el mejor de los casos, del 4%. Respecto a los valores de Q2, esto son bajos, pero superiores a cero, por lo que el modelo tiene cierta relevancia predictiva.

Los valores de β_i resultaron en el caso de la influencia del Valor sobre las prácticas y la cooperación, contrarios a lo esperado excepto en el caso de la hipótesis H4.1b. Por lo que respecta a la influencia de la Singularidad los signos son conforme a lo esperado, es decir positivos, excepto en el caso de la hipótesis H4.2c. Ahora bien, si se observan los valores T, sólo la relación de la singularidad del capital humano con las prácticas de reclutamiento y selección es significativa, por lo que sólo se cumple la hipótesis H4.2b. En todo caso esta es una evidencia demasiado débil a favor del modelo de Lepak y Snell (1999).

Tabla No. 32. Validación del modelo estructural. Modelo 2 VSCoop

Hipótesis	Descriptivo	β	t-value
H4.1 a	El valor del capital humano influye negativamente en la utilización de diseños de puesto de cooperación	0,08	1,03
H4.1b	El valor del capital humano influye negativamente en la utilización de prácticas de reclutamiento y selección de cooperación	-0,04	0,50
H4.1c	El valor del capital humano influye negativamente en la utilización de prácticas de formación y desarrollo de cooperación	0,12	1,7
H4.1d	El valor del capital humano influye negativamente en la utilización de prácticas de evaluación de cooperación	0,09	1,00
H4.1e	El valor del capital humano influye negativamente en la utilización de prácticas de compensación de cooperación	0,12	1,60
H4.2 a	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de diseños de puesto de cooperación	0,05	0,65
H4.2b	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de prácticas de reclutamiento y selección de cooperación	0,17*	2,21
H4.2c	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de prácticas de formación y desarrollo de cooperación	-0,01	0,20
H4.2d	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de evaluación de cooperación	0,02	0,32
H4.2e	La singularidad del capital humano influye negativamente en la utilización de compensación de cooperación	0,06	0,84
R ² (B1_Cooperación): 0,02		Q2 (B1_Cooperación): 0,0120	
R ² (B2_Cooperación): 0,02		Q2 (B2_Cooperación): 0,0134	
R ² (B3_Cooperación): 0,01		Q2 (B3_Cooperación): 0,0129	
R ² (B4_Cooperación): 0,01		Q2 (B4_Cooperación): 0,0110	
R ² (B5_Cooperación): 0,03		Q2 (B5_Cooperación): 0,0202	

Nota: * $p < 0,05$

3.5. Análisis complementario de las diferencias en la puntuación de configuraciones en función del tipo de capital humano.

A modo de análisis complementario hemos llevado a cabo una serie de ANOVAs con objeto de constatar si existen diferencias significativas en el grado de utilización de las diferentes configuraciones entre los diferentes tipos de capital humano. Este análisis se realiza al igual que los de los apartados anteriores tomando como unidad de análisis el individuo, no la empresa.

En primer lugar asignamos a cada tipo de capital humano el número del cuadrante al que se corresponde (alto valor y singularidad: 1; alto valor y baja singularidad: 2; bajo valor y singularidad: 3 y bajo valor y alta singularidad: 4). Cabe recordar a este respecto utilizamos tres criterios de clasificación, tomando como referencia el valor medio del rango de puntuaciones, la media global o la media por empresa de las puntuaciones en valor y singularidad (ver apartado 4.1 del capítulo de metodología).

Tabla No. 33. Resultados ANOVA en nivel de uso de las configuraciones con los diferentes colectivos

Variable	Variance Homogeneity		ANOVA: F Test or Brown-Forsythe		Post hoc: Tukey Test or Games-Howell			Mean	
	YH Sig.	NH Sig.	F Sig.	B-F Sig.	Between Groups	Tukey Sig.	GH Sig.	Group	Value
Puntuación configuración de compromiso		.015		.058	1 - 2		.899	1	3.19
					1 - 3		.105	2	3.24
					1 - 4		.953	3	3.03
					2 - 3		.059	4	3.16
					2 - 4		.999		
					3 - 4		.226		
Puntuación configuración de productividad	.623		.253		1 - 2	.839		1	3.35
					1 - 3	.568		2	3.42
					1 - 4	.835		3	3.25
					2 - 3	.300		4	3.49
					2 - 4	.978			
					3 - 4	.521			
Puntuación configuración de cumplimiento	.457		.547		1 - 2	.464		1	3.31
					1 - 3	.979		2	3.41
					1 - 4	.994		3	3.33
					2 - 3	.765		4	3.33
					2 - 4	.970			
					3 - 4	.999			
Puntuación configuración de cooperación	.454		.016		1 - 2	.990		1	3.33
					1 - 3	.009		2	3.30
					1 - 4	.999		3	3.08
					2 - 3	.123		4	3.26
					2 - 4	.999			
					3 - 4	.607			

Analizamos, para cada clasificación (que recordemos deriva de cada uno de los criterios anteriormente señalados para ubicar el capital humano en el cuadrante que le corresponde según su valor y singularidad), la existencia de diferencias en la puntuación asignada a las distintas configuraciones en cada cuadrante, es decir, por cada tipo de capital humano. Para ello utilizamos los resultados del test F (test de Tukey en el caso de las *post hoc*), en aquellos casos en que se cumple la hipótesis de igualdad de varianzas; y el test robusto de Brown-Forsythe (test de Games-Howell para las *post hoc*) cuando no se cumple la citada hipótesis.

Los resultados obtenidos, con el primer criterio de clasificación del capital humano, los podemos ver resumidos en la tabla No 33. Nos indican que existen diferencias significativas en el caso de la configuración de cooperación pero no en las de compromiso, productividad y cumplimiento. Es más, en el caso de la configuración de cooperación las diferencias significativas sólo existen entre los grupos 2 y 3, y no es el grupo 4 el que consigue la mayor puntuación promedio.

Resumiendo, ante la práctica ausencia de diferencias significativas, no se puede validar la hipótesis general del modelo de Lepak y Snell (1999, 2002), según la cual las empresas tienden a utilizar en mayor medida las configuraciones de prácticas más congruentes con las características del capital humano considerado.

Cabe recordar no obstante que a diferencia del estudio de Lepak y Snell (2002) son los propios empleados los que indican en qué medida se les aplican las prácticas de recursos humanos consideradas. Son sus percepciones, que también son las que determinan sus actitudes y conductas, las que determinan las puntuaciones asignadas, no la opinión de la dirección.

Cuando clasificamos los puestos según el tipo de capital humano tomando las puntuaciones por encima y por debajo de la media global, los resultados fueron muy similares. La única diferencia radica en que, en este caso, no se detectó ninguna diferencia significativa en el uso de las diferentes configuraciones de prácticas, en los diferentes tipos de capital humano.

Por último, cuando se utilizó como criterio de clasificación la puntuación por encima o por debajo de la media individual de cada empresa, sí se obtuvieron algunas diferencias significativas. En este caso se detectaron diferencias significativas en la puntuación de la configuración de compromiso, pero sólo entre los grupos 3 y 4 ($p > 0,05$). Asimismo se detectaron diferencias en la puntuación de la configuración de cooperación, de nuevo entre los grupos 3 y 4 ($p > 0,05$).

En ambos casos la puntuación media fue superior en el grupo 4 (bajo valor y alta singularidad) que en el 3 (bajo valor y baja singularidad), lo que resulta coherente con los planteamientos de Lepak y Snell (1999, 2002) pero supone la existencia de una evidencia demasiado débil como para poder considerar validado su modelo.

Al bajar a un mayor nivel de detalle, analizando diferencias ya no en el nivel de utilización de las distintas configuraciones, sino al de prácticas específicas, encontramos un reducido número de diferencias significativas, utilizando el primer criterio de clasificación de capital humano previamente comentado.

Podemos encontrar un resumen en la tabla No. 34 en la que aparecen sólo aquellas variables entre las que existen diferencias significativas y los grupos entre los que éstas existen. Se recoge la información sobre el nivel de significación (0.01 o 0.05) y se han puesto en negrita los congruentes con el modelo de Lepak y Snell (1999) y en negrita y rojo los incongruentes.

Tabla No. 34. Resumen de diferencias significativas en el caso de prácticas de RR.HH. concretas

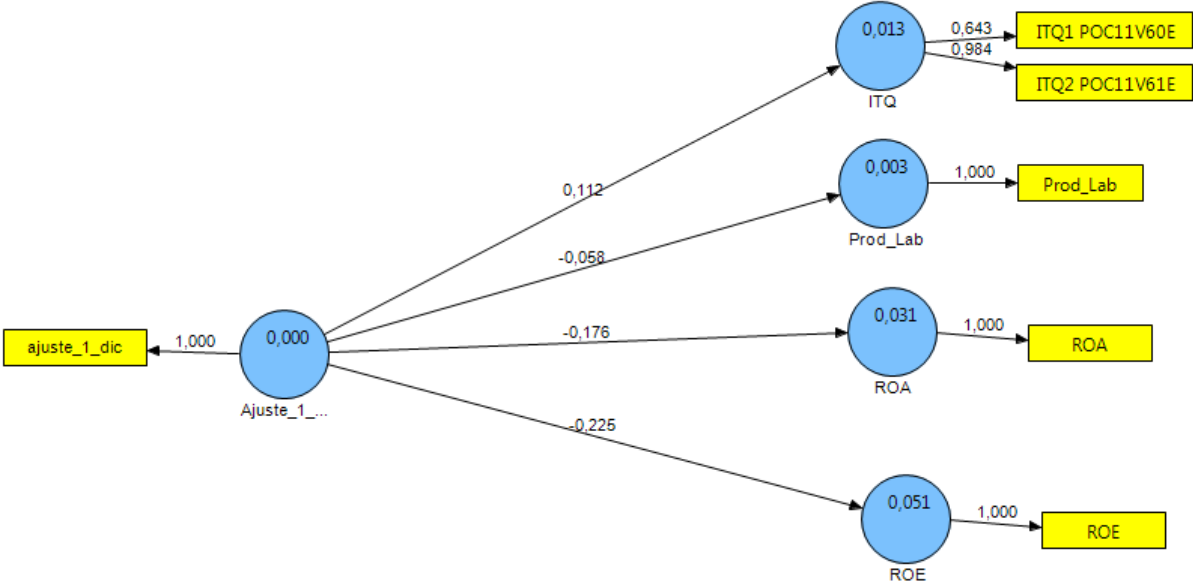
Código		Variable	ANOVA o Brown-Forsythe	Tukey o Games-Howell
POCV11V1E	COMP+	Desempeño un puesto de trabajo en el que...me permiten tomar decisiones y cambios en el modo de realización del trabajo	0.01	1>3 0.01 2>3 0.01
POCV11V3E (Hay RC)	COMP- PROD+	Desempeño un puesto de trabajo en el que...realizo una escasa variedad de tareas con bajo grado de complejidad	0.01	1<3 0.01
POCV11V15E	COMP+	Los procesos de reclutamiento y selección en mi organización...se centran en mi habilidad para contribuir a los objetivos estratégicos de la empresa.	0.05	1>3 0.05
POCV11V16E	COMP+	Los procesos de reclutamiento y selección en mi organización...enfatan en mis competencias y potencial para aprender	0.05	3<4 0.05
POCV11V36E	CUMP+	Los sistemas de evaluación del desempeño... se utilizan fundamentalmente como mecanismos de control de mi trabajo	0.05	1<2 0.05 2>3 0.05
POCV11V40E	COOP	Los sistemas de evaluación del desempeño... evalúan mi contribución realizada a proyectos concretos	0.05	2>3 0.05
POCV11V38E	COMP+	Los sistemas de evaluación del desempeño... se centran en mi contribución a los objetivos estratégicos de la empresa	0.05	1>3 0.05
POCV11V48E	COMP+	Los sistemas de recompensas...utilizan incentivos en función de mi contribución a los objetivos estratégicos.	0.01	1>3 0.05 2>3 0.05
POCV11V51E	COOP+	Los sistemas de recompensas...priman mi experiencia y mi reputación en la industria.	0.01	1>3 0.01
POCV11V59E	PROD+	Los sistemas de recompensas...están basados para mí estrictamente en el salario (Sin comisiones).	0.05	1<2 0.05

La mayoría de estas diferencias se dan entre el grupo 1 y el 3, algo más que razonable en la medida en que estos grupos son totalmente antagónicos en cuanto a las características del capital humano (alto valor y singularidad en el 1 y bajos en el 3). Parecen por tanto existir diferencias bastante significativas en las prácticas de RRHH utilizadas con estos colectivos. Reiterados los análisis utilizando los otros dos criterios de clasificación del capital humano, los resultados resultaron ser muy similares, motivo por el cual no han sido recogidos en los presentes apartados.

4. INFLUENCIA DEL NIVEL DE AJUSTE SOBRE LOS RESULTADOS

En primer lugar, el hecho de utilizar un solo indicador para cada variable latente a excepción de la variable *Intention to Quit* (ITQ) o predisposición a abandonar la empresa, hace irrelevante el análisis de fiabilidad y del AVE para todas ellas, excepto para esta última, pues estos valores serán siempre igual a 1. En la figura No. 40, se muestra el esquema seguido con todas las variables de ajuste utilizadas. En este caso los resultados se corresponden con los del primer indicador de ajuste dicotómico.

Figura No. 40. Modelo PLS de relación entre ajuste y resultados



Cuando utilizamos indicadores de ajuste dicotómicos, el valor de las cargas factoriales de la variable ITQ oscila siempre entre 0,64 y 0,92 para el caso del indicador ITQ1 POC11V60E y entre 0,96 y 0,99 en el caso del indicador ITQ2 POC11V61E. Estas cargas

son siempre significativas ($p < 0,01$) y superiores al de las cargas cruzadas. Los valores del Alfa de Cronbach y el IFC son siempre superiores a 0,7. El valor del AVE de la variable ITQ oscila entre 0,7 y 0,89 y la raíz del AVE es siempre superior a las correlaciones con las demás variables latentes. Cuando utilizamos indicadores de ajuste por grados los resultados son todavía mejores (ver tabla No. 35). Por tanto, por lo que respecta a los distintos modelos de medida considerados, en lo que se refiere a esta variable, se cumplen las condiciones de fiabilidad y validez requeridas.

Tabla No. 35. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Relación ajuste-resultados

Variable latente	Indicador	Cargas factoriales	t-value (bootstrap)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
S_ajuste_dic_a	S_ajuste_dic_a	1	---	1	1	1
ITQ	ITQ1 POC11V60E	0,64**	2,66	0,87	0,81	0,69
	ITQ2 POC11V61E	0,98**	3,84			
S_ajuste_dic_b	S_ajuste_dic_b	1	---	1	1	1
ITQ	ITQ1 POC11V60E	0,70**	2,98	0,87	0,85	0,75
	ITQ2 POC11V61E	0,99**	4,03			
S_ajuste_dic_d	S_ajuste_dic_a d	1	---	1	1	1
ITQ	ITQ1 POC11V60E	0,92**	4,47	0,87	0,94	0,88
	ITQ2 POC11V61E	0,96**	4,89			
S_ajuste_1_grados_a	S_ajuste_1_grados_a	1	---	1	1	1
ITQ	ITQ1 POC11V60E	0,98**	4,40	0,87	0,92	0,85
	ITQ2 POC11V61E	0,85**	3,60			
S_ajuste_1_grados_b	S_ajuste_1_grados_b	1	---	1	1	1
ITQ	ITQ1 POC11V60E	0,98**	5,19	0,87	0,93	0,87
	ITQ2 POC11V61E	0,89**	4,23			
S_ajuste_1_grados_d	S_ajuste_1_grados_d	1	---	1	1	1
ITQ	ITQ1 POC11V60E	0,97**	5,32	0,87	0,93	0,88
	ITQ2 POC11V61E	0,90**	4,58			

Nota: ** $p < 0,01$; AVE: Varianza promedio extraída; Sólo se ofrecen resultados de la variable ITQ por ser la única que tiene más de un indicador y del indicador de ajuste como referencia del modelo considerado.

En general, el porcentaje de varianza explicada en los distintos modelos de las variables de resultados es muy inferior al mínimo recomendado del 10%. Oscila entre un 0,1% y un 3%. Los valores de los coeficientes β_i son reducidos y en el caso de la mayoría de las variables de resultados (Eficiencia operativa, ITQ y las variables de rendimiento financiero) contrarios a los esperados y no significativos.

Los resultados obtenidos, que podemos ver resumidos en la tabla No. 36 parecen indicar que utilizar configuraciones de prácticas diferentes para distintos colectivos de empleados puede conllevar más inconvenientes que ventajas. En todo caso la incidencia del nivel de ajuste en los resultados se ha mostrado prácticamente irrelevante y, en muchos casos la influencia detectada ha sido de signo contrario a lo esperado si damos por ciertas las hipótesis implícitas en el modelo de Lepak y Snell (1999).

Sólo se han detectado relaciones significativas con el ROA y el ROE en alguno de los modelos, de signo contrario a lo esperado. El porcentaje de varianza explicada de las variables de resultados no supera en ninguno de los casos el 7% y la capacidad predictiva de los modelos es reducida dados los valores de las Q2 que son muy bajos o incluso negativos. Podemos concluir por tanto que no se validan las hipótesis 5.1 a 5.4, de modo que el nivel de ajuste entre el tipo de capital humano y las configuraciones de prácticas aplicadas a los mismos tiene efectos positivos sobre los resultados organizativos.

Tabla No. 36. Validación de los modelos estructurales. Relación ajuste-resultados

Hipótesis	Descriptivo (Modelo 1: S_ajuste_dic_a)	β	t-value
H5.1	El ajuste tiene una influencia negativa sobre la <i>Intention To Quit</i>	0,01	0,48
H5.2	El ajuste tiene una influencia positiva sobre la productividad laboral.	-0,06	0,68
H5.3	El ajuste tiene una influencia positiva el ROA o rentabilidad económica	-0,18	1,05
H5.4	El ajuste tiene una influencia positiva el ROE o rentabilidad financiera	-0,23	1,50
R ² (ITQ): 0,04		Q2 (ITQ): -0,00	
R ² (PL): 0,01		Q2 (PL): 0,00	
R ² (ROA): 0,03		Q2 (ROA): 0,03	
R ² (ROE): 0,05		Q2 (ROE): 0,02	
Hipótesis	Descriptivo (Modelo 2: S_ajuste_dic_b)	β	t-value
H5.1	El ajuste tiene una influencia negativa sobre la <i>Intention To Quit</i>	0,08	0,42
H5.2	El ajuste tiene una influencia positiva sobre la productividad laboral.	0,04	0,31
H5.3	El ajuste tiene una influencia positiva el ROA o rentabilidad económica	-0,15	1,40
H5.4	El ajuste tiene una influencia positiva el ROE o rentabilidad financiera	-0,17	1,82
R ² (ITQ): 0,01		Q2 (ITQ): - 0,05	
R ² (PL): 0,00		Q2 (PL): - 0,01	
R ² (ROA): 0,02		Q2 (ROA): 0,02	
R ² (ROE): 0,03		Q2 (ROE): 0,03	

(Continúa en la página siguiente)

Hipótesis	Descriptivo (Modelo 3: S_ajuste_dic_d)	β	t-value
H5.1	El ajuste tiene una influencia negativa sobre la <i>Intention To Quit</i>	0,19	1,00
H5.2	El ajuste tiene una influencia positiva sobre la productividad laboral.	-0,02	0,20
H5.3	El ajuste tiene una influencia positiva el ROA o rentabilidad económica	-0,26**	3,83
H5.4	El ajuste tiene una influencia positiva el ROE o rentabilidad financiera	-0,27**	3,51
R ² (ITQ): 0,04		Q2 (ITQ): -0,01	
R ² (PL): 0,00		Q2 (PL): - 0,00	
R ² (ROA): 0,07		Q2 (ROA): 0,07	
R ² (ROE): 0,07		Q2 (ROE): 0,07	
Hipótesis	Descriptivo (Modelo 4: S_ajuste_1_grados_a)	β	t-value
H5.1	El ajuste tiene una influencia negativa sobre la <i>Intention To Quit</i>	-0,13	0,78
H5.2	El ajuste tiene una influencia positiva sobre la productividad laboral.	-0,06	0,43
H5.3	El ajuste tiene una influencia positiva el ROA o rentabilidad económica	-0,05	0,29
H5.4	El ajuste tiene una influencia positiva el ROE o rentabilidad financiera	-0,09	0,47
R ² (ITQ): 0,02		Q2 (ITQ): -0,00	
R ² (PL): 0,00		Q2 (PL): 0,00	
R ² (ROA): 0,00		Q2 (ROA): 0,00	
R ² (ROE): 0,01		Q2 (ROE): 0,02	
Hipótesis	Descriptivo (Modelo 5: S_ajuste_grados_b)	β	t-value
H5.1	El ajuste tiene una influencia negativa sobre la <i>Intention To Quit</i>	-0,19	1,26
H5.2	El ajuste tiene una influencia positiva sobre la productividad laboral.	-0,09	0,50
H5.3	El ajuste tiene una influencia positiva el ROA o rentabilidad económica	-0,02	0,16
H5.4	El ajuste tiene una influencia positiva el ROE o rentabilidad financiera	-0,06	0,50
R ² (ITQ): 0,04		Q2 (ITQ): 0,01	
R ² (PL): 0,01		Q2 (PL): 0,01	
R ² (ROA): 0,00		Q2 (ROA): -0,00	
R ² (ROE): 0,05		Q2 (ROE): 0,01	
Hipótesis	Descriptivo (Modelo 6: S_ajuste_grados_d)	β	t-value
H5.1	El ajuste tiene una influencia negativa sobre la <i>Intention To Quit</i>	-0,14	0,85
H5.2	El ajuste tiene una influencia positiva sobre la productividad laboral.	-0,20	1,38
H5.3	El ajuste tiene una influencia positiva el ROA o rentabilidad económica	-0,16*	2,46
H5.4	El ajuste tiene una influencia positiva el ROE o rentabilidad financiera	-0,17**	2,96
R ² (ITQ): 0,02		Q2 (ITQ): -0,00	
R ² (PL): 0,04		Q2 (PL): 0,05	
R ² (ROA): 0,03		Q2 (ROA): 0,03	
R ² (ROE): 0,03		Q2 (ROE): 0,04	

Nota: * p < 0,05; ** p < 0,01

Como en casos anteriores se plantearon más modelos con otras variables de ajuste por grados calculadas relajando más las condiciones para considerar que existía un ajuste entre las configuraciones de prácticas y el tipo de capital humano considerado. En todos los casos los resultados obtenidos fueron muy similares a los aquí recogidos.

5. INFLUENCIA DE LA COMPETENCIA Y EL ROL DEL RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN DE RRHH SOBRE LA ARQUITECTURA DE RRHH

Entendemos por arquitectura el conjunto de modos de empleo y configuraciones de prácticas utilizadas por la empresa con los diferentes grupos de empleados considerados. Lo evaluaremos en función del mayor o menor nivel de ajuste al modelo ideal planteado por Lepak y Snell (1999, 2002). Estos análisis tomarán como unidad de análisis la empresa, no el individuo.

Dado que se han desarrollado diferentes medidas de nivel de ajuste al modelo, este apartado se divide en función de si se ha utilizado un ajuste dicotómico o por grados. No se presentan modelos con todos los indicadores recogidos en cuadro No. 27 del apartado 4.3 del capítulo tercero, por dos motivos fundamentales: a) en unos casos los modelos de medida no eran apropiados y, por tanto, no tenía sentido comentar los resultados obtenidos; b) en otros los resultados eran reiterativos y no aportaban nada nuevo a lo previamente analizado. Por tanto, pese a la cantidad de modelos aquí expuestos, sólo representan una parte de los realizados.

5.1. Validación de las hipótesis relativas a la influencia del rol y la competencia del Responsable de RRHH sobre el grado de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999) utilizando medidas de ajuste dicotómico

Como señalamos en el apartado 4.3 del capítulo de metodología, el ajuste global por empresa se calcula como suma de los ajustes individuales de los 10 empleados de la misma incluidos en la muestra. Por tanto su valor oscila entre 0 y 10.

Partimos de una definición estricta de ajuste en la medida en que la configuración de prácticas de RRHH congruente con las características en cuanto a valor y singularidad de cada puesto/individuo debe conseguir una puntuación superior a la de otras configuraciones. Para ubicar a cada individuo en su cuadrante correspondiente según su valor y singularidad se han utilizado tres métodos diferentes, utilizando como punto de corte, la mitad de rango de puntuación (18 puntos), la media global o la media por empresa.

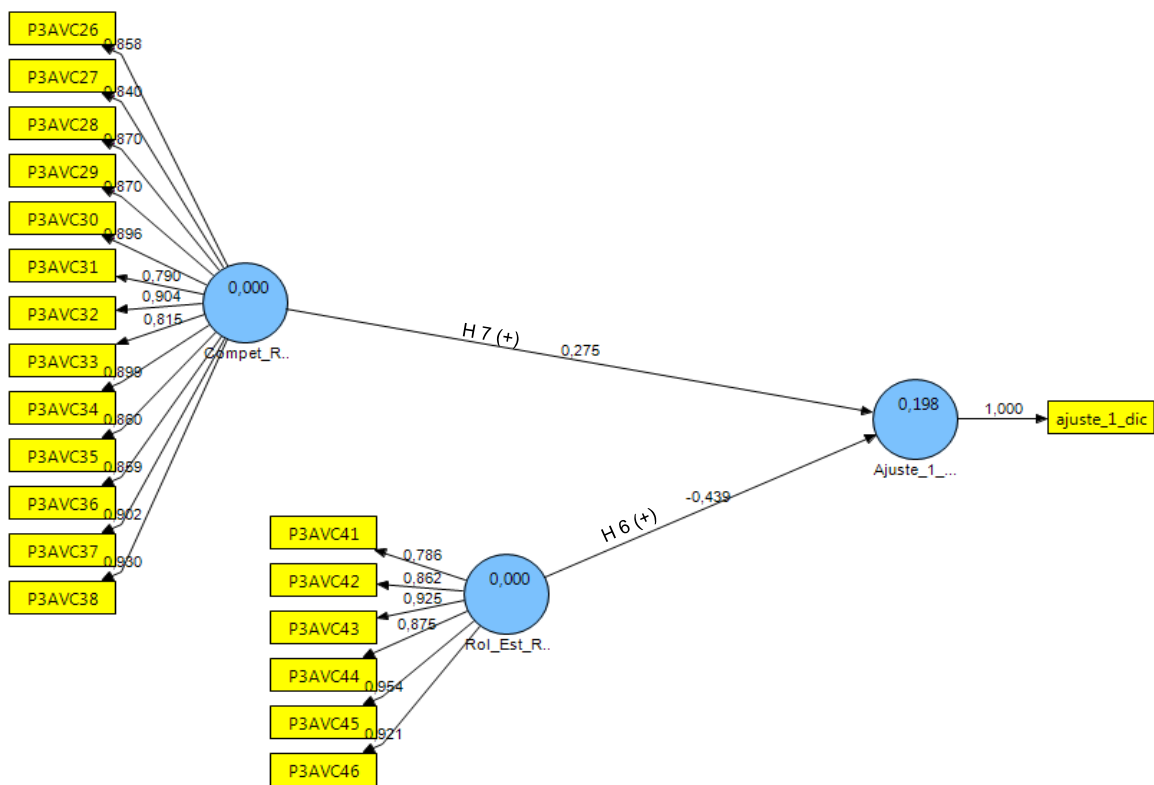
5.1.1. Validación con ajuste dicotómico:

5.1.1.1. Validación de los modelos de medida

a) S_ajuste_dic_a

Después de plantear una primera versión del modelo con todos los indicadores de Competencia y Rol, se eliminaron todos aquellos indicadores cuyas cargas factoriales no llegaban al 0,707. Concretamente se eliminaron el P3AVC39 y el P3AVC40, dos indicadores de la variable Rol del responsable de la FRH.

Figura No. 41. Modelo 1 de relación entre competencia y rol estratégico del RDRH y nivel de ajuste dicotómico entre configuración de prácticas y características del capital humano



En referencia al modelo, cabe destacar que los valores de fiabilidad simple y fiabilidad compuesta son superiores a 0,7, por lo tanto, los resultados son adecuados si adoptamos los estándares ya comentados con anterioridad en otros modelos. Los *outer loadings* muestran valores superiores a 0,707, y los AVE superiores a 0,5. Por lo tanto, los resultados en cuanto a validez convergente también son adecuados (ver tabla No. 37).

Tabla No. 37. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 1 CR-AD

Variable latente	Indicador	Cargas factoriales	t-value (bootstrapping)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
S_ajuste_dic_a	S_ajuste_dic_a	1	---	1	1	1
Compet_RDRH	P3AVC26	0,86**	4,17	0,98	0,98	0,76
	P3AVC27	0,84**	3,74			
	P3AVC28	0,87**	4,08			
	P3AVC29	0,87**	4,33			
	P3AVC30	0,90**	4,31			
	P3AVC31	0,79**	3,58			
	P3AVC32	0,90**	4,41			
	P3AVC33	0,81**	3,97			
	P3AVC34	0,90**	4,48			
	P3AVC35	0,86**	4,06			
	P3AVC36	0,86**	4,18			
	P3AVC37	0,90**	4,36			
	P3AVC38	0,93**	4,43			
	Rol_Est_RDRH	P3AVC41	0,79**			
P3AVC42		0,86**	12,88			
P3AVC43		0,95**	18,86			
P3AVC44		0,87**	13,44			
P3AVC45		0,95**	23,74			
P3AVC46		0,92**	17,10			

Nota: ** $p < 0,01$; AVE: Varianza promedio extraída

Por último, respecto a los resultados de validez discriminante, se puede observar en la tabla No. 38, que estos también son satisfactorios. Esto es así porque los valores de la raíz cuadrada de AVE son superiores a los valores de las correlaciones de cada variable-latente con el resto. Además, los *cross loadings* son en todos los casos inferiores a los *outer loadings*.

Tabla No. 38. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 1 CR-AD

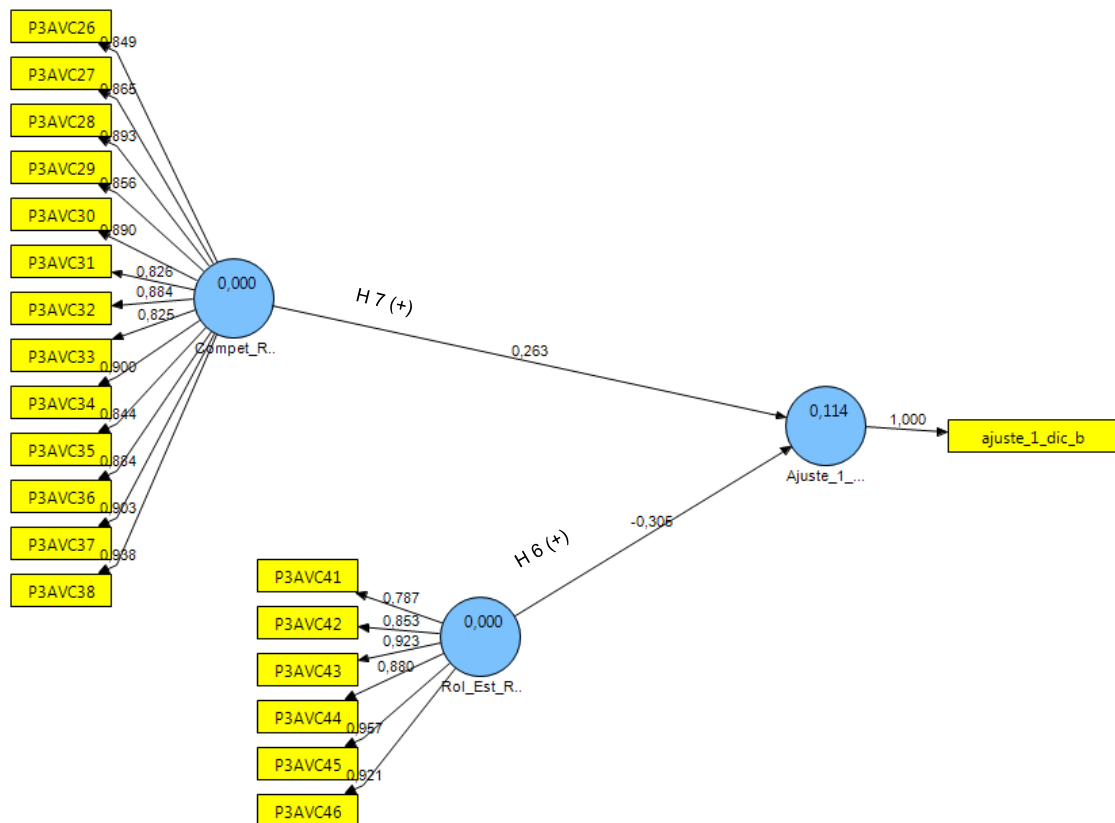
	S_ajuste_dic_a	Compet_RDRH	Rol_Est_RDRH
S_ajuste_dic_a	1		
Compet_RDRH	0,15	0,87	
Rol_Est_RDRH	-0,36	0,29	0,89

Nota: En la diagonal principal se recogen los valores de \sqrt{AVE}

b) S_ajuste_dic_b

Tras plantear una primera versión del modelo con todos los indicadores de Competencia y Rol, se eliminaron nuevamente los indicadores P3AVC39 y P3AVC40 (indicadores de Rol) pues mostraron cargas factoriales inferiores a 0,707 y prácticamente idénticas respecto a ambas variables latentes.

Figura No. 42. Modelo 2 de relación entre competencia y rol estratégico del RDRH y nivel de ajuste dicotómico entre configuración de prácticas y características del capital humano



Por lo que respecta a la evaluación del modelo de medida cabe destacar que tanto los valores de fiabilidad simple (α de Cronbach) como fiabilidad compuesta (IFC) son superiores a 0,7 por lo que los resultados son satisfactorios (ver tabla No. 39).

Las cargas factoriales (*outer loadings*) tienen todos valores superiores a 0,707 (ver de nuevo tabla No. 39). Asimismo, todos los AVE muestran valores superiores a 0,5. Por tanto, los resultados en cuanto a validez convergente también son satisfactorios.

Tabla No. 39. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 2 CR-AD

Variable latente	Indicador	Cargas factoriales	t-value (bootstrapping)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
S_ajuste_dic_b	S_ajuste_dic_b	1	---	1	1	1
Compet_RDRH	P3AVC26	0,85**	4,7016	0,98	0,98	0,76
	P3AVC27	0,87**	4,7660			
	P3AVC28	0,89**	5,0258			
	P3AVC29	0,86**	4,4468			
	P3AVC30	0,89**	4,9469			
	P3AVC31	0,83**	4,3738			
	P3AVC32	0,89**	5,0780			
	P3AVC33	0,83**	4,3507			
	P3AVC34	0,90**	5,0034			
	P3AVC35	0,84**	4,4019			
	P3AVC36	0,88**	4,7947			
	P3AVC37	0,90**	5,0223			
	P3AVC38	0,94**	5,0808			
	Rol_Est_RDRH	P3AVC41	0,79**			
P3AVC42		0,87**	6,4511			
P3AVC43		0,91**	7,4047			
P3AVC44		0,88**	6,6407			
P3AVC45		0,95**	7,1302			
P3AVC46		0,92**	7,1324			

Nota: ** $p < 0.01$; AVE: Varianza promedio extraída

Finalmente, los resultados en cuanto a validez discriminante del modelo también son satisfactorios en la medida en que la raíz de los AVE es siempre superior a las correlaciones entre la variable latente considerada en cada caso y todas las demás (ver tabla No. 40). Por lo que respecta a las cargas factoriales cruzadas (*cross loadings*), en todos los casos son inferiores a las *outer loadings*.

Tabla No. 40. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 2 CR-AD

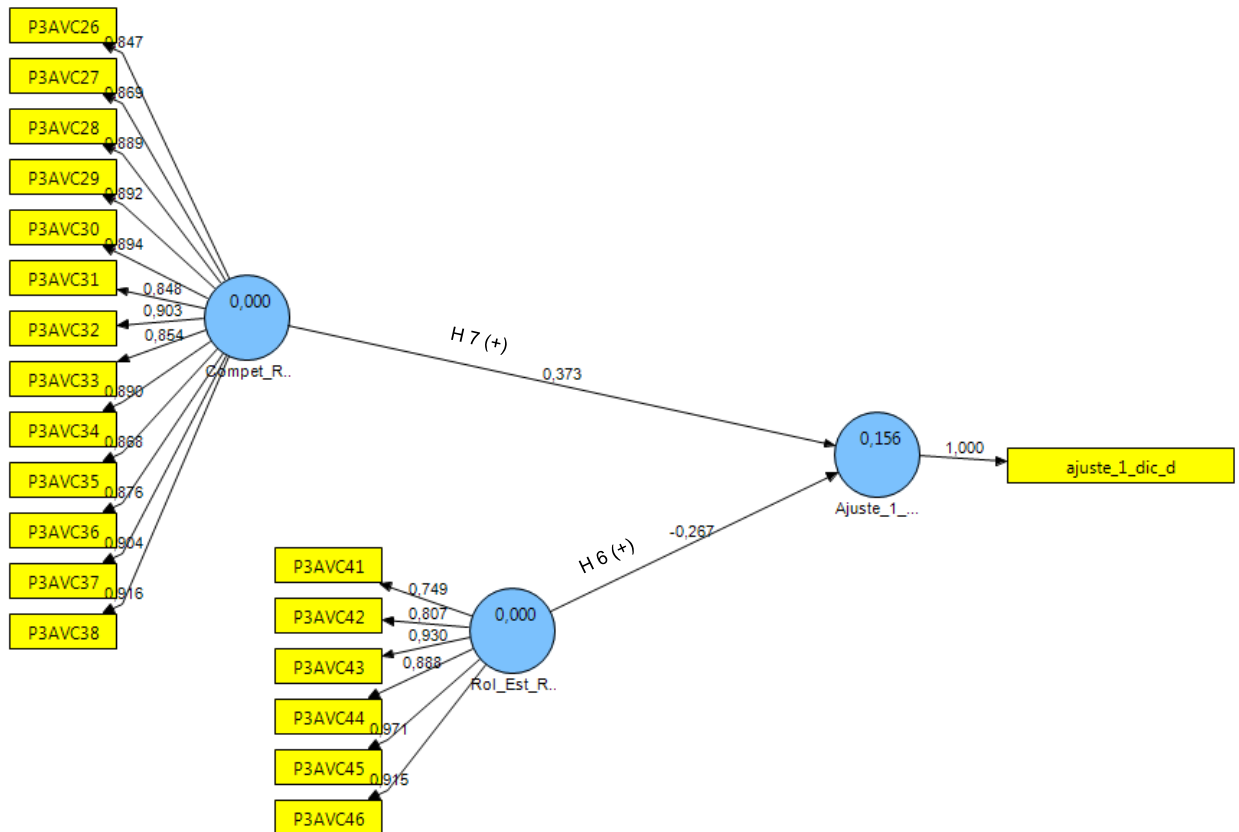
	S_ajuste_dic_b	Compet_RDRH	Rol_Est_RDRH
S_ajuste_dic_b	1,00		
Compet_RDRH	0,17	0,87	
Rol_Est_RDRH	-0,22	0,30	0,89

Nota: En la diagonal principal se recogen los valores de \sqrt{AVE}

C) S_ajuste_dic_d

En primer lugar se planteó, como en los casos anteriores, una primera versión del modelo. Posteriormente se eliminaron los mismos indicadores que en los casos anteriores y por el mismo motivo, porque sus cargas factoriales eran inferiores a 0,707.

Figura No. 43. Modelo 3 de relación entre competencia y rol estratégico del RDRH y nivel de ajuste dicotómico entre configuración de prácticas y características del capital humano



En referencia a la evaluación del modelo de medida, los resultados son satisfactorios, pues tanto los indicadores de fiabilidad simple como los de fiabilidad compuesta son mayores a 0,7 (ver tabla).

Por otro lado, las cargas factoriales son en todos los casos superiores a 0,707. Además, los resultados en cuanto a validez convergente también son satisfactorios, ya que los valores de AVE son superiores a 0,5 (ver tabla No. 41).

Tabla No. 41. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 3 CR-AD

Variable latente	Indicador	Cargas factoriales	t-value (bootstrapping)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
S_ajuste_dic_d	S_ajuste_dic_d	1		1	1	1
Compet_RDRH	P3AVC26	0,85**	13,05	0,98	0,98	0,78
	P3AVC27	0,87**	9,19			
	P3AVC28	0,89**	10,46			
	P3AVC29	0,89**	12,50			
	P3AVC30	0,89**	14,02			
	P3AVC31	0,85**	8,82			
	P3AVC32	0,90**	16,52			
	P3AVC33	0,85**	9,05			
	P3AVC34	0,89**	14,91			
	P3AVC35	0,87**	9,81			
	P3AVC36	0,88**	10,95			
	P3AVC37	0,90**	13,64			
	P3AVC38	0,92**	20,21			
Rol_Est_RDRH	P3AVC41	0,75**	3,58	0,95	0,95	0,77
	P3AVC42	0,81**	3,97			
	P3AVC43	0,93**	4,77			
	P3AVC44	0,89**	4,34			
	P3AVC45	0,97**	4,52			
	P3AVC46	0,91**	4,63			

Nota: ** p < 0,01; AVE: Varianza promedio extraída

Para concluir, los resultados de validez discriminante también son adecuados, la raíz cuadrada de AVE es superior a las demás correlaciones (ver tabla No. 42). Además, las cargas factoriales cruzadas son en todos los casos superiores a los *outer loadings*.

Tabla No. 42. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 3 CR-AD

	S_ajuste_dic_d	Compet_RDRH	Rol_Est_RDRH
S_ajuste_dic_d	1		
Compet_RDRH	0,30	0,88	
Rol_Est_RDRH	-0,16	0,27	0,88

Nota: En la diagonal principal se recogen los valores \sqrt{AVE}

5.1.1.2. Validación de los modelos estructurales

a) S_ajuste_dic_a

Respecto a la capacidad predictiva del modelo, se observa en la tabla No. 43 que la R^2 es del 20%, por lo que ésta es satisfactoria. Además, el Q^2 es mayor a cero, lo cual significa que el modelo también tiene relevancia predictiva.

Los resultados obtenidos nos muestran, en primer lugar, una influencia negativa del rol estratégico sobre el nivel de ajuste, lo que es contrario a lo esperado (H6), y una influencia positiva, conforme a lo esperado (H7), del nivel de competencia sobre el nivel de ajuste. Teniendo en cuenta que la primera de las relaciones es significativa (t-value 3,83 > 1,96), pero la influencia es de signo contrario a lo esperado, y que la segunda de las relaciones no es significativa (t-value 1,06 < 1,96), podemos afirmar que no se cumplen las hipótesis planteadas.

Tabla No. 43. Validación modelo estructural 1 relación competencia y rol con ajuste. Modelo 1 CR-AD

Hipótesis	Descriptivo	β	t-value
H6	El desempeño de un rol estratégico por parte del responsable de RRHH influye positivamente en el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999)	-0,44**	3,83
H7	El grado de competencia del responsable de RRHH influye positivamente en el nivel de ajuste del modelo de Lepak y Snell (1999)	0,27	1,06
R^2 (S_ajuste_dic_a): 0,20		Q^2 (S_ajuste_dic_a): 0,2491	

b) S_ajuste_dic_b

En este caso la capacidad predictiva del modelo se puede considerar bastante satisfactoria pues el porcentaje de varianza explicada de la variable endógena o dependiente, es del 11,42%. Si observamos el valor de la Q^2 , este es mayor que cero (0,19), lo que significa que el modelo tiene relevancia predictiva respecto a la variable S_ajuste_dic_b.

Además, los coeficientes β_i nos indican, de nuevo, una influencia negativa, significativa pero contraria a lo esperado, en el caso del rol estratégico, y una influencia positiva pero no significativa del grado de competencia sobre el nivel de ajuste. En consecuencia no se aporta evidencia a favor de las hipótesis 6 y 7 planteadas (ver tabla No. 44).

Tabla No. 44. Validación modelo estructural 2 relación competencia y rol con ajuste. Modelo 2 CR-AD

Hipótesis	Descriptivo	β	t-value
H6	El desempeño de un rol estratégico por parte del responsable de RRHH influye positivamente en el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999)	-0,31*	1,96
H7	El grado de competencia del responsable de RRHH influye positivamente en el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999)	0,26	0,99
R ² (S_ajuste_dic_b): 0,1142		Q2 (S_ajuste_dic_b): 0,1947	

Nota: * p < 0.05

c) S_ajuste_dic_d

En este caso, los resultados de la tabla No. 45 muestran, por un lado, que el modelo tiene una capacidad predictiva del 16%, la cual es satisfactoria. Por otro lado, la Q2 es superior a cero (Q2 = 0,1694), lo que demuestra que el modelo también tiene relevancia predictiva.

Como en los dos casos anteriores, los coeficientes β_i nos indican que la relación entre rol estratégico y ajuste es negativa, de signo contrario a lo esperado, y que la relación entre competencia y ajuste es positiva, conforme a lo esperado. Del análisis *bootstrap* se puede extraer que sólo la segunda de estas relaciones es relación significativa (t-value 4,19). Por lo tanto, en este caso, sólo se aporta evidencia empírica a favor de la H7, la cual une el grado de competencia del responsable de RRHH con el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999).

Tabla No. 45. Validación modelo estructural 3 relación competencia y rol con ajuste. Modelo 3 CR-AD

Hipótesis	Descriptivo	β	t-value
H6	El desempeño de un rol estratégico por parte del responsable de RRHH influye positivamente en el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999)	-0,27	1,18
H7	El grado de competencia del responsable de RRHH influye positivamente en el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999)	0,37**	4,19
R ² (S_ajuste_dic_d): 0,16		Q2 (S_ajuste_dic_d): 0,1694	

Nota: ** p < 0.01

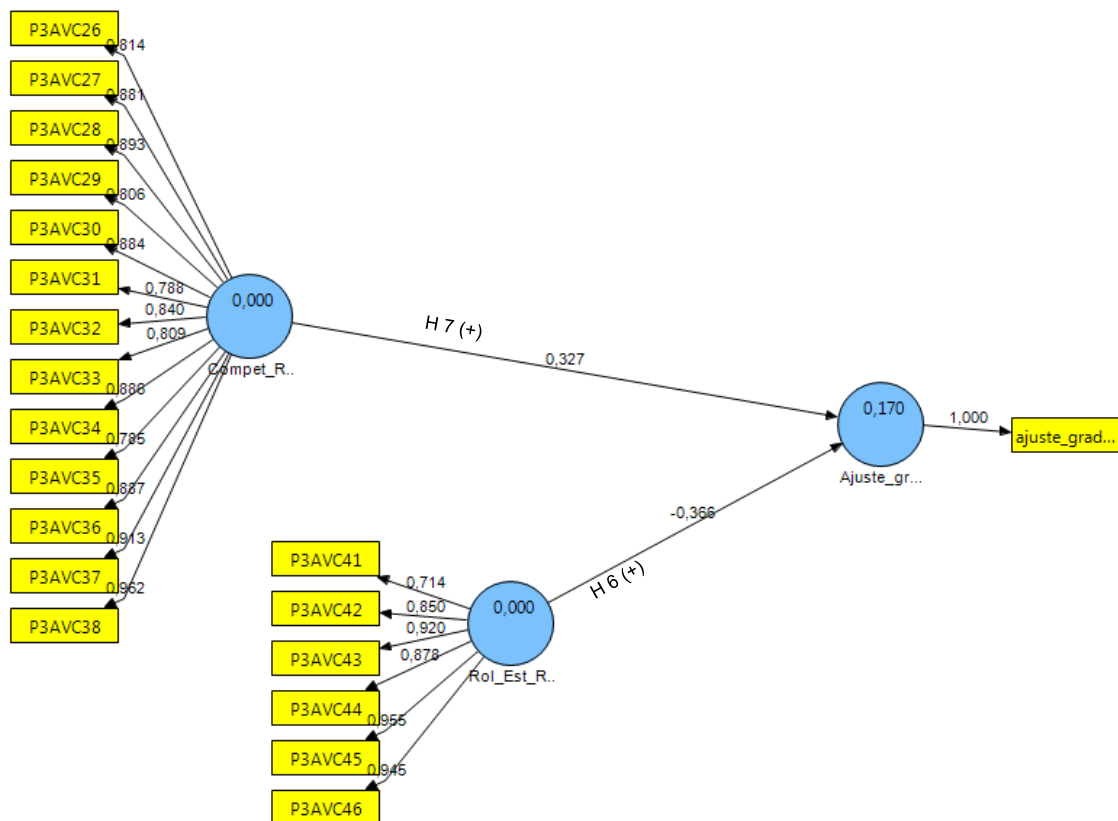
5.2.1. Validación de las hipótesis relativas a la influencia del rol y la competencia del Responsable de RRHH sobre el grado de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999) utilizando medidas de ajuste por grados

5.2.1.1. Validación de los modelos de medida

a) S_ajuste_1_grados_b

Al igual que sucedió en el caso de la utilización del ajuste dicotómico, tras plantear una primera versión del modelo con todos los indicadores de Competencia y Rol, se eliminaron los indicadores P3AVC39 y P3AVC40 (indicadores de Rol) pues mostraron cargas factoriales inferiores a 0,707 y prácticamente idénticas respecto a ambas variables latentes.

Figura No. 44. Modelo 1 de relación entre competencia y rol estratégico del RDRH y nivel de ajuste por grados entre configuración de prácticas y características del capital humano



Por lo que respecta a la evaluación del modelo de medida cabe destacar que tanto los valores de fiabilidad simple (α de Cronbach) como fiabilidad compuesta (IFC) son superiores a 0,7 por lo que los resultados son satisfactorios.

Las cargas factoriales (*outer loadings*) tienen todos valores superiores a 0,707. Asimismo, todos los AVE muestran valores superiores a 0,5. Por tanto, los resultados en cuanto a validez convergente también son satisfactorios (ver tabla No. 46).

Tabla No. 46. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 1 CR-AG

Variable latente	Indicador	Cargas factoriales	t-value (bootstrap)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
S_ajuste_1_grados_b	S_ajuste_1_grados_b	1	---	1	1	1
Compet_RDRH	P3AVC26	0,81**	4,08	0,98	0,97	0,74
	P3AVC27	0,88**	4,45			
	P3AVC28	0,89**	4,47			
	P3AVC29	0,80**	3,68			
	P3AVC30	0,88**	4,27			
	P3AVC31	0,78**	3,68			
	P3AVC32	0,83**	4,14			
	P3AVC33	0,80**	3,94			
	P3AVC34	0,88**	4,32			
	P3AVC35	0,78**	3,55			
	P3AVC36	0,88**	4,17			
	P3AVC37	0,91**	4,40			
	P3AVC38	0,96**	4,10			
Rol_Est_RDRH	P3AVC41	0,71**	3,66	0,95	0,95	0,78
	P3AVC42	0,85**	5,57			
	P3AVC43	0,92**	6,52			
	P3AVC44	0,87**	5,86			
	P3AVC45	0,95**	6,05			
	P3AVC46	0,94**	6,19			

Nota: ** $p < 0.01$; AVE: Varianza promedio extraída

Finalmente, los resultados en cuanto a validez discriminante del modelo también son satisfactorios en la medida en que la raíz de los AVE es siempre superior a las correlaciones entre la variable latente considerada en cada caso y todas las demás (Ver tabla No. 47). Por lo que respecta a las cargas factoriales cruzadas (*cross loadings*), en todos los casos son inferiores a las *outer loadings*.

Tabla No. 47. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 1 CR-AG

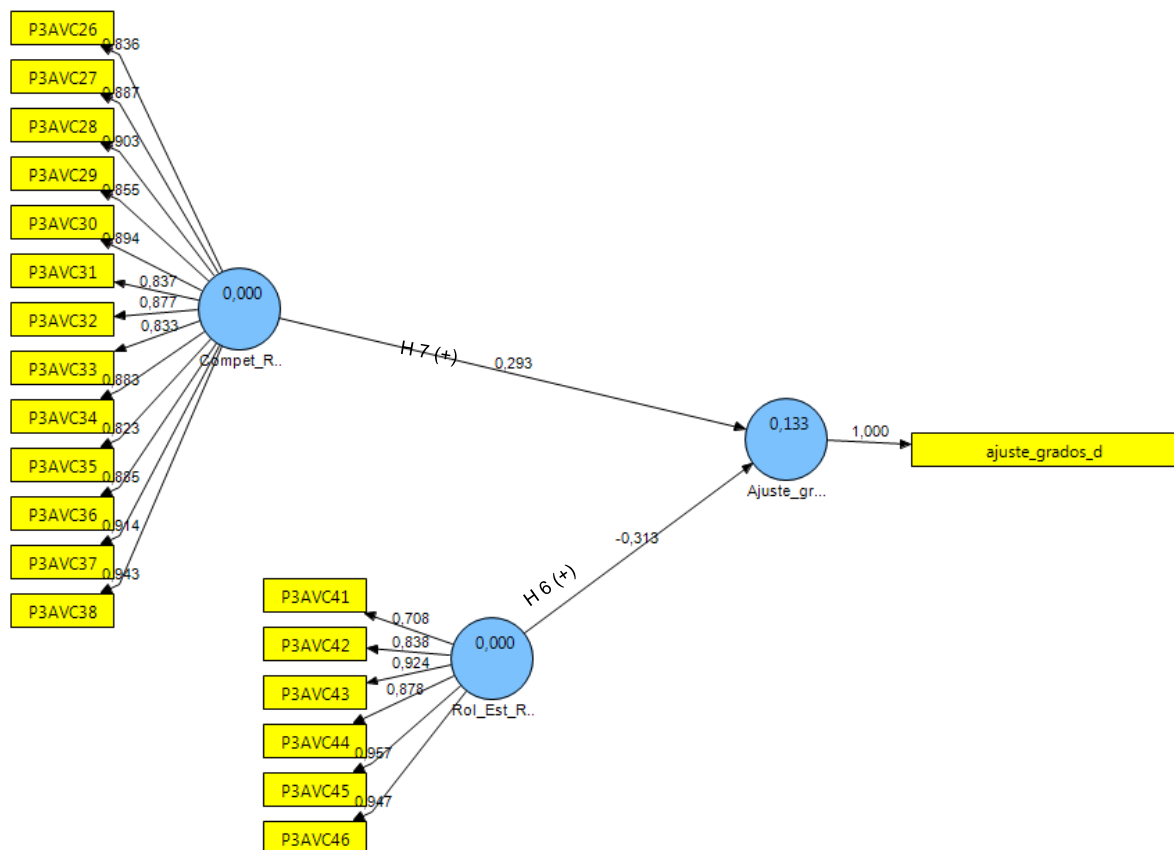
	S_ajuste_1_grados_b	Compet_RDRH	Rol_Est_RDRH
S_ajuste_1_grados_b	1,00		
Compet_RDRH	0,22	0,86	
Rol_Est_RDRH	-0,27	0,30	0,88

Nota: En la diagonal principal se recogen los valores de \sqrt{AVE}

b) S_ajuste_1_grados_d

Como en los casos anteriores se planteó una primera versión del modelo considerando todos los indicadores. Sin embargo, de esa versión inicial se eliminaron los indicadores P3AVC41 y P3AVC40, correspondientes a la variable Rol Estratégico, ya que mostraron cargas inferiores a 0,707. Los resultados de este segundo modelo son los que se exponen a continuación.

Figura No. 45. Modelo 2 de relación entre competencia y rol estratégico del RDRH y nivel de ajuste por grados entre configuración de prácticas y características del capital humano



Respecto a la evaluación del modelo de medida, tanto los valores de fiabilidad simple como los de fiabilidad compuesta son superiores a 0,7. Por lo tanto, los resultados son adecuados.

Además, los *outer loadings* son en todos los casos superiores a 0,707 (ver tabla No. 48) y los valores para los AVE son superiores a 0,5. Por lo tanto, los resultados siguen siendo satisfactorios.

Tabla No. 48. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 2 CR-AG

Variable latente	Indicador	Cargas factoriales	t-value (bootstrap)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
S_ajuste_1_grados_d	S_ajuste_1_grados_d	1	---	1	1	1
Compet_RDRH	P3AVC26	0,84**	5,33	0,98	0,98	0,77
	P3AVC27	0,89**	5,51			
	P3AVC28	0,90**	5,51			
	P3AVC29	0,85**	4,74			
	P3AVC30	0,89**	5,52			
	P3AVC31	0,84**	4,83			
	P3AVC32	0,88**	5,41			
	P3AVC33	0,83**	4,67			
	P3AVC34	0,88**	5,40			
	P3AVC35	0,82**	4,25			
	P3AVC36	0,88**	5,23			
	P3AVC37	0,91**	5,60			
	P3AVC38	0,94**	5,27			
Rol_Est_RDRH	P3AVC41	0,71**	3,19	0,95	0,95	0,77
	P3AVC42	0,84**	4,81			
	P3AVC43	0,92**	5,33			
	P3AVC44	0,88**	5,13			
	P3AVC45	0,96**	5,08			
	P3AVC46	0,95**	5,09			

Nota: ** < 0,01; AVE: Varianza promedio extraída

Por otro lado, los resultados en cuanto a validez discriminante también son satisfactorios, pues las raíces cuadradas de los AVE son en todos los casos superiores al valor de las correlaciones (ver tabla No. 49). Además, los *cross loading* son también en todos los casos inferiores a los *outer loadings*.

Tabla No. 49. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 2 CR-AG

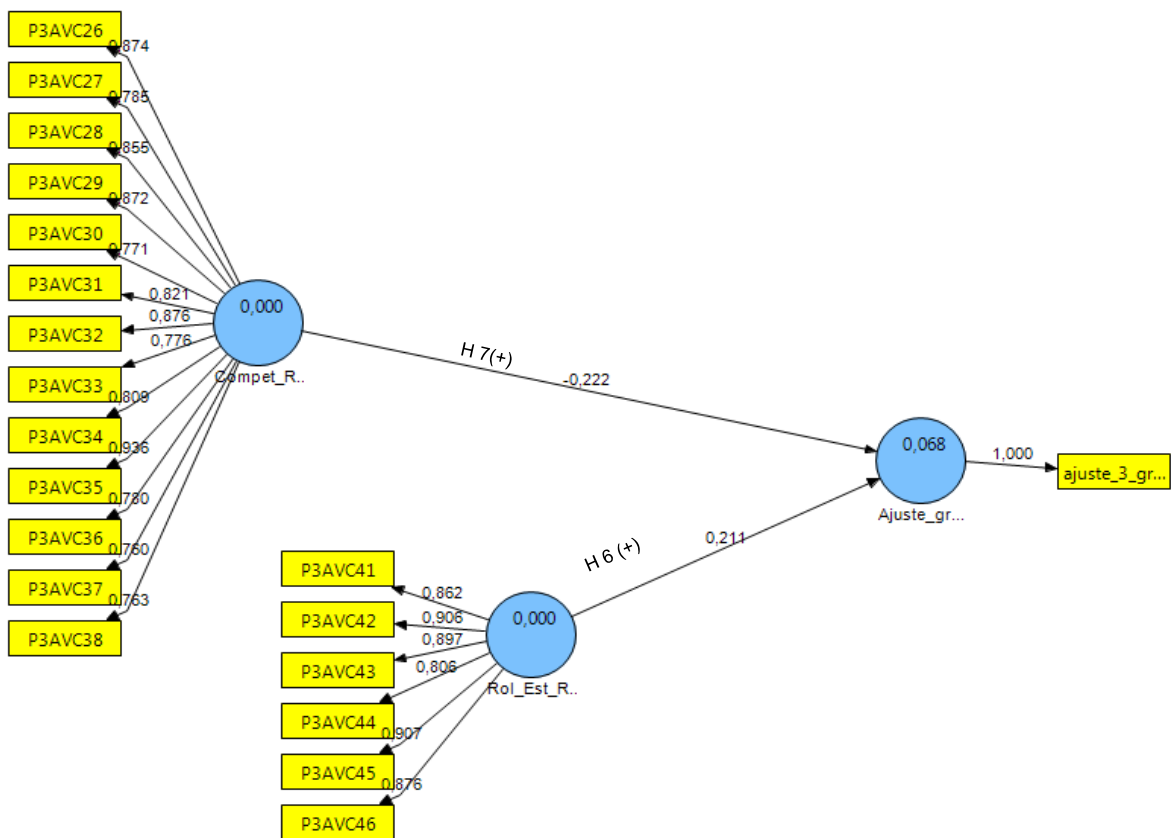
	S_ajuste_1_grados_d	Compet_RDRH	Rol_Est_RDRH
S_ajuste_1_grados_d	1		
Compet_RDRH	0,21	0,88	
Rol_Est_RDRH	-0,23	0,28	0,88

Nota: En la diagonal principal se recogen los valores de \sqrt{AVE}

c) S_ajuste_3_grados_d

Igual que en los casos anteriores, en primer momento se planteó un modelo inicial que contenía todos los indicadores de las variables. Posteriormente, fueron eliminados los indicadores P3AVC39 y P3AVC40, ya que presentaban *outer loadings* inferiores a 0,707. El modelo resultante es el que se presenta a continuación.

Figura No. 46. Modelo 3 de relación entre competencia y rol estratégico del RDRH y nivel de ajuste por grados entre configuración de prácticas y características del capital humano



Por lo que respecta a los valores de fiabilidad simple y compuesta, los resultados son correctos, pues se puede observar en la tabla No. 50 que estos son superiores a 0,7, por lo que la evaluación del modelo de medida es correcta.

En referencia a las cargas factoriales (*outer loadings*), éstas tienen en todos los casos valores superiores a 0,707. Además, todos los AVE son superiores a 0,5, por lo que los resultados en cuanto a validez convergente son satisfactorios (ver tabla No. 50).

Tabla No. 50. Validación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente. Modelo 3 CR-AG

Variable latente	Indicador	Cargas factoriales	T_value (bootstrap)	Alpha Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
S_ajuste_3_grados_d	S_ajuste_3_grados_d	1	1	1	1	1
Compet_RDRH	P3AVC26	0,87**	4,19	0,98	0,96	0,68
	P3AVC27	0,78**	3,91			
	P3AVC28	0,85**	4,26			
	P3AVC29	0,87**	4,27			
	P3AVC30	0,77**	3,54			
	P3AVC31	0,82**	4,14			
	P3AVC32	0,88**	4,20			
	P3AVC33	0,78**	3,63			
	P3AVC34	0,81**	4,02			
	P3AVC35	0,94**	3,97			
	P3AVC36	0,78**	3,67			
	P3AVC37	0,76**	3,43			
	P3AVC38	0,76**	3,60			
Roi_Est_RDRH	P3AVC41	0,86**	3,88	0,95	0,95	0,77
	P3AVC42	0,91**	4,20			
	P3AVC43	0,90**	4,53			
	P3AVC44	0,81**	3,63			
	P3AVC45	0,91**	4,43			
	P3AVC46	0,88**	4,28			

Nota: ** $p < 0,01$; AVE: Varianza promedio extraída

Por último, como podemos ver en la tabla No. 51, los resultados en cuanto a validez divergente también son adecuados, pues los valores de la raíz de los AVE son en todos los casos superiores al valor de las correlaciones. Por otro lado, las cargas factoriales cruzadas son inferiores a los *outer loadings*.

Tabla No. 51. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 3 CR-AG

	S_ajuste_3_grados_d	Compet_RDRH	Rol_Est_RDRH
S_ajuste_3_grados_d	1		
Compet_RDRH	-0,16	0,82	
Rol_Est_RDRH	0,15	0,27	0,88

Nota: En la diagonal principal se recogen los valores \sqrt{AVE}

5.2.1.2. Validación de los modelos estructurales

a) S_ajuste_1_grados_b

En este caso la capacidad predictiva del modelo se puede considerar bastante satisfactoria pues el porcentaje de varianza explicada de la variable endógena o dependiente, es del 17,03%. Por lo que respecta a la relevancia predictiva del modelo, cabe señalar que el valor de la Q2 es mayor que 0 por lo que el modelo sí tiene validez predictiva respecto a la variable S_ajuste_1_grados_b (ver tabla No. 52).

Tabla No. 52. Validación del modelo estructural. Modelo 1 CR-AG

Hipótesis	Descriptivo	β	t-value
H6	El desempeño de un rol estratégico por parte del responsable de RRHH influye positivamente en el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999)	-0,37*	2,00
H7	El grado de competencia del responsable de RRHH influye positivamente en el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999)	0,33	1,06
R ² (S_ajuste_1_grados_b): 0,17		Q2 (S_ajuste_1_grados_b): 0,18	

Nota: * p < 0.05

Además, los coeficientes β_i nos indican influencia negativa, contraria a lo esperado, en el caso del rol estratégico, y una influencia positiva del grado de competencia sobre el nivel de ajuste. Como se deduce del análisis *bootstrap* la primera de estas relaciones es significativa para un nivel del 5% y la segunda no lo es. En consecuencia no se aporta evidencia a favor de las hipótesis H6 y H7 planteadas (ver cuadro No. 22).

b) S_ajuste_1_grados_d

Para este modelo, la capacidad predictiva se puede considerar satisfactoria, ya que el porcentaje de varianza explicada de la variable dependiente es del 13%.

Tabla No. 53. Validación del modelo estructural. Modelo 2 CR-AG

Hipótesis	Descriptivo	β	t-value
H6	El desempeño de un rol estratégico por parte del responsable de RRHH influye positivamente en el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999)	-0,31	1,58
H7	El grado de competencia del responsable de RRHH influye positivamente en el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999)	0,29	1,30
R ² (S_ajuste_1_grados_d): 0,13		Q2 (S_ajuste_1_grados_d): 0,1766	

Asimismo, los resultados de los coeficientes β_i muestran una relación positiva y otra negativa, es decir contraria a lo que se esperaba. Sin embargo, tras el análisis bootstrap, el t-valor no es en ninguno de los dos casos superior a 1,96 (1,30 y 1,58), por lo tanto ninguna de las hipótesis o relaciones es significativa. Por lo tanto, no se puede aportar evidencia empírica a las hipótesis que se plantearon.

En referencia a la relevancia predictiva del modelo, se puede observar que la Q2 es superior a cero, por lo tanto el modelo tiene validez predictiva.

c) S_ajuste_3_grados_d

En este caso, el porcentaje de la varianza explicada de la variable dependiente es tan sólo del 7%, por lo tanto el modelo tiene escasa capacidad predictiva. Por otra parte, el modelo posee cierta relevancia predictiva, pues se observa que el Q2 es mayor a cero (0,0861).

Tabla No. 54. Validación del modelo estructural. Modelo 3 CR-AG

Hipótesis	Descriptivo	β	t-value
H6	El desempeño de un rol estratégico por parte del responsable de RRHH influye positivamente en el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell	0,21	0,96
H7	El grado de competencia del responsable de RRHH influye positivamente en el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999)	-0,22	0,89
R ² (S_ajuste_3_grados_d): 0,07		Q2 (S_ajuste_3_grados_d): 0,0861	

Por lo que respecta a los coeficientes β_i , se observa que la primera de las relaciones es positiva y la segunda negativa. Ello es conforme a la H6 y contrario a la H7. Ahora bien,

dado que ninguna de las dos relaciones es estadísticamente significativa, cabe señalar que no existe evidencia empírica que apoye la hipótesis de Lepak y Snell (1999).

Como ya señalamos al inicio de este apartado, fueron planteados otros modelos de ajuste por grados utilizando otros indicadores de los recogidos en cuadro No. 27 del apartado 4.3 del capítulo tercero. No obstante, no han sido incluidos, bien porque la validación del modelo de medida dio resultados no satisfactorios, bien porque los resultados eran redundantes y no aportaban nada nuevo.

6. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EL TIPO DE EMPRESA Y EL NIVEL GLOBAL DE AJUSTE

Dadas las limitaciones en cuanto tamaño de la muestra cuando se llevan a cabo análisis tomando como unidad de análisis la empresa, no se pudieron incluir en los modelos anteriores variables tradicionalmente consideradas en el enfoque contingente como variables de control. Por ello llevamos a cabo una serie de análisis complementarios que pudieran permitirnos detectar si estas variables pudieran tener algún efecto sobre el nivel de ajuste entre las características del capital humano y las configuraciones de prácticas empleadas con los diferentes grupos.

A continuación se presentan los resultados de los ANOVA realizados tomando como variables factor: a) el tipo de sector (servicios/industria); b) la condición de multinacional o no de la empresa; c) el mismo criterio dividiendo a las multinacionales en tres grupos según el país de origen; d) la distancia institucional entre el país de origen y el país en el que se lleva a cabo la actividad; y e) el grupo estratégico de pertenencia. Asimismo se presentan los resultados de los análisis de correlaciones realizados con las variables tamaño y antigüedad de la organización.

6.1. Servicios versus Industria y Nivel de Ajuste

Como se puede observar en la tabla No. 55, en todos los casos los resultados del test de Levene nos indican que las variables son homoscedásticas. Por tanto se cumplen las condiciones de aplicabilidad del ANOVA.

Tabla No. 55. Resultados del test de homogeneidad de varianzas con sector como variable factor

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
S_ajuste_dic_a	3,874	1	48	,055
S_ajuste_dic_b	,229	1	48	,634
S_ajuste_dic_d	,763	1	48	,387
S_ajuste_1_grados_a	,568	1	48	,455
S_ajuste_1_grados_b	,269	1	48	,607
S_ajuste_1_grados_d	1,223	1	48	,274

Tabla No. 56. Resultados del ANOVA con sector como variable factor

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
S_ajuste_dic_a	Between Groups	1,725	1	1,725	1,058	,309
	Within Groups	78,295	48	1,631		
	Total	80,020	49			
S_ajuste_dic_b	Between Groups	5,441	1	5,441	2,556	,116
	Within Groups	102,179	48	2,129		
	Total	107,620	49			
S_ajuste_dic_d	Between Groups	4,483	1	4,483	3,165	,082
	Within Groups	67,997	48	1,417		
	Total	72,480	49			
S_ajuste_1_grados_a	Between Groups	,097	1	,097	,073	,788
	Within Groups	63,403	48	1,321		
	Total	63,500	49			
S_ajuste_1_grados_b	Between Groups	,533	1	,533	,411	,524
	Within Groups	62,272	48	1,297		
	Total	62,805	49			
S_ajuste_1_grados_d	Between Groups	,593	1	,593	,670	,417
	Within Groups	42,487	48	,885		
	Total	43,080	49			

En cuanto a los resultados del ANOVA (tabla No. 56), nos indican que no existen diferencias significativas en cuanto al nivel de ajuste alcanzado, entre las empresas industriales o de servicios, cualquiera que sea el indicador de ajuste utilizado. Por tanto no parece existir una relación significativa entre el sector de actividad y el nivel de ajuste entre las características del capital humano y las configuraciones de prácticas de RRHH utilizadas.

6.2. Multinacionales versus No Multinacionales, País de Origen, Distancia Institucional y Nivel de Ajuste

En primer lugar tomamos como variable factor la condición de la empresa de multinacional (MN) o no multinacional (NMN). Al igual que en el caso anterior, todos los resultados del test de Levene nos indican que las variables son homoscedásticas (ver tabla No. 57). Por tanto se cumplen las condiciones de aplicabilidad del ANOVA.

Tabla No. 57. Resultados del test de homogeneidad de varianzas con MN versus NMN como variable factor

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
S_ajuste_dic_a	,307	1	48	,582
S_ajuste_dic_b	,021	1	48	,886
S_ajuste_dic_d	2,087	1	48	,155
S_ajuste_1_grados_a	2,256	1	48	,140
S_ajuste_1_grados_b	1,442	1	48	,236
S_ajuste_1_grados_d	2,228	1	48	,142

Tabla No. 58. Resultados del ANOVA con MN versus NMN como variable factor

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
S_ajuste_dic_a	Between Groups	,853	1	,853	,517	,475
	Within Groups	79,167	48	1,649		
	Total	80,020	49			
S_ajuste_dic_b	Between Groups	2,253	1	2,253	1,027	,316
	Within Groups	105,367	48	2,195		
	Total	107,620	49			
S_ajuste_dic_d	Between Groups	,480	1	,480	,320	,574
	Within Groups	72,000	48	1,500		
	Total	72,480	49			
S_ajuste_1_grados_a	Between Groups	2,083	1	2,083	1,628	,208
	Within Groups	61,417	48	1,280		
	Total	63,500	49			
S_ajuste_1_grados_b	Between Groups	,963	1	,963	,748	,392
	Within Groups	61,842	48	1,288		
	Total	62,805	49			
S_ajuste_1_grados_d	Between Groups	,367	1	,367	,413	,524
	Within Groups	42,713	48	,890		
	Total	43,080	49			

Al igual que en el caso del sector de actividad, los resultados del ANOVA (ver tabla No. 58), nos indican que no existen diferencias significativas en cuanto al nivel de ajuste alcanzado, entre las empresas multinacionales o no multinacionales, cualquiera que sea el indicador de ajuste utilizado. Por tanto, no parece existir una relación significativa entre el

tipo de empresa, multinacional o no y el nivel de ajuste entre las características del capital humano y las configuraciones de prácticas de RRHH utilizadas.

Cuando distinguimos entre las multinacionales según el país de origen de las mismas y las empresas nacionales Colombianas, los resultados son prácticamente idénticos con una única excepción (Ver tablas No. 59 y 60).

Tabla No. 59. Resultados del test de homogeneidad de varianzas con tipo de empresa según país de origen como variable factor

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
S_ajuste_dic_a	,107	3	46	,955
S_ajuste_dic_b	,031	3	46	,993
S_ajuste_dic_d	,523	3	46	,669
S_ajuste_1_grados_a	,494	3	46	,688
S_ajuste_1_grados_b	,740	3	46	,533
S_ajuste_1_grados_d	1,119	3	46	,351

Tabla No. 60. Resultados ANOVA con tipo de empresa según país de origen como variable factor

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
S_ajuste_dic_a	Between Groups	6,920	3	2,307	1,452	,240
	Within Groups	73,100	46	1,589		
	Total	80,020	49			
S_ajuste_dic_b	Between Groups	6,520	3	2,173	,989	,406
	Within Groups	101,100	46	2,198		
	Total	107,620	49			
S_ajuste_dic_d	Between Groups	2,280	3	,760	,498	,685
	Within Groups	70,200	46	1,526		
	Total	72,480	49			
S_ajuste_1_grados_a	Between Groups	11,200	3	3,733	3,284	,029
	Within Groups	52,300	46	1,137		
	Total	63,500	49			
S_ajuste_1_grados_b	Between Groups	7,980	3	2,660	2,232	,097
	Within Groups	54,825	46	1,192		
	Total	62,805	49			
S_ajuste_1_grados_d	Between Groups	2,767	3	,922	1,053	,378
	Within Groups	40,313	46	,876		
	Total	43,080	49			

En el caso del primer indicador de ajuste por grados en que sí existirían diferencias significativas al nivel $\alpha = 0,05$. Si se observan los datos de las *post hoc*, sólo existirían diferencias mínimamente significativas entre las multinacionales y no multinacionales colombianas y entre éstas y las multinacionales españolas. En todo caso, supone una evidencia muy escasa de la relación entre el tipo de empresa y el nivel de ajuste entre las características del capital humano y las configuraciones de prácticas de RRHH utilizadas.

Con el objetivo de profundizar un poco más en el análisis de esta relación, se llevó a cabo otro ANOVA utilizando la distancia institucional (calculada como la suma de la distancia cognitiva, legal y cultural) como variable factor. Esto nos llevó a dividir la muestra en tres grupos en función de los 3 valores de distancia institucional posibles; Empresas Colombianas (MN o no MNE), Españolas y Estadounidenses. Un resumen de los resultados obtenidos puede consultarse en las tablas No. 61 y 62.

Una vez comprobado que se cumple la hipótesis de homogeneidad de varianzas, se tomaron los datos del ANOVA que no muestran diferencias significativas en ninguno de los indicadores de ajuste utilizados, en función de la distancia institucional de las empresas.

Tabla No. 61. Resultados del test de homogeneidad de varianzas con la distancia institucional como variable factor

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
S_ajuste_dic_a	,032	2	47	,968
S_ajuste_dic_b	,104	2	47	,902
S_ajuste_dic_d	,517	2	47	,600
S_ajuste_1_grados_a	,604	2	47	,551
S_ajuste_1_grados_b	,597	2	47	,555
S_ajuste_1_grados_d	,636	2	47	,534

Tabla No. 62. Resultados del ANOVA con la distancia institucional como variable factor

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
S_ajuste_dic_a	Between Groups	2,653	2	1,327	,806	,453
	Within Groups	77,367	47	1,646		
	Total	80,020	49			
S_ajuste_dic_b	Between Groups	3,253	2	1,627	,733	,486
	Within Groups	104,367	47	2,221		
	Total	107,620	49			
S_ajuste_dic_d	Between Groups	2,013	2	1,007	,671	,516
	Within Groups	70,467	47	1,499		
	Total	72,480	49			
S_ajuste_1_grados_a	Between Groups	3,133	2	1,567	1,220	,304
	Within Groups	60,367	47	1,284		
	Total	63,500	49			
S_ajuste_1_grados_b	Between Groups	5,163	2	2,582	2,105	,133
	Within Groups	57,642	47	1,226		
	Total	62,805	49			
S_ajuste_1_grados_d	Between Groups	1,830	2	,915	1,043	,361
	Within Groups	41,250	47	,878		
	Total	43,080	49			

Asimismo llevamos a cabo una serie de análisis PLS, que no han sido recogidos en esta tesis en aras a la brevedad, utilizando los valores de las tres distancias anteriormente citadas como indicadores de la distancia institucional. Los resultados indicaron una

influencia de signo positivo pero no significativa del nivel de distancia institucional sobre el nivel de ajuste.

6.3. Edad, Tamaño y Nivel de Ajuste

Los resultados de los análisis de correlaciones realizados entre los distintos indicadores de ajuste entre el tipo de capital humano y las configuraciones de prácticas utilizadas, y las variables antigüedad y tamaño (en términos de número de empleados), pueden verse en la tabla No. 63.

De los mismos se deduce que no parece existir ninguna relación significativa entre el tamaño y el nivel de ajuste. En el caso de la antigüedad, cuando los indicadores de ajuste se han calculado tras clasificar el tipo de capital humano en función de las puntuaciones en valor y singularidad por encima de la media global, si aparece una correlación significativa, que no se mantiene en el caso de los demás indicadores utilizados. Por tanto, parece existir una evidencia más bien débil de que la mayor antigüedad de las organizaciones estuviera relacionada positivamente con el nivel de ajuste entre el tipo de capital humano y las configuraciones de prácticas utilizadas.

Tabla No. 63. Resultados análisis correlaciones entre ajuste, antigüedad y tamaño

	Antigüedad		Tamaño	
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
S_ajuste_dic_a	,189	,189	-,004	,976
S_ajuste_dic_b	,345*	,014	,013	,928
S_ajuste_dic_d	,200	,163	,018	,901
S_ajuste_1_grados_a	,185	,199	,084	,563
S_ajuste_1_grados_b	,398**	,004	,070	,627
S_ajuste_1_grados_d	,218	,127	,074	,611

Nota: ** p < 0,01; * p < 0,05

6.4. Grupo Estratégico de Pertenencia y Nivel de Ajuste

En la medida en que en la literatura se ha insistido a lo largo de varias décadas sobre la existencia de una relación entre la estrategia competitiva y la estrategia de recursos humanos, consideramos necesario analizar si existía una relación entre el tipo de estrategia competitiva implementada por las organizaciones y el nivel de ajuste entre el tipo de capital

humano y las configuraciones de prácticas de RRHH utilizadas. A continuación ofrecemos los resultados de los análisis de varianza realizados.

Al tomar como variable factor el grupo estratégico de pertenencia, todos los resultados del test de Levene nos indican que las variables son homoscedásticas (ver tabla No. 64). Por tanto se cumplen las condiciones de aplicabilidad del ANOVA.

Tabla No. 64. Resultados del test de homogeneidad de varianzas con el grupo estratégico como variable factor

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
S_ajuste_dic_a	1,308	2	47	,280
S_ajuste_dic_b	,418	2	47	,661
S_ajuste_dic_d	1,682	2	47	,197
S_ajuste_1_grados_a	,904	2	47	,412
S_ajuste_1_grados_b	1,599	2	47	,213
S_ajuste_1_grados_d	,171	2	47	,843

Como en el caso de otras variables analizadas, los resultados del ANOVA nos indican que no existen diferencias significativas en cuanto al nivel de ajuste alcanzado, excepto en un caso (sig = 0,05), el del ajuste dicotómico que toma como referencia valores por encima o por debajo de la media de cada empresa en valor y singularidad para clasificar el tipo de capital humano. El análisis de las *post hoc* nos indican que existen diferencias mínimamente significativas sólo entre los grupos 1 y 2 (sig = 0,05).

Tabla No. 65. Resultados del ANOVA con el grupo estratégico como variable factor

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
S_ajuste_dic_a	Between Groups	3,694	2	1,847	1,137	,329
	Within Groups	76,326	47	1,624		
	Total	80,020	49			
S_ajuste_dic_b	Between Groups	8,187	2	4,093	1,935	,156
	Within Groups	99,433	47	2,116		
	Total	107,620	49			
S_ajuste_dic_d	Between Groups	9,654	2	4,827	3,611	,035
	Within Groups	62,826	47	1,337		
	Total	72,480	49			
S_ajuste_1_grados_a	Between Groups	1,924	2	,962	,734	,485
	Within Groups	61,576	47	1,310		
	Total	63,500	49			
S_ajuste_1_grados_b	Between Groups	5,474	2	2,737	2,244	,117
	Within Groups	57,331	47	1,220		
	Total	62,805	49			
S_ajuste_1_grados_d	Between Groups	3,918	2	1,959	2,351	,106
	Within Groups	39,162	47	,833		
	Total	43,080	49			

En todo caso, parece no existir evidencia suficiente para establecer la existencia de una relación significativa entre la estrategia competitiva utilizada por la empresa y el nivel de ajuste entre las características del capital humano y las configuraciones de prácticas de RRHH utilizadas.

CAPÍTULO QUINTO:

CONCLUSIONES

1. CONTEXTUALIZACIÓN

Antes de entrar en el detalle de las conclusiones que emanan de los resultados obtenidos, consideramos conveniente dedicar un breve apartado a describir algunas características esenciales del contexto en el cual las empresas de la muestra desarrollan su actividad. Ello tiene su razón de ser en el hecho de que puede ayudarnos a interpretar mejor estos resultados y sus consecuencias.

Colombia es el cuarto país de América del Sur por extensión, disfrutando de una localización geográfica privilegiada, entre el Océano Pacífico y el Mar Caribe. Limita con Panamá por el noroeste, con Venezuela al este, Perú al sur y Ecuador al suroeste. Su división administrativa consta de 32 departamentos más el distrito federal y capital Bogotá. Al margen de la capital, otras ciudades importantes con Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena.

Cali, oficialmente Santiago de Cali, es la capital del departamento del Valle del Cauca. Es la segunda ciudad más grande del país, después de la capital, y la tercera ciudad más poblada de Colombia. Actualmente cuenta con una de las economías de mayor crecimiento e infraestructura y es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia.

La economía Colombiana está principalmente sostenida por el café, la industria del automóvil, la textil, la agricultura y la exportación de oro, zafiros, diamantes, carbón y gas natural entre otros productos. Por lo que respecta a la producción petrolífera, Colombia es el cuarto país productor de América Latina.

La zona industrial de Cali se encuentra principalmente en el norte de la ciudad entre Cali-Yumbo, zona en la que hay instaladas más de 2.000 grandes empresas. En particular, las industrias de alimentos, bebidas y tabaco, constituyen sectores importantes de la Economía del Valle de Cauca. Cali constituye asimismo un gran centro comercial y de turismo. En conjunto la economía del Valle es la tercera en cuanto a su contribución al valor agregado a nivel nacional, ligeramente por detrás de Antioquia y a gran distancia de Bogotá, que prácticamente triplica su contribución.

Durante el año 2011, año respecto al cual se toman los datos de esta investigación, el Producto Interior Bruto de Colombia creció un 5,9%, siguiendo por la senda de crecimiento con la que arranca este siglo XXI y superada la desaceleración producida en 2008 y 2009. Cabe significar como hecho relevante, el que el desempleo en diciembre 2011 se situaba en el 10,8%, pero con una tasa de subempleo objetivo superior al 11% y de subempleo subjetivo superior al 26%.

En el caso del Área Metropolitana de Cali, las cifras, tanto de desempleo, 15.5%, como de desempleo subjetivo y objetivo (12.3 y 30,1%), en el primer trimestre de 2012, eran superiores a la media nacional. Cabe significar además que si bien el Área Metropolitana de Cali ha venido reduciendo paulatinamente sus indicadores de pobreza, en 2011 todavía se encontraba en un nivel del 25,1% (DANE, 2013).

Según Osorio, Sierra y Medina (2009), la fuga de cerebros, la baja calidad de vida y el desempleo en el país presentan una situación muy particular y preocupante. Afirmación que es tan válida a nivel general, como a nivel particular, en el caso de Cali.

Según datos del Sistema de información Sindical y Laboral SISLAB, el número de trabajadores afiliados a un sindicato en Colombia, no ha hecho más que descender desde 1990. En 2010 alcanzaba los 811.850 trabajadores (Escuela Nacional Sindical, 2011). Vidal (2012: 2) destaca en el panorama actual que existe una atomización del movimiento sindical, formado por “pequeñas organizaciones, con poca capacidad de movilización y coordinación con otros sindicatos, que en ocasiones terminan sirviendo más a los intereses de los empleadores que de los mismos trabajadores”. Una atomización que resultan además más evidente en el sector privado que en el público, debido a la menor afiliación. La situación actual sitúa el movimiento sindical en una posición de debilidad, con un poder de negociación e incidencia muy limitados.

Desde el punto de vista cultural, tomando como referencia los últimos resultados disponibles¹⁶ del modelo de Hofstede (1980, 1991) la elevada puntuación en la distancia al poder indica que se trata de una sociedad que acepta que la desigualdad es simplemente un hecho de la vida, lo que facilita la concentración de poder. Colombia presenta una de las puntuaciones más bajas en la dimensión individualismo, lo que combinado con lo anterior lleva a que los grupos, a menudo tengan fuertes identidades ligadas a las distinciones de clase. La alta puntuación en la dimensión masculinidad indica que es una sociedad competitiva, muy orientada a la consecución del éxito. Los colombianos son competitivos y orientados a alcanzar estatus. Respecto a la dimensión evitación de la incertidumbre, Colombia presenta una puntuación muy elevada, lo que refleja una nación conservadora, que busca mecanismos para evitar la ambigüedad. Resulta en consecuencia muy difícil cambiar el *status quo*, máxime teniendo en cuenta las puntuaciones en las otras dimensiones. Por lo que respecta a la orientación a largo plazo, esta es muy reducida, lo que hace de Colombia una sociedad normativa, que prefiere mantener las tradiciones y normas vigentes y ve el cambio como algo sospechoso. Los

¹⁶ <http://geert-hofstede.com/colombia.html>. Consultada el 10 de febrero de 2015.

colombianos muestran una baja propensión a ahorrar de cara al futuro y se centran en conseguir resultados a corto plazo. Por último, por lo que respecta a la dimensión indulgencia, Colombia presenta una muy alta puntuación que revela que se trata de un país indulgente, cuya población tiende a tratar de seguir sus impulsos y realizar sus deseos, tratando de disfrutar de la vida. Muestran una actitud positiva y optimista, dado al tiempo libre una importancia capital.

Finalmente, haremos una breve referencia a cuál es el estado de desarrollo de la función de RR.HH. en Colombia y cuál es su rol en las empresas colombianas. Si bien se reconoce, sobre todo en el ámbito de la Academia, la importancia capital de una adecuada Dirección de RR.HH., su estado de desarrollo es todavía precario en la mayoría de las empresas. En esta línea se expresan Dávila y Jiménez (2001), cuando señalan que aún son muchas las organizaciones que no reconocen la necesidad de una transición hacia un enfoque más estratégico.

Calderón (2006) distingue entre tres grupos de empresas: a) las que cuentan con planes estratégicos de dirección de RR.HH. alineados con la estrategia corporativa y agregan valor; b) las que tienen conciencia de ese rol, pero aún no han desarrollado la forma de agregar valor; y c) un tercer grupo todavía muy numeroso, integrado especialmente por pequeñas empresas, que no han evolucionado de manera estratégica y cuyas áreas de RR.HH. siguen desarrollando funciones administrativas. El autor concluye que, en gran medida, se ha caído en el activismo funcional y no se realizan las tareas con una visión estratégica.

Forero y Velandia (2005) señalan que, en la pequeña muestra de empresas analizadas, el área de RR.HH. se dedica a manejar procesos independientes de manera reactiva y esporádica y, por lo general, no incorporados a la estrategia empresarial. Sin embargo estas empresas sí definen a la función como un factor crítico de éxito.

También Osorio, Sierra y Medina (2009) señalan como, en general, la organización Colombiana está todavía lejos de incluir el área de RR.HH. como parte de sus líneas de acción estratégicas. Básicamente el área se ha encaminado al cumplimiento de procesos de selección, capacitación, remuneración, plan de carrera y evaluación del desempeño, sin estar enmarcados en una estrategia de RR.HH. ni estar alineada a la estrategia empresarial.

Este papel secundario de la función de RR.HH, se refleja, entre otras cosas, en la remuneración reciben los responsables de las mismas que, en general, es significativamente inferior a la que reciben los directivos de otras áreas. Además, estos

cargos aparecen generalmente en el tercer nivel o inferior mientras, por ejemplo, la dirección financiera aparece como un cargo de primer o segundo nivel corporativo.

Por último señalar que si se analizan los resultados del estudio de Great Place to Work de 2011, el listado de las 100 empresas más grandes de Colombia y la relación de empresas más reputadas del mismo año según el estudio del Reputation Institute, se encuentran múltiples coincidencias, así como un gran número de empresas multinacionales, un 50% o más en el caso de las empresas privadas.

Una vez establecido el marco en el que desempeñan su actividad las empresas que configuran la muestra analizada, pasamos a comentar las conclusiones del trabajo.

2. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

Partiendo de los objetivos planteados para la presente investigación y del análisis de los resultados encontrados, nos permitimos presentar las conclusiones más relevantes, siguiendo el orden en el que se plantearon los objetivos de esta investigación.

Por lo que respecta a nuestro **objetivo 1**, dedicado a validar en un contexto económico, social, político y cultural diferente las principales hipótesis planteadas por Lepak y Snell (2002) cabe señalar lo siguiente.

Esta primera parte del análisis se realizó tomando como unidad de análisis el individuo, no la empresa, para evaluar la influencia del valor y la singularidad del capital humano sobre las distintas configuraciones de RRHH. Con ello se planteaba un análisis más complejo y completo, complementario al realizado por Lepak y Snell (2002) que se ciñe a este respecto a analizar diferencias significativas en el nivel de uso de las configuraciones en cada cuadrante de su modelo de relaciones de empleo. Conforme a los planteamientos del modelo analizado estas influencias deberían haber sido respectivamente:

- Positiva para valor y singularidad en el caso de la configuración de compromiso.
- Positiva para valor y negativa para singularidad en el caso de la configuración de productividad
- Negativa tanto para valor como para singularidad en el caso de la configuración de cumplimiento.

- Negativa para valor y positiva para singularidad en el caso de la configuración de cooperación.

En términos generales y analizando los resultados a la luz de las hipótesis, se encuentra que los resultados no revelan, salvo en algunos casos específicos que expondremos más adelante, relaciones significativas entre las variables estudiadas de valor y singularidad y la distintas configuración analizadas. Además, la capacidad predictiva de todos los modelos planteados es muy escasa, no superando el mejor de los casos el 4%. Por tanto, se puede concluir que la medida en que se utilizan las diferentes configuraciones de prácticas de RR.HH. no depende del nivel de valor y singularidad del capital humano de los diferentes colectivos de empleados considerados.

Por lo anterior, en términos generales, se puede concluir que específicamente en el contexto Colombiano para las empresas estudiadas, las prácticas de recursos humanos no se aplican teniendo en cuenta el valor que el trabajador aporte a la organización ni la singularidad con que se encuentren en el mercado de trabajo, sino que éstas son aplicadas de modo similar a todo grupo de trabajadores independientemente de las características del mismo.

Ahora bien, cuando se analizan las relaciones diferenciando los distintos bloques de prácticas de RR.HH., sí se detectan algunas relaciones significativas: a) una influencia positiva de valor sobre las prácticas de diseño de puestos de trabajo para la configuración compromiso b) una influencia positiva de la singularidad sobre las prácticas reclutamiento y selección para todas las diferentes configuraciones analizadas. Esto último implica que en el caso de las configuraciones de productividad y cumplimiento la relación es contraria a la esperada.

A la vista de estos resultados, puede concluirse que algunas prácticas son más sensibles que otras a las diferencias en las características del capital humano. Cuando se trata de capital humano singular, por el grado de especificidad de los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su trabajo y/o por el grado de escasez de este tipo de capital humano en el mercado laboral, se adoptan medidas especiales en materia de reclutamiento y selección. Por otro lado, los resultados parecen indicar que el diseño de los puestos trata de adaptarse, mediante prácticas de enriquecimiento, a las características de los empleados altamente valiosos y singulares.

Si nos centramos en los resultados correspondientes al cuadrante 1, capital humano de algo valor y singularidad, los resultados nos lleva a inferir que al diseñar los cargos más valiosos y específicos en las organizaciones estudiadas, es decir, aquellos cargos que son críticos en las empresas valoradas, se tiene especial atención a los mismos y se les dota

de una mayor amplitud tanto a nivel horizontal como vertical. Es decir, se diseñan puestos enriquecidos siguiendo la terminología que deriva del modelo de Hackman y Oldham (1980).

Por lo que hace referencia a las prácticas de reclutamiento y selección, en cuanto a valor y singularidad, las influencias encontradas para la configuración compromiso, conllevan la utilización de procesos centrados en evaluar su potencial y su capacidad para contribuir a los objetivos estratégicos de la compañía. Procesos que fomentan la promoción interna y que suponen una captación más para empresa que pensando en un puesto de trabajo específico.

Podemos concluir por tanto, que para la búsqueda y vinculación de profesionales que son valiosos y escasos en las empresas elegidas, se tiene cierta especificidad y mayor atención que para los otros puestos. Puede deberse a la difícil consecución de talentos claves y a la fuga de talentos que hace que para cargos específicos sí que se tenga especial atención al momento de traerlos a las organizaciones. Se busca entonces talentos claves que puedan aportar a la estrategia de la compañía y que resulten esenciales para la actividad empresarial, Becker *et al.* (2001), Delery y Shaw (2001) y López-Cabrales *et al.* (2006), no a todo el colectivo de las personas que están en las empresas estudiadas.

De hecho como política institucional del país de acogida donde se realiza la investigación que es Colombia, uno de los pilares estratégicos gira en torno a reintegrar al país los talentos fugados y retenerlos, generarles practicas efectivas para motivarlos a permanecer vinculados a las organizaciones de manera productiva por mucho tiempo, estableciendo relaciones a largo plazo, acorde con planteado en el modelo de Lepak y Snell (1999).

En conversaciones con expertos de recursos humanos de estas organizaciones y tratando de mejorar en la interpretación de los resultados obtenidos con información cualitativa complementaria, se encontró que los factores condicionantes para que una persona llegue a sus organizaciones son muy específicos, estrictos y casi sin lugar a permitir equivocación. El mercado Colombiano se encuentra en estos momentos en una etapa de cierto declive económico y cultural, de difícil atracción para hacer que los talentos claves de diferentes países vengan a trabajar en las empresas estudiadas. Dado que una vez ya las personas están en la organización se generan modos de empleo a largo plazo, no se pueden permitir cometer errores y atraer a candidatos no óptimos.

Para la configuración productividad, en cuanto a la singularidad del recurso humano, se encontró, como ya comentamos anteriormente una influencia positiva y significativa, contraria a lo esperado, entre esta y la utilización de prácticas de reclutamiento y selección de personal consistentes con la configuración de productividad. Ello implica que constituye

una tendencia de las empresas estudiadas el adquirir, por medio de procesos de selección con cierto grado de sofisticación su capital humano y no desarrollarlo en la organización, incluso en el caso de capital humano con alto grado de singularidad.

En el caso de la configuración de cumplimiento, la singularidad también ejerce una influencia positiva en su grado de utilización, lo que también es contrario a lo planteado en las hipótesis de partida. Ello implica que incluso en el caso del reclutamiento y selección de capital humano singular, se utilizan procedimientos estandarizados, tratando de identificar candidatos que puedan aportar un buen desempeño productivo a corto plazo.

Por último, en el caso de la configuración de cooperación, sí parece jugar la singularidad una influencia a favor de la utilización de procesos de reclutamiento y selección que traten de identificar habilidades y conocimientos complementarios a los que posee el capital humano de la empresa y con capacidad y experiencia para trabajar en equipo.

Por otro lado, los resultados obtenidos analizando las diferencias en la aplicación de las distintas configuraciones en cada uno de los cuadrantes, criterio utilizado por Lepak y Snell (2002), nos llevan a similares conclusiones. Utilizando cualquiera de los criterios de clasificación de los puestos de trabajo considerados, sólo se detectan diferencias significativas en la configuración de cooperación entre los grupos/cuadrantes 1 (alto valor y singularidad del capital humano requerido) y 3 (bajo valor y singularidad del capital humano requerido). Es decir, de nuevo, las diferencias en el valor y la singularidad del capital humano que deben poseer los empleados que ocupen esos puestos, no explican las diferencias en la aplicación de prácticas de RR.HH. conforme a lo establecido en el modelo objeto de estudio.

Si bajamos al nivel de análisis de cada práctica de RR.HH. por separado, sólo se detectan una pocas diferencias estadísticamente significativas, principalmente entre los grupos/cuadrantes 1 y 3. Diferencias en cuanto al grado de autonomía en el puesto de trabajo, la importancia de valorar en los procedimientos de reclutamiento y selección la capacidad para contribuir a los objetivos estratégicos, y la evaluación y la retribución en función de esta contribución a los objetivos estratégicos. Se detectó también una diferencia significativa entre el cuadrantes 1 y 2, acorde a la teoría en cuanto que los sistemas de recompensas basados estrictamente en el salario eran más utilizados en el cuadrante 2. Se detectaron asimismo algunas diferencias significativas más entre otros grupos/cuadrantes, pero, en la mayoría de los casos no relevantes o incluso contrarias a lo planteado en el modelo de Lepak y Snell (199, 2002).

En definitiva, se deduce que con contadas excepciones, las prácticas de RR.HH. aplicadas son bastantes uniformes en los distintos cuadrantes, independientemente del valor y

singularidad del capital humano considerado. Las excepciones comentadas apuntan a que, en todo caso, se dan algunas diferencias entre los grupos/cuadrantes más diametralmente opuestos, el 1 y el 3.

Algunas de las explicaciones a este fenómeno puede deberse a situaciones económicas, políticas y sociales de Colombia, comentadas en el apartado de contextualización. La escasez de recursos financieros disponibles, la escasez de empleo, la escasa capacidad reivindicativa de los sindicatos, la distancia al poder, las bajas expectativas en general de la mayoría de los empleados, el papel secundario asignado a la función de RR.HH., etc., son elementos que están seguramente detrás de estos resultados. En muchos casos, el beneficio que ingresa a las organizaciones está supliendo vacíos que provienen de la recesión económica, donde no se invierte en el capital humano sino en otras urgencias manifiestas en el sistema de pagos e ingresos de la organización, poniendo los beneficios correspondientes al factor humano en un segundo valor de importancia.

De otro lado, se infiere que la recursividad con que se están manejando los recursos humanos en las compañías consultadas es generalizada, aceptando los enfoques de prácticas Universalistas (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Delaney y Huselid, 1996, Pfeffer, 1994, 1998), quienes argumentaban mejores prácticas de recursos humanos no diferenciadas ni de acuerdo a la estrategia organizacional ni de acuerdo a los diferentes colectivos. Una de las razones para analizar los resultados, la pueden explicar los sistemas de gestión y el aporte que pueden tenerse para dichas empresas por parte de los responsables de RR.HH., donde aún no se percibe un papel relevante y de aporte a la estrategia empresarial y a los resultados del negocio por parte de estos responsables.

Otra razón de peso lo posibilitan la existencia de políticas organizacionales en las que no se adopta como práctica incentivar unos colectivos y otros no, sino que se trata de la misma manera a todo su personal, minimizando factores de inequidad y garantizando la seguridad en el empleo, tratando de afianzar la cultura organizacional en los diferentes grupos de trabajo.

Algunas limitaciones en diferentes sectores se pueden deber a la norma o política país (vinculadas al sector público preferentemente) que no les permiten la aplicación de muchas de las prácticas consideradas y que sea reglamentado para todo tipo de trabajadores, las mismas prácticas, beneficios y pagos, cumpliendo así con la normativa laboral Colombiana.

Específicamente en empresas Españolas, por ejemplo en Telefónica refirieron abiertamente que se imponen los sistemas de prácticas al adoptar modelo etnocéntricos de internacionalización sin prestar suficiente atención a las características culturales y de toda índole específicas de Colombia. Son traídas de la casa matriz y se imponen para todas

las personas en el seno de la organización sin que se realicen ajustes relevantes en función de la diversidad a los diferentes colectivos de la empresa. Para las otras empresas del sector multinacionales no es diferente el escenario, pues las políticas y prácticas de gestión están ya estipuladas y las posibilidades de crear y ajustar a la cultura país sus formas organizativas, son mínimas.

Si nos centramos ahora en los resultados relacionados con nuestro **Objetivo 2**, que implica analizar en qué medida el nivel de ajuste entre prácticas de RR.HH. y tipo de capital humano podía afectar a los resultados organizativos, estos nos llevan a las siguientes conclusiones:

Independientemente del indicador de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999, 2002) utilizado, la capacidad explicativa de los modelos estadísticos analizados ha sido muy baja y su capacidad predictiva también lo es. Es decir, las diferencias en resultados no pueden explicarse en función de las diferencias en el grado de ajuste al modelo que llamaremos “ideal”. Es más, en el caso de la mayoría de las variables de resultados (Eficiencia operativa, ITQ y las variables de rendimiento financiero) los resultados son contrarios a los esperados y, en general, no significativos. Sólo se han detectado relaciones significativas con el ROA y el ROE en alguno de los modelos, y de signo contrario a lo esperado. Por lo tanto, parecen indicar que utilizar configuraciones de prácticas diferentes para distintos colectivos de empleados puede conllevar más inconvenientes que ventajas.

Cabe señalar que el aplicar prácticas diferenciadas para diferentes colectivos, puede dar a lugar a una percepción de inequidad, en la medida en que los empleados pueden detectar ese trato diferenciado y desigual que deriva de la aplicación de unos modelos de gestión de recursos humanos que podrían denominarse “elitistas” por contraposición a los sistemas igualitarios. Esta problemática ha sido largamente analizada en el ámbito del análisis de los sistemas de recompensas (Adams, 1965; Gómez-Mejía y Balkin, 1992; Gómez-Mejía y Sánchez-Marín, 2006; Gómez-Mejía et al., 1997; Pfeffer, 2007). Esto puede afectar de forma muy negativa al clima laboral y compromiso de una parte considerable de los trabajadores de una empresa.

Autores como Chambel y Sobral (2011), desde una perspectiva crítica a los planteamientos de Lepak y Snell (1999), señalan como la inversión en trabajadores incluso temporales puede reportar importantes beneficios a las empresas. El mayor compromiso de estos trabajadores y las consecuencias que este provoca en su conducta podría, en opinión de

los autores, compensar el aumento de costes que unas prácticas de mayor compromiso con estos empleados provocaría. Cabe señalar que los autores se centran en la utilización de prácticas de RR.HH. orientadas a mejorar la empleabilidad de este tipo de empleados.

Como ya adelantábamos en el capítulo segundo, Lepak, Taylor, Tekleab, Marone y Cohen (2007) señalaban que la lógica de utilizar prácticas de recursos humanos diferentes o utilizar sistemas de prácticas con diferente nivel de intensidad, deriva de considerar que ello mejorará la performance global de la empresa. Se mejora la performance de los empleados clave invirtiendo en ellos, mientras se reduce el coste de gestionar los empleados de apoyo. Ahora bien, estos autores, consideran, acorde a lo que hemos planteado, que ello podría no dar los resultados esperados si los sentimientos de inequidad, y quizás de envidia, que genera llevan a que los empleados de apoyo a reducir su rendimiento y su predisposición a colaborar con los empleados clave.

De hecho Lepak, Taylor, Tekleab, Marone y Cohen (2007) consideran que una alta variabilidad intraorganizativa respecto a la intensidad con la que se utilizan los HIHRS, podría constreñir los resultados derivados de un alto nivel general de utilización de este tipo de prácticas. En consecuencia, plantean que podría existir una relación en forma de U entre el nivel de utilización de los HIHR con los empleados clave y los resultados, en función de la disminución de la intensidad con la que se utilizan estas mismas prácticas con los empleados de apoyo. Ello supondría la existencia de un nivel óptimo de variabilidad en la intensidad con la que se deben utilizar estas prácticas con los diferentes tipos de empleados. Cabe señalar que dado el estado actual de desarrollo de esta línea de investigación estamos todavía lejos de poder establecer cuál es ese nivel óptimo, si es que realmente existe.

Otro posible inconveniente derivado de la utilización de diferentes configuraciones de prácticas de RR.HH., o de utilizar determinadas prácticas de RR.HH. con diferente nivel de intensidad, según el colectivo de empleados considerado, puede deberse también a la mayor complejidad administrativa y de gestión, que conlleva costes asociados no desdeñables en caso de ponerse en práctica las recomendaciones señaladas. Máxime cuando se ha de administrar en medios turbulentos e inciertos.

Si nos centramos en el análisis de la variable de RR.HH. más cercana al ámbito de los RR.HH., la predisposición a abandonar la empresa o Intention To Quit ITQ, resulta especialmente llamativo que las diferencias entre los colectivos más favorecidos o privilegiados y los demás no resulten significativas y, en la mayoría de los modelos tengan el signo contrario al esperado.

Al buscar una explicación a este fenómeno, basada no sólo en una reflexión personal sino en el análisis del mercado laboral y la sociedad Colombiana, y en la opinión de expertos tanto del mundo de la empresa como de la Academia, aparecen de nuevo factores de mercado y culturales. Así por ejemplo, los altos índices de desempleo, que afectan especialmente a los trabajadores más fáciles de reemplazar por (escasamente singulares) y que aportan menos valor a la organización, parecen jugar un papel relevante.

Asimismo, el hecho de que la mayoría de las empresas de la muestra sean empresas grandes y reputadas, que generalmente ofrecen una estabilidad en el empleo, unas compensaciones por encima de la media y algunas ventajas muy valoradas por los empleados, ayudan a explicar este fenómeno. Difícilmente pueden aspirar los empleados a puestos de trabajo con mejores condiciones que aquellas de las que disfrutaban en estas empresas. Además la pertenencia a este tipo de empresas con gran reputación en el mercado es vista como generadora de reconocimiento y puede tener un efecto positivo en la carrera profesional bien sea a nivel interno o externo

Asimismo la alta aversión al riesgo de los Colombianos reduce la posibilidad de buscar como alternativa el autoempleo. Por otro lado, la elevada puntuación en una dimensión cultural como la distancia al poder facilita la aceptación de la desigualdad; y la debilidad de las organizaciones sindicales dificulta la lucha por superar esta situación.

Es necesario significar, no obstante, que si bien existen ciertas diferencias en el nivel de ajuste al modelo "ideal", la mayoría de las empresas analizadas están lejos de ajustarse con claridad a este modelo. En todo caso, los resultados obtenidos nos hacen una llamada a la prudencia a la hora de utilizar arquitecturas de recursos humanos "elitistas", en las que se apliquen sistemas de prácticas de RR.HH. significativamente diferentes a distintos colectivos de empleados. Podría pensarse además que el valor y la especificidad no sean los únicos determinantes para que las empresas piensen en aplicar prácticas más sofisticadas que otras sino que pueden influir otras variables tipo contrato psicológico, tipo retención, u otras que puedan estar afectando la implantación efectiva de las mismas.

Por lo que respecta a las conclusiones relativas a nuestro **objetivo 3**, que se centra en analizar en qué medida el nivel de competencia y el rol desempeñado por el responsable de la función de RR.HH. podía afectar al nivel de ajuste entre prácticas de RR.HH. y tipo de capital humano considerado, cabe destacar lo siguiente:

Como se pudo observar en el capítulo resultados, cuando se utilizan indicadores de ajuste dicotómicos (más estrictos en cuanto que el ajuste individual es 1 o 0 sin permitir ajustes intermedios), se detecta en la mayoría de los modelos la existencia de una influencia negativa, contraria a lo esperado, en el caso del rol estratégico. Es decir, cuanto más estratégico es el rol del responsable de la función de RR.HH., menor es el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999, 2002). Por lo tanto, el participar en los procesos de más alto nivel de la compañía y tener mayor capacidad para influir en estas y mayor margen de maniobra para tomar decisiones en el ámbito de la propia función, lleva a un menor grado de adaptación de las prácticas de RR.HH. a las características del capital humano analizadas (valor y singularidad).

Por el contrario, se detecta una influencia positiva del grado de competencia sobre el nivel de ajuste, aunque sólo significativa en uno de los modelos planteados. En este caso, un mayor nivel de competencia del responsable de la función e RR.HH. si llevaría a un mayor nivel de ajuste. Ahora bien, el hecho de que esta influencia no sea significativa en la mayoría de los modelos planteados no permite sostener empíricamente esta afirmación.

Cuando se “relajan” las condiciones del ajuste y se consideran ajustes individuales intermedios, los resultados no difieren considerablemente, y la única relación significativa detectada es la influencia negativa del rol estratégico sobre el nivel de ajuste, de nuevo de signo contrario a lo esperado.

Los resultados anteriores nos permiten concluir que el nivel de competencia del responsable de RRHH no parece influir significativamente en el grado de ajuste en la arquitectura del modelo de Lepak y Snell (1999). Es decir, no por ser más o menos competente el responsable de la función de RRHH, las prácticas y modos de empleo serán más o menos sofisticadas en las empresas estudiadas, ni se ajustarán al valor y singularidad del capital humano considerado. Tampoco por ser más o menos competente se tomaran decisiones ni se influirá en la estrategia de la organización para generar nuevas formas de actuación en la gente que administran.

Por otro lado, cuanto más estratégico es el papel desempeñado por el responsable de recursos humanos, menor es el nivel de ajuste al modelo, es decir mayor homogeneidad en las prácticas utilizadas con todos los empleados. No se evidencian diferencias en los diversos colectivos permeados por el rol del responsable de RRHH.

Las interpretaciones que pueden darse de estos resultados son de diversa índole. En primer lugar, cabe plantearse si pese a existir diferencias en la puntuación que valora en qué medida el rol del responsable de la función es más o menos estratégico, este siga, en general, desempeñando un rol secundario, con escasa capacidad de influencia, recursos

limitados y escasa capacidad de maniobra a la hora de plantear prácticas de recursos humanos innovadoras y arquitecturas de recursos humanos más complejas.

También cabe plantearse si al desempeñar un rol estratégico, los responsables de la función de RR.HH. identifiquen otro tipo de prioridades, piensen en términos más estratégicos y menos funcionales, y/o lleguen a la conclusión de que los sistemas más igualitarios y congruentes con la estrategia son los que ofrecen los mejores resultados.

A este respecto podemos citar a Francis y Keegan (2005) quienes han sido enfáticos en manifestar que, en la búsqueda de una mayor “influencia estratégica” por parte de los responsables de RRHH, se corre el riesgo de que el aspecto “líder de los empleados” de la función de RR.HH. puede llegar a ser degradada y el bienestar de los empleados marginalizados (Caldwell, 2003; Renwick, 2003). Esto teniendo en cuenta que por estar tan pendientes en la efectividad del aporte estratégico a los resultados, se pierda de vista lo humano de quien desempeña dicho papel y se centre solo en los resultados independientemente de los motivos que se tiene para cumplir o no cumplir con estos resultados estratégicos de la organización.

Otro elemento a tener en cuenta en la discusión son las llamadas “inercias” que existen en la historia de las organizaciones, y que hacen difícil cambiar la dinámica de las organizaciones. Prácticas que durante el tiempo y por diferentes tradiciones y gerencias se han llevado a cabo y han dado resultados en la empresa, y que hacen que sea difícil introducir cambios sustanciales, al menos en corto espacio de tiempo.

Otro factor de análisis gira en torno a que en ocasiones existen prácticas que están “institucionalizadas”, es decir se consideran la forma correcta de proceder y hacer cosas diferentes implica asumir un mayor riesgo porque, aunque puede dar una ventaja competitiva, si posteriormente salen mal y tienen impactos negativos en los resultados organizacionales, pueden conllevar la pérdida de credibilidad e incluso del empleo.

De otro lado, no podemos ser ajenos a la reflexión del momento histórico, político y social que vive Colombia, un país permeado por la guerra, los conflictos internos y la desestabilización de los mercados. Ello hace que las personas encargadas de recursos humanos gestionen a su gente incluso con estas paradojas en las que se encuentran inmersas las organizaciones, con el agravante que la mayoría de las decisiones estratégicas vienen diseñadas de la casa matriz no dándoles poder para innovar o participar en la construcción de diseños organizacionales que permitan dar cuenta de los diferentes colectivos y sus prácticas mismas.

Otro posible motivo puede estar relacionado con que para los responsables de RR.HH. su Rol y desempeño de funciones, está mediado por diferentes fuerzas que hacen que el desarrollo de sus funciones sea limitado. Si los lineamientos procedimentales y de actuación vienen estipulados por la casa matriz, es poco lo que se puede hacer para desarrollar nuevas propuestas de prácticas ajustadas tal como lo propone el modelo de Lepak y Snell (1999). Ello hace que el responsables de RR.HH. sea un ejecutor de políticas más que un diseñador e implantador de procesos y aporte estratégico Ulrich y Lake 1991, Ulrich 2012

Revisando de manera detallada los resultados mediante un análisis descriptivo, para tratar de inferir con mayor precisión las múltiples interpretaciones que se pueden dar a los resultados anteriores, nos encontramos con que las medias son muy altas en cuanto a nivel de competencias, y significativamente más bajas en cuanto al rol estratégico. En la mediana, observamos valores más frecuentes entre un 4 o 5, o sea todos los Gerentes que se han entrevistado han declarado que los responsables de RRHH de su organización son competentes, lo cual está validado con el resultado en los percentiles; más del 40% son percibidos como altamente competentes por el CEO.

Si bien hay un sesgo en los resultados que hace que en la población estudiada se perciba que haya responsables de la función de RRHH muy competentes, también hay una representación para los que se les reconoce un nivel de competencia mucho más bajo. Aproximadamente el 20% tiene una puntuación máxima en cuanto a que tienen un rol más estratégico. No obstante se observa un porcentaje mucho mayor de responsables de RRHH que no adoptan un rol tan estratégico sino que están centrados en su función y tienen un rol directivo secundario.

Concluimos pues con el análisis descriptivo, que para los gerentes de las empresas entrevistadas en la ciudad de Cali (Colombia), los responsables de RRHH sí son Competentes, pero en el momento de la ejecución en su quehacer no tienen la oportunidad de participar en las decisiones estratégicas y no tienen el poder o la influencia suficiente para introducir cambios suficientes en la forma de recompensar, retener y desarrollar a su gente. Podemos por tanto analizar además que, en el ámbito de análisis que es la ciudad de Cali Colombia todavía no se le da a la función del responsable de RRHH la categoría y el poder de influir en el resto de la compañía que a lo mejor si se le da en otros países. Es decir, aun siendo competentes en su formación y ejecución juegan un papel más funcional y operativo, con una capacidad de influir para modificar los sistemas de prácticas de RRHH sigue siendo muy baja.

En un estudio cualitativo anterior, en el cual coincidía gran parte de la muestra entrevistada y que fue realizado en la misma ciudad, se había detectado los mismos resultados. Al indagar un poco más sobre la información, se encontró que para el Gerente de las empresas aún el rol de los responsables de RR.HH. no era significativo, no lo invitaban a las reuniones donde se tomaban decisiones importantes ni estratégicas para los siguientes años (Medina, 2010).

Por lo que respecta a nuestro **objetivo 4**, dedicado a Iniciar el estudio de cómo afectan algunas variables contextuales típicas de la literatura contingente, al nivel de ajuste entre prácticas de RR.HH. y tipo de capital humano considerado, cabe significar lo siguiente:

En primer lugar, respecto a la influencia del tipo de empresa, bien sea industrial o de servicios, parece no existir relación significativa entre el sector de actividad y el nivel de ajuste entre las características del capital humano y las configuraciones de prácticas utilizadas. Los resultados no difieren independiente del tipo de organización de la muestra que fue elegida.

Igual caso sucede con el tipo de empresa bien sea multinacional o no. No hay factores diferenciadores para aplicación de prácticas sofisticadas dependiendo del valor y singularidad del personal dependiendo del tipo de organización.

Solo existían unas mínimas diferencias entre las multinacionales y no multinacionales Colombianas y entre estas y las multinacionales Españolas. En todo caso, la evidencia es muy escasa y no merece prestar atención pues no da cuenta de factores para ser estudiados dado su mínimo nivel.

Igual sucede con el análisis para la variable distancia institucional (calculada como la suma de la distancia cognitiva, legal y cultural) como variable factor. No se encuentra ninguna evidencia de influencia en los análisis detallados para los grupos y los tres valores asignados para la distancia institucional posibles Empresas Colombianas (MN o no MNE), Españolas y Estadounidenses, en función de la distancia institucional de las empresas sobre las prácticas utilizadas.

A la hora de analizar la influencia de la estrategia, lo que en la literatura revisada ha sido reiterativo como factor importante a revisar, los resultados obtenidos, nos evidencian que no existe relación significativa entre la estrategia competitiva utilizada por las empresas seleccionadas en las muestras de este estudio y el nivel de ajuste entre las características de su capital humano y las configuraciones de prácticas de RHH utilizadas.

Otras variables tenidas en cuenta dan iguales resultados, tampoco la edad y el tamaño están significativamente relacionadas con nivel de ajuste. Solo para la variable antigüedad pareciera existir una relación positiva con el nivel de ajuste entre el tipo de capital humano y las configuraciones de prácticas utilizadas, aunque dicha evidencia es muy débil y no permite concluir con contundencia, por lo que se describe para efectos de análisis ulterior y futuras investigaciones.

En definitiva, ninguna de estas variables parece estar claramente relacionada con la utilización de arquitecturas de RR.HH. que ajusten las prácticas de RR.HH. a las características del capital humano en términos de valor y singularidad. Cabe plantearse si estas mismas variables pueden jugar más bien un papel moderador de la relación entre el nivel de ajuste y los resultados organizativos, cuestión esta que deberá ser analizada en futuras investigaciones.

3. CONTRIBUCIONES, LIMITACIONES Y PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

Si bien el presente estudio adolece de múltiples limitaciones, a las que haremos referencia más adelante, consideramos que ha permitido realizar algunas contribuciones de interés que constituyen su razón de ser.

En primer lugar, se ha abordado una línea de investigación, iniciada por Lepak y Snell (1999), muy atractiva desde el punto de vista teórico y que ha tenido un gran impacto en la literatura, pero cuya validación empírica ha sido hasta ahora deficiente, por no decir, prácticamente inexistente.

Como pudimos constatar en el capítulo segundo, las contribuciones posteriores a esta línea de investigación se han centrado, en su gran mayoría, en cuestiones teóricas, relacionando nuevos constructos o abordando cuestiones parciales relacionadas con el modelo tomado como referencia.

Los escasos trabajos empíricos en ningún caso han abordado la problemática tomando como unidad de análisis la empresa, único modo que permite analizar el posible impacto en los resultados de la adopción de diferentes arquitecturas de RR.HH.

Este trabajo, si bien partiendo de una muestra limitada y, en consecuencia, no estadísticamente representativa, ha intentado dar un primer paso para cubrir ese gap en la literatura. Para ello, nos hemos esforzado en identificar puestos de trabajo de diferente naturaleza en todas las empresas de la muestra y situarlos en los cuadrantes que les

corresponderían según el modelo de referencia. Ello fue realizado utilizando diferentes criterios para analizar cómo podía afectar a los resultados y si estos eran consistentes.

Otra de las aportaciones importantes en nuestra opinión, deriva de solicitar a los empleados que ocupaban los puestos de trabajo de cada empresa, que evaluaran las prácticas de RR.HH. que se les aplicaban. Su percepción es relevante, en la medida en que es ésta la que va a determinar sus actitudes hacia la empresa y, de ahí su conducta y los resultados que derivarán de la misma. Además permite evitar posibles problemas derivados de la dificultad que podría suponer que el responsable de RR.HH. recordara en una entrevista las diferencias en las prácticas aplicadas a cada puesto, unido a la fatiga que supondría aportar toda esta información, lo que llevaría necesariamente a imprecisiones. Por último, señalar que una cosa es lo que se pretende implantar y otra lo que se consigue implantar. Y es esto último lo que, con los inevitables sesgos cognitivos, va a identificar cada empleado.

En una situación ideal y, por tanto utópica, se identificarían todos los cargos de cada empresa y se entrevistaría a una muestra representativa de los empleados que los desempeñasen, pero ya conseguir que 12 personas en cada empresa, respondan a las cuestiones planteadas por los investigadores, ya supone un esfuerzo titánico aun cuando se trate de una muestra de empresas relativamente pequeña.

En todo caso, consideramos que el hecho de que se pregunte al gerente sobre cuestiones de estrategia y sobre las competencias y el rol del responsable de la función de RR.HH., que a éste último se le pida la identificación de puestos de diferente valor y singularidad, y a un empleado que desempeñe cada uno de los puestos de la muestra sobre las prácticas de RR.HH. que se le aplican, garantiza una cierta calidad de la información obtenida.

Por otro lado, tras una revisión exhaustiva de la literatura, con mejor o peor acierto, hemos tratado de mejorar la relación de indicadores para la medición de las diferentes configuraciones de prácticas de RR.HH. tratando de evitar redundancias, completar algunas cuestiones olvidadas en el trabajo seminal, buscando un mayor equilibrio en el número de indicadores y adaptando la redacción a los usos lingüísticos del ámbito geográfico del estudio. En todo caso, es necesario mejorar los instrumentos de medida de los sistemas de prácticas de RR.HH., tratando de tener en cuenta las interacciones entre diferentes prácticas de RR.HH. y sus posibles efectos sinérgicos tanto positivos como negativos.

Otra contribución del trabajo, ha consistido en definir o construir indicadores del nivel de ajuste al modelo analizado. Obviamente, todos estos indicadores pueden ser cuestionados, y el hecho de que se hayan elaborado un número considerable de ellos, tiene como razón

de ser el constatar si los resultados son consistentes, y tratar de evitar que un indicador mal elegido pudiese llevarnos a resultados erróneos.

El paso de utilizar ajustes dicotómicos a ajuste por grados, supuso un intento de relajar los supuestos de ajuste ante la evidencia de que los niveles de ajuste identificados eran muy bajos en prácticamente todos los casos cuando se aplicaban los primeros. Además, éramos conscientes de que el ajuste es una cuestión de grado y que los propios cuadrantes del modelo de Lepak y Snell (1999) no son más que una simplificación de la realidad en la que tanto valor como singularidad son variables continuas.

Obviamente queda mucho por hacer a la hora de identificar y medir arquitecturas de RR.HH. y sus efectos, si se pretende seguir esta línea de investigación. Máxime cuando desde la literatura más reciente, se plantea la necesidad de identificar niveles óptimos de diferenciación en cuanto a las prácticas aplicadas a los diferentes colectivos. No debemos olvidar que la realidad nos indica que más que configuraciones diferentes, se aplican con diferente intensidad a los diferentes colectivos considerados.

Tratar de vincular el nivel de ajuste a los resultados, considerando una variedad de variables de resultados de más a menos directamente relacionadas con los recursos humanos, también ha supuesto una novedad, a la par que un atrevimiento, a la hora de abordar el estudio de las arquitecturas de RR.HH. y sus consecuencias. Sólo si la utilización simultánea de múltiples configuraciones de RR.HH., o la aplicación con diferentes niveles de intensidad de conjuntos de prácticas a diferentes colectivos de empleados permiten obtener mejores resultados organizativos, tiene sentido añadir complejidad y arriesgarse a generar problemas como el ya comentado, de la percepción de inequidad.

Otro elemento fundamental, ha consistido en la consideración como elemento central de nuestro análisis, del perfil del responsable en términos de su nivel de competencia y el tipo de rol que desempeña en el seno de la organización, como factor de contingencia. Y ello ha sido así porque entendíamos que la innovación en el ámbito de los RR.HH. requiere de responsables capaces y con estatus, poder e influencia suficientes.

El análisis de la relación entre nivel de ajuste y otras variables contingentes, constituye una de las debilidades del presente trabajo, en la medida en que no hemos hecho más que arañar la superficie. Las limitaciones de la muestra, unida a las de tiempo y recursos por la necesidad de dar por finalizada la presente tesis en un plazo razonable, han supuesto una barrera más que considerable para abordar este análisis con mayores garantías. En todo caso, esta investigación debe ser un principio y no un final, pues ha abierto muchos interrogantes a los que esperamos poder buscar respuesta en un futuro.

Otro valor añadido de este trabajo, es resultado de la elección el ámbito geográfico de estudio. Las grandes diferencias en el contexto social, político, económico y cultural en el que desempeñan su actividad las empresas de la muestra, respecto a lo descubierto en otros estudios, nos permite identificar diferencias significativas en los resultados que, a buen seguro, dependen en gran medida de las diferencias en los escenarios competitivos seleccionados.

Si bien ya hemos hecho referencia a algunas de las limitaciones del estudio, en cuanto al tamaño de la muestra cuando se toma como unidad de análisis la empresa, o lo limitado del análisis del efecto de variables contingentes clásicas, quedan otras por significar.

Por lo que respecta a la muestra, su pequeño tamaño dificulta la identificación de relaciones estadísticamente significativas. Además, el hecho de que esté compuesta por empresas de un tamaño considerable y, en muchos casos punteras, facilita la posibilidad de encontrar sistema de recursos humanos formales y conseguir información pero, obviamente introduce sesgos en la muestra. La utilización de muestras mayores y la inclusión de otros tipos de empresa, seguramente permitirían ver mayores diferencias en muchas de las variables aquí consideradas y abriría la posibilidad de una generalización de los resultados. Una generalización limitada salvo que el estudio se desarrollara en diferentes países y contextos, controlando el efecto de estos sobre los resultados.

Como ya hemos señalado resulta necesario mejorar y validar la forma de medir el grado de ajuste al modelo y, más aún, de medir el grado de diferenciación en la aplicación de las prácticas de RR.HH. entre los diferentes colectivos considerados.

También es necesario mejorar la forma de medir los resultados organizativos. En primer lugar por la propia naturaleza multidimensional de la *performance*. Asimismo por el hecho de que influyen sobre la *performance* una gran variedad de variables simultáneamente lo que en la práctica hace prácticamente imposible aislar el efecto de la estrategia de RR.HH. sobre la misma. Se insiste por tanto para futuras investigaciones, en la necesidad de elegir mediciones que estén en relación con las personas como la productividad, disposición para abandonar la empresa, actitudes, motivación, rotación, absentismo, y al mismo tiempo variables que tienen que ver con resultados globales de la empresa de tal forma que puedan establecerse causalidades de alguna manera en relación con las personas. Asimismo, dada la heterogeneidad de la muestra en cuanto a los sectores a los que pertenecen las empresas, sería conveniente, tenerlo en cuenta a la hora de valorar qué constituyen buenos o malos resultados, probablemente corrigiéndolos en función de la media del sector.

Por otro lado, se ha tratado de evaluar el efecto de un determinado nivel de ajuste tomando los datos que permiten calcularlos y los datos de los resultados prácticamente en el mismo momento, lo que supone otra limitación importante. Sería necesario llevar a cabo un estudio longitudinal o, al menos, analizar los efectos de la utilización de una determinada arquitectura de RR.HH. en los años posteriores, pues el efecto de las medidas adoptadas puede tardar en hacerse sentir en los resultados.

Otras líneas de investigación que se abren implican profundizar en el análisis de las variables culturales que pueden impactar las prácticas que se aplican en los diferentes colectivos; la posible influencia de la pertenencia a un sector de actividad determinado; los tipos de empresas (multinacional-no multinacional), país de origen, actividades específicas de las empresas que hacen que si se diferencien las prácticas para optimizar su recurso humano y no dejar que las personas abandonen la empresa y sean sus capacidades altamente productivas; y las características que debe tener el recurso humano dependiendo de la estrategia organizacional y sus prácticas; entre otros.

En el trabajo no se incluyeron en el modelo, ni siquiera como variables de control, otros factores como pueden ser, por ejemplo, la influencia de los sindicatos o el grado de munificencia del sector, factores si estudiados por Lepak y Snell (1999), que podrían influir en la adopción de determinadas prácticas o sistemas de prácticas de RR.HH. En nuestro caso no se consideró necesario al ubicarse todas las empresas de la muestra en un ámbito geográfico muy delimitado. No obstante, en la medida en que se amplíe el ámbito de estudio y las empresas pertenezcan a diferentes sectores, se deberían tener en consideración este tipo de variables.

Cabe preguntarse asimismo si se han dejado por fuera algunas prácticas que pueden si ser aplicadas en las empresas estudiadas, o si los colectivos pueden ser estudiados de manera diferente o si las variables influyentes son otras y no necesariamente el valor y la singularidad. A este respecto cabe señalar que los resultados obtenidos mostraron como determinados indicadores mostraban cargas factoriales muy similares tanto en la variable latente valor como en la variable singularidad. Ello podría indicar cierta dificultad a la hora de delimitar ambos conceptos o una tendencia a considerar que los colectivos a tener especialmente en cuenta son únicamente los que cumplen las dos características.

En todo, caso, pese a sus limitaciones y reconociendo que queda un largo camino por recorrer, consideramos nuestro trabajo como un buen punto de partida que abre la discusión para los investigadores y también para los ejecutivos, pues pone de relieve la importancia del abordar de la dirección estratégica de las personas para diversos grupos

de empleados dependiendo de las características del capital humano implicado y como el responsable de dichos procesos puede aportar valor a la estrategia organizacional.

Asimismo el trabajo pone el acento, desde la perspectiva de la práctica profesional, la importancia de contar con responsables de RR.HH. con las competencias adecuadas y de posibilitar que desempeñen un rol más activo y relevante en la dirección estratégica de la empresa. Como recomendación importante que puede surgir de este trabajo es que las empresas Colombianas en la ciudad de Cali, tomen conciencia de la importancia real que tiene el Rol del responsable de RRHH en una organización y empezar a buscar a quienes lideran estas áreas con un nivel de competencia adecuado e integrarlos a los procesos de Dirección Estratégica con más fuerza, al igual que ya ha sucedido en otros países donde la función esta en otros estadios de desarrollo más avanzado y se ha evidenciado que producen resultados a la estrategia de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Abell, P. (1995). The New Institutionalism and Rational Choice Theory. En W. R. Scott y S. Christensen (Eds.), *The Institutional Construction of Organizations: International and Longitudinal Studies* (pp. 3-14), Stanford: Sage, Thousand Oaks.
- Ackerman, L. S. (1986). Change Management: Basics for Training. *Training and Development Journal*, 40(4), 67-68.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2(267-299).
- Adda, J. (1996). *La mundialización de la economía*. Paris: La Découverte.
- Adler, N. y Ghadar, F. (1990). Strategic Human Resource Management: A Global Perspective. En R. Pieper (Ed.), *Human Resource Management: An International Comparison* (pp. 235-260), Berlin: Walter de Gruyter.
- Adler, P. S. y Kwon, S. W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Ahmad, O. y Schroeder, R.G. 2003. The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19- 43.
- Akerlof, G. A. (1970). The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Albizu, E. y Landeta, J. (2001). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Aldás, J. (2013). Partial least squares path modelling in marketing and management research: An annotated application. En L. Moutinho y K. H. Huarng: *Quantitative modelling in marketing and management* (pp. 43-78). Singapore; London: World Scientific.
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Aldrich, H. E. y Pfeffer, J. (1976). Environments and Organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, 79-105.
- Allen, D. G., Shore, L. M. y Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(3), 99-118.
- Álvarez, A., Gómez, J. y Ratto, P. (2004). Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y competencias actuales de estudiantes de Psicología con orientación laboral/organizacional, en una universidad privada. *Pharos*, 11, 113-116. Recuperado el 7 de marzo de 2008 de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/208/20811109.pdf>.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. London: Cornell University Press.
- Appleyard, M. M. y Brown. C. (2001). Employment Practices and Semiconductor Manufacturing Performance. *Industrial Relations*, 40(3), 436-471.
- Aragón, A., Fernández, M. L., Martín, F., Romero, P., Sánchez, G., Sáenz, R. y Valle, R. J. (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Prentice-Hall.
- Arcand, M., Bayad, M. y Fabi, B. (2002). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(2), 215-240.
- Argyris, C. (1991a). Un Enfoque Clave para el Aprendizaje de los Directivos. *Harvard Deusto Business Review*, 48, Cuarto Trimestre, 51-63.
- Argyris, C. (1991b). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.
- Armstrong, M. (1999). *Employee Reward*, 2nd edn. Londres: Institute of Personnel and Development,

- Armstrong, M. (2002). *Employee Reward*, 3rd edn. Londres: CIPD House.
- Arruñada, B. (1990). *Economía de la empresa*. Barcelona: Ariel Economía.
- Arthur, J. B. (1992). The link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488–506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(4), 670-687.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Ashby, W. R. (1956). *An introduction to cybernetics*. Londres: Chapman and Hall.
- Ashby, W.R. (1973). Some peculiarities of complex systems, *Cybernetics Medicine* 9(2), 1-7.
- Atchinson, T. J. (1991). The Employment Relationship: Un-tied or Re-tied? *Academy of Management Executive*, 5(4), 52-62.
- Bae, K., Karolyi, G. y Stulz, R. (2003). A New Approach to measuring Financial Contagion. *Review of Financial Studies*, 16(3), 717-763.
- Baer, J. y Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. *Academy of Management Journal*, 43, 502-517.
- Baggozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baird, L. y Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Management. *Academy of Management Review*, 13(1), 115-128.
- Baird, L. y Meshoulam, I. (1984). The HRS Matrix: Managing the Human Resource Function Strategically. *Human Resource Planning*, 7(1), 1 - 29.
- Baird, L., Meshoulam, I. y Degive, G. (1983). Meshing Human Resources Planning with Strategic Business Planning: A Model Approach. *Personnel*, 60(5), 14-25.
- Balbastre, F. (2001). *La Autoevaluación según los Modelos de Gestión de Calidad Total y el Aprendizaje en la Organización: Una Investigación de Carácter Exploratorio*. Tesis Doctoral. Valencia, Universidad de Valencia.
- Baldwin, T. T. y Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Balkin, D. B. y Gómez-Mejía, L. R. (1987). Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy. *Strategic Management Journal*, 8(2), 169-182.
- Balkin, D. B. y Gómez-Mejía, L. R. (1990). Matching Compensation and Organizational Strategies. *Strategic Management Journal*, 11(2), 153–69.
- Barkema, H. G., Bell, J. H. J. y Pennings, J. M. (1996). Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnett, W. P. y Miner A. S. (1992). Standing on the Shoulders of Others: Career Interdependence in Job Mobility. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 262-281.
- Barney J. B. (1985). Information Cost and the Governance of Economic Transactions. En R. D. Nacamalli, A. Rugiadini (Eds.), *Organizations and Markets* (pp. 347-372), Milan: Societa Editrice it Milano.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.

- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining Competitive Advantage*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Barney, J. B. y Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998). On becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Barney, J., Wright, M. y Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Baron, J. N., Davis-Blake, A. y Bielby, W. T. (1986). The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders vary within and among Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 31(2), 248-273.
- Barrett, A. y O'Connell, P. J. (2001). Does training generally work? The returns to in-company training. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3), 647-662.
- Barringer, M. W. y Milkovich, G. T. (1998). A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation. *Academy of Management Review*, 23(2), 305- 324.
- Barro, R. y Lee, J. W. (2010). A new data set of educational attainment in the world, 1950–2010. Working Paper 15902. NBER Working Paper Series, Cambridge: Massachusetts. Recuperado de <http://www.nber.org/papers/w15902> y <http://www.barrolee.com/data/full1.htm>
- Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1989). *Managing across Borders. The Transnational Solution*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587–597.
- 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 Empresas*, 12, 227-246
- Beardwell, I. y Holden, L. (2001). *Human Resource Management: a contemporary approach*. Harlow England: FT Prentice Hall.
- Beaumont, P. B. (1992). Annual Review Article: 1991. *British Journal of Industrial Relations*, 30(1), 107 –25.
- Beaumont, P. B. (1993). *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*. Newbury Park: Sage Publications.
- Beck, B. E. F. y Moore, L. F. (1985). Linking the Host Culture to Organizational Variables. En P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg y J. Martin (Eds.), *Organizational Culture*, (pp. 335-354), California: Sage.
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Nueva York, EEUU: Columbia University Press.
- Becker, G. (1976). Altruism, Egoism, and Genetic Fitness. *Economics and Sociobiology Journal of Economic Literature*, 14(3), 817-826
- Becker B. E. y Huselid M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and Managerial Implications. In K. M. Rowland y G. R. Ferris (Eds.) *Research in Personnel and Human Resource Management* (pp. 53-101). Greenwich: JAI Press.
- Becker, B. E. y Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16(1), 53-101.
- Becker, B. E. y Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. y Ulrich, D. (2001). *Linking people, Strategy and Performance*. Boston, EEUU: Harvard Business School Press.

- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. y Spratt, M. F. (1997). HR as a Source of Shareholder Value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D.Q., Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets. The groundbreaking Havard Business School Program*. Free Press, New York.
- Begin, J. (1993). Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons from Organizational Theory. *Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 3*, 3-20.
- Berghenegouwen, G., Horn, H. y Mooijman, E. (1996). Competence development– a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training*, 29(9), 29-35.
- Bernadin, H. J., Cooke, D. K. y Villanova, P. (2000). Conscientiousness and Agreeableness as Predictors of Rating Leniency. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 232-236.
- Besseyre Des Horts, C.H. (1990). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Bettis, R. A., Bradley, S. P. y Hamel, G. (1992). Outsourcing and Industrial Decline. *Academy of Management Executive*, 6, 7–22.
- Beugelsdijk, S. (2008). Trust, Institutions and the 'Generally Speaking Question': A Reply to Uslaner. *Cambridge Journal of Economics* 32(4), 633-638.
- Bird, A. L. y Beechler, S. (1995). Links between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S.-Based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 23–46.
- Bird, A. L., Taylor, S. y Beechler, S. (1998). A typology of International Human Resource Management in Japanese Multinational Corporations: Organizational Implications. *Human resource Management*, 37 (2), 159-172.
- Björkman, I. y Smale, A. (2010). La Gestión Global Del Talento: Retos Y Soluciones. *Universia Business Review*, Tercer Trimestre, 30-43.
- Björkman, I. y Xiucheng, F. (2002). Human Resource Management and the Performance of Western Firms in China. *International Journal of Human Resource Management* 13(6), 853-864.
- Black, B. (1999). National Culture and Labour-Market Flexibility. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 592-605.
- Black, S. E. y Lynch, L. M. (2000). What's Driving the New Economy: The Benefits of Workplace Innovation. NBER Working Papers 7479, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Blaug, M. (1976). The empirical Status of Human Capital Theory: A Slightly Jaundiced Survey. *Journal of Economic Literature*, 14(3), 827-855.
- Bloom, M. y milkovich, G. T. (1998). Relationships among Risk, Incentive Pay, and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 41(3), 283-297.
- Bluedorn, A. C. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
- Bonache-Pérez, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Bonache-Pérez, J. (2000a). Sistema de Recursos Humanos en las Filiales de las Multinacionales. *Boletín Económico del ICE*, nº 2644, 29-44.
- Bonache-Pérez, J. (2000b). The International Transfer of an Idea Suggestion System: Against Radical Relativism in International Human Resource Management. *International Studies of Management and Organization*, 29(4), 24-44.
- Bonache-Pérez, J. (2007). Los Recursos Humanos en la Internacionalización del Grupo Santander: Objetivos, Logros y Retos. *Universia Business Review*, 17, 46-59.

- Bonache-Pérez, J. (2010). El valor estratégico de la movilidad global de puestos, personas y conocimientos en las multinacionales. *Universia Business Review*, 27(3), 14-29.
- Bonache-Pérez, J. y Cabrera-Izquierdo, A. (2002). *Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- Borman, W. C. (1991). Job Behavior, Performance, and Effectiveness. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 271–326). Newbury Park, CA: Sage.
- Borys, B. y Jemison, D. B. (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations, *Academy of Management Journal*, 14(2), 234-249.
- Boselie, J. P., Dietz, G. y Boon, C. (2005). Commonalities and Contradictions in Research on Human Resource Management and Performance. *Human Resource Management*, 15(3), 67-94.
- Boselie, P. y Paauwe J. (2005). Human Resource Function Competencies in European Companies. *Personnel Review* 34(5), 550-566.
- Boselie, P., Paauwe, J. y Jansen, P. G. W. (2001). Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- Boudreau, J. W., y Ramstad, P. M. (1999). Human resource metrics: Can Measures be Strategic? *Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement 4*, 75-98.
- Bournois, F. (1991). Gestion des Ressources Humaines en Europe: données compares. *Revue Française de Gestion, Marzo-Mayo*, 68-83.
- Bournois F. y Derr. C. B. (1994). Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir? *Revue Française de Gestion, mars- mai*, 64-78.
- Bouygues, M. (1989). *Strategic manager of technology*. Cambridge: University Press.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E. y Nathan, B. R. (1991). Hiring for the Organization, not the Job. *Academy of Management Executive*, 5(4), 35-51.
- Bowman, M. J. (1987). The Importance of examining Cohort Uniqueness in the Formulation of Human Investment Policies. *Economics of Education Review*, 6(2), 67-79.
- Boxall, P. (1996). The strategic Human Resource Management Debate and the Resource-based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Boxall, P. y Steeneveld, M. (1999): "Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies". *Journal of Management Studies*, 36(4), 448-463.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Brewster, C. (1991). *The Management of Expatriates*. London: Kogan Page.
- Brewster, C. (1993). Developing a 'European' model of Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 765-784
- Brewster, C. (1995). Towards a 'European' Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1-21.
- Brewster, C. (1999). Strategic Human Resource Management. The Value of Different Paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45-64.
- Brewster, C. Hegewisch, A. y Lockhart, T. (1991). Researching Human Resource Management: Methodology of the Price Waterhouse Cranfield Project on European Trends. *Personnel Review*, 20(6), 36-40.
- Brewster, C. y Bournois, F. (1991). Human Resource Management: A European Perspective. *Personnel Review*, 20(6), 4-13.
- Brewster, C. y Hegewisch, A. (1994). *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Survey*. London: Routledge.

- Brewster, C. y Hoogendoorn, J. (1992). Human Resource Aspects of Decentralisation and Devolution. *Personnel Review*, 21(1), 4-11.
- Brewster, C. y Scullion, H. (1997). A Review and Agenda for Expatriate HRM. *Human Resource Management Journal*, 7(3), 32-41.
- Brewster, C. y Söderström, M. (1994). Human Resources and Line Management. En C. Brewster y A. Hegewisch (Eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey* (pp. 51-67), London: Routledge.
- Brewster, C., y Larsen H. H. y Maryhofer, W. (1997). Integration and Assignment: A Paradox in Human Resource Management. *Journal of International Management*, 3(1), 1-23.
- Brockbank, W. y Ulrich, D. (2003). Competencies for the New HR: Society for Human Resource Management, University of Michigan Business School, Global Consulting Alliance.
- Brockbank, W. y Ulrich, D. (2006). La propuesta de valor de recursos humanos. Madrid: Deusto.
- Brookes, M., Croucher, R., Fenton-O'Creevy, M. y Gooderham, P. (2011). Measuring Competing Explanations of Human Resource Management Practices through the Cranet Survey: Cultural versus Institutional Explanations. *Human Resource Management Review*, 21(1), 68-79.
- Brouthers, K. D. y Brouthers, L. E. (2001): Explaining the National Cultural Distance Paradox, *Journal of International Business Studies*, 32(1), 177-189.
- Bruyn. S. T. (1966). *The Human Perspective in Sociology. The Methodolgy of Participant Observation*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bueno, E. (1995). La Estrategia de la Empresa: 30 años de Evolución Teórica. En A. Cuervo (Ed.), *Dirección de empresas de los noventa* (pp. 29-49). Madrid: Civitas.
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA (Asociación de Estudios sobre el Trabajo y la Organización de Empresas). *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, pp. 8-14.
- Burack, E. H. (1985). Linking Corporate Business and Human Resource Planning. *Human Resource Planning*, 8(3), 133-145.
- Burns, T. y Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Butler, J. E., Ferris, G. R. y Napier, N. K. (1991). *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati: South Western Publishing Company.
- Cabello Medina, C., García Rodríguez, M., Jiménez Jiménez, A. y Ruiz Navarro, J. (2000). Tipología Estratégica de Miles y Snow y Factores Competitivos: un Análisis Empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 7, 365-381.
- Cable, D. M. y Judge, T. A. (1994). Pay Preferences and Job Search Decisions: a Person-Organization Fit Perspective. *Personnel Psychology* 47(2), 317-348.
- Cabrera, A. y Gómez-Mejía, L. R. (2002). La Sexta Fuerza Competitiva: ¿Cómo gestionar a las Personas en el siglo XXI? *Revista de Empresa: La Fuente de Ideas del Ejecutivo*, 1, 17-27.
- Calderón Hernández, G. y Serna Gómez, H. M. (2009). Relaciones entre Recursos Humanos y Cultura Organizacional. Un estudio Empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Universidad Nacional de Colombia.
- Caligiuri, P., Lepak, D. y Bonache, J. (2010). *Managing the Global Workforce*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Camps Torres, J. y Luna Arocas, R. (2008). Prácticas de Alto Rendimiento: un Contexto Estratégico Estructura, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35, 113-137.
- Cano, C. J. y Céspedes, J. J. (2003). Estrategia de Negocio y Prácticas de Recursos Humanos en las Cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 43, 63-84.
- Capelli, P. (2006). Changing Career Paths and their Implications. En E. E. Lawler y J. O'Toole (Eds.). *America at work: Choices and challenges* (211-224). New York: Palgrave Macmillan.

- Cappelli, P y Crocker-Heffer, A (1996). Distinctive Human Resources are Firm's Core Competencies. *Organizational Dynamics*, 7(21), 2-79.
- Cappelli, P. y Neumark, D. (2001). Do 'High Performance' Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Cappelli, P. y Singh, H. (1992). Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management. En D. Lewin, O. S. Mitchell y P. D. Sherer (Eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources* (pp. 165-192). Madison, WI: IRRA.
- Cardy, R. L. y Selvarajan, T. T. (2006). Assessing ethical behavior: the impact of outcomes on judgment bias. *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), 52 - 72.
- Carranzal, M. T. (2009). Consideraciones Culturales y Personales en torno a las Negociaciones Internacionales. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 3(3), 64-89.
- Cascio, W. F. (1991). *Costing Human Resource: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Boston: PWS.
- Casillas Bueno, J. (1998). El nivel de Internacionalización de las Empresas Españolas con Filiales en el Exterior. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2), 91-108.
- Cepeda Carrión, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 57-82.
- Cepeda, G. y Roldán J. L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas. Comunicación XIV Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas, 19-21 de septiembre, Murcia.
- Céspedes, J. J. y Sánchez, M. (1996). Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), 23-40.
- Chadwick, C. y Cappelli, P. (1999). Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management. En P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau y G. T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 1-29). Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- Chakravarthy, B. y Zajac, E. J. (1984). Tailoring Incentive Systems to a Strategic Context. *Planning Review*, 12(6), 30-35.
- Chambel, M. J. y Sobral, F. (2011). Training is an Investment with Return in Temporary Workers: A Social Exchange Perspective. *Career Development International*, 16(2), 161-177.
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A. y Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Chandler, A. A., Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Chen, Y. y Chang, K. (2010). *Analyzing the nonlinear effects of firm size, profitability, and employee productivity on patent citations of the US pharmaceutical companies by using artificial neural network*. *Scientometrics*, 82(1), 75-82.
- Chiang, F. F. T y Birtch, T. (2007). The Trasferability of Managment Practices: Examining Cross-National Differences in Reward Preferences. *Human Relations*, 60(9), 1293-1330.
- Chiesa, V. y Barbeschi, M. (1994). Technology Strategy in Competence-based Competition. En Hamel, G. y Heene, A. (Eds.), *Competence-Based Competition* (pp. 293-314). West Sussex: Wiley and Sons.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinions on Structural equation Modelling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-15.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. En V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler y H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications in marketing and related fields* (pp. 655-690). Berlin: Springer.

- Chitakornkijasil, P. (2010). The Internationalization of Human Resource Management in the Host Nation Context & Strategic Approach of IHRM, *The International Journal of Organizational Innovation*, 3(2), 379-400.
- Choudhury, J. (2010). Performance Impact of Intellectual Capital: A Study of Indian IT Sector. *International Journal of Business and Management*, 5(9), 72-80.
- Choudhury, J. y Mishra, B. B. (2010a). Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital management. *International Business Research*, 3(4), 181-186.
- Choudhury, J. y Mishra, B. B. (2010b). Role of HR Architecture on Intellectual Capital. Vision. *The Journal of Business Perspective*, 14(1-2), 35-44.
- Choudhury, J. y Nayak, S. C. (2011). An Empirical Investigation of Impact of Acquisition HR: Configuration on Human Capital Development. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(2), 26-32.
- Choudhury, J., Nayak, S. y Yunus, N. (2011). An Enquiry into Impact of HR Architecture on Human Capital Pool. *Business Management Quarterly Review*, 2(1), 1-13.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica* 4(16), 386-405.
- Coase, R. (1979). La Naturaleza de la Empresa. En A. Cuervo, M. Ortigueira, y A. Suárez (Eds.), *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid: Pirámide.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Collins, C. J. y Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The role of Human Resource Practices in creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-752.
- Collis, D. J., y Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review* 73(4), 118-128.
- Conner, K. R. y Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Cool, K. y Schendel, D. (1987). Strategic Group Formation and Performance. The case of the Pharmaceutical Industry, 1963-1982. *Management Science*, 3(9), 1-23.
- Cool, K., Dierickx, I. y Jemison, D. (1989). Business Strategy and Risk-Return Relationships: A Structural Approach. *Strategic Management Journal*, 10(6), 507-522.
- Cotton, J. y Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implication for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J. y Ketchen, D. J. Jr. (2011). Does Human Capital matter? A Meta-Analysis of the Relationship between human capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456.
- Cuervo-García, A. (1993). El Papel de la Empresa en la Competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-378.
- Cuervo-García, A. (1993). El Papel de la Empresa en la Competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-378.
- Cutcher-Gershenfeld, J. E. (1991). The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 44(2), 241-260.
- DANE (2013). www.dane.gov.co, consultada el 21 de julio de 2013.
- Dávila, C. y Jiménez, A. (2001). Hacia una visión renovada de la formación en recursos humanos. Bogotá-Colombia, Universidad de los Andes.

- Davis-Blake, A. y Uzzi, B. (1993). Determinants of Employment Externalization: A study of Temporary Workers and Independent Contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 195–223.
- De Cieri, H. y Bardoel, A. (2010). Gestión Global del Equilibrio Vida y Trabajo en las Multinacionales: Un Desafío para la Integración Vertical. *Universia Business Review*, Tercer trimestre, 44-57.
- De Cieri, H., Wolfram Cox, J. y Fenwick, M. (2007). A Review of International Human Resource Management: Integration, Interrogation, Imitation. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 281–302.
- De La Rosa Navarro, M. D. ¿Por qué Organización y Empleados Desarrollan una Percepción Diferente de la Relación de Empleo? Universidad Pablo de Olavide, Sevilla. Recuperado de <http://www.pymesonline.com/noticias/articulos-y-documentos/detalle/po/po-por-que-organizacion-y-empleados-desarrollan-una-percepcion-diferente-de-la-relacion-de-empleo/poac/show/Content/>.
- De Súa Pérez, P. y García-Falcón, J. M. (2001). El Sistema de Recursos Humanos y el Desarrollo de Capacidades Organizativas: Una Aplicación Empírica en el Sector de las Cajas de Ahorros Españolas. *Cuadernos de Economía y Administración de la Empresa*, 8, 109-132.
- De Súa Pérez, P. y García-Falcón, J. M. (2002). A Resource-based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140.
- De Saa-Pérez, P. y García-Falcón, J. M. (2000). El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos. *Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 97-116
- De Saá-Pérez, P. y García-Falcón, J. M. (2002). A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140.
- Deephouse, D. L. (1996). Does Isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.
- Delaney, J. T. y Godard, J. (2001). An Industrial Relations Perspective on the High-Performance Paradigm. *Human Resource Management Review*, 11(4), 395-429.
- Delaney, J. T. y Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delery, J. E. y Shaw, J. D. (2001). The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis and Extension. En G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (165-197). Greenwich: JAI Press.
- Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J. D. y Douglas, G. (2000), Unionization, Compensation, and Voice effects on Quits and Retention. *Industrial Relations*, 39(4), 625-46.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (1998). Entering the field of qualitative research. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Eds.). *Collecting an interpreting qualitative materials* (pp. 1-34). London: Sage Publications.
- Dess, G. G. y Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467–488.
- Deutscher, I. (1973). *What we say/What we do. Sentiments and Acts*. Glenview: Foresman.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J. y Tichy, N. M. (1984). A Framework for Strategic Human Resource Management. En C. J. Fombrun, M. M. Tichy y M. A. Devanna (Eds.), *Strategic Human Resource Management* (pp. 33–51), New York: John Wiley.

- Devanna, M.A., Fombrun, C. J. y Tichy, N. M. (1981). Human Resource Management: A Strategic Perspective. *Organizational Dynamics*, 9(3): 51-68.
- Dicken, P. (1992). *Global Shift: The Internationalization of Economic Activity*. Londres: Paul Chapman Publishing.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1513.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1994). Competitive Strategy, Asset Accumulation and Firm Performance. En H. Daems, y H. Thomas. (Eds.) *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Oxford: Pergamon.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doty, D. H. y Glick, W. H. (1994). Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251.
- Dowling, P. J., Welch, D. E. y Schuler, R. S. (1999). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. Toronto: Southwestern College Publishing.
- Dowling, P. J.; Festing, M. y Engle, A. D. (2008). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. South Melbourne (Australia): Thompson.
- Drummond, I. y Stone, I. (2007). Exploring the Potential of High Performance Work Systems in SMEs. *Human Resource Management*, 29(2), 192-207.
- Dulewicz, V. (1989). Assessment centers as the route to competence. *Personnel Management*, 21(9), 56-59.
- Dulewicz, V. y Herbert, P. (1992) Personality, Competences, Leadership Style and Managerial Effectiveness, Henley Working Paper No.14/92, Henley.
- Dyer, L. (1983). Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process. *Human Resource Management*, 22(3), 257-271.
- Dyer, L. (1984). Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 23(2), 156-169.
- Dyer, L. (1985). Strategic Human Resources Management and Planning. En K. M. Rowland y G. R. Ferris (Eds.) *Research in Personnel and Human Resource Management* (pp. 1-30). Greenwich, CT: JAI Press.
- Dyer, L. (1993). Human Resources as a Source of Competitive Advantage. Working Paper #93-18. Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Ithaca, Nueva York. Recuperado de: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/273>
- Dyer, L. (1996). Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. *Strategic Management Journal*, 17, 271-292.
- Dyer, L. y Holder, G. (1988). A Strategic Perspective of Human Resource Management. En L. Dyer (Ed), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities* (pp. 1-46), Washington, DC: Bureau of National Affairs.
- Dyer, L. y Reeves, T. (1994). Human Resource Strategies and Firm Performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 65-670.
- Dyer, L., y Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital realizing your Company's True Value by tinding its Hidden Brainpower*. Nueva York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Eigler, J. (1996), Transaktionskosten als Steuerungsinstrument für die Personalwirtschaft. Lang, Frankfurt am Main. Citado en Drumm, H. J. (1999). Transaction Costs in Human Resource Management. Interaction and Interdependence with organization Structure. *Employee Relations*, 21(5), 463-484.

- Eirhlich, I. y Murphy, K. M. (2007). Why Does Human Capital Need a Journal? *Journal of Human Capital*, 1(1), 1-7.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. y Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-20.
- Eisenhardt, K. (1988). Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation. *Academy of Management Journal*, 31(3), 488-511.
- Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F. y Canet-Giner, T. (2013). Prácticas de Recursos Humanos y su Impacto en los Resultados de Innovación: una Revisión Teórica. *Ciencia y Sociedad*, 38(3), 463-495.
- Escuela Nacional Sindical (2011). "Reporte, Sistema de Información Laboral y Sindical, SISLAB. Reporte a Diciembre de 2010", Julio de 2011.
- Espinosa de los Monteros Garde, S. y Verdeal Durán, J. (2007). Algunas Reflexiones acerca de la Movilidad Internacional De Trabajadores. *La Internacionalización de la Empresa Española*, 839, 103-111.
- Estrada, J. G. (2009). Clima y Cultura Organizacional: dos Componentes Esenciales en la Productividad Laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75
- Estrin, S., Baghdasaryan, D. y Meyer, K. E. (2009). The Impact of Institutional and Human Resource Distance on International Entry Strategies. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1171-1196.
- Etzioni, A. (1965). *Political Unification: A Comparative Study of Leaders and Forces*. New York: Holt Rinehart & Winston.
- Evans, P. y Lorange, P. (1990). The two Logics behind Human Resource Management. En P. Evans, Y. Doz y A. Laurent (Eds.), *Human Resource Management in International Firms* (pp. 144-161), Nueva York: St. Martin's Press.
- Falck, R. F. y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron: University of Akron Press.
- Falgueras, I. (2010). *La Teoría del Capital Humano: Orígenes y Evolución*. España: Universidad de Málaga.
- Fayol, H. (1925). *Administration Industrielle et Générale*. París, Dunod Éditeur.
- Fernández Rodríguez, Z. (1999). El Estudio de las Organizaciones (La Jungla Dominada). *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, 56-77.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G. y Frink, D. D. (1998). Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management-Organization Effectiveness Relationship. *Human resource Management*, 8(3), 235-264.
- Ferris, G. R., Hall, T. H., Royle, M. T. y Martocchio, J. J. (2004). Theoretical Development in the Field of Human Resource Management: Issues and Challenges for the Future. *Organisational Analysis*, 12(3), 231-254.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., y Frink, D. D. (1999). Human Resource Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415.
- Fiengenbaum, A. y Thomas, H. (1990). Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84. *Strategic Management Journal*, 11(3), 197-215.
- Filella, J. (1991). Is There a Latin Model in The Management of Human Resources? *Personnel Review*, 20(6), 14 – 23.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. y Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Fitz-Enz, J. (1993). *Benchmarking Staff Performance*. San Francisco CA, Jossey-Bass.
- Flamholtz, E. G. y Lacey, J. (1981a). The Implications of the Economic Theory of Human Capital for Personnel Management. *Personnel Review*, 10(1), 30-39.
- Flamholtz, E. G. y Lacey, J. (1981b). *Personnel Management: Human Capital Theory and Human Resource Accounting*. Los Angeles: Institute of Industrial Relations, UCLA.

- Flood, P. C., Mkamwa, T., O'Regan, C., Guthrie, J. P., Liu, W., Armstrong, C., MacCurtain, S. (2008). New models of high performance work systems: The Business Case for Strategic HRM, Partnership and Diversity and Equality Systems. National Centre for Partnership Performance. Dublin, Irlanda.
- Fogarty, T. J. (1992). Organizational Socialization in Accounting Firms: a Theoretical Framework and Agenda for Future Research. *Accounting, Organizations and Society*, 17(2), 129-49.
- Fombrun C.J. (1980). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Fombrun, C. J. (1982). Strategies for Network Research in Organizations. *Academy of Management Review*, 7(2), 280-291.
- Fombrun, C. J. y Tichy N. M. (1983). Strategic Planning and Human Resources Management: at Rainbow's End. En R. Lamb (Ed), *Recent Advances in Strategic Planning*. New York: McGraw Hill. Citado en Poole, M. (1999), *Human Resource Management*, London, Routledge.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. y Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Forero, L. A. y Velandia, J. A. (2005). Gestión del talento humano en pymes exitosas en Bogotá D. C. Bogotá-Colombia. Tesis de grado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- Fornell, C. (1982). A second generation of multivariate analysis: An Overview. En C. Fornell (ed.). *A second generation of multivariate analysis* (pp. 1-21). New York: Praeger Publishers.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.
- Fowler, A. (1987). When Chief Executives discover HRM. *Personnel Management*, 19(3), 3.
- Galang, M. C. (1999). Stakeholders in High-Performance Work Systems. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 287-305.
- Galbraith J. R. y Nathanson D. A. (1978). *Strategy Implementation: the Role of Structure and Process*. St. Paul: Western Publishing Company.
- Galbraith, C. y Schendel, D. (1983). An Empirical Analysis of Strategy Types. *Strategic Management Journal*, 4(2), 153-73.
- Galbraith, J. K. (1973). *Economics and the Public Purpose*. Harmondsworth: Penguin.
- Garavan, T. N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(11), 11-30.
- García García, C. E. (1996). Una Teoría Evolucionista de la Empresa: La Esperanza Genética. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), 57-72.
- García-Sáiz, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de psicología*, vol. 27 nº 2, mayo, 473-497.
- Gaur, A. S. y Lu, J. W. (2007). Ownership strategies and subsidiary performance: Impacts of institutions and experience. *Journal of Management*, 33 (1), 84-110.
- Gaur, A. S. y Lu, J. W. (2011). Ownership Strategies and Survival of Foreign Subsidiaries: Impacts of Institutional Distance and Experience. *Journal of Management*, 33(1), 84-110.
- Geary, J. K. (1999). The new workplace: change at work in Ireland. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 870-890.
- Gefen, D., Ringdon, E. y Straub, D. W. (2011). An update and extension to SEM guidelines for Administrative and Social Science Research. *MIS Quarterly*, 35(2), 3-14
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effects model. *Biometrika*, 61, 101-107.
- Gelade, G. A. e Ivery, M. (2003). The impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383-404.
- Gerhart, B. y Fang, M. (2007). National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence. *The International Journal of Resource Management*, 16(6), 971-986.

- Gerhart, B. y Milkovich, G. T. (1990). Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663–691.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C. y Snell, S. A. (2000). Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How much Error is there and how does it influence Effect Size Estimates? *Personnel Psychology*, 53(4), 803-834.
- Gerstein, M. y Reisman, H. (1983). Strategic Selection: Matching Executives to business Conditions. *Sloan Management Review*, 24(2), 33-49.
- Ghemawat, P. y del Sol, P. (1998). Commitment vs. Flexibility. *California Management Review* 40(4), 26-42.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C. A. (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizacional Network. *Academy of Management Review*, 15(4), 603-626.
- Ghoshal, S. y Moran, P. (1996). Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.
- Gilbreth, F.B and Gilbreth, L.M. (1922). Process Charts and Their Place in Management. *Mechanical Engineering*, 70, enero, 38-41.
- Gittleman, M., Horrigan, M. y Joyce, M. (1998). Flexible workplace practices: evidence from a nationally representative survey. *Industrial an Labor Relations Review*, 52(1), 99-115.
- Gitzendanner, C., Misa, K. y Stein, T. (1983). Management Involvement in the Strategic Utilization of the Human Resource. *Management Review*, 72(10), 13–17.
- Godard, J. (1997). Whither Strategic Choice: Do Managerial IR Ideologies Matter? *Industrial Relations*, 36(2), 206–228.
- Godard, J. (2004). A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378.
- Golden, K. A. y Ramanujam, V. (1985). Between a Dream and a Nightmare: on the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Process. *Human Resource Management*, 24(4), 429-452.
- Goleman, D. (1999). *Working with Emotional Intelligence*. Londres: Bloomsbury Publishing.
- Golik, M. (2012). Recursos Humanos: ¿Quo Vadis? El Director de Recursos Humanos del Tercer Milenio. *Invenio* 15(28), 91-99.
- Gómez-Mejía L. R., Balkin, D. y Cardy, R. (1997). *Managing Human Resources*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Gómez-Mejía, L. R. y Balkin, D. B. (1992). Determinants of Faculty Pay: an Agency Theory Perspective. *Academy of Management Journal*, 35(5), 921-56.
- Gómez-Mejía, L. R. & Sanchez-Marin, G. 2006. *La retribución y los resultados de la organización*. Madrid, Spain: Prentice Hall.
- Gong, Y., Chang, S. y Cheung, S. (2010). High performance work system and Collective OCB: a Collective Social Exchange Perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
- Gooderham, P., Fenton-O'Creivy, M.,Brookes, M. y Croucher, R. (2009). The Impact of Cultural and Institutional Distance on Human Resource Management. Comunicación Conferencia anual Society for the Advancement of Socio-Economics, 16 de julio, París.
- Gooderham, P., Parry, M. y Ringdal, K. (2008). The Impact of Bundles of Strategic Human Resource Management Practices on the Performance of European Firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2041-2056.
- Gould, R. (1984). Gaining a Competitive Edge through Human Resource Strategies. *Human Resource Planning*, 7(1), 31.

- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gratton, L. y Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for "Volunteer" Employee. *European Management Journal*, 21(1), 1-10.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. y Truss, C. (1999). Linking Individual Performance to Business Strategy: the People Process Model. *Human Resource Management*, 38(1), 17-31.
- Grisé, J., Asselin, J. y Boulianne, F. y Lévesque A. (1997). Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. En M. Tremblay (Ed), GRH face à la crise : GRH en crise?. Montreal: HEC.
- Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research* (pp. 163-194). Los Angeles: Sage.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D. E. (1990). Human Resource Management and the American Dream. *Journal of Management Studies*, 27(4), 377-97.
- Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263- 276.
- Guest, D. E., (1989). Personnel and HRM: Can you tell the Difference? *Personnel Management*, 21(1), 48-51.
- Guest, D. E., (2011). Human Resource and Management and Performance: Still searching for some Answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N. y Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations* 41(2), 291-314.
- Guthrie, J. P. (2001). High involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Guthrie, J. P., Spell, C. S. y Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 183-197.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980): *Job Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hafeez, K y Essmail A. E. (2007). Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News*, 30(8) 530-547.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. y Ringle, C. M. (2012). The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. *Long Range Planning* 45(5-6), 320-340.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- Hammersley, M. (1995). *Género, cultura y etnia en la escuela. Informes etnográficos*. Barcelona: Paidós
- Hannon, J. M., Huang, I. y Jaw, B. (1995). International Human Resource Strategy and its Determinants: The Case of Subsidiaries in Taiwan. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 531-554.
- Harrigan, K. R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management Journal* 28(2), 397-425.

- Hartog, D. N. y Verburg, R. M. (2004). High Performance Work Systems, Organizational Culture and Firm Effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Hedlund, G. (1986). The Hypermodern MNC – A Heterarchy? *Human Resource Management*, 25(1), 9-35.
- Hendry, C. y Pettigrew, A. (1990). Human Resource Management: An Agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*. 1(1), 17-43
- Hendry, C. y Pettigrew, A. (1992). Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management. *British Journal of Management*, 3(3), 137-156.
- Hendry, D. F. (1995). *Dynamic Econometrics*. Oxford: Oxford University Press.
- Hennart, J. F. y Larimo, J. (1998). The Impact of Culture on the Strategy of the Strategy of Multinacional Enterprises: Does National Origin affect Ownership Decisions? *Journal of International Business Studies*, 29(3), 515-538.
- Hernandez, R., Fernández, C. y Baptista, P.b (1994). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGraw-Hill.
- Herrera, J. (2001). *Dirección de Recursos Humanos. Un Enfoque de Administración de Empresas*. Valencia: ACDE Ediciones.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-63.
- Hoffman, W. H., Wyatt, L. y Gordon, G. G. (1986). Human Resource Planning: Shifting from Concept to Contemporary Practice. *Human Resource Planning*, 9(3),
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. California: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations*, London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. y Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 285-316.
- Holtbrügge, D., Friedmann, C. B. y Puck, J. F. (2010). Recruitment and Retention in Foreign Firms in India: A Resource-Based view. *Human Resource Management*, 49(3), 439-455.
- Hom, P., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. y Griffeth, R. A. (1992). A Meta-analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.
- Hoque, K. (1999). Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419-443.
- Hoque, K. (2000). *Human resource Management in the hotel industry. Strategy, Innovation and performance*. London: Routledge.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. y Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organisations: The GLOBE Study of 62 Societies*. California: Thousand Oaks, Sage.
- House, R., Javidan, M. y Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology*, 50(4), 489-505.
- Hsi-An, S., Chiang, Y. y Hsu, C. (2006). Can High Performance Work Systems really lead to Better Performance? *International Journal of Manpower*, 27(8), 741-763.
- Hudson, W. (1993). *Intellectual capital: How to build it, enhance it, use it*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Huerta Riveros, P., Navas López, J. E. y Almodóvar Martínez, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14, 87- 104.
- Huselid, M. A. (1993). The Impact of the Environmental Volatility on Human Resource Planning and Strategic Human Resource Management. *Human Resource Planning*, 16(3), 35-51.

- 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. y Becker, B. E. (1996). Methodological Issues in Cross-sectional and Panel Estimates of the HR-firm Performance Link. *Industrial Relations*, 35(3), 400–422.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Ibarra Mirón S. y Suárez Hernández, J. (1995). La Teoría de los Recursos y las Capacidades. Un Enfoque Actual en la Estrategia Empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 15, 63-89.
- Ichiniowski C., Shaw, K. y Prenzushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Ichiniowski, C. y Shaw, K. (1999). The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of U.S. and Japanese Plants. *Management Science*, 45(5), 704-721.
- Igbaria, M. y Greenhaus, J. F. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: a structural equation model. *Communications of the ACM*, 35(2), 34-49. International Thomson Business Press.
- Ionascu, D., Meyer, K. E. y Estrin, S. (2004). Institutional Distance and International Business strategies in Emerging Economies. *Working paper Center for East European Studies*, Copenhagen Business School, 1-40.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jackson, S. E., Hitt, M. A. y DeNisi, A. S. (2003). *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. y Rivero, J. C. (1989). Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727 –86.
- James, W. L. y Hatten, K. J. (1995). Further evidence on the validity of the self-typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking. *Strategic Management Journal*, 16, 161-168.
- Janssens, M. y Steyaert, C. (2009). HRM and Performance: A Plea for Reflexivity in HRM Studies. *Journal of Management Studies* 46(1), 143–155.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. y Locanter, W. B. (2006). The role of time wasted in sales force attitudes and intention to quit. *The International Journal of Bank marketing*, 24(1), 24-36.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., y Winkler, A. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
- Jones, G. R. y Hill C. W. L. (1988). Transaction Cost Analysis of Strategy-structure Choice. *Strategic Management Journal*, 9(2), 159-172.
- Jones, G. R. y Wright, P. (1992). An Economic Approach to conceptualizing the Utility of Human Resource Management Practices. En K. Rowland y J. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT: JAI Press, 271-299.
- Jordan, J. y Jones, P. (1997). Assessing Your Company's Knowledge Management Style". *Long Range Planning*, 30(3), 392-398.
- Joskow, P., Rose, N., Shepard, A., Meyer, J. R. y Peltzman, S. (1993). Regulatory Constraints on CEO Compensation. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1(1), 1-72.

- Kalleberg, A. L., Reskin, B. F. y Hudson, K. (2000). Bad Jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States. *American Sociological Review*, 65(2), 256–278.
- Kamoche, K. (1996). Strategic Human Resource Management within a Resource-capability View of the Firm. *Journal of Management Studies*, 33(2), 213–233.
- Kang, S. Morris, S. S. y Snell, S. A., (2007). Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256.
- Kanter, R.M. (1984). *The Change Masters*. New York: Touchstone, Simon & Schuster.
- Katz, H. C., Kochan, T. A. y Weber, M. R. (1985). Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 28(3), 509-526.
- Keenoy, T. (1999). HRM as Hologram: a Polemic. *Journal of Management Studies*, 36(1), 1-23.
- Kelliher, C. y Perret, G. (2001). Business Strategies and Approaches to HRM: A Case Study of New Developments in the UK Restaurant Industry. *Personal Review* 30(4), 421-437.
- Kerlinger, F. N. (1985). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. México: Interamericana
- Ketchen, D. J. Jr., Thomas, J. B. y Snow C. C. (1993). Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches. *The Academy of Management Journal*, 36(6), 1278-1313.
- Khatri, N. (2000). Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336-365.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B. y Gibson, C. B. (2006). A Quarter Century of Culture's Consequences: a Review of Empirical Research incorporating Hofstede's Cultural Values Framework. *Journal of International Business Studies* 37(3), 285-320.
- Klein, B., Crawford, R. G. y Alchian, A. A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, 21(2), 297-326.
- Koch, M. J. y McGrath, R. G. (1996). Improving Labour Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter. *Strategic Management Journal*, 17, 335–54.
- Kochan, T. A. y Dyer L. (2001). HR: an American View. En J. Storey (Ed.), *Human Resource Management* (pp. 272-287), London: Thomas Learning.
- Kochan, T. A. y Osterman, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kogut, B. y Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kossek, E. E. (2005). Workplace policies and practices to support work and families: Gaps in implementation and linkages to individual and organizational effectiveness. 97-116.
- Kostova, T y Roth, K. (2002). Adoption of Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Kostova, T. (1996). *Success of the Transnational Transfer of Organizational Practices within Multinational Companies*. Unpublished doctoral dissertation. University of Minnesota, Minneapolis.
- Kostova, T. (1998). Success of the Transnational Transfer of Organizational Practices within Multinational Companies. Working Paper 98-4. Carnegie Bosch Institute.
- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Kostova, T. y Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.

- Kovack, R. (1994). Matching Assumptions to Environment in the Transfer of Management Practices. Performance Appraisal in Hungary. *International Studies of Management and Organisation*, 24(4), 83-99.
- Kramer, R. (1997). Leading by listening: An empirical test of Carl Rogers's theory of human relationship using interpersonal assessments of leaders by followers. Tesis doctoral. The George Washington University, Washington, DC.
- Kulkarni, S. P. y Ramamoorthy, N. (2005). Commitment, Flexibility and the Choice of Employment Contracts. *Human Relations*, 58(6), 741- 761.
- Lado, A. A y Wilson, M. C. (1994). Human Resource System and Sustained Competitive Advantage: A Competecy-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lahti, R. K. (1999). Identifying and integrating individual level and organizational level core competencies. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 59–75.
- Lam, S. S. K. y Schaubroeck, J. (1998). Integrating HR Planning and Organisational Strategy. *Human Resource Management Journal*, 8(3), 5-19.
- Laurent, A. (1983). The Cultural Diversity of Western Management Conceptions. *International Studies of Management and Organisation*, 83(13), 75-96.
- Lawler, E. E. (1984). The Strategic Design of Reward System. En R. S. Schuler, S. A. Young-Blood (Eds.), *Readings in Personnel and Human Resource Management* (pp. 253-269), St Paul MN: Est Publishing.
- Lawler. E. (1986). *High-Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E. (1995). *Creating high performance organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967a). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967b). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Le Boterf, G. (1997) *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris: Les Editions d'organisation.
- Lee, J. y Miller, D. (1999). People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean Firms. *Strategic Management Journal*, 20(6), 579-593.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Londres: Macmillan Business.
- Legge, K. (1998). Is HRM ethical? Can HRM be ethical? En M. Parker (Ed.), *Ethics and Organizations* (pp. 150-172), London: Sage.
- Legge, K. (2001). Silver Bullet or Spent round? Assessing the Meaning of 'High Commitment Management'/Performance Relationship. En J. Storey, (Ed.) *Human Resource Management: A Critical Text* (pp. 21-36), London: Thomson Learning.
- Lemaire, J. P. (1997). *Desenvolvimento Internacional da Empresa: Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454–470.
- Lengnick-Hall, M. L, Lengnick-Hall, C. A, Andrade, L. S y Drake, B. (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field. *Human Resource Management Review* 19(2), 64–85.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining. The Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

- Lepak, D. P. y Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: Looking to the Future. *International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486-1499.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationship among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations, *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R. y Snell, S. A. (2003). Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681-703.
- Lepak, D. P., y Snell, S. A. (2003). Managing the human resource architecture for knowledge-based competition. En S. E. Jackson, H. A., Hitt y A. S. DeNisi (Eds.). *Managing knowledge for sustained competitive advantage* (pp. 127-154). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lepak, D. P.; Taylor, M. S.; Tekleab, A.; Marrone, J. A. y Cohen, D. J. (2007). An Examination of the Use of High-Investment Human Resource Systems for Core and Support Employees. *Human Resource Management*, 46(2), 223-246.
- 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.
- Lertxundi, A. y Landeta, J. (2011a). Estrategia Competitiva y Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), 73-86.
- Lertxundi, A. y Landeta, J. (2011b). La Influencia del Entorno Cultural en la Eficiencia de las "Mejores Prácticas" en Dirección de Recursos Humanos. *Cuadernos de Gestión*, 11(2), 127-148.
- Levy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de Competencias*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Li, J., Lam, K. y Qian, G. (2001). Does Culture affect Behaviour and Performance of Firms? The Case of Joint Ventures in China. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 115-131.
- Liebeskind, J. P. (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 93-107.
- Linkemer, B. (1987). *How to Write an Effective Résumé*. Nueva York: Amacom, American Management Association.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R. y Sims, H. P., Jr. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), 127-152.
- Lobanova, L. y Palekaite, A. (2009). Competences of human resource management: expectations and reality. *Ekonomika*, 86, 22-41.
- Long, C. S. e Ismail, W.K. (2008). Understanding the relationship of HR competencies and roles of Malaysian human resource professional. *European Journal of Social Sciences*, 7(1), 88-103.
- López-Cabrales, A., Valle, R. y Herrero, I. (2006). The Contribution of Core Employees to Organizational Capabilities and Efficiency. *Human Resource Management*, 86(1), 81-109.
- Lucia, A. y Lepsinger, R. (1995). The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. y Sirola, W. (1998). Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction or Organizational Commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305-320.
- Luna y Camps (2008). Prácticas de Alto Rendimiento: Un Enfoque Configuracional aplicado al Caso Español. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18, 243-257.
- Lundy, O. y Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management*. Londres: Routledge.

- 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(2), 197-221.
- Maeztu-Herrera, I. (2008). *Factores determinantes de la gestión de recursos humanos en la PYME*. Tesis Doctoral. Cádiz, Universidad de Cádiz.
- Mahoney, T. A. (1989). Multiple Pay Contingencies: Strategic Design of Compensation. *Human Resource Management*, 28(3), 337-347.
- Manz, C. C., and Sims, H. P., Jr. (1991) Super Leadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.
- Marchington, M. y Grugulis, I. (2000). "Best Practice" Human Resource Management: Perfect Opportunity or Dangerous Illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104-1124.
- Marín, S., Berrocal, F., y Sanz, P. (2003). Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos. *Psicología desde el Caribe*, 12, 13-38.
- Marsden, D. W. y Richardson R. (1994). Performing for Pay? The Effects of 'Merit Pay' on Motivation in a Public Service. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 243-262.
- Martell, K. y Carroll, S. J. (1995). Which Executive Human Resource Management Practices for the Top Management Team are Associated with Higher Firm Performance? *Human Resource Management*, 34(4), 497-512.
- Martell, K., Gupta, A. y Carroll, S. J. (1996). Human Resource Management Practices, Business Strategic, and Firm Performance: A Test of Strategy Implementation Theory, *Irish Business and Administrative Research*, 17(1), 18-35.
- Martín, A. F., Romero, F. P., Valle, C. R. y Dolan, S. L. (2001). Corporate Business Strategy, Career Management and Recruitment: Do Spanish Firms adhere to Contingency Model? *Career Development International*, 6(3), 149 - 155.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M. y Sánchez-Gardey, G. (2004). Integración de las Perspectivas Universalista, Contingente, Configuracional y Contextual en la Investigación en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(2), 29-54.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M. y Sánchez-Gardey, G. (2005a). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-59.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M. y Sánchez-Gardey, G. (2005b). Researching on SHRM: An Analysis of the Debate over the Role played by Human Resources in Firm Success. *Management Revue*, 16(2), 213-241.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M. y Sánchez-Gardey, G. (2008). Human Resource Management as a Field of Research: an Empirical Study drawing on Snow and Thomas (1994). *British Journal of Management*, 19(2), 103-119.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. y Sánchez-Gardey, P. (2009). Team Working within Organisations: a Theoretical Approach drawing on the Resource-Based view of the Firm. *International Journal of Human Resources Development and Management* 9(1), 1-18.
- Martínez-del-Río, J., Céspedes-Lorente, J. y Pérez-Vall, M. (2013). Relación entre las Prácticas de Recursos Humanos, la Innovación y el Rendimiento en Clústeres Geográficos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 16(4), 238-249.
- Martínez-Lucio, M. y Rodríguez-Ruiz, O. (2010). La Americanización como Modelo Global en La Investigación sobre Recursos Humanos. *Universia Business Review*, 27, 204-123.
- Martín-Sierra, C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su Impacto en los Resultados de Empresas Innovadoras Españolas*. Tesis Doctoral. Valladolid, Universidad de Valladolid.

- Martocchio, J. J. y Baldwin, T. T. (1997). The Evolution of Organizational Strategic Training: New Objectives and Research Agenda. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 1-46.
- Maslow, A. (1964). *Religions, Values and Peak Experiences*. Ohio: Ohio State University Press.
- Mathieu, J. E. (1991). A Cross-level Non Recursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 607-618.
- Mathieu, J. E. y Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Matusik, S. F., y Hill, C. W. L. (1998). The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 680-697.
- Mayhofer, W. y Brewster, C. (1996). In Praise of Ethnocentricity: Expatriate Policies in European Multinationals. *The International Executive*, 38(6), 749-778.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- McCauley, D. C., Lombardo, M. M. y Usher, C. J. (1989). Diagnosing management development needs; an instrument based on how managers develop. *Journal of Management*, 15(3), 389-403.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge, Cambridge University Press.
- McDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance. *Industrial and Labour Relations Review*, 48(2), 197-221.
- McEvoy, G. M. y Cascio, W. F. (1985). Strategies for Reducing Employee Turnover: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 342-353.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill: Nueva York.
- McMahan, Virick y Wright, (1999). Alternative Theoretical Perspectives for strategic Human Resource Management revisited: Progress, Problems and Prospects. En P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau y G. T. Milkovich (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 99-122), Greenwich CT: JAI Press.
- McMillan, I. C. y Schuler. R. S. (1985). Gaining a Competitive Edge through Human Resources. *Personnel*, 62(4), 24-29.
- McNabb, R. y Whitfield, K. (1997). Unions, flexibility, team working and financial performance. *Organisation Studies*, 18(5), 821-838.
- McNabb, R. y Whitfield, K. (1999). The distribution of employee participation schemes at the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(1), 122-236.
- Medina Lorza A. F. (2008). Competencias requeridas para Encargados de Gestión de Recursos Humanos en Empresas Industriales de la Ciudad de Cali que Facilitan el Desempeño Eficaz y el Manejo de Paradojas Propias de su Papel, respondiendo a las Expectativas del Negocio. *Tesis de Maestría en Psicología*, 1 – 159. Universidad del Valle.
- Medina-Lorza, A. F. y Castañeda-Zapata, D. I. (2010). Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 26(115), 117-140.
- Medina, A; Osorio, A y Sierra, A. (2009). Tendencias y prácticas de Gestión Humana en Colombia. Universidad Icesi.
- Melian-Gonzalez, S. y Verano-Tacoronte, D. (2006). Is there more than one way to manage Human Resources in Companies? *Personnel Review*, 35(1), 29-50.
- Melián-González, S. y Verano-Tacoronte, D. (2008). Estilos de Dirección de RRHH dentro de las Empresas. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 11(36), 151-177.

- Mendoza Moheno, J y Hernández Calzada, M. A. (2008). Las Prácticas de Recursos Humanos y su relación con el Desempeño percibido de las Pequeñas Empresas. *Forum empresarial*, 13(2), 23-43.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1985). La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Barcelona: Mc Graw-Hill
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1995). Estrategias de empresa y teoría de los costes de transacción. *Información Comercial Española*. nº 746, Octubre, 7-24.
- Merino Díaz de Cerio, J. y Bayo Moriones, A. (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.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: CINTERFOR/OIT. Recuperado el 22 de Mayo de 2009 del sitio Web del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor)
- Meshoulam, I. (1984). *A Development Model for Strategic Human Resources Management*. Tesis Doctoral. Boston, Boston University.
- Messersmith, J. G. y Guthrie, J. P. (2010). High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241-264.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1994). *Fit, Failure and the hall of fame: How Companies succeed or fail*. Nueva York: Free Press.
- Milkovich, G. (1988). A Strategic Perspective on Compensation Management. En K. Rowland y G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 263-288), Greenwich CT: JAI Press.
- Miller, D. y Friesen, P. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Miller, E. (1984). Strategic Staffing. En C. J. Fombrun, N. M. Tichy, y M. A. Devanna (Eds.), *Strategic Human Resource management*. New York: John Wiley.
- Miller, E. L. (1989). Strategic HRM: What It Is and What It Isn't. *Personnel Management*, February, 46- 52.
- Miller, E. L., Beechler, S., Bhatt, B. y Natch, R. (1986). The Relationship between the Global Strategic Planning Process and the Human Resource Management Function. *Human Resource Planning*, 9(1), 9-23.
- Milliman, J., Von Glinow, M. A. y Nathan, M. (1991). Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory. *Academy of management Review*, 16(2), 316-339.
- Molina, J. A. y Ortega, R. (2003). Effects of Employee Training on the Performance of North-American Firms. *Applied Economics Letters*, 10(9), 549-552.
- Monks, K., Scullion, H. y Creaner, J. (2001). HRM in international firms: evidence from Ireland. *Personnel Review*, 30(5/6), 536-553.
- Monteverde, K. y Teece, D. J. (1982). Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry. *The Bell Journal of Economics*, 13(1), 206-213.

- Morales Fernández, E. J. (2006). *Las Relaciones entre Recursos Humanos, Estructura Organizativa y Estrategia: Una Propuesta Teórica y una Aplicación Informática*. Tesis Doctoral. Córdoba, Universidad de Córdoba.
- Moreno, M. J., Pelayo, Y., y Vargas A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, 10, 56-72.
- Morris, S. S., Snell, S. A. y Wright, P. M. (2006). A Resource-based View of International Human Resources: Toward a Framework of Integrative and Creative Capabilities. En G. Stahl y I. Bjorkman (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (pp. 433-448). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Morris, S. S.; Wright, P. M.; Trevor, J.; Stiles, P.; Stahl, G. K., Snell, S.; Paauwe, J. y Farndale, E. (2009). Global challenges to replicating HR: The role of people, processes, and systems. *Human Resource Management*, 48(6), 973-995.
- Mozo, F. y Pérez, M. P. (2001). Una Perspectiva Dual para la Gestión de los Recursos Humanos: ¿Optimizar Recursos o Reducir Costes Contractuales? *Dirección y Organización*, 25, febrero, 69-79.
- Mueller, F. (1996). Human Resources as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory. *Journal of Management Studies*, 33(6), 757-785.
- Muller, M. (1999). Human Resource Management under Institutional Constraints: The Case of Germany. *British Journal of Management*, 10(1), 31-44.
- Murphy, G. D. y Southey, G. (2003). High Performance Work Practices perceived determinants of adoption and the role of the HR practitioner. *Personnel Review*, 32 (1/2), 73-92.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Newman, K. L. y Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.
- Nolen-Hoeksema, S., McBride, A. y Larson, J. (1997). Rumination and Psychological Distress among bereaved Partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(4), 855-862.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-creating Company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Toole, J. (1985). Employee Practices in the Best managed Companies. *California Management Review*, 28(1), 35-66.
- Olian, J. D. y Rynes, S. L. (1984). Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy. *Industrial Relations*, 23(2), 170-183.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- Oltra Comorera, V. (2003). La Investigación Estratégica en Recursos Humanos: Una Reflexión Crítica sobre su Significado, Alcance y Limitaciones. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 247, 85-152.
- Ordiz Fuentes, M. y Avella Camarero, L. (2002). Gestión estratégica de los Recursos Humanos: una Síntesis Teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 59-78.
- Ordiz Fuertes M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: Concepto y factores que motivan su adopción. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 247-265.

- Ordiz-Fuertes, M. y Fernández-Sánchez, E. (2003). High-involvement Practices in Human Resource Management: Concept and Factors that motivate their Adoption. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 511-129.
- Osterman, P. (1994). How Common is Workplace Transformation and How Can We Explain Who does It? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-188.
- Osterman, P. (2006). The Wage Effects of High Performance Work Organization in Manufacturing. *Industrial and Labor Review*, 59(2), 187-204.
- Ostroff, C. y Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: Human Resource Practices and Organizational Effectiveness. En K. J. Klein, S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations* (pp. 211-266), San Francisco: Jossey Bass.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 605-622.
- Ozawa, K., Crosby, M. y Crosby, F. (1996). Individualism and resistance to Affirmative Action: a Comparison of Japanese and American samples. *Journal of Applied Social Psychology* 26(13), 1138-1152.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies* 46(1), 123-142.
- Palthe, J. y Kossek, E. E. (2003). The role of organizational subcultures and employment modes in the translation of HR strategy into HR practice. *Journal of Organizational Change Management*, 16(2), 287-308.
- Parboteeah, K. P. y Cullen, J. B. (2003). Social Institutions and Work Centrality: Explorations beyond National Culture. *Organization Science*, 14(2), 137-148.
- Park, H. J.; Gardner, T. y Wright, P. (2004). HR Practices or HR Capabilities: Which Matters? Insights from the Asia-Pacific Region. *Asia-Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 260-273.
- Park, H. J.; Mitsuhashi, H.; Fey, C. F. y Bjorkman, I. (2003). The Effect of Human Resource Management Practices on Japanese MNC Subsidiary Performance: A Practical mediating Model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1391-1406.
- Parkhe, A. (1993). Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
- Pearce, J. (1993). Toward an Organizational Behaviour of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1082-1096.
- Pearce C.L., Sims Jr. H.P., Cox j., Ball G., Schnell E., Smith K.A. & Trevino L. (2000). Transactors, transformers, and beyond: a multi-method development of a theoretical typology of leadership. Working paper, University of Maryland
- Peccel, R. y Warner, M. (1976). Industrial Relations Decision-making in Multinational Firms. *Journal of General Management*, 4(1), 66-71.
- Peck, S. R. (1994). Exploring the Link between Organizational Strategy and the Employment Relationship: The Role of Human Resources Policies. *Journal of Management Studies*, 31(5), 715-36.
- Peiró, J. M. (1994). Intervención Psicosocial en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. En J. M. Peiró y J. Ramos (Dirs.) *Intervención psicosocial en las Organizaciones* (pp. 1-66). Barcelona: PPU
- Peng, M. W. (2003). Institutional Transitions and Strategic Choices. *Academy of Management Review*, 28(2), 275-96.
- Peña García-Pardo, I. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Revisión Teórica y Aplicación Empírica*. Tesis doctoral. Cuenca, Universidad de Castilla La Mancha.
- Peña, I. y Hernández, F. (2007). La Integración de la Dirección de Recursos Humanos en el Proceso de Formulación de la Estrategia como Determinante de los Resultados. *Universia Business Review*, 15(3), 68-87.

- Peña-García-Pardo, I. (2009). Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica. Tesis doctoral, Universidad de Castilla La Mancha, España.
- Peña-García-Pardo, I. y Hernández-Perlines, F. (2007). La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Universia Business Review*, 283, 223-272.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pereda, S.; Berrocal, F. y López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y Organización*, 28, 43-54.
- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F., y López Quero, M. (2010). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y Organización*, 28, 43-54.
- Perlmutter, H. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
- Perlmutter, H. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F. y Claver-Cortés, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach. *Management Decision*, 48(8), 1282 – 1303.
- Peteraf, M. (1993a). Intra-industry Structure and their Response Toward Rivals. *Managerial and Decision Economics*, 14(6), 519-528.
- Peteraf, M. A. (1993b). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1982). *In search of Excellence*. Nueva York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield: Pitman.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998a). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998b). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Pfeffer, J. (1998c). Understanding Organizations: Concepts and Controversies. en D. T. Gilbert, S. T. Fiske y G. Linzdey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (pp. 733-777), New York: McGraw Hill.
- Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *The Journal of Economic Perspectives*, 115-134.
- Pfeffer, J. y Baron, J. N. (1988). Taking the Workers back out: Recent Trends in the Structuring of Employment. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 257-303). Greenwich: JAI Press.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pil, F. K. y MacDuffie, J. P. (1996). The Adoption of High Involvement Work Practices. *Industrial Relations*, 35(3), 423-455.
- Pin, J. R. (2009). *Los Retos de la Expatriación: Aproximación Empírica*. San Sebastián: ERES consulting, IESE, IRCO.
- Pla-Barber, J. (2002). From Stopford and Wells's model to Bartlett and Ghoshal's typology: new empirical evidence. *Management International Review*, 42(2), 141-156.

- Pla-Barber, J. y León-Darder, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Editorial Pearson Educación. Madrid: España
- Polyani, M. (1967). *The tacit dimension*. New York: Anchor, Garden City.
- Pool, S. W. (1997). The Relationship of Job Satisfaction with Substitutes of Leadership, Leadership Behavior and Work Motivation. *The Journal of Psychology*, 131(3), 271-283.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Powell, W. W. y DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism of Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 78-91.
- Price, A. (1997). *Human Resource Management in a Business Context*. Londres,
- Purcell, J. (1989). The Impact of Corporate Strategy on Human Resource management. En J. Storey (Ed.), *New Perspectives on Human Resource Management* (pp. 67-91), Londres: Routledge.
- Purcell, J. (1999). The Search for “Best Practice” and “Best Fit”: Chimera or Cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
- Quaid, M. (1993). Job Evaluation as Institutional Myth. *Journal of Management Studies* 30(2), 239-260.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise*. New York: Free Press.
- Quinn, J. B., Anderson, P. y Finkelstein, S. (1996). Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review*, 74(2), 71–80.
- Quintanilla J., Sánchez-Mangas R. y Susaeta, L. (2010). Políticas y Prácticas de Recursos Humanos en el Contexto Organizativo de la Empresa Multinacional. Un Análisis Comparativo Internacional. Informe Preliminar. Recuperado de http://www.grupobbva.com/TLFU/dat/quintanillas_informeieserrhh.pdf.
- Raghuram, S. y Arvey, R. D. (1994). Business Strategy links with Staffing and Training Practices. *Human Resource Planning*, 17(3), 55-73.
- Rajagopalan, N. (1996). Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptions, and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms. *Strategic Management Journal*, 18, 761-785.
- Ramamoorthy, N. y Carroll, S. J. (1998). Individualism/collectivism Orientations and Reactions toward Alternative Human Resource Management Practices. *Human Relations* 51(5), 571–588.
- Ramlall, S. J. (2006). Identifying and understanding HR Competencies and their Relationship to Organizational Practices. *Applied Human Resource Management Research*, 11(1), 27 -38.
- Ramsay, H.; Scholarios, D.; Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relation*, 38(4) 501–531.
- Reed, R. y De Filippi, R. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Revuelto-Taboada, L. (2003). Grupos estratégicos: Una revisión del concepto y una propuesta de mejora de su valor explicativo. Tesis doctoral, Universidad de Valencia, España.
- Revuelto-Taboada, L. (2014). Emprendimiento y recursos humanos. En E. Morcillo y J. Hermosilla (coord.) *El desarrollo territorial valenciano. Reflexiones en torno a sus claves*. Valencia (España): Colección Universitat i Territori, Universitat de València, 399-413.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. y Ameli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–36.
- Rhodes, D. W. (1988). Succession Planning: Overweight and Underperforming. *The Journal of Business Strategy*, 9(6), 62-64.
- Ring, P. S., y Van de Ven, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–498.

- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I. y Cipres, M. S. (2011). Combined Effect of Human Capital, Temporary Employment and Organizational Size on Firm performance. *Personnel Review*, 41(1), 4-22.
- Roca-Puig, V.; Beltrán-Martín, I; Segarra-Ciprés, M. M. (2012). Combined effect of human Capital, Temporary Employment and Organizational Size on Firm Performance. *Personnel Review* 41(1), 4-22.
- Roche, W. K. (1999). In Search of Commitment-Oriented Human Resource Management Practices and the Conditions that Sustain Them. *Journal of Management Studies*, 36(5), 653-678.
- Rodríguez, J. M. (2003). Influencia de los Sistemas de Gestión de Recursos Humano sobre los Resultados Organizativos Percibidos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 9(1), 31-48.
- Rodríguez, J. M. (2004). El Desarrollo Interno de los Recursos Humanos como Fuente de Ventaja Competitiva para la Empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 119-136.
- Rodríguez-Pérez, J. M. y Ventura-Victoria, J. (2002). Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 12, 421-437.
- Roger, A. (2002). L'évolution de la fonction Ressources Humaines: une analyse sur la base des offres d'emplois. Actes des Colloques des IAE, Paris, 2002.
- Rogers, E. W. y Wright, P. M. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems and Prospects. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.
- Romero, G. y Valle, R. (2001). Strategy and Managers' Compensation: the Spanish Case. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 218-242.
- Rosen, B. y Jerdee, T. (1986). Retirement Policies for the 21st Century. *Human Resource Management* 23(3), 405-420.
- Rosenzweig P. M. y Nohria N. (1994). Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 229-251.
- Roth, K. y O'Donnell, S. (1996). Foreign Subsidiary Compensation Strategy: an Agency Theory Perspective. *Academy of Management Journal* 39(3), 678-703.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. California: Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Rousseau, D. M. y Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. En L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour* (pp. 1-43). Connecticut: Greenwich, JAI Press.
- Rousseau, D. M. y Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3), 463-489.
- Ryan, A. M., Mc Farland, L., Baron, H. y Page, R. (1999). An International Look at Selection Practices: Nation and Culture as Explanations for Variability in Practice. *Personnel Psychology*, 52(2), 359-391.
- Salas, V. (1987). *Economía de la empresa. Decisiones y Organización*. Barcelona: Ariel Economía.
- Sánchez J. (2001). Modelos Conceptuales para la Evaluación de la Formación de Empresas. *Panorama Socioeconómico* 19(22), 39-49.
- Sánchez, R. 1995. Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(1), 135-159.
- Sánchez Runde, C. (2002). Tres Modelos de Estrategia y Dirección de Recursos Humanos. *Harvard Deusto Business Review*, 108, 78-89.

- Sanchez, R. (1995). Strategic Flexibility in Product Competition. *Strategic Management Journal*, 16(1), 135–159.
- Sanz Valle, R. y Sabater Sánchez, R. (2000). Efectos del Enfoque Estratégico de Recursos Humanos en los Resultados de la Empresa. *Revista de Trabajo y Seguridad Social - Recursos Humanos*, 211, 167-204.
- Sanz Valle, R. y Sabater Sánchez, R. (2002). Enfoque Universalista de Recursos Humanos. Estudio Empírico de sus Efectos sobre los Resultados de la Empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(1), 163-182.
- Sanz-Valle, R. ; Sabater-Sánchez, R. y Aragón-Sánchez, A. (1999). Human Resource Management and Business Strategy Links: An Empirical Study. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 655-671.
- Sastre Castillo, M. A. y Aguilar Pastor, E. M. (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque Estratégico*. Madrid: McGraw Hill.
- Schendel, D. E. y Hofer, C. W. (1979) *Strategic Management*. Boston: Little Brown.
- Scherer, P.D. y Leblebici, H. (2001). Bringing Variety and Change into Strategic Human Resource Management. En G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 199-230), Oxford, UK: JAI Press/Elsevier Science.
- Schneider, B. y Konz, A. M. (1989). Strategic Job Analysis. *Human Resource Management*, 28(1), 51-63.
- Schneider, S. C. (1986). National vs. Corporate culture: Implications for HRM. *Human resource Management*, 27(2), 231-246.
- Schoemaker, P. J. H. (1992). How to Link Strategic Vision to Core Capabilities. *Sloan Management Review*, 34 (1), 67-81.
- Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioral Views. *Journal of Management Studies*, 30(1), 107-129.
- Schuler, R. (1988): "Human Resource Management Practice Choices", en R. Schuler, S. Youngblood, y V. Huber (Eds.), *Readings in Personnel and Human Resource Management*. St. Paul MN: West publishing.
- Schuler, R. S. (1981). *Personnel and Human Resource Management*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Schuler, R. S. (1987). Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy. *Human Resource Planning*, 10(1), 1 – 17.
- Schuler, R. S. (1989). Strategic Human Resource Management. *Human Relations*, 42(2), 157-184.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Schuler, R. S. y Jackson S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schuler, R. S. y Jackson S. E. (2005). A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S. The Growth in Importance of International Perspective. *Management Revue*, 16(1), 11-35.
- Schuler, R. S. y MacMillan, I. C. (1984). Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- Schuler, R. S. y Rogovsky, N. (1998). Understanding Compensation Practice Variations across Firms: the Impact of National Culture. *Journal of International Business Studies* 29(1), 159–177.
- Schuler, R. S. y Tarique, I. (2007). International Human Resource Management: a North American Perspective, a Thematic Update and Suggestions for Future Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 717-744.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J. y DeCieri, H. (1993). An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management. *Journal of Management*, 19(2), 419-459.

- Schuler, R. S.; Dowling, P. J. y De Cieri, H. (1993). An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management. *International journal of human resource management*, 4(4), 717-764.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Schultz, T. W. (1971). *Investment in Human Capital*. New York: The Free Press.
- Scott, W. R. (1995): *Institutions and Organizations*. California: Sage, Thousand Oaks.
- Scullion, H. (1994). Staffing Policies and Strategic Control in British Multinationals. *International Studies of Management and Organization*, 4(3), 18-35.
- Segev, E. (1989). A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-level Strategies Typologies. *Strategic Management Journal*, 10(5), 487-505.
- Seibert, K., Hall, D. T. y Kram, K. E. (1995). Strengthening the Weak Link in Strategic Executive Development: Integrating Individual Development and Global Business Strategy. *Human Resource Management*, 34(4), 549-567.
- Senge, P. M. (1990). Building Learning Organizations. En D. S. Pugh (1997): *Organization Theory*, Fourth Edition, Penguin Books, London, 486-514.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Douglas, G. y Gupta, N. (1998), An Organization-level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-26.
- Sherer, P. D. y Leblebici, H. (2001). Bringing Variety and Change into Strategic Human Resource Management Research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 199 - 230.
- Shih, H. A., Chiang, W. H. y Hsu, C. C. (2013). High Performance Work System and Host Country National Performance. *Journal of Business Research*, 66(4), 540-546.
- Shore, L. M., Newton, L. A. y Thornton, G. C. III. (1990). Job Organizational Attitudes in Relation to Employee Behavioural Intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 57-67.
- Shortell, S. M. y Zajac, E. (1990). Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. *Academy of Management Journal*. 33(4), 817-832.
- Simon, H. (1986). Una Teoría Formal de la Relación Laboral. En Putterman, L. y Kroszner, R., *La Naturaleza Económica de la Empresa*. Barcelona Ariel Economía, Cap.8.
- Sims, H. P., Jr. y Manz, C. C. (1996). *Company of heroes: Unleashing the power of selfleadership*. New York: Wiley.
- Siong Z. M. B, Mellor, D., Moore, K. A. y Firth, L. (2006). Predicting Intention to Quit in the Call Center Industry: Does the Retail Model Fit? *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 231 243.
- Snell, S. A. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292-327.
- Snell, S. A. y Dean, J. W. Jr. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resources Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.
- Snell, S. A. y Dean, J. W. Jr. (1994). Strategic Compensation for Integrated Manufacturing: The Moderating Effects of Job and Organizational Inertia. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1109-1140.
- Snell, S. A., Youndt, M. A., y Wright, P. M. (1996). Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning. En G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 61-90). Greenwich: JAI Press.
- Snow, C. C. y Hebriniack, L. G. (1980). Strategic Distinctive Competence and Organizational Performance. *Administrative Science Quaterly*, 25(2) 317-335.
- Snow, C. C. y Snell, S. A. (1993). Staffing as Strategy. En M. Schmitt y W. C. Borman (Eds.) *Personnel Selection in Organizations* (pp. 448-478), San Francisco: Jossey-Bass.

- Sonnenfeld, J. A. y Peiperl, M. A. (1988). Staffing policy as strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review* 13(4) 588-600
- Sparrow, P. R. y Brewster, C. (2006). Human Resource Management in International Context. En C. L. Cooper y R. Burke (eds.), *The Human Resources Revolution: Research and Practice*. London: Elsevier.
- Sparrow, P. y Hiltrop, J. (1994). *European Human Resource Management in Transition*. Londres: Prentice-Hall.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Spender, J. C. y Grant, R. M. (1996). Knowledge and the Firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(2), 5-9.
- Stahl, G. K. y Björkman, I. (2006). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Chentelham, UK: Edward Elgar.
- Stavrou, E. y Brewster, C. (2005). The Configurational Approach to linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance: Myth or Reality? *Management Review* 16(2), 186-201.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital*. New York: Doubleday-Currency.
- Stirpe, L. y Zárraga Oberty, C. (2010). ¿Están convergiendo globalmente las Prácticas de Recursos Humanos? *Universia Business Review*, 27, 88-103.
- Stone, M. (1974). Cross-variatory choice and assessment of statistical predictios. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36, 111-147.
- Storey, J. (1989). *New Perspectives on Human Resource Management*. Londres: Routledge.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Storey, J. (1995). *Human Resource Management: A Critical Text*. Londres: Routledge.
- Stuart, R. y Lindsay, P. (1997). Beyond the frame of management competenc(i)es: Towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. *Journal of European Industrial Training*, 21(1), 26-33.
- Suárez-Zuloaga Gáldiz, I. (2001). Los Directivos de las Multinacionales Españolas: en el Interior y en la Expatriacion. *Sector exterior español*, 794, 61-76.
- Susaeta Erburu, L. y Navas López, J. E. (2005). La Diversidad Cultural como Fuente de Ventaja Competitiva. Una Aplicación a la Empresa Multinacional. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 15, 153-177.
- Sutcliffe, K. M. y Zaheer, A. (1998). Uncertainty in the Transaction Environment: An Empirical Test. *Strategic Management Journal*, 19(1), 1-23.
- Suutari, V. y Brewster, C. (2003). Repatriation: Empirical Evidence from a Longitudinal Study of Careers and Expectations among Finnish Expatriates. *International Journal of Human Resource* 14(7), 1132-1151.
- Takeuchi, R. (2003). *How do get from here? Understanding the Black Box in Strategic HRM Research from Resource-Based and Social Exchange Perspectives*. Tesis Doctoral. Maryland, Universidad de Maryland.
- Tarazona, F. (2004). *Materiales de la asignatura Estrategia y Dirección de Recursos Humanos*. Universitat de València.
- Tate, W. V. (1995). *Developing managerial competence: A critical guide to methods and materials*. Aldershot: Gower.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Nueva York: Harper and Brothers.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos científicos de Investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.

- Taylor, S., Beechler, S. y Napier N. (1996). Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959-965.
- Teece, D. (1982). Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39-63.
- Teece, D. J. (1984). Economic Analysis and Strategic Management. *California Management Review*, 26(3), 87-110.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from Technological Innovation. *Research Policy* 15(6), 285-305.
- Teece, D. J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Terpstra, D. E. y Rozell, E. J. (1993). The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27-48.
- Terpstra, P.; Van Heijst, G.; Wielinga, B. y Shadbolt, N. (1993). Knowledge Acquisition Support Through Generalised Directive Models. In M. David et al. (eds.), *Second Generation Expert Systems*, Springer-Verlag.
- Tett, R. P. y Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis based on Meta-analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Thornton, G. C. III y Byham, W. C. (1982). Assessment center and management performance, Nueva York: Academic Press.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J. y Devanna, M. A. (1982). Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 23(2), 47-61.
- Torrington, D. y Hall, L. (1991). Personnel Management a New Approach. Nueva York: Prentice Hall.
- Torrington, D. y Hall, L. (1998). *Human Resource Management*. Londres: Prentice Hall.
- Townley, B., Cooper, D. J. y Oakes, L. (2003). Performance Measures and the Rationalization of Organizations. *Organization Studies*, 24(7), 1045-1071.
- Tregaskis, O. (1998). HRD in Foreign MNEs: Assessing the impact of Parent Origen Versus Host Country Context. *International Studies of Management and Organization*, 28(1), 136-163.
- Tregaskis, O. y Brewster, C. (2006). Converging or Diverging? A Comparative Analysis of Trends in Contingent Employment Practice in Europe over a Decade. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 111-126.
- Tregaskis, O.; Heraty, N. y Morley, M. (2001). HRD in Multinationals: The Global/Local Mix. *Human Resource Management Journal*, 11(2), 34-56.
- Trepo, G. (1973). Management Style a la Française. *European Business*, 39, 71-79.
- Truss, C. y Gratton, L. (1994). Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686.
- Tsang, M.C.; Rumberger, R.W. y Levin, H.M. (1991). The Impact of Surplus Schooling on Worker Productivity. *Industrial Relations*, 30(2), 209-228.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L.W.; y Hite, J. P. (1995). Choice of Employee-organization Relationship: Influence of External and Internal Organizational Factors. En G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 117-151), Greenwich: JAI Press.
- Tsui, A. S.; Pearce, J. L., Porter, L. W. y Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-organization Relationship: Does Investment in Employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Tyson, S. (1997). Human Resource Strategy: A Process for Managing the Contribution of HRM to Organizational Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 277-290.
- U.S. Department of Labor (1993): High Performance Work Practices and Firm Performance. U.S. Government Printing Office.

- Ulrich, D. (1987). Strategic Human Resource Planning: Why and How? *Human Resource Planning*, 10(1), 37-56.
- Ulrich, D. (1997) Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business Review Press.
- Ulrich, D. y Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006). *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos*. Bilbao: Harvard Business School Press, Ediciones Deusto.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1990). *Organizational Capability: Competing from the inside out*. Nueva York: Wiley.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1991). Organizational Capability. Creating Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 5(1), 77-92.
- Ulrich, D.; Younger, J.; Brockbank, W.; y Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. Boston: McGraw-Hill Professional.
- UNESCO, (1995). Documento de política para el cambio y el desarrollo en educación superior, París, Francia: UNESCO
- Valle, R.; Martín, F.; Romero, P. y Dolan, S. (2000). Business Strategy, Work Processes and Human Resource training: Are They Congruent? *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 283-297.
- Valle-Cabrera, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Wilmington, Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Venkatesan, R. (1992). Strategic Sourcing: to Make or not to Make. *Harvard Business Review*, November-December, 98-107.
- Ventura, J. (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid: Paraninfo.
- Verano, D. Melián, S. y Sosa, S. (2007). El Poder de los Empleados como Variable Moderadora en la Aplicación de Prácticas de Recursos Humanos. Ponencia presentada en el VI International Workshop on HRM. Jerez de la Frontera.
- Vidal, J. (2012). Panorama del sindicalismo en Colombia. Friedrich Ebert Stiftung, Análisis 3, abril 2012, 1-31.
- Villarreal Larrinaga, O. (2005). La Internacionalización de la Empresa y la Empresa Multinacional: una Revisión Conceptual Contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.
- Villarroya Martínez, M. (2012). *Las Prácticas de Recursos Humanos y el Rendimiento Organizacional. Un estudio contextualizado en la Administración Local Catalana*. Tesis doctoral. Cataluña, Universitat Rovira i Virgili.
- Von Hippel, C.; Mangum, S. L.; Greenberger, D. B.; Skoglund, J. D. y Heneman, R. L. (1997). Temporary Employment: Can Organizations and Employees both win? *Academy of Management Executive*, 11(1), 93-104.
- Walker G. y Weber, D. A. (1984). Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 373-391.
- Walker, A. J. (1980). A Brief History of the Computer in Personnel. *Personnel Journal*, 16, 33-36.
- Walkert, J. W. (1985). Linking Human Resource Planning with Strategic Planning. En T. A. Kochan y T. A. Barocci, *Human resource Management and industrial Relations: Text, Readings and Cases*, Little Brown, Boston, 111-127.
- Wall, T. D. y Wood, S. J. (2005). The Romance of Human Resource Management and Business Performance and the Case for Big Science. *Human Relations*, 58(4), 429-462.
- Wallace, MJ. Jr. y Fay. C.H. (1988). *Compensation Theory and Practice*. Boston: PWS-Kent
- Walsh, C. (1994). *Ratios Clave para la Dirección de las Empresas*. London: Pitman.

- Walsh, J. (2001). Human Resource Management in Foreign-owned Workplaces: Evidence from Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 425-444.
- Walton, R. E. (1985). From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Way, S. A. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector. *Journal of Management* 28(6), 765-785.
- Weber, E. (1969). *The kindergarten: Its encounter with educational thought in America*. New York: Teachers College Press.
- Weber, M. (1949). Objectivity in Social Science and Policy. En E. A. Shis y H. A. Finch (Eds.), *Max Weber on the Methodology of Social Sciences* (pp. 1-188), Glencoe: Free Press.
- Welsh, D., Luthans, F. y Sommer, S. (1993). Managing Russian factory workers: the impact of us based behavioral and participative techniques. *Academy of Management Journal*, 36(1), 58-79.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Werts, C. E., Linn, R. L. y Joreskog, K. G. (1974). Interclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Education and Psychological Measurement*, 34, 25-33.
- West, M. A.; Borrill, C.; Dawson, J.; Scully, J.; Carter, M.; Anelay, S.; Patterson, M. y Waring, J. (2002). The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(8) 1299-1310.
- Westney, D. E. (1993). Institutionalization Theory and the Multinational Corporation. En S. Ghosthal y D. E. Westney (Eds.), *Organizational theory and the multinational corporation* (pp. 53-76). New York: St. Martin's Press.
- Westwick, C. A. (1997). *Manual para la Aplicación de Ratios de Gestión*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Whitener, E. (2001). Do High Commitment Human Resource Practices affect Employee Commitment? A Cross-level Analysis using Hierarchical Linear Modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction Cost Economics: the Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, 65-94.
- Williamson, O. E. (1988). *The Logic of Economic Organization*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. y Ouchi, W. G. (1981). The Markets and Hierarchis Perspective: Origins, Implications, Prospects. En Van de Ven, A. y Joyce, W. F. (ed.), *Assessing Organization Design and Performance*, New York: Wiley.
- Wils, T. y Dyer, L. (1984). Relating Business Strategy to Human Resource Strategy: Some Preliminary Evidence. Comunicación 44º Congreso Annual Academy of Management. Agosto, Boston.
- Wold, H. (1982). Soft modelling: the basic design and some extensions. En K. G. Jöreskog y H. Wold (Eds.). *System under indirect observations: causality, structure, prediction* (1-54 parte 2). Amsterdam: New Holland.
- Wood, S. (1999). Human Resource Management and Performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367-413.
- Wood, S. y Albanese, M. T. (1995). Can we speak of a High Commitment Management on the Shop Floor? *Journal of Management Studies*, 32(2), 215-247.

Wood, S. y De Menezes, L. (1998) High Commitment Management in the UK: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*, 51(4), 485–515.

Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford: Oxford University Press, 1965.

Wright, P. (1998). Strategy-HR Fit: Does it really matter? *Human Resource Planning*, 21(4), 56-57

Wright, P. M. y Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.

Wright, P. M. y Gardner, T. (2003). Theoretical and Empirical Challenges in studying the HR Practice – Firm Performance Relationship. En D. Holman, T. D. Wall, C. Clegg, P. Sparrow y A. Howard (Eds.) *The New Workplace: People Technology, and Organization* (pp. 311-330), Sussex, UK: John Wiley and Sons.

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

Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human

Wright, P. M. y Sherman, W. S. (1999). Failing to find fit in Strategic Human Resource Management: Theoretical and Empirical Problems. En G. R. Ferris, P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau y G. T. Milkovich (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management: Supplement 4. Strategic human resource management in the 21st century* (pp. 53–74). Stamford, CT: JAI Press.

Wright, P. M. y Snell, S. A. (1991). Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.

Wright, P. M. y Snell, S. A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.

Wright, P. M., Dunford, B. B. y Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource based View of the Firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.

Wright, P. M., Ferris, S. P., Hiller, J. S. y Kroll, M. (1995). Competitiveness through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation. *Academy of Management Journal*, 38(1).

Wright, P. M., McCormick, G. C. y McMahan, G. C. (1999). The Role of Human Resources Practices in Petro-Chemical Refinery Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 551-571.

Wright, P. M., McMahan, G. C. y McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

Xu, D. y O. Shenkar (2002). Institutional Distance and the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 27(4), 608-618.

Yeung, A., Brockbank, W. y Ulrich, D. (1990). Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment. En R. Woodman y W. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (pp. 59-81), Connecticut: JAI Press.

Youndt, M. A. y Snell, S.A., (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337- 361.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Jr., y Lepak, D. P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.

Youndt, M. A., Subramaniam, M. y Snell, S. A. (2004). Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-362.

Young, S. y Hamill, J. (1992). *Europe and the Multinationals: Issues and Responses for the 1990s*. Aldershot: Edward Elgar.

ANEXOS

ANEXO 1. CARTA PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO CEO

CARTA PRESENTACIÓN

Cali, Noviembre del 2012

Estimado encuestado,

El estudio en el que usted está invitado a participar está relacionado con la influencia de los factores externos e internos a la organización que inciden en la arquitectura y las prácticas de recursos humanos y su impacto en el desempeño. La siguiente encuesta espera evaluar dicha relación.

La investigación tiene como propósito hacer dicho análisis tendiente a culminar el proceso doctoral por parte de los investigadores asociados, donde se permita ampliar la comprensión de dichos factores en las organizaciones.

Su participación en este estudio es voluntaria y puede renunciar a hacer parte de la muestra si lo considera necesario. Si acepta colaborar, deberá simplemente responder la encuesta. Los participantes solo serán contactados a futuro para darles a conocer los resultados de las encuestas.

El estudio es realizado en Cali-Colombia y aplicado a diferentes tipos de empresas nacionales y multinacionales. No existe ningún riesgo asociado a su participación en este estudio; le agradecemos el tiempo que invierta usted en responder la encuesta.

Los datos recopilados son anónimos y presentados de manera sintética y general en relación a la población estudiada, por lo tanto, no es posible reconocer información confidencial (como edad, opiniones, sesgos) y su identificación personal no será utilizada para ningún otro efecto. Cabe aclarar que los investigadores conservarán todos los resultados en un lugar seguro y que al concluir el estudio podrán usar dichos resultados para hacer publicaciones.

Usted no recibirá pago alguno por participar en la investigación, pero si es de su interés podrá acceder a los resultados de la misma.

Agradecemos su contribución a la comprensión de las prácticas y arquitecturas de recursos humanos. No dude en contactarme si tiene alguna pregunta, queja o sugerencia con relación a este estudio.

Cordialmente,

Aida F. Medina

Ph.D. Candidata- Universidad de Valencia

afmedina@icesi.edu.co

**ENCUESTA DE LA INCIDENCIA DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN
SOBRE LA ARQUITECTURA Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPACTO EN EL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

Este cuestionario consta de cuatro partes, la primera, está dedicada a conseguir datos generales de la empresa; la segunda, a identificar la estrategia competitiva de la empresa; la tercera, a identificar la estrategia internacional y el papel de la filial, y la última, a valorar el rol y las competencias del responsable de la función de RRHH.

Para tal fin, por favor responda sin analizar por mucho tiempo y sea lo más espontáneo posible:

PARTE 1: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. País de origen (marque una opción)

- a. Colombia no multinacional
- b. Colombia multinacional
- c. estados Unidos
- d. España

2. Razón social			
3. Nit		4. Año de creación	
5. Número empleados permanentes		6. Número total empleados	

7. Actividad económica

- Industria
- Servicios

8. Rentabilidad económica o rentabilidad de la inversión o resultados financieros de la empresa año inmediatamente anterior o balance P / G último año ejercido	
9. Rentabilidad sobre los activos	

PARTE 2: ESTRATEGIA COMPETITIVA

Ahora encontrará preguntas relacionadas con la forma de operación de la empresa. Para responder a estas preguntas usted deberá escribir una equis (X) en donde considere se ubica su respuesta dependiendo del enunciado. Se utilizará una escala de grados con valores desde de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

10	Minimización de costos generales y de producción	1	2	3	4	5
11	Altos niveles de productividad	1	2	3	4	5
12	Alta calidad y desempeño de los productos y/o servicios	1	2	3	4	5
13	Precios más bajos que la competencia	1	2	3	4	5
14	Publicidad y promoción intensiva de productos y servicios	1	2	3	4	5
15	Innovaciones en producto/servicio	1	2	3	4	5
16	Imagen de marca y reputación en la industria	1	2	3	4	5
17	Orientación a segmentos específicos	1	2	3	4	5
18	Innovaciones en proceso	1	2	3	4	5
19	Uso intensivo de la Fuerza de ventas	1	2	3	4	5
20	Rapidez y frecuencia en la introducción de innovaciones	1	2	3	4	5
21	Orientación a ámbitos geográficos limitados	1	2	3	4	5
22	Estandarización de los productos/servicios y los procesos	1	2	3	4	5
23	Servicios complementarios al consumidor	1	2	3	4	5
24	Amplia variedad de productos	1	2	3	4	5
25	Productos adaptados a los requerimientos del comprador	1	2	3	4	5

PARTE TRES:

A. COMPETENCIAS Y ROL DEL RESPONSABLE DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS (RFRH)

Para responder a estas preguntas usted deberá escribir una equis (X) en donde considere se ubica su respuesta dependiendo del enunciado. Se utilizará una escala de Likert con valores desde de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

	La persona responsable de la función de recursos humanos (FRH) de nuestra organización y/o filial...					
26	...tiene una amplia experiencia en departamentos de personal/RRHH en el sector.	1	2	3	4	5
27	...goza de una alta credibilidad y buena reputación entre los directivos y empleados de los distintos departamentos	1	2	3	4	5
28	...puede calificarse como un líder efectivo, que sabe motivar a los miembros de su equipo hacia la consecución de los objetivos	1	2	3	4	5
29	...está altamente comprometida con el logro de los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
30	...tiene una elevada capacidad técnica para coordinar adecuadamente dicha función	1	2	3	4	5
31	...tiene un elevado conocimiento del negocio al que se dedica nuestra organización y/o filial y hace buen uso de ese conocimiento.	1	2	3	4	5
32	...es capaz de aportar ideas y soluciones que, desde un enfoque de RRHH, ayuden a la organización a resolver problemas.	1	2	3	4	5
33	...es capaz de impulsar la transmisión de los valores de la organización, con el objetivo de fortalecer la cultura corporativa.	1	2	3	4	5
34	...se relaciona fácilmente con otros y se comunica de manera apropiada con los mismos	1	2	3	4	5
35	...es capaz de generar prácticas nuevas en relación con las labores que desempeña para los grupos objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
36	...utiliza la tecnología para influir en el desempeño para los grupos objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
37	...es capaz de manejar los cambios internos y externos y ajustarlos para un adecuado funcionamiento de la estructura, procesos y personas	1	2	3	4	5
38	...es capaz de generar acciones para ampliar el nivel de capacidades de la organización y genera respeto de sus <i>stakeholders</i> o grupos de interés	1	2	3	4	5

B. ROL DEL RESPONSABLE DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS (RFRH): Para responder a estas preguntas se utilizará una escala de Likert con valores desde de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

	Muy en		Ni de acuerdo. ni								
	La persona responsable de la función de recursos humanos (FRH) de nuestra organización y/o filial...										
39	...participa activamente en la definición de los objetivos estratégicos, en estrecha colaboración con la gerencia general y los gerentes de los distintos departamentos.						1	2	3	4	5
40	...es una persona impulsora del cambio y es capaz de darle direccionamiento al mismo en temas de recursos humanos.						1	2	3	4	5
41	...es tomada en cuenta en las reuniones estratégicas de la organización.						1	2	3	4	5
42	...desempeña un rol tan estratégico que puede asesorar sobre reestructuraciones, vinculaciones, reemplazos, desarrollo y movimientos de personal.						1	2	3	4	5
43	...ocupa una posición en la jerarquía equiparable a la de los responsables de las demás funciones clave de la empresa (producción, comercialización, etc.)						1	2	3	4	5
44	...es la responsable de la FRH resulta esencial a la hora de identificar y construir las ventajas competitivas de la empresa.						1	2	3	4	5
45	...es una voz autorizada y respetada en el marco del consejo de administración de la empresa o su parecido.						1	2	3	4	5
46	...es la responsable de definir la estrategia de RRHH explícita y escrita, integrada con la estrategia organizativa y garantizar su implantación.						1	2	3	4	5

ANEXO 2 CARTA PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO RESPONSABLE FUNCIÓN RRHH

CARTA PRESENTACIÓN

Cali, Noviembre del 2012

Estimado encuestado,

El estudio en el que usted está invitado a participar está relacionado con la influencia de los factores externos e internos a la organización que inciden en la arquitectura y las prácticas de recursos humanos y su impacto en el desempeño. La siguiente encuesta espera evaluar dicha relación.

La investigación tiene como propósito hacer dicho análisis tendiente a culminar el proceso doctoral por parte de los investigadores asociados, donde se permita ampliar la comprensión de dichos factores en las organizaciones.

Su participación en este estudio es voluntaria y puede renunciar a hacer parte de la muestra si lo considera necesario. Si acepta colaborar, deberá simplemente responder la encuesta. Los participantes solo serán contactados a futuro para darles a conocer los resultados de las encuestas.

El estudio es realizado en Cali-Colombia y aplicado a diferentes tipos de empresas nacionales y multinacionales. No existe ningún riesgo asociado a su participación en este estudio; le agradecemos el tiempo que invierta usted en responder la encuesta.

Los datos recopilados son anónimos y presentados de manera sintética y general en relación a la población estudiada, por lo tanto, no es posible reconocer información confidencial (como edad, opiniones, sesgos) y su identificación personal no será utilizada para ningún otro efecto. Cabe aclarar que los investigadores conservarán todos los resultados en un lugar seguro y que al concluir el estudio podrán usar dichos resultados para hacer publicaciones.

Usted no recibirá pago alguno por participar en la investigación, pero si es de su interés podrá acceder a los resultados de la misma.

Agradecemos su contribución a la comprensión de las prácticas y arquitecturas de recursos humanos. No dude en contactarme si tiene alguna pregunta, queja o sugerencia con relación a este estudio.

Cordialmente,

Aida F. Medina

Ph.D. Candidata- Universidad de Valencia

afmedina@icesi.edu.co

**ENCUESTA DE LA INCIDENCIA DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN
SOBRE LA ARQUITECTURA Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPACTO EN EL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Seleccione 10 puestos de trabajo para analizar en su empresa. Los puestos de trabajo deberán ser los más representativos y significativos de todos los posibles existentes en la compañía, para la investigación es importante que estos aporten el mayor valor a la organización. Deberán estar incluidos directivos/no directivos, diferentes departamentos y funciones, profesionales o cualificados/ no cualificados, etc.

Encontrará en la parte del centro los ítems del cuestionario que corresponden a la definición de las competencias de los empleados que desempeñan los puestos de trabajo. Usted deberá escribir en la opción mucho y poco el nombre del cargo o cargos que crea se ajustan a dichas descripciones. A continuación podrá encontrar un ejemplo:

MUCHO	ITEMS CUESTIONARIO	POCO
Nombre del cargo/cargos:	Las competencias de los empleados que desempeñan los puestos...	Nombre del cargo/cargos:
Secretaría	1: Crean valor para el cliente/consumidor	Analista sistemas

Responda aquí:

1. MUCHO	ITEMS CUESTIONARIO	2. POCO
Nombre del cargo/cargos	Las competencias de los empleados que desempeñan los puestos...	Nombre del cargo/cargos
	...crean valor para el cliente/consumidor afectando directamente en la satisfacción de los mismos	
	...contribuyen a minimizar los costos de producción, servicio o entrega	
	...no se encuentran fácilmente disponibles en el mercado laboral	
	4. Nos distinguen de nuestros competidores	
	...son clave para mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización y, por lo tanto, para el logro de los objetivos generales de la misma	
	...hacen que la empresa sea capaz de responder adecuada y rápidamente a los cambios del entorno y la demanda	
	...han sido personalizadas o específicamente adaptadas a nuestras particulares necesidades organizacionales	
	...pueden resultar difíciles de reemplazar si las perdemos, por ejemplo, por jubilación o baja voluntaria del empleado	
	...contribuyen al desarrollo de nuevos productos/servicios y procesos que mejoran la competitividad de la empresa.	
	...se han desarrollado por medio del aprendizaje en el puesto de trabajo	
	...resultan difíciles de desarrollar, imitar o sustituir a nuestros competidores	
	...son claves para que la empresa pueda ofrecer precios competitivos y productos y servicios de calidad.	

Una vez establecida la lista de puestos, responda a un cuestionario por cada puesto de trabajo que se presenta a continuación.

Tenga en cuenta la siguiente escala de valoración:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Por favor elija el lado de la casilla del cual tomó el puesto 1 y a continuación responda

1. Mucho 2. Poco

Los individuos en el puesto 1 (nombre del puesto 1 _____) tienen habilidades que...

1	...crean valor para el cliente/consumidor afectando directamente en la satisfacción de los mismos.	1	2	3	4	5
2	...contribuyen a minimizar los costos de producción, servicio o entrega.	1	2	3	4	5
3	...no se encuentran fácilmente disponibles en el mercado laboral.	1	2	3	4	5
4	...nos distinguen de nuestros competidores.	1	2	3	4	5
5	...son claves para mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización y, por lo tanto, para el logro de los objetivos generales de la misma.	1	2	3	4	5
6	...hacen que la empresa sea capaz de responder adecuada y rápidamente a los cambios del entorno y la demanda.	1	2	3	4	5
7	...han sido personalizadas o específicamente adaptadas a nuestras particulares necesidades organizacionales.	1	2	3	4	5
8	...pueden resultar difíciles de reemplazar si las perdemos, por ejemplo, por jubilación o baja voluntaria del empleado.	1	2	3	4	5
9	...contribuyen al desarrollo de nuevos productos/servicios y procesos que mejoran la competitividad de la empresa.	1	2	3	4	5
10	...se han desarrollado por medio del aprendizaje en el puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
11	...resultan difíciles de desarrollar, imitar o sustituir a nuestros competidores.	1	2	3	4	5
12	...son clave para que la empresa pueda ofrecer precios competitivos y productos y servicios de calidad.	1	2	3	4	5

Estas mismas preguntas se repiten para los restantes 9 puestos elegidos en cada empresa.

ANEXO 3. CARTA PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO EMPLEADOS

CARTA DE PRESENTACIÓN

Cali, Noviembre del 2012

Estimado encuestado,

El estudio en el que usted está invitado a participar está relacionado con la influencia de los factores externos e internos a la organización que inciden en la arquitectura y las prácticas de recursos humanos y su impacto en el desempeño. La siguiente encuesta espera evaluar dicha relación.

La investigación tiene como propósito hacer dicho análisis tendiente a culminar el proceso doctoral por parte de los investigadores asociados, donde se permita ampliar la comprensión de dichos factores en las organizaciones.

Su participación en este estudio es voluntaria y puede renunciar a hacer parte de la muestra si lo considera necesario. Si acepta colaborar, deberá simplemente responder la encuesta. Los participantes solo serán contactados a futuro para darles a conocer los resultados de las encuestas.

El estudio es realizado en Cali-Colombia y aplicado a diferentes tipos de empresas nacionales y multinacionales. No existe ningún riesgo asociado a su participación en este estudio; le agradecemos el tiempo que invierta usted en responder la encuesta.

Los datos recopilados son anónimos y presentados de manera sintética y general en relación a la población estudiada, por lo tanto, no es posible reconocer información confidencial (como edad, opiniones, sesgos) y su identificación personal no será utilizada para ningún otro efecto. Cabe aclarar que los investigadores conservarán todos los resultados en un lugar seguro y que al concluir el estudio podrán usar dichos resultados para hacer publicaciones.

Usted no recibirá pago alguno por participar en la investigación, pero si es de su interés podrá acceder a los resultados de la misma.

Agradecemos su contribución a la comprensión de las prácticas y arquitecturas de recursos humanos. No dude en contactarme si tiene alguna pregunta, queja o sugerencia con relación a este estudio.

Cordialmente,

Aida F. Medina

Ph.D. Candidata- Universidad de Valencia

afmedina@icesi.edu.co

Valore en una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo) en qué medida las afirmaciones del cuestionario describen las prácticas de recursos humanos utilizadas con usted.

A. Desempeño un puesto de trabajo... (10 ítems):						
1	...en el que me permiten tomar decisiones y cambios en el modo de realizar el trabajo.	1	2	3	4	5
2	...diseñado teniendo en cuenta mis competencias individuales.	1	2	3	4	5
3	...en el que realizo una escasa variedad de tareas con bajo grado de complejidad.	1	2	3	4	5
4	...que es igual en todos los cargos equivalentes en las empresas del sector	1	2	3	4	5
5	...que está claramente definido en cuanto a mis tareas, funciones, responsabilidades, métodos de trabajo, etc.	1	2	3	4	5
6	...que me permite gozar de un alto grado de seguridad en el empleo.	1	2	3	4	5
7	...que conlleva a rotación de puestos y/o en equipos autogestionados.	1	2	3	4	5
8	...que me exige participar en redes y equipos multifuncionales e, incluso, interempresariales.	1	2	3	4	5
9	...en el que están claramente definidos el contenido y los resultados a alcanzar por mí.	1	2	3	4	5
10	...que, en general, no requiere de mi alta cualificación y tiende a contratarse externamente y/o realizarse contrataciones por duración determinada.	1	2	3	4	5

B. Los procesos de reclutamiento y selección en mi organización... (11 ítems):						
11	...valoran mis conocimientos y experiencias en este tipo e compañías.	1	2	3	4	5
12	...enfatan en mi promoción interna y en mi plan de carrera.	1	2	3	4	5
13	...enfatan en mi capacidad de colaborar en equipos multifuncionales e interempresariales.	1	2	3	4	5
14	...se centran en la selección del mejor candidato independientemente del puesto concreto a desempeñar.	1	2	3	4	5
15	...se centran en mi habilidad para contribuir a los objetivos estratégicos de la empresa.	1	2	3	4	5
16	...enfatan en mis competencias y potencial para aprender.	1	2	3	4	5
17	...son complejos y rigurosos y conllevan a utilizar diferentes tipos de pruebas a múltiples candidatos.	1	2	3	4	5
18	...utilizan fuentes de reclutamiento especializadas (universidades, centros, caza talentos).	1	2	3	4	5
19	...se llevan a cabo mediante procedimientos estandarizados.	1	2	3	4	5
20	...valoran mi capacidad para aportar habilidades y conocimientos complementarios en el cargo para el cual fui contratado.	1	2	3	4	5
21	...se centran en mi capacidad para alcanzar un buen desempeño productivo a corto plazo	1	2	3	4	5

Valore en una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo) en qué medida las afirmaciones del cuestionario describen las prácticas de recursos humanos utilizadas con usted.

C. Las actividades de formación y desarrollo... (11 ítems):						
22	...son continuas y en todos los aspectos de mi trabajo.	1	2	3	4	5
23	...enfatan en la mejora del desempeño en mi puesto actual.	1	2	3	4	5
24	...se centran en la construcción de equipos, desarrollo de habilidades de cooperación y mis relaciones interpersonales.	1	2	3	4	5
25	...se centran en el cumplimiento de reglas, normas y procedimientos establecidos.	1	2	3	4	5
27	...buscan aumentar mi productividad a corto plazo.	1	2	3	4	5
28	...requieren inversiones importantes de mi tiempo y recursos financieros y/o de otro tipo.	1	2	3	4	5
29	...se esfuerzan en desarrollar mis conocimientos y habilidades específicas.	1	2	3	4	5
	...se centran en los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
30	...tienen como objetivo desarrollar mi potencial de cara al futuro.	1	2	3	4	5
31	...enfatan la formación en mi puesto a través de la experiencia.	1	2	3	4	5

D. Los sistemas de evaluación del desempeño... (11 ítems):						
32	...están basados en información de diferentes fuentes (supervisor, pares, subordinados) que hacen de mí.	1	2	3	4	5
33	...miden mi productividad y eficiencia.	1	2	3	4	5
34	...están basados en valorar mis resultados objetivos y cuantificables.	1	2	3	4	5
35	...se utilizan fundamentalmente como mecanismos de control de mi trabajo.	1	2	3	4	5
36	...están orientados al aprendizaje y desarrollo de mis competencias.	1	2	3	4	5
37	...se centran en mis contribuciones a los objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5
38	...están basados en el desempeño con mis equipos de trabajo.	1	2	3	4	5
39	...evalúan mi contribución realizada a proyectos concretos.	1	2	3	4	5
40	...valoran mi cumplimiento de estándares y procedimientos preestablecidos.	1	2	3	4	5
41	...valoran la cantidad y calidad de mi trabajo.	1	2	3	4	5

Valore en una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo) en qué medida las afirmaciones del cuestionario describen las prácticas de recursos humanos utilizadas con usted.

E. Los sistemas de recompensas... (15 ítems):						
42	...están basados en salarios establecidos en función de mi puesto tratando de garantizar la equidad interna.	1	2	3	4	5
43	...están basados en los salarios de mercado y priorizan mi equidad externa.	1	2	3	4	5
44	46. Establecen diferencias salariales en función de mis competencias.	1	2	3	4	5
45	...se centran principalmente en mi desempeño a corto plazo.	1	2	3	4	5
46	...utilizan incentivos en función de mi contribución a los objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5
47	...cuentan con incentivos basados en el desempeño de mi grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
48	...priman mi experiencia y mi reputación en la industria.	1	2	3	4	5
49	...incluyen para mí un amplio paquete de beneficios.	1	2	3	4	5
50	...se basan en un sistema de pagos por horas.	1	2	3	4	5
51	...están diseñados para asegurar mi equidad con los pares.	1	2	3	4	5
52	...tienen incentivos individuales (bonus).	1	2	3	4	5
53	...incluyen programas de participación en las acciones de la compañía.	1	2	3	4	5
54	...incentivan mi participación y priman mis ideas innovadoras.	1	2	3	4	5
55	...valoran mi antigüedad.	1	2	3	4	5
56	...están basados para mí estrictamente en el salario (sin comisiones).	1	2	3	4	5

Valore en una escala de 1 (muy pocas veces) a 5 (muchas veces) en qué medida las afirmaciones del cuestionario describen su situación actual

57	¿Qué tan a menudo (con qué frecuencia) piensa en dejar su trabajo actual?	1	2	3	4	5
58	¿Qué posibilidades existen de que usted busque trabajo nuevo el próximo año?	1	2	3	4	5

ANEXO 4. LISTADO DE CARGOS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA

El siguiente cuadro muestra el nombre de cada uno de los cargos que configuran la muestra, con sus respectivas frecuencias:

Cuadro No. 34. Relación de cargos y sus frecuencias

NOMBRE DEL CARGO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Abogado	1	,2	,2	,2
Administrador De Drogueria	1	,2	,2	,4
Administrador De Recursos Human	1	,2	,2	,6
Administrador I	1	,2	,2	,8
Administrador Ii	1	,2	,2	1,0
Administrador Soporte	1	,2	,2	1,2
Agente Comercial	1	,2	,2	1,4
Agente De Servicio Al Cliente	1	,2	,2	1,6
Alineador	1	,2	,2	1,8
Almacenista	4	,8	,8	2,6
Analista	1	,2	,2	2,8
Analista Administrativo	2	,4	,4	3,2
Analista Back	1	,2	,2	3,4
Analista De Atencion Al Cliente	1	,2	,2	3,6
Analista De Auditoria	1	,2	,2	3,8
Analista De Calidad	2	,4	,4	4,2
Analista De Cobros	1	,2	,2	4,4
Analista De Compras	3	,6	,6	5,0

Analista De Contrataciones	1	,2	,2	5,2
Analista De Costos	3	,6	,6	5,8
Analista De Credito	1	,2	,2	6,0
Analista De Cumplimiento	1	,2	,2	6,2
Analista De Gestion Humana	1	,2	,2	6,4
Analista De Informacion En Vent	1	,2	,2	6,6
Analista De Investigacion De Me	1	,2	,2	6,8
Analista De Investigacion Y Des	3	,6	,6	7,4
Analista De Mercadeo	1	,2	,2	7,6
Analista De Nomina	3	,6	,6	8,2
Analista De Oficina De Proyecto	1	,2	,2	8,4
Analista De Operaciones	1	,2	,2	8,6
Analista De Pagos	1	,2	,2	8,8
Analista De Riesgo	1	,2	,2	9,0
Analista De Salud Ocupacional	1	,2	,2	9,2
Analista De Seguros	1	,2	,2	9,4
Analista De Ventas	1	,2	,2	9,6
Analista Desarrollo De Producto	1	,2	,2	9,8
Analista Financiero Senior	1	,2	,2	10,0
Analista Front	2	,4	,4	10,4
Analista Gestion Humana	1	,2	,2	10,6
Aprendiz Tecnico	2	,4	,4	11,0
Arquitecto	1	,2	,2	11,2

Asesor Call Center	1	,2	,2	11,4
Asesor Comercial	5	1,0	1,0	12,4
Asesor Comercial Seguros	1	,2	,2	12,6
Asesor De Publicidad	1	,2	,2	12,8
Asesor De Servicios	1	,2	,2	13,0
Asesor Financiero	1	,2	,2	13,2
Asesor Funerario	1	,2	,2	13,4
Asesor Tecnico Comercial	2	,4	,4	13,8
Asistente	1	,2	,2	14,0
Asistente Administrativo	3	,6	,6	14,6
Asistente Comercial	1	,2	,2	14,8
Asistente De Atencion Al Client	1	,2	,2	15,0
Asistente De Gerencia	1	,2	,2	15,2
Asistente De Talento Humano	1	,2	,2	15,4
Asociado De Planeacion Estrateg	1	,2	,2	15,6
Auditor	3	,6	,6	16,2
Auditor Interno Financiero	1	,2	,2	16,4
Auditor Medico	1	,2	,2	16,6
Auxiliar Administrativo	5	1,0	1,0	17,6
Auxiliar Administrativo En Salu	1	,2	,2	17,8
Auxiliar Contable	3	,6	,6	18,4
Auxiliar De Almacen	1	,2	,2	18,6
Auxiliar De Archivo	2	,4	,4	19,0
Auxiliar De Aseo	4	,8	,8	19,8

Auxiliar De Asuntos Legales	1	,2	,2	20,0
Auxiliar De Atencion Al Cliente	1	,2	,2	20,2
Auxiliar De Bodega	4	,8	,8	21,0
Auxiliar De Cafeteria	2	,4	,4	21,4
Auxiliar De Calidad	4	,8	,8	22,2
Auxiliar De Call Center	1	,2	,2	22,4
Auxiliar De Cartera	1	,2	,2	22,6
Auxiliar De Check In	1	,2	,2	22,8
Auxiliar De Cobros	1	,2	,2	23,0
Auxiliar De Compras	3	,6	,6	23,6
Auxiliar De Contabilidad	2	,4	,4	24,0
Auxiliar De Contratacion	1	,2	,2	24,2
Auxiliar De Digitacion	2	,4	,4	24,6
Auxiliar De Diseño	1	,2	,2	24,8
Auxiliar De Enfermeria	3	,6	,6	25,4
Auxiliar De Facturacion	2	,4	,4	25,8
Auxiliar De Informacion	1	,2	,2	26,0
Auxiliar De Laboratorio	2	,4	,4	26,4
Auxiliar De Lavanderia	1	,2	,2	26,6
Auxiliar De Limpieza Y Mensajer	1	,2	,2	26,8
Auxiliar De Mensajeria	1	,2	,2	27,0

Auxiliar De Mercadeo	1	,2	,2	27,2
Auxiliar De Mercadeo Social	1	,2	,2	27,4
Auxiliar De Nomina	2	,4	,4	27,8
Auxiliar De Oficina	1	,2	,2	28,0
Auxiliar De Oficios Varios	3	,6	,6	28,6
Auxiliar De Prensa	1	,2	,2	28,8
Auxiliar De Produccion	2	,4	,4	29,2
Auxiliar De Redes	1	,2	,2	29,4
Auxiliar De Salud Ocupacional	1	,2	,2	29,6
Auxiliar De Servicio Al Cliente	4	,8	,8	30,4
Auxiliar De Servicios	1	,2	,2	30,6
Auxiliar De Servicios Generales	2	,4	,4	31,0
Auxiliar De Surtido	1	,2	,2	31,2
Auxiliar De Tesoreria	1	,2	,2	31,4
Auxiliar De Topografia	1	,2	,2	31,6
Auxiliar De Ventas	3	,6	,6	32,2
Auxiliar Del Centro De Distribu	1	,2	,2	32,4
Auxiliar Electrico	1	,2	,2	32,6
Auxiliar General	1	,2	,2	32,8
Auxiliar Mantenimiento Linea	1	,2	,2	33,0
Auxiliar Mantenimiento Redes	1	,2	,2	33,2

Auxliar Contable	1	,2	,2	33,4
Ayudante De Radio	1	,2	,2	33,6
Azafata	1	,2	,2	33,8
Becario	1	,2	,2	34,0
Bioinformatico	1	,2	,2	34,2
Biologo Molecular	1	,2	,2	34,4
Bussiness Manager	1	,2	,2	34,6
Cajero	3	,6	,6	35,2
Calderista	3	,6	,6	35,8
Capacitador En Sistemas	1	,2	,2	36,0
Ceo	1	,2	,2	36,2
Cobrador	2	,4	,4	36,6
Comprador	1	,2	,2	36,8
Comunicación	1	,2	,2	37,0
Conductor	2	,4	,4	37,4
Conserje	1	,2	,2	37,6
Consultor De Configuracion	1	,2	,2	37,8
Consultor De Industria	1	,2	,2	38,0
Contador	4	,8	,8	38,8
Coordinador Administrativo	1	,2	,2	39,0
Coordinador De Compras	1	,2	,2	39,2
Coordinador De Educacion Contin	1	,2	,2	39,4
Coordinador De Proyectos	1	,2	,2	39,6
Coordinador De Servicios Al Tra	1	,2	,2	39,8
Coordinador De Ventas	1	,2	,2	40,0
Coordinador Logistico	1	,2	,2	40,2
Coordinador Tecnico	1	,2	,2	40,4
Counting Expenses	1	,2	,2	40,6
Decano	2	,4	,4	41,0
Desarrollador	1	,2	,2	41,2

Digitador	3	,6	,6	41,8
Digitador De Oficina	1	,2	,2	42,0
Director Area	1	,2	,2	42,2
Director Asistencial	1	,2	,2	42,4
Director Comercial	4	,8	,8	43,2
Director De Calidad	1	,2	,2	43,4
Director De Diseño	1	,2	,2	43,6
Director De Normalizacion	1	,2	,2	43,8
Director De Nuevos Productos	1	,2	,2	44,0
Director De Planeacion	1	,2	,2	44,2
Director De Produccion	1	,2	,2	44,4
Director De Recursos Humanos	1	,2	,2	44,6
Director Medico	1	,2	,2	44,8
Director Supply	1	,2	,2	45,0
Director Tecnico De Garantia De	1	,2	,2	45,2
Diseñador	1	,2	,2	45,4
Distribuidor Comercial	1	,2	,2	45,6
Docente	2	,4	,4	46,0
Ejecutivo De Afiliacion	1	,2	,2	46,2
Ejecutivo De Atencion Al Client	1	,2	,2	46,4
Ejecutivo Hipotecario	1	,2	,2	46,6
Ejecutivo Preventa	1	,2	,2	46,8
Ejecutivo Ventas	1	,2	,2	47,0
Electricista	1	,2	,2	47,2
Enfermera	2	,4	,4	47,6
Especialista En Innovacion	1	,2	,2	47,8
Especialista Mercado De Capital	1	,2	,2	48,0
Facturador	1	,2	,2	48,2
Finance Coordinator Plant	1	,2	,2	48,4
Financial Specialist	1	,2	,2	48,6

Gerente	6	1,2	1,2	49,8
Gerente Canal De Distribucion	1	,2	,2	50,0
Gerente Comercial	6	1,2	1,2	51,2
Gerente De Asuntos Corporativos	1	,2	,2	51,4
Gerente De Categoria	1	,2	,2	51,6
Gerente De Comunicación	1	,2	,2	51,8
Gerente De Cuenta	1	,2	,2	52,0
Gerente De Marca	1	,2	,2	52,2
Gerente De Mercadeo	2	,4	,4	52,6
Gerente De Negocio	1	,2	,2	52,8
Gerente De Produccion	1	,2	,2	53,0
Gerente De Recursos Humanos	2	,4	,4	53,4
Gerente De Servicio	1	,2	,2	53,6
Gerente De Tienda	1	,2	,2	53,8
Gerente De Unidad	1	,2	,2	54,0
Gerente De Ventas	1	,2	,2	54,2
Gerente Excelencia Operativa	1	,2	,2	54,4
Gerente Financiero	1	,2	,2	54,6
Gerente General	2	,4	,4	55,0
Gerente Informatica	1	,2	,2	55,2
Gerente Pdn	1	,2	,2	55,4
Gestor Comercial	1	,2	,2	55,6

Informadora	1	,2	,2	55,8
Ingeniero Analista	1	,2	,2	56,0
Ingeniero De Alimentos	1	,2	,2	56,2
Ingeniero De Calidad	1	,2	,2	56,4
Ingeniero De Comunicación	1	,2	,2	56,6
Ingeniero De Cuenta	1	,2	,2	56,8
Ingeniero De Desarrollo	2	,4	,4	57,2
Ingeniero De Desarrollo De Nuev	1	,2	,2	57,4
Ingeniero De Operación	1	,2	,2	57,6
Ingeniero De Operaciones	1	,2	,2	57,8
Ingeniero De Produccion	1	,2	,2	58,0
Ingeniero De Programacion	1	,2	,2	58,2
Ingeniero De Proyectos	1	,2	,2	58,4
Ingeniero De Redes	1	,2	,2	58,6
Ingeniero De Servicio	1	,2	,2	58,8
Ingeniero De Soporte Tecnico	1	,2	,2	59,0
Ingeniero Desarrollador	1	,2	,2	59,2
Ingeniero Electrico	1	,2	,2	59,4
Ingeniero Mecanico	1	,2	,2	59,6
Ingeniero Metabolico	1	,2	,2	59,8
Ingeniero Pn	1	,2	,2	60,0
Ingeniero Quimico	2	,4	,4	60,4
Ingeniero Residente	1	,2	,2	60,6

Jardinero	2	,4	,4	61,0
Jefe Contable	1	,2	,2	61,2
Jefe De Call Center	1	,2	,2	61,4
Jefe De Cartera	1	,2	,2	61,6
Jefe De Costos Y Presupuestos	1	,2	,2	61,8
Jefe De Departamento	2	,4	,4	62,2
Jefe De Elaboracion	1	,2	,2	62,4
Jefe De Enfermeria	1	,2	,2	62,6
Jefe De Extrusion	3	,6	,6	63,2
Jefe De Gestion Humana	1	,2	,2	63,4
Jefe De Industria Y Proyectos	1	,2	,2	63,6
Jefe De Investigacion Y Desarro	2	,4	,4	64,0
Jefe De Investigaciones	1	,2	,2	64,2
Jefe De Linea	1	,2	,2	64,4
Jefe De Mercadeo	4	,8	,8	65,2
Jefe De Molino	1	,2	,2	65,4
Jefe De Planeacion	2	,4	,4	65,8
Jefe De Planta	1	,2	,2	66,0
Jefe De Produccion	3	,6	,6	66,6
Jefe De Recursos Humanos	5	1,0	1,0	67,6
Jefe De Salud Ocupacional	1	,2	,2	67,8
Jefe De Seguridad	1	,2	,2	68,0
Jefe De Servicio Al Cliente	1	,2	,2	68,2

Jefe De Ventas	1	,2	,2	68,4
Jefe De Zona	1	,2	,2	68,6
Jefe Departamento Tecnico	1	,2	,2	68,8
Jefe Financiero	1	,2	,2	69,0
Jefe Linea Puertas	1	,2	,2	69,2
Jefe Logistico	1	,2	,2	69,4
Jefe Tecnico	1	,2	,2	69,6
Jp Mercadeo	1	,2	,2	69,8
Lider De Desarrollo Sp	1	,2	,2	70,0
Lider De Produccion	1	,2	,2	70,2
Liquidador De Nomina	1	,2	,2	70,4
Maquinista	2	,4	,4	70,8
Medico	1	,2	,2	71,0
Medico General	1	,2	,2	71,2
Medico Residente	1	,2	,2	71,4
Mensajero	4	,8	,8	72,2
Mensajero Interno	1	,2	,2	72,4
Networks Technicals	1	,2	,2	72,6
Obrero	1	,2	,2	72,8
Oficinista Ips	1	,2	,2	73,0
Oficinista Lider	1	,2	,2	73,2
Operador	1	,2	,2	73,4
Operador De Montacarga	1	,2	,2	73,6
Operador Tecnico	1	,2	,2	73,8
Operario	4	,8	,8	74,6
Operario Cortadora	1	,2	,2	74,8
Operario Cosecha	1	,2	,2	75,0
Operario De Aseo	1	,2	,2	75,2
Operario De Ductos	1	,2	,2	75,4

Operario De Envase	1	,2	,2	75,6
Operario De Maquina	1	,2	,2	75,8
Operario De Prensa	1	,2	,2	76,0
Operario De Produccion	2	,4	,4	76,4
Operario De Torno	1	,2	,2	76,6
Operario li	1	,2	,2	76,8
Operario Rampa	1	,2	,2	77,0
Patinador	3	,6	,6	77,6
Peon De Producción	1	,2	,2	77,8
Piloto	1	,2	,2	78,0
Piscologa	1	,2	,2	78,2
Planeador	1	,2	,2	78,4
Planeador De Cobros	1	,2	,2	78,6
Portero	1	,2	,2	78,8
Practicante De Diseño Industri	1	,2	,2	79,0
Product Manager	1	,2	,2	79,2
Profesional De Canteras	1	,2	,2	79,4
Profesional De Produccion	1	,2	,2	79,6
Profesional En Investigacion Y	1	,2	,2	79,8
Profesional Especializado	1	,2	,2	80,0
Profesional Operativo	1	,2	,2	80,2
Profesional Quimico	1	,2	,2	80,4
Profesional Universitario	3	,6	,6	81,0
Programador De Radio	1	,2	,2	81,2

Promotor	1	,2	,2	81,4
Psicologa	1	,2	,2	81,6
Quimico Farmaceutico	2	,4	,4	82,0
Recepcionista	14	2,8	2,8	84,8
Recibidor Almacen	1	,2	,2	85,0
Representante Comercial	2	,4	,4	85,4
Representante De Ventas	3	,6	,6	86,0
Secretaria	11	2,2	2,2	88,2
Secretaria Comercial	1	,2	,2	88,4
Secretaria De Gerencia	3	,6	,6	89,0
Secretaria General	1	,2	,2	89,2
Secretaria	1	,2	,2	89,4
Subgerente	1	,2	,2	89,6
Subsecretario	1	,2	,2	89,8
Superintendente	1	,2	,2	90,0
Supervisor	2	,4	,4	90,4
Supervisor De Red	1	,2	,2	90,6
Supervisor Mantenimiento	1	,2	,2	90,8
Supervisor Mantenimiento Lineas	1	,2	,2	91,0
Supervisor Operaciones	1	,2	,2	91,2
Supervisor Pn	2	,4	,4	91,6
Supply Chain Executive	1	,2	,2	91,8
Tecnico	1	,2	,2	92,0
Tecnico Administrativo	2	,4	,4	92,4
Tecnico Armador	1	,2	,2	92,6
Tecnico De Alimentos	1	,2	,2	92,8

Tecnico De Mantenimiento	1	,2	,2	93,0
Tecnico De Operación	1	,2	,2	93,2
Tecnico De Redes	1	,2	,2	93,4
Tecnico En Sistemas	1	,2	,2	93,6
Teleoperador	2	,4	,4	94,0
Terapeuta Ocupacional	1	,2	,2	94,2
Tesorero	3	,6	,6	94,8
Tractorista	1	,2	,2	95,0
Trader	1	,2	,2	95,2
Tripulante De Cabina	2	,4	,4	95,6
Vendedor	12	2,4	2,4	98,0
Vendedor Zona Tat	1	,2	,2	98,2
Vicepresidencia Administrativa	1	,2	,2	98,4
Vicepresidente	1	,2	,2	98,6
Vicepresidente Comercial	1	,2	,2	98,8
Vigilante	5	1,0	1,0	99,8
Web Master	1	,2	,2	100,0
Total	500	100,0	100,0	