

La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados

68



Isidro Peña García-Pardo
Área de Organización de Empresas
Universidad de Castilla- La Mancha



isidro.pena@uclm.es



Felipe Hernández Perlínes'
Área de Organización de Empresas
Universidad de Castilla- La Mancha



felipe.hperlínes@uclm.es

The integration of the direction of human resources in the strategic process like determinant of the results

I. INTRODUCCIÓN

El carácter estratégico de la Dirección de Recursos Humanos (DRH) ha generado un profundo interés desde el mundo académico y profesional (Becker y Huselid, 1998). Entre los rasgos característicos de este enfoque estratégico que ha adquirido la función de personal en los últimos años se encuentra el análisis de su integración dentro del proceso de dirección. Por otro lado, adquiere especial relevancia el análisis de la influencia del sistema de recursos humanos sobre los resultados empresariales. El análisis de la integración de la DRH en el procesos estratégico puede ser subdividido en función del nivel de análisis (Khatrì, 2000), distinguiendo entre aproximaciones de tipo macro y micro. En este trabajo, y tomando como base las primeras analizamos el efecto de la integración de los recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia sobre los resultados y como modera la efectividad del sistema de recursos humanos desarrollado.

Entre los rasgos característicos de esta nueva aproximación a la DRH se encuentra, por un lado, el análisis de la integración de la Dirección de Recursos Humanos dentro del proceso estratégico y por otro, el análisis de la influencia del sistema de recursos humanos aplicado sobre los resultados. El primero de los rasgos distinti-



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo principal de esta investigación es analizar la repercusión de la estrategia de recursos humanos sobre los resultados, en un sector concreto, y para dos grupos de empresas determinados: Cooperativas de Crédito y Cajas de Ahorros. Con carácter novedoso, introduciremos la variable integración de la Dirección de Recursos Humanos como moderadora de la relación estrategia de recursos humanos-resultados, de tal forma que la eficiencia de la primera queda supeditada a la consecución de altos niveles de integración de la función de personal

EXECUTIVE SUMMARY

The main task of this paper is to investigate how Human Resource Strategy affects to business returns in the financial sector, specifically in Credit Cooperatives and Saving Banks. We propose in this study, as an innovation, the use of Human Resource Integration as a factor in the relation between the Human Resource Strategy and business outcomes, in such manner that the efficiency of Human Resource Strategy depends of reaching a high level of integration of Human Resource Management.

CODIGOS JEL:
M500

Fecha de recepción y acuse de recibo: 8 de diciembre de 2006. Fecha inicio proceso de evaluación: 11 de diciembre de 2006. Fecha primera evaluación: 12 de enero de 2007. Fecha de aceptación: 6 de junio de 2007.

vos puede ser subdividido en función del nivel de análisis (Khatri, 2000), distinguiendo entre aproximaciones de tipo macro (Golden y Ramanujan, 1985; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Torrington y Hall, 1998; Brockbank, 1999) y micro (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Arthur, 1992, 1994).

Las primeras, tomando como base la Teoría de Recursos y Capacidades, analizan tanto el estatus como la influencia de la Dirección de Recursos Humanos en la organización. Concretamente, se centran en el papel activo que debe desempeñar el departamento de RH en el proceso de formulación de la estrategia organizacional (Bratton y Gold, 2003). Por otro lado, aparecen las aproximaciones de carácter micro, fundamentadas en la Teoría del Comportamiento, que buscan concretar cuáles son las prácticas de recursos humanos que mejor se adecuan a la estrategia empresarial, esto es, centrándose en el proceso de implantación estratégica.

En este trabajo nos centraremos en las primeras aportaciones, ya que en entornos dinámicos como el actual, resulta fundamental que la Dirección de Recursos Humanos desempeñe un papel activo en la formulación de la estrategia, puesto que la supeditar la política de recursos a la estrategia empresarial puede no ser adecuado en entornos cambiantes en los que constantemente tienen que realizarse adaptaciones de la misma a las nuevas circunstancias.

2. APROXIMACIONES MACRO DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El elemento común de todas estas aproximaciones que analizan la integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de Dirección Estratégica estriba en el reconocimiento de los recursos humanos como elemento fundamental, no sólo en la implantación de la estrategia, sino como variable clave de su formulación. Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) subrayan la necesidad de considerar los recursos humanos en la formulación de la estrategia empresarial. Para estos autores, la integración entre la función de personal y la Dirección General ha de ser plena y recíproca. Así mismo, recogen una serie de factores que condicionan tanto las estrategias competitivas como la de recursos humanos.

Las razones que esgrimen para justificar esta necesidad de integración son:

- Proporciona un abanico de posibilidades para la resolución de los problemas organizacionales.
- Asegura que los recursos humanos sean considerados en la formulación de

objetivos y en el establecimiento de las políticas necesarias para conseguirlos.

- La empresa consigue que los individuos sean considerados en la formulación de las estrategias, puesto que son los encargados de la implantación de las mismas. Esta nueva concepción será, en términos generales, beneficiosa para la empresa, pues implica la integración de los recursos humanos en el proceso de dirección estratégica.

- Supone el reconocimiento de los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva.

El análisis y repercusión de esta vinculación ha sido abordado desde un punto de vista teórico y empírico, analizando los efectos positivos de la misma. Las principales aportaciones teóricas determinan el nivel adecuado de integración situando las

PALABRAS CLAVE

Recursos Humanos; resultados; integración

KEY WORDS

Human resources, outcomes, integration

Figura 1

Perspectiva general de la interdependencia entre la estrategia de negocio y de RH.



Fuente: Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988).

relaciones estrategia de recursos humano-estrategia empresarial en un continuo desde relaciones reactivas -en las cuales la función de personal es una actividad de apoyo que facilita la implantación de la estrategias empresariales-, a otras totalmente proactivas -donde el departamento de RH participa directamente en el proceso de formulación de las estrategias competitivas- (Golden y Ramanujan, 1985; Buller, 1988; Torrington y Hall, 1998; Brockbank, 1999). Se asume, además, que las relaciones proactivas son las que permiten alcanzar niveles superiores de resultados. Desde la Teoría de Recursos y Capacidades se afirma que la empresa debe basar su competitividad en los recursos y capacidades que posee, lo que contradice el enfoque contingente de la DRH desde el que se propone adaptar los recursos humanos a las necesidades estratégicas y conseguir el ajuste estrategia empresarial-recursos humanos en el momento de la implantación de la alternativa estratégica. De esta forma, la estrategia de recursos humanos es reconocida como un fin en sí mismo, sin que sea posible la existencia de una estrategia empresarial que no se adapte a los recursos humanos disponibles. Butler (1988) señala que esto supone un cambio en la concepción de los recursos humanos que pasan de ser un mecanismo para la implantación de la estrategia a su consideración de variable fundamental en proceso de formulación de la misma. Por otra parte, la participación del departamento de Recursos Humanos en la formulación de la estrategia supone el reconocimiento de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva, destacando su importancia en la consecución de los objetivos empresariales. Otra aportación relevante que justifica la inclusión de los recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia es la realizada por Van Sluijs (1993).

Este autor describió un modelo relativo al ciclo de la Dirección de Recursos Humanos, en el que afirma que cualquier modificación de las características de la fuerza de trabajo requiere más tiempo que la alteración de aspectos relacionados con la tecnología, la estrategia o la organización del trabajo, lo que hace necesario que la estrategia se formule considerando de manera amplia estas características, circunstancia que sucede cuando la función de personal participa activamente en la formulación de la estrategia.

Con carácter empírico, destacan trabajos como en de Bae y Lawler (2000), Huang (2000), Björkman y Xiucheng (2002), en los que se observa que la participación del departamento de Recursos Humanos en la formulación de la estrategia empresarial se traduce en resultados superiores. Con base en esto, proponemos para su posterior validación la siguiente relación: la integración de la Dirección de Recursos Humanos dentro del proceso de formulación de la estrategia competitiva se traduce en mejores resultados.

Esta integración implica la participación activa de la función de personal en el estableciendo de la estrategia competitiva. Esta circunstancia garantiza la adecuada implantación de la estrategia empresarial por la disponibilidad y adecuación de los recursos humanos a la misma.

2.1. LA INTEGRACIÓN DE LA DRH COMO MODERADORA DE LA RELACIÓN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS-RESULTADOS

Dada la no existencia de literatura previa², partiremos del clásico marco de referencia propuesto por Miles y Snow (1978), según el cual toda organización debe hacer frente a dos objetivos contradictorios para garantizar su supervivencia y desarrollo competitivo: a) adaptación externa e b) integración interna. La adaptación externa comprende todas aquellas actividades orientadas al conocimiento del entorno y la dirección del proceso de ajuste estratégico externo. La integración interna viene dada por las tareas centradas en el análisis de la organización y la dirección del proceso de ajuste interno. El nivel en que una organización logra el ajuste externo mide su grado de eficacia³, mientras que el nivel en que consigue el ajuste interno mide su grado de eficiencia⁴. La empresa ha de mantener un difícil equilibrio entre el ajuste de sus características organizativas a los cambios ambientales y el ajuste de sus elementos internos en torno a determinados fines y rutinas, puesto que ambas directrices son contradictorias. Cada vez que la organización debe realizar un cambio externo para adecuarse al entorno, la eficiencia interna es reducida de forma temporal. Del mismo modo, la ausencia de cambios relevantes incrementa la eficiencia interna mediante el perfeccionamiento de las actividades preestablecidas, pero aumenta la probabilidad de que la organización pierda el ajuste con el ambiente exterior. La empresa debe enfrentarse a este equilibrio a lo largo del tiempo que, de forma simplificada, denominamos problema estratégico.

En el ámbito de los recursos humanos, la reducción en la eficiencia interna que se produce como consecuencia de la constante adaptación a un entorno cambiante será tanto menor cuanto más integrada esté la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de formulación de la estrategia. Esta hipótesis, por tanto, hace referencia a la necesidad de integrar los aspectos relativos al personal en el proceso de formulación estratégica como garantía del éxito de las actividades de recursos humanos realizadas, ya que garantiza la elección de alternativas estratégicas que mejor se adapten a los recursos disponibles y facilita el desarrollo posterior de políticas de personal.

Hasta el momento, con carácter empírico, esta variable había sido incluida únicamente como determinante de los resultados, Figura 2a (Bae y Lawler, 2000; Björkman y Xiucheng, 2002), sin considerar que posiblemente la efectividad de las políticas de personal se encuentre supeditada a esa integración. De hecho, si revisamos las críticas que ha recibido el enfoque contingente, podemos encontrar una que, fundamentada en que la estrategia competitiva que desarrollan las empresas puede ser distinta en función del producto o del mercado, articular las actividades de personal en base a la misma puede no tener fundamentos lo suficientemente firmes (Tyson, 1997). De hecho, Ulrich (1997) llega a afirmar que este aspecto -integración recursos humanos-estrategia- es el que ha generado mayores niveles de controversia y confusión⁵, circunstancia que hace que sea necesario replantear el cometido de la Dirección de Recursos Humanos asumiendo nuevos roles (Caldwell, 2004). Además, este ajuste entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia organizativa únicamente sería lógico cuando la estrategia de la empresa fuese el resultado de un proceso racional, planificado y estático. En este sentido, Buller (1988) apoyado en la aportación de Mintzberg (1978), considera la formación de la estrategia como un proceso intencionado -racional- y emergente, reconociendo la importancia de los recursos humanos en la formulación no sólo de la estrategia intencionada, sino también de las estrategias emergentes -aquellas que no surgen como consecuencia de un proceso racional y planificado, sino

74

Figura 11

Integración de la DRH y los resultados.



Fuente: Elaboración propia.

como respuesta a las condiciones cambiantes que se producen durante la implantación de la estrategia intencionada-. Cuanto más integrada esté la función de personal en el proceso de dirección mayor será la adaptación, que siempre se producirá según la estrategia de recursos humanos desarrollada por la empresa, y por lo tanto garantiza los sistemas de recursos humanos desarrollados. Bennet, Ketchen y Schulltz (1998) afirman que cuando la función de personal desempeña un papel fundamental en la formulación de la estrategia competitiva, ésta capitaliza las fortalezas de los recursos humanos que posee la empresa y favorece el éxito de la estrategia de recursos humanos desarrollada. Por lo que podemos plantear que: La relación entre los sistemas de prácticas recursos humanos de alto rendimiento y los resultados se encuentra moderada por la integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de formulación de la estrategia.

Esta relación de moderación implica que la efectividad de los sistemas de prácticas de recursos humanos desarrollados por la empresa será superior cuando exista mayor participación del departamento de Recursos Humanos en la formulación de la estrategia competitiva. En este sentido, el planteamiento que hacemos en este trabajo es que el éxito de las políticas de recursos humanos, más que del ajuste entre las mismas y la estrategia desarrollada por la empresa en el momento de implantación de la estrategia está supeditado a la integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de formulación estratégica como garantía de la adecuación entre la gestión de recursos humanos a las necesidades estratégicas de la empresa -Figura 2b-.

3. DATOS DEL ESTUDIO Y RESULTADOS

Las empresas objeto de estudio son aquellas organizaciones pertenecientes al Sector Financiero de la Economía Social. Es decir, Cooperativas de Crédito y Cajas de Ahorro. La recogida de datos se ha realizado mediante el envío de una encuesta postal, dirigida a los directores de recursos humanos de aquellas organizaciones con más de 20 empleados.

En total recibimos 53 cuestionarios. De éstos, 5 fueron considerados no válidos debido a inconsistencia en las respuestas, al no cumplimiento del criterio del número mínimo de empleados o por encontrarse incompletos. Por lo tanto, la muestra final⁶ queda compuesta por 48 organizaciones, que representan un 44 % de tasa de respuesta. La ficha técnica de la investigación queda reflejada en la Tabla 2.

Tabla 2. **Ficha técnica de la investigación**

Población	83 Cooperativas +47 Cajas de Ahorro
Tamaño muestral	48 empresas
Unidad de análisis	Empresa
Ámbito geográfico	Territorio nacional
Entrevista	Personal mediante cuestionario dirigido al Director de RH
Procedimiento de muestreo	De conveniencia -entidades accesibles o favorables-, con más de 20 empleados
Tasa de respuesta -cuestionarios válidos sobre el total-	44 %
Error muestral	10,7 %
Nivel de confianza	95,5%
Fecha de realización del trabajo de campo	Diciembre 2003- Diciembre 2004

Fuente: Elaboración propia.

3.1. VARIABLES UTILIZADAS EN EL ESTUDIO

En primer lugar, resulta fundamental concretar las prácticas de recursos humanos que se incluyen en la investigación. Para ello, y fundamentados en la literatura empírica previa, proponemos una serie de prácticas de recursos humanos denominadas de alto rendimiento que recogemos a continuación:

La variable mercado interno de trabajo determina en qué medida la empresa utiliza fuentes internas de reclutamiento y la aplicación y desarrollo de planes de carrera para sus empleados.

La segunda práctica considerada es la selección rigurosa. La utilización por parte de la empresa de técnicas rigurosas de selección garantiza la adecuación de los nuevos empleados a la cultura organizativa, así como su capacidad para desarrollar las políticas establecidas por la organización.

Por otro lado, se consideró la variable estabilidad en el empleo como indicador del compromiso de la organización con sus trabajadores y en la misma se incluyen aspectos relativos al tiempo de permanencia de los empleados y al tipo de contrato que realiza la organización.

La formación, por su parte, es una de las variables que además de ser incluida en muchos trabajos se constituye, en la mayoría de los casos, en un factor explicativo

del resultado. En concreto consideraremos la intensidad y formalización de estas actividades.

La participación de los trabajadores determina el grado de intervención de los mismos en la toma de decisiones, así como la manera en que la empresa establece mecanismos para incorporar las percepciones y sugerencias de los individuos. El establecimiento de mecanismos de participación incrementa la satisfacción de los empleados y su productividad (Pfeffer, 1998).

La variable diseño amplio de puestos intenta precisar en qué grado la compañía fomenta la rotación de los trabajadores y les concede autonomía en la realización de sus tareas.

Por último, la política retributiva ha sido medida utilizando la escala desarrollada en el trabajo de Saura y Gómez Mejía (1996), a fin de determinar sistemas retributivos orgánicos. Dada la complejidad de dicha escala -sobre todo por el número de ítems que la componen- se optó por extraer los más relevantes, que a su vez han sido considerados de manera reiterativa en diversas investigaciones como son componentes de la retribución y su determinación, nivel salarial y equidad interna. La escala quedó compuesta por cinco ítems.

En la siguiente tabla sintetizamos las escalas utilizadas para medir cada una de las prácticas de recursos humanos.

Otro de los aspectos clave de esta investigación consiste en definir una metodología para hacer operativa la variable sistema de prácticas de recursos humanos de alto

Tabla 3. **Prácticas de recursos humanos**

		Escala utilizada	Ítems
prácticas de recursos humanos	MERCADO INTERNO	Delaney y Huselid (1996)	4
	SELECCIÓN RIGURO	SASnell y Dean (1992)	5
	ESTABILIDAD EMPLEO	Delery y Doty (1996)	4
	FORMACIÓN	Snell y Dean (1992)	7
	PARTICIPACIÓN	Delery y Doty (1996)	4
	DISEÑO AMPLIO PUESTOS	Elaboración propia	4
	SISTEMA RETRIBUTIVO	Saura y Gómez-Mejía (1996)	5

Fuente: Elaboración propia.

rendimiento. En este trabajo, realizaremos un análisis factorial sobre las prácticas de recursos humanos consideradas, que nos permita capturar diferentes dimensiones del sistema.

Por otro lado, y dado que este ha sido un elemento clave en la conceptualización de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, se hace necesario analizar la repercusión que tiene en los resultados el hecho de integrar la Dirección de Recursos Humanos dentro de la Dirección General, como elemento fundamental en el proceso de formulación de la estratégica. Para ello, utilizaremos una escala basada en el trabajo de Becker y Huselid (1998) y aplicada, con mínimas adaptaciones, en trabajos como el de Björkman y Xiucheng (2002) o Khatri (2000), compuesta por tres ítems.

Por último, en nuestro trabajo incluiremos una medida de resultados subjetivos basándonos en la propuesta de Delaney y Huselid (1996)⁷, que incluyen aspectos relativos al grado de consecución de los objetivos en cuanto a: cuota de mercado, rentabilidad, crecimiento de los depósitos y préstamos, productividad y satisfacción de los clientes. La elección de este tipo de indicadores está fundamentada en que: a) los indicadores financieros adolecen de una serie de limitaciones debido a que los mismos, y a pesar de estar fundamentados en datos contables que responden a la situación general, no recogen muchos aspectos que pueden ser indicios claros de la realidad empresarial; y b) por la tendencia existente dentro de la literatura a utilizarlos.

3.2. RESULTADOS ALCANZADOS

Utilizando el método de regresión lineal múltiple, como variable dependiente los resultados empresariales⁸ y como independiente el nivel de integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de formulación de la estrategia., siendo el tamaño de la organización una variable de control, podemos concluir que (Tabla 5 -modelo 2) existe una relación positiva entre la integración de la dirección de recursos humanos y los resultados empresariales, ya que los coeficientes B son significativos al 95% y el porcentaje de varianza explicada aumenta en un 6,4 %.

El análisis⁹ muestra la agrupación de las prácticas en tres factores -Tabla 4-. El primer factor, que está compuesto por prácticas relativas al desarrollo de las capacidades de los trabajadores, como son participación, formación y existencia de un mercado interno de trabajo, será denominado factor desarrollo. El segundo factor, que agrupa las variables diseño de puestos y sistema retributivo, será denominado factor orgánico, en tanto que puntuaciones altas en estas variables, son propias de estructuras orgánicas. El último de los factores se corresponde con aspectos relacionados con el proceso de selección y la duración de la relación laboral, por lo que será denominado factor contratación.

Tabla 4. **Análisis factorial sobre prácticas de recursos humanos**

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	COMUN.
MERCADO INTERNO DE TRABAJO	0,875			0,842
PARTICIPACIÓN	0,753			0,769
FORMACIÓN	0,736			0,718
DISEÑO AMPLIO DE PUESTOS		0,865		0,794
SISTEMA RETRIBUTIVO		0,864		0,770
ESTABILIDAD EN EL EMPLEO			0,896	0,861
SELECCIÓN RIGUROSA			0,860	0,864
Porcentaje de varianza explicado= 80,2 % Prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,61 Test de esfericidad de Barlett χ^2 (aproximado) = 149,081; significación= 0,000				

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, siguiendo a Venkatraman (1989) y Aiken y West (1991), para poder medir la existencia del efecto moderador, debemos plantear ecuaciones de regresión múltiple con las siguientes interacciones:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ + \varepsilon ;$$

en la que la interacción XZ significa que la regresión de Y sobre X depende del valor específico de Z para el cual se está midiendo la pendiente de Y sobre X.

En el presente trabajo, las variables independientes corresponden a cada una de las dimensiones del sistema de recursos humanos -tres, x1, x2, y x3-, de tipo continuo, más la variable integración, también de tipo continuo, más las interacciones que se producen entre cada variable X y Z. La variable dependiente corresponde al resultado de negocio. La aproximación más adecuada -y la más popular- para analizar el efecto de interacción que se da entre variables es el propuesto por Cohen y Cohen (1983). Esta implica, en primer lugar, el cálculo de los términos de interacción, y posteriormente su introducción en la llamada ecuación de regresión "de efectos principales", que será la que únicamente contiene las variables X y Z -en nuestro caso, el modelo 3-

En el modelo de "efectos principales" puede comprobarse que la adopción de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento repercute positivamente en los resultados.

A continuación, se calcula el coeficiente de determinación R^2 para el modelo "con interacciones". En el caso que se produzca un efecto de interacción entre las variables independientes X y Z, la diferencia entre el valor R^2 del modelo y el del anterior será significativa. En nuestro caso la diferencia resulta significativa para los

Tabla 5. **Análisis de regresión lineal con interacciones**

	modelo 1	modelo 2	modelo 3	modelo 4	modelo 5	modelo 6
Constante	10,735***	9,124***	9,635***	8,167***	6,957***	7,226***
Tamaño	2,535***	2,485***	2,334***	2,667***	2,122***	2,003***
Integración		0,282**	0,163**	0,101*	0,182**	0,058**
F. Contratación			0,175**	0,159**	0,187**	0,123**
F. Desarrollo			0,181**	0,112*	0,145*	0,162
F. Orgánico			0,103*	0,045	0,021	0,054
F. Contratación x Integración				0,146**		
F. Desarrollo x Integración					0,125**	
F. Orgánico x Integración						0,066
F	4,618***	4,149***	3,978**	4,270***	4,180***	3,405**
R2	0,091	0,156	0,321	0,385	0,380	0,333
R2 Ajustado	0,071	0,118	0,241	0,295	0,289	0,235
▲ R2	0,091	0,064	0,166	0,063	0,058	0,011
Cambio en F	4,618***	3,435**	3,419**	4,208***	3,844**	0,685
** Significativo con $p < 0,05$ *** Significativo con $p < 0,01$						

Fuente: Elaboración propia.

modelos 4 y 5 - $\Delta F = 4,208$ y $3,844$, respectivamente- ya que se produce un incremento en R^2 significativo. Esta diferencia en R^2 nos muestra la fortaleza de la interacción siendo del 6,3 % y del 5,8 % respectivamente.

Por lo tanto, se puede comprobar que esta variable modera el nivel de efectividad de los sistemas de recursos humanos desarrollados sobre los resultados empresariales. De esta forma, la aplicación de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento en empresas que integran la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de formulación de la estrategia repercute positivamente en los resultados.

4. CONCLUSIONES

Una variable que en los últimos años ha empezado a considerarse, dentro de la literatura empírica, como determinante de los resultados es la integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso estratégico. En nuestro trabajo, esta circunstancia queda validada empíricamente. Sin embargo, hasta el momento únicamente se había considerado como determinante directo de los resultados sin considerar, que esta en aquellas organizaciones en las que se produce esta integración, el sistema de recursos podría ser más efectivo.

Concretamente, la principal aportación del trabajo se encuentra en la propuesta y validación empírica del efecto moderador que ejerce la variable integración en la relación recursos humanos-resultados. Así, el impacto positivo de la aplicación de sistemas de recursos humanos será mayor en aquellas organizaciones en las que se alcanzan altos niveles de integración entre la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección General en el proceso de formulación de la estrategia. Esto garantiza la adecuación de los recursos humanos a la estrategia seleccionada, circunstancia necesaria en entornos dinámicos, en los que se tienen que realizar constantes ajustes en las mismas. Es importante señalar que el cumplimiento de esta premisa, garantiza asimismo la adecuación de los recursos humanos también en la fase de implantación de la estrategia empresarial.

Así, tal vez no existan mejores prácticas de recursos humanos que otras, sino que lo importante es que las mismas sean adecuadas a los recursos humanos disponibles y a la estrategia empresarial. Una práctica de recursos humanos será adecuada si ha sido considerada en la formulación de la estrategia empresarial. Si consideramos el carácter dinámico del entorno y el lapso temporal existente en la adecuación de las políticas de personal a las necesidades estratégicas, resulta mucho más interesante que la elección estratégica se realice en base a los recursos humanos disponibles, que a su vez condicionados por el sistema de recursos humanos desarrollada en ese momento.

Esto puede suponer un cambio de orientación en el análisis de la efectividad de las prácticas de recursos humanos desde: a) la búsqueda del ajuste y coherencia con la estrategia competitiva, hacia la flexibilidad y adaptación a unas necesidades estratégicas variadas y cambiantes; y b) el análisis del contenido de la estrategia de recursos humanos, hacia el estudio del proceso de implantación de la misma y, concretamente en su vinculación con la estrategia empresarial

Los resultados de este estudio han de considerarse e interpretarse con cierta cautela derivada de las limitaciones propias del mismo.

Entre las mismas, podemos destacar, en primer lugar, el reducido tamaño de la muestra, unido al hecho de ser circunscrito a un solo sector, con las implicaciones que ello tiene: a) limitación para generalizar los resultados; b) imposibilidad de utilizar modelos de ecuaciones estructurales; y c) restricciones en la interpretación de resultados. A pesar de lo anterior, las Cooperativas de Crédito y las Cajas de Ahorro analizadas representan el 75% de la cifra de negocios del Sector Financiero de la Economía Social y el 80% en términos de empleo, por lo que los resultados a los que se llega son generalizables a este tipo de entidades.

Otra de las limitaciones del estudio, está relacionada con la utilización de datos transversales, que no permiten establecer relaciones exactas de causalidad. Esta deficiencia ha sido subsanada parcialmente considerando las rentabilidades de los cuatro años anteriores, y observando que la relación recursos humanos-resultados es menor en este caso.

En tercer lugar, los encuestados nos han proporcionado información relativa a las prácticas de recursos humanos y a los resultados. En esta situación, existe una tendencia de la persona que responde el cuestionario a valorar de manera más positiva en aquellas variables sobre las que tiene una influencia más directa. Por otro lado, pueden existir diferencias entre las prácticas planteadas desde la Dirección de Recursos Humanos y las aplicadas por los mandos intermedios.

Las futuras líneas de investigación deben ir encaminadas a superar las limitaciones anteriormente señaladas y ampliar el ámbito de estudio como consecuencia de los hallazgos obtenidos en este trabajo, en cuanto a otras posibles contingencias que condicionen la efectividad de las políticas de personal y a centrar las investigaciones en la manera en que las empresas implantan su estrategia de recursos humanos.

Concretamente se hace necesario el planteamiento de modelos de ecuaciones estructurales, para determinar el sentido de las relaciones entre las variables y poder establecer el mecanismo que hace que la aplicación de determinadas prácticas de recursos humanos genere un efecto positivo en los resultados. Así mismo, es

conveniente que los datos analizados provengan de distintas personas, como garantía de su validez.

BIBLIOGRAFÍA

AIKEN, L.S. y WEST, S.G. (1991): *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks CA, Sage Publications.

ARTHUR, J.B. (1992): "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills". *Industrial and Labour Relations Review*, 45(3), pp. 488-506.

ARTHUR, J.B. (1994): "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover". *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 670-687.

BAE, J. y LAWLER, J.N. (2000): "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy". *Academy of Management Journal*, 43(3), pp. 502-517.

BAYO, A. y MERINO, J. (2002): "Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry". *Management*, 5(3), pp. 175-199.

BENNETT, N., KETCHEN, D.J y BLANTON, E. (1998): "An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making". *Human Resource Management*, 37(1), pp. 3-16.

BIRD, A. 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), pp. 23-45.

BJÖRKMÁN, I. y XIUCHENG, X.C. (2002): "Human Resource Management and the Performance of Western Firms in China". *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), pp. 853-864.

BOSELIE, P., PAAUWE, J. y JANSEN, P. (2001): "Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands". *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), pp. 1107-1125.

BOXALL, P. (1992): "Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication?". *Human Resource Management Journal*, 2(3), pp. 60-79.

BRATTON, J. y GOLD, J. (2003): *Human Resource Management: Theory and Practice*. Basingstoke, Palgrave MacMillan.

BROCKBANK, W. (1999): "If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage". *Human Resource Management*, 38(4), pp. 337-352.

BUTLER, J.E. (1988): "Human Resource Management as a Driving Force in Business Strategy". *Journal of General Management*, 13(4), pp. 88-102.

CALDWELL, R. (2004): "Rhetoric, Facts and Self-Fulfilling Prophecies: Exploring Practitioners'

- Perceptions of Progress in Implementing HRM". *Industrial Relations Journal*, 35(3), pp. 196-215.
- 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, pp. 63-84.
- COHEN J. y COHEN P. (1983): *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioural Sciences*. Nueva Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- CONYON, M. y READ, L. (1999): "Corporate Productivity, Complementarities and Human Resource Management System". Documento de Trabajo de la Warwick Business School. Coventry.
- DATTA, D.K., GUTHRIE, J.P. y WRIGHT, P.M. (2005): "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?". *Academy of Management Journal*, 48(1), pp. 135-145.
- DELANEY, J.T. y HUSELID, M.A. (1996): "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 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), pp. 802-835.
- FOMBRUN, C.J., TICHY, N.M. y DEVANNA, M.A. (1984): *A framework for Strategic Human Resource Management*. Nueva York, Wiley.
- GERSTEIN, M. y REISMAN, H. (1983): "Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions". *Sloan Management Review*, 24(2), pp. 33-49.
- GOLDEN, K.W. y RAMANUJAM, V. (1985): "Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Planning Processes". *Human Resource Management*, 24(4) pp. 429-452.
- HARTOG, D.N. y VERBURG, R.M. (2004): "High Performance Work Systems, Organizational Culture and Firm Effectiveness". *Human Resource Management Journal*, 14(1), pp. 55-78.
- HUANG, T.C. (2000): "Are the Human Resource Practices of Effective Firms Distinctly Different from Those of Poorly Performing Ones?". *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), pp. 436-451.
- HUSELID, M.A. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-672.
- HUSELID, M.A. y BECKER, B.E. (1996): "Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link". *Industrial Relations*, 35(3), pp. 400-422.
- JACCARD, J., TURRISI, R. y WAN, C.K. (1990): "Interaction Effects in Multiple Regressions". *University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*, 72. Newbury Park, Sage Publications.
- KHATRI, N. (2000): "Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore". *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), pp. 336-365.

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), pp. 454-470.

MARTELL, K. y CARROL, 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), pp. 497-512.

MICHIE, J. y SHEEHAN-QUINN, M. (2001): "Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance". *British Journal of Management*, 12(4), pp. 287-306.

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*, 31(1), pp. 36-52.

PATTERSON, M., WEST, M.A., LAWTHOM, R. y NICKELL, S. (1997): "Impact of People Management Practices on Business Performance". *Issues in People Management*, 22. Londres, Institute of Personnel and Development.

PFEFFER, J. (1998): "Seven Practices of Successful Organizations". *California Management Review*, 40(2), pp. 96-123.

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), pp. 119-136.

SANZ R. y SABATER, R. (2000): "Efectos del Enfoque Estratégico de Recursos Humanos en los Resultados de la Empresa". *Revista de Trabajo y Seguridad Social-Recursos Humanos*, nº 211, pp. 167-204.

SAURA, M.D. y GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1996): "The Linkages between Business Strategies and Compensation Policies using Miles and Snow's Framework". Documento de Trabajo de la Universidad Carlos III. Madrid.

SCHULER, R.S. y JACKSON, S.E. (1987): "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices". *Academy of Management Executive*, 1(3), pp. 207-220.

SELS, L., WINNE, S., MAES, J., FAEMS, D., DELMOTTE, J. y FORRIER, A. (2003): "How HRM Affects Corporate Financial Performance: Evidence from Belgian SMEs". Documento de Trabajo de la Katholieke Universiteit, Leuven.

SNELL, S. y DEAN, J. (1992): "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective". *Academy of Management Journal*, 35(3), pp. 467-504.

TORRINGTON, D. y HALL, L. (1998): *Human Resource Management*. Hertfordshire, Prentice-Hall.

TYSON, S. (1997): "Human Resource Strategy: A Process for Managing the Contribution of HRM to Organizational Performance". *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp. 277-290.

ULRICH, D. (1997): "Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for

Results". *Human Resource Management*, 36(3), pp. 303-320.

VALLE CABRERA, R.J. (2003): *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Madrid, Prentice-Hall.

VAN SLUIJS, E. (1993): "Het Cyclisch Model Voor Strategisch Personeelsbeleid". *Methoden, Technieken en Analyse*, 28(1), pp. 101-115.

VENKATRAMAN, N. (1989): "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence". *Academy of Management Review*, 14(3), pp. 423-444.

WALKER, J.W. (1994): "Integrating the Human Resource Function with the Business". *Human Resource Planning*, 17(2), pp. 59-77.

WRIGHT, P.M., GARDNER, T.M. y MOYNIHAN, L.M. (2003): "The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units". *Human Resource Management Journal*, 13(3), pp. 21-36.

WRIGHT, P.M., McCORMICK, B. SHERMAN, W.S. y McMAHAN, G.C., (1999): "The Role of Human Resource Practices in Petro-Chemical Refinery Performance". *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), pp. 551-571.

YOUNDT, M.A., SNELL, S.A., DEAN, J.W. y LEPAK, D.P. (1996): "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance". *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 836-866.

Notas

1 Autor de Contacto: Área de Organización de Empresas; Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales; Universidad de Castilla La Mancha; San Pedro Mártir, s/n; 45071 Toledo; España

2 Tradicionalmente, la variable de contingencia más considerada es la estrategia de negocio (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996), junto con algunas variables del contexto como la tecnología Datta, Guthrie y Wright (2005) o el ciclo de vida (Gerstein y Reisman, 1983). Wright, McCormick, Sherman y McMahan (1999), son de los primeros autores que proponen una variable de contingencia relacionada directamente con la Dirección de Recursos Humanos como es la participación de los trabajadores.

3 Ya que la consecución de sus objetivos depende de su adaptación constante a la circunstancias del entorno.

4 En función de los recursos consumidos para la consecución de dichos objetivos.

5 Considérense las diferencias en las propuestas de los principales modelos teóricos de Miles y Snow (1984) y Schuler y Jackson (1987).

6 Para comprobar la representatividad de la muestra se acudió a la prueba t. Esta prueba permite contrastar hipótesis referidas a una media poblacional. En este caso, se trata de establecer una comparación entre las empresas que respondieron al cuestionario y las que no lo hicieron con respecto al tamaño -número de trabajadores-. La prueba no mostró diferencias significativas entre las medias de los dos grupos para esta variable, con $p < 0,95$ -media del tamaño de las empre-

sas que no contestaron el cuestionario-

7 La pregunta fue planteada de la siguiente forma: Exprese su grado de satisfacción respecto a los resultados obtenidos el último año en los siguientes aspectos: cuota de mercado, rentabilidad, crecimiento de los depósitos y préstamos, productividad y satisfacción de los clientes. La escala varía entre 1 -muy insatisfecho- y 5 -muy satisfecho-.

Media aritmética de las puntuaciones en los 5 ítems.

Análisis factorial que nos permite identificar las diferentes dimensiones del sistema.