

# VALIDEZ DEL ENFOQUE CONFIGURACIONAL DE LA DRH EN EL SECTOR FINANCIERO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Isidro Peña García-Pardo  
Felipe Hernández Perlínes

## ABSTRACT

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. El análisis será realizado desde la perspectiva configuracional. Con carácter novedoso, introduciremos la variable integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso estratégico 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.

**PALABRAS CLAVE:** Recursos humanos, resultados, integración.

## 1. INTRODUCCIÓN

El entorno actual, en el que hoy en día desarrollan su actividad las empresas, ha pasado de ser rutinario y previsible a estar caracterizado por altos niveles de dinamicidad y complejidad (Claver, Gascó y Llopis, 2000). Así mismo, la intensidad de la competencia se incrementa constantemente y, con ello, la necesidad de idear nuevas fórmulas de cara a mantener e incrementar los beneficios de las organizaciones. En este contexto, las tradicionales fuentes de ventaja competitiva, como tecnología, dimensión, economías de escala y patentes no garantizan ni el éxito, ni la supervivencia de las organizaciones (Pfeffer, 1994). Harel y Tzafir (1999) indican que la mejora en los resultados de las empresas tiene como base la dirección eficiente de sus recursos estratégicos, entre los que destacan las personas que componen su capital humano.

A partir de la década de los 90, surgen numerosos trabajos que analizan empíricamente cómo la manera en que las empresas gestionan sus recursos humanos condiciona sus resultados, circunstancia que, por otro lado, junto a otras que iremos repasando a lo largo de este trabajo, se constituye en uno de los elementos característicos del enfoque estratégico que ha adquirido la Dirección de Recursos Humanos en los últimos años. La investigación al respecto señala que la relación prácticas de recursos humanos-resultados, se sustenta en los siguientes aspectos: a) la inversión en capital humano mejora la productividad de los trabajadores (Bartel, 1994); b) la aplicación de “buenas” prácticas de recursos humanos mejora la motivación de los trabajadores (Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997; Wood, 1999); c) el incremento en la autonomía y responsabilidad concedida a los trabajadores permite a la empresa apropiarse de su conocimiento, así como reducir el número de mandos intermedios (Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000); d) aumenta el compromiso de los trabajadores con la empresa y con la realización correcta de sus tareas (Ichniowski *et al.*, 1997; Batt, 2002); y e) se reducen los niveles de absentismo y la tasa de abandono (Arthur, 1994, Huselid, 1995), circunstancia esta última de gran importancia en el sector servicios, donde la rotación de los trabajadores lleva aparejada en muchos casos, de manera paralela, la rotación de los clientes (Batt, 2002).

Dentro de las aportaciones que abordan esta problemática, existe un grupo de trabajos cuyo denominador común es el reconocimiento de la existencia de una serie de prácticas de personal, denominadas de alto rendimiento, alta implicación, innovadoras o de compromiso, que tienen un valor

estratégico para aquellas organizaciones que las aplican, constituyendo el denominado **enfoque universalista**. En este sentido, se sugiere que la utilización de estas prácticas de alto rendimiento llevará asociada niveles superiores de resultado, independientemente de características particulares de la organización, del sector en el que se encuentre inmersa y, de manera más amplia, de cualquier elemento del entorno (Pfeffer, 1994; Ichniowski *et al.*, 1997). Dentro de este enfoque, existe a su vez una línea de investigación desde la que, si bien se reconoce que la aplicación de una serie de prácticas de alto rendimiento influye en la productividad y beneficios de las empresas (Ichniowski *et al.*, 1997; Huselid 1995), su efecto será mucho más notable cuando se apliquen dentro de sistemas coherentes, que se refuercen entre sí (Arthur, 1994; Pfeffer, 1994; Kochan y Osterman, 1994; Huselid, 1995; McDuffie 1995). Becker y Gerhart (1996) afirman al respecto que el efecto de las prácticas de recursos humanos en los resultados, recae en la arquitectura del sistema y no en las denominadas “mejores prácticas”.

Por otro lado, y como consecuencia del enfoque estratégico que ha adoptado la Dirección de Recursos Humanos en la actualidad, aparece otro grupo de investigaciones desde las que se reconoce la necesidad de integrar las prácticas de recursos humanos o los sistemas de recursos humanos con una serie de aspectos organizativos, y principalmente, con la estrategia empresarial (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Delery y Doty, 1996; Wood, 1999). Bajo este supuesto, se realizan una serie de trabajos encuadrados en las perspectivas **contingente** y **configuracional**, en función de la consideración de prácticas aisladas o sistemas de prácticas.

Revisiones teóricas recientes han identificado serias deficiencias dentro de la literatura empírica (Becker y Gerhart, 1996; Wood, 1999): a) se observa que gran parte de los estudios se realizan sobre empresas pertenecientes al sector manufacturero (Arthur, 1992, 1994; McDuffie, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996; Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000; Sanz y Sabater, 2002), ignorando que en las economías capitalistas el mayor número de trabajadores se encuentra empleado en el sector servicios<sup>1</sup>; b) mientras que el término estratégico, en cierto modo, lleva implícita la necesidad de aplicar el análisis en un nivel corporativo, en muchos de los principales estudios (Arthur, 1992, 1994; McDuffie, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; Youndt *et al.*, 1996) el nivel de análisis es la unidad de negocio o el establecimiento; y c) considerando que otro de los rasgos evolutivos de la función de personal que favorecen la adquisición de su carácter estratégico es el reconocimiento de una serie de variables que condicionan la relación recursos humanos-resultados – principalmente la estrategia empresarial–. A pesar de esto, comparativamente dicha variable no ha sido incorporada en un número reducido de trabajos (Banker, Lee, Potter y Srinivasan, 1996; Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Hoque, 1999; Boselie, Pauwe y Jansen, 2001; Guthrie, Spell y Nyamori, 2002), y en todo caso, los resultados obtenidos se encuentran lejos de los propuestos.

Este trabajo tiene como **objetivo principal**, analizar el impacto de la estrategia de recursos humanos sobre los resultados empresariales. Este análisis será realizado bajo la perspectiva configuracional (Delery y Doty, 1996; Guest, 1997; McMahan, Virick y Wright, 1999), para comprobar su validez en el contexto español y para el grupo de empresas considerado.

Con este trabajo pretendemos contribuir al avance de la investigación en dos sentidos. En primer lugar, propondremos una variable de contingencia –integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso estratégico–, la cual ha sido considerada en estudios recientes (Bae y Lawler, 2000; Björkman y Xiucheng, 2002) como determinante de los resultados. Sin embargo, el planteamiento de este trabajo va más allá ya que, además de apoyar la validez de esta influencia, consideramos que dicha integración es la variable fundamental que garantiza el éxito de las actividades de personal desarrolladas, en tanto que entorno, estrategia de negocio y demás circunstancias que puedan condicionar el proceso de gestión, se encuentran en una dinámica constante de cambio. En esta

<sup>1</sup> A este respecto Guest, Michie, Conway y Sheehan (2003), destacan la tendencia existente en la literatura de realizar los estudios en el sector servicios.

situación, únicamente cuando la Dirección de Recursos Humanos se encuentre integrada con la Dirección General, se conseguirán adecuar las políticas de personal a las necesidades estratégicas de negocio. En segundo lugar, centraremos el estudio en un contexto, en el sector financiero, donde existen pocos trabajos en el ámbito internacional (Delery y Doty, 1996; Arcand, Bayad y Fabi, 2002; Gelade e Ivery, 2003; Bartel, 2004) y nacional (Cano y Céspedes, 2003; Saá y García-Falcón, 2004).

## 2. ENFOQUE CONFIGURACIONAL EN EL ESTUDIO DE LA EFECTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El enfoque configuracional hace referencia a la necesidad de integración y coherencia entre las distintas prácticas de recursos humanos aplicadas –ajuste interno–, así como a la necesidad de ajustar las mismas y una serie de aspectos organizativos –ajuste externo–. La investigación configurativa en cualquier rama, busca la explicación de un determinado fenómeno a través de la determinación de grupos homogéneos de empresas. La principal base teórica de este enfoque gira en torno a la Teoría de Recursos y Capacidades, reconociendo que la aplicación de sistemas ideales de recursos humanos tiene un carácter sinérgico sobre los resultados. Wright y McMahan (1992) señalan que ésta es la aproximación más adecuada para el estudio de la influencia de la gestión de recursos humanos en los resultados, afirmando que para que se produzca un aumento de los resultados, debe de existir un alto grado de ajuste tanto horizontal, entre las distintas prácticas de recursos humanos, como vertical, con las condiciones organizativas y ambientales. Este enfoque supone un avance respecto de las otras aproximaciones en tanto que se reconoce la necesidad de adecuar las prácticas de recursos humanos a una serie de variables del contexto empresarial pero, a su vez, se destaca la necesidad de ajustar internamente las prácticas de recursos adoptadas por la empresa. Es precisamente el ajuste interno el rasgo diferenciador de este enfoque, frente a la aproximación contingente.

Las características principales de aproximación son las siguientes (Delery y Doty, 1996): a) estas configuraciones de prácticas generan efectos sinérgicos de manera que el resultado de la aplicación conjunta de las mismas es superior al que produce su aplicación de manera individual; b) estas teorías incorporan el concepto de equifinalidad, afirmando que existen diferentes configuraciones que pueden maximizar el grado de cumplimiento de los objetivos; y c) estas configuraciones son consideradas tipologías ideales, más que fenómenos observables empíricamente (Doty y Glick, 1994), y son concebidas de cara a maximizar el ajuste interno para, posteriormente, adecuarlas a otros aspectos organizativos, esto es, conseguir el ajuste externo.

### 2.1. INVESTIGACIÓN REALIZADA BAJO EL ENFOQUE CONFIGURACIONAL

A continuación desarrollamos una revisión de la investigación empírica realizada bajo el enfoque configuracional, en función de la cual se plantearán las hipótesis a contrastar en la parte empírica de esta investigación.

Bird y Beechler (1995), sobre una muestra de 64 compañías americanas, subsidiarias de empresas japonesas pertenecientes a varios sectores, realizaron un análisis basado en la tipología estratégica de Miles y Snow (1978), sobre el efecto positivo del desarrollo de una estrategia de recursos humanos coherente con la estrategia de negocio. De esta forma, se definieron tres estrategias de recursos humanos –acumulador, facilitador y utilizador, cuya aplicación conjunta con las estrategias de negocio defensiva, analizadora y prospectiva respectivamente, se traduce en mayores niveles de resultado. La estrategia acumuladora pretende obtener la máxima implicación y eficiencia del personal mediante la adquisición de empleados con un alto potencial y el desarrollo de las habilidades y conocimientos de los trabajadores. La estrategia facilitadora está fundamentada en la creación y adquisición de nuevo conocimiento, mediante la contratación de personal automotivado, fomento del

autodesarrollo de habilidades y conocimientos y mediante la coordinación entre la asignación adecuada de tareas y equipos flexibles de trabajo. Por último, la estrategia utilizadora está caracterizada por niveles bajos de compromiso y máxima utilización de las habilidades existentes, que se consigue mediante la adecuación puesto-trabajador y la utilización de las habilidades y conocimiento de los trabajadores a tareas específicas. En cuanto a los resultados, se observa que aquellas empresas que han ajustado ambos tipos de estrategia obtienen mayores niveles de resultados, para todas las medidas incluidas, siendo estadísticamente significativas para la moral de los empleados, antigüedad media de los trabajadores y rotación, tanto de miembros de la dirección general, como de otros directivos. En cuanto a su relación con las medidas de resultado empresarial, se observan mayores niveles de desempeño en aquellas empresas en las que se produce este ajuste, con significatividad estadística, únicamente para los indicadores subjetivos de resultado.

Delery y Doty (1996) definen dos sistemas de recursos humanos<sup>2</sup>: sistema interno y sistema de mercado. De esta forma, proponen que la utilización de cualquiera de estos sistemas de recursos humanos, repercutirá directamente en el resultado financiero, siempre que la empresa aplique dichos sistemas en consonancia con la estrategia<sup>3</sup> de negocio desarrollada. Mediante la aplicación de diversas técnicas estadísticas, se encontró apoyo parcial a estas hipótesis, al evidenciarse que la utilización de sistemas de mercado se asocia positivamente con los resultados financieros para aquellas empresas que compiten mediante la estrategia prospectiva.

Youndt *et al.* (1996) realizaron un estudio sobre 97 empresas pertenecientes al sector del metal. Estos autores definieron dos sistemas de gestión de recursos humanos: sistema administrativo y sistema que potencia el capital humano, a partir de cuatro dimensiones: reclutamiento, formación, evaluación del rendimiento y retribución, tratando de determinar la influencia de dichos sistemas en los resultados<sup>4</sup> así como si la misma se encuentra moderada por la estrategia empresarial<sup>5</sup> de la siguiente manera: a) La estrategia de costes está relacionada con un sistema administrativo; b) la estrategia de calidad está relacionada con un sistema de desarrollo; y c) la estrategia de flexibilidad está relacionada con un sistema de desarrollo del capital humano. Mediante un análisis de regresión jerárquica pudo comprobarse que son los sistemas de desarrollo del capital humano los que repercuten de una manera positiva en los resultados, cuando no se consideran interacciones con la estrategia de negocio. La inclusión en el modelo de las interacciones entre la estrategia empresarial y los sistemas de recursos humanos, mejora la capacidad explicativa de los mismos –uno para cada una de las medidas de resultado–, siendo este incremento significativo para la variable orientación al cliente. En cuanto a las interacciones concretas entre la estrategia y los sistemas de recursos humanos se produjeron las siguientes: a) estrategia de calidad-sistema de desarrollo, con signo positivo respecto de las variables orientación al cliente, productividad y eficiencia, quedando contratada la hipótesis; b) estrategia de flexibilidad de desarrollo-sistema administrativo, con signo positivo para la variable orientación al cliente y negativo respecto de la productividad; y c) estrategia de liderazgo en costes-sistema administrativo, relación positiva para la variable eficiencia, quedando contrastada la hipótesis parcialmente. De esta forma, los sistemas administrativos resultan ser adecuados en aquellos contextos donde la reducción de costes resulte fundamental, mientras que los sistemas de desarrollo del capital humano resultan adecuados en contextos donde la principal arma competitiva sea la calidad. Por último, pudo comprobarse que las empresas que desarrollan estrategia de calidad y flexibilidad de desarrollo presentan mejores resultados<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Que si bien no se corresponden con los de Miles y Snow (1984), si que se asocian con las estrategias defensivas y prospectivas. De hecho, el sistema intermedio, puede asociarse con la estrategia analizadota (Sabater, 2002).

<sup>3</sup> El sistema interno se adecua a la estrategia defensiva, mientras que el sistema de mercado se asocia con la estrategia prospectiva.

<sup>4</sup> Orientación al cliente, productividad y eficiencia del equipo.

<sup>5</sup> Estrategia de costes, estrategia de calidad y estrategia de flexibilidad -de desarrollo y de entrega-.

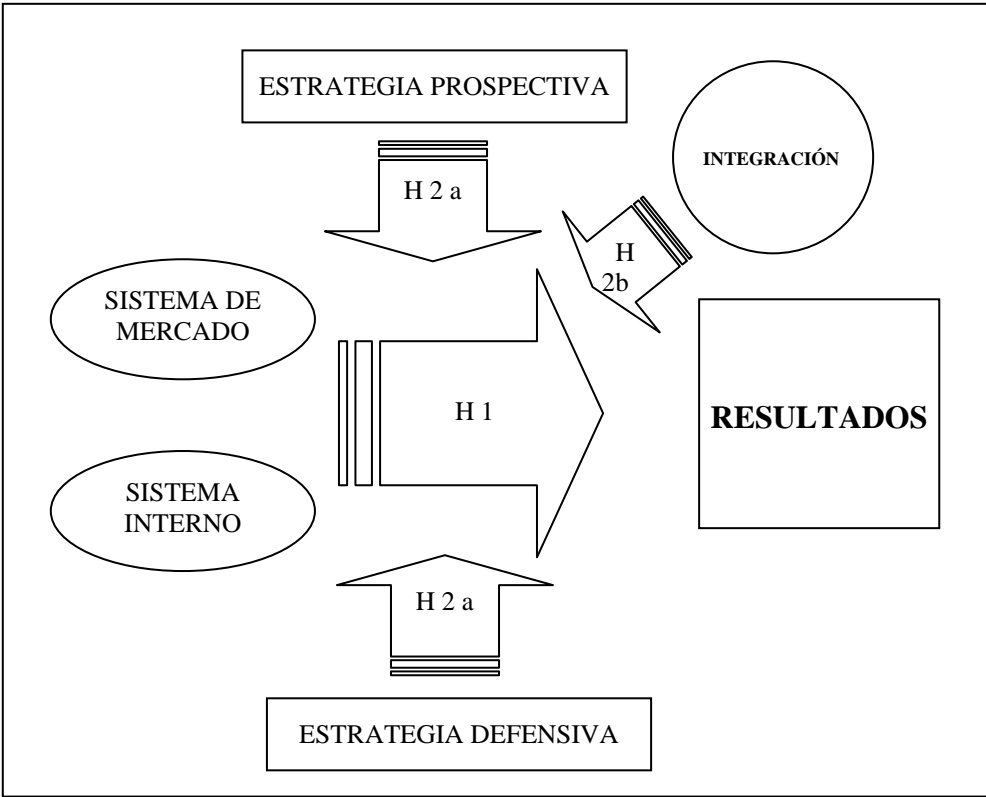
<sup>6</sup> Para la variable orientación al cliente. Para la variable productividad esta relación únicamente se encuentra para la estrategia de flexibilidad –con menores niveles de significación– y para la tercera únicamente se produce para la estrategia de calidad.

Quirós (2003) propone dos sistemas de recursos humanos, interno y de mercado, que han de ser coherentes con una serie de aspectos organizativos: a) cultura, considerando tres dimensiones relativas a la flexibilidad/estabilidad, orientación a la persona/tarea e individualismo/colectivismo; b) estructura, mecanicista u orgánica; y c) estrategia empresarial, considerando la tipología de Miles y Snow (1978). La realización de diversos análisis clúster permite obtener tres grupos de empresas en función de las variables anteriormente descritas, para posteriormente determinar los sistemas de recursos humanos que se dan en cada uno de ellos. De esta forma, se pudo observar que: a) en las organizaciones que tienen una cultura basada en la persona y una estructura orgánica, el sistema interno es el más adecuado para implantar una estrategia prospectiva; y b) las organizaciones con una cultura basada en la organización y una estructura mecánica, que además desarrollan una estrategia analizadora obtienen mejores resultados.

### 3.2. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación, realizada bajo el enfoque configuracional, las hipótesis planteadas quedan recogidas en la siguiente figura.

**Figura 1:** Modelo configuracional propuesto



Fuente: Elaboración propia

La primera de ellas, hace referencia al efecto positivo en los resultados de la adopción de sistemas ideales de recursos humanos. Mediante la aplicación de técnicas de agrupación se intentarán identificar sistemas similares a los propuestos por Delery y Doty (1996) –interno y mercado–, de cara a comprobar si la adopción de los mismos, repercute positivamente en los resultados

***HIPÓTESIS 1: La adopción de sistemas ideales de gestión de recursos humanos se traduce en mejores resultados.***

Por otro lado, y continuando con la propuesta de estos autores, se analizará el efecto en los resultados del ajuste entre de estos sistemas con las estrategias prospectiva y defensiva. Así mismo, incorporamos la variable integración como elemento clave de la efectividad de las políticas de personal. En base a esto, proponemos la siguiente hipótesis:

***HIPÓTESIS 2: El ajuste de estos sistemas con:***

- a) La estrategia de negocio, de manera que la aplicación de sistemas internos en empresas defensivas y de sistemas de mercado en empresas prospectivas se traduce en mejoras de los resultados.*
- b) La variable integración se traduce en mejores resultados.*

### 3. TRABAJO EMPÍRICO

Las empresas objeto de estudio, Cooperativas de Crédito y Cajas de Ahorros, son instituciones de crédito encuadradas en la Economía Social. La recogida de datos se ha realizado mediante el envío de una encuesta postal. Si bien, la muestra incluida en el trabajo no es muy amplia, lo que permitiría la utilización de alguna otra técnica de recogida de datos para así subsanar las deficiencias del método utilizado, la dispersión geográfica de la misma, así como la flexibilidad que ofrece la encuesta postal, en tanto que puede responderse en el periodo de tiempo que más interese al encuestado, nos hizo optar por esta técnica. 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 final queda compuesta por 48 organizaciones, que representan un 44% de tasa de respuesta.

#### 3.1. DETERMINACIÓN DE LOS SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Uno de los aspectos claves de esta investigación consiste en definir una metodología de cara a hacer operativa la variable sistema de recursos humanos. De cara a crear una variable que refleje el sistema de recursos humanos, se deben determinar, por un lado, las actividades a incluir en el mismo, y por otro la manera de medirlo. En cuanto a las variables, consideraremos aquellas utilizadas por Delery y Doty (1996), en su propuesta de modelos de empleo. Para su medición, con carácter general, dentro de la literatura empírica encontramos las siguientes: a) Bird y Beechler (1995) identifican la estrategia de recursos humanos aplicando el método del párrafo en términos similares a los utilizados para determinar la estrategia de negocio, b) Sumando el número de prácticas que utiliza una compañía (Sanz y Sabater, 2000; Sels et al., 2003; Wright *et al.*, 2003). Esta técnica se utiliza principalmente cuando las variables son dicotómicas. Cuando las mismas son medidas mediante escalas *likert* se considera la mediana como punto de corte (Delaney y Huselid, 1996); c) mediante un análisis factorial que permita identificar diferentes dimensiones del sistema de recursos humanos (Huselid, 1995;

Boselie *et al.*, 2003; Cano y Céspedes, 2003; Hartog y Verburg, 2004); d) la tendencia principal en la literatura, es la de construir un solo índice que contenga un grupo de prácticas determinado, que incluyan aspectos relativos a la selección, formación, desarrollo, retribución y diseño de puestos. (Bae y Lawler, 2000; Ramsay *et al.*, 2002; West *et al.*, 2000; Datta *et al.*, 2005). Becker y Huselid (1998) destacan que, sin estar exenta de limitaciones, ésta es la manera más indicada para construir un índice de recursos humanos por dos razones fundamentales: a) un solo índice es reflejo de la noción de un único sistema de Dirección de Recursos Humanos como activo estratégico; b) dado que este índice se construye a partir de combinaciones de los valores de las escalas, existen múltiples combinaciones que permiten mejorar los resultados; y e) mediante un análisis *clúster*, que identifique grupos homogéneos en cuanto a las prácticas adoptadas, o simplemente determinando grupos de empresas en función del número de prácticas de recursos humanos aplicadas (Arthur, 1994; Huselid y Becker, 1996; Conyon y Read, 1999; Applebaum *et al.*, 2000; Bayo y Merino, 2000; Michie y Sheehan, 2001).

En nuestro trabajo, utilizaremos el análisis *cluster* identificando empresas que apliquen sistemas “internos o desarrollo” y “de mercado o compar”, para ver si los resultados de estas compañías son superiores a los de aquellas que no utilizan claramente ninguno de ellos y, si el ajuste de estos sistemas con las estrategias –de negocio e integración– se traduce en mejores resultados. Esta elección viene justificada por Becker y Huselid (1998), que afirman que esta técnica es la adecuada a fin a testar las hipótesis de equifinalidad, supuesto básico del enfoque configuracional.

### 3.2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Este epígrafe, nos servirá para validar las hipótesis propuestas, que hacen referencia al efecto positivo de la aplicación de sistemas de prácticas ideales en los resultados –hipótesis 1– y que dicha relación se encuentra moderada por el nivel de ajuste con la estrategia de negocio desarrollada –hipótesis 2 a–, así como por el grado de integración de la función de personal –hipótesis 2 b–.

De esta forma, en primer lugar debemos determinar grupos homogéneos de empresas, a fin a identificar patrones ideales o sistemas de prácticas coherentes con los propuestos en la literatura al respecto. Para a realizar esta clasificación, aplicamos un análisis *cluster jerárquico*, que es una técnica multivariante que consiste en la agrupación de casos en función del parecido o similitud entre ellos. Así, permite detectar el número óptimo de grupos y su composición a partir de sus similitudes en cuanto a una y varias variables. Dado que, como pudimos ver en la matriz de correlaciones, las prácticas de recursos humanos se encuentran muy correlacionadas, para garantizar la eficacia del análisis de conglomerados, consideramos necesario aplicar un análisis factorial previo que nos permita resumir la información contenida en las variables independientes, agrupando aquéllas que presenten un alto grado de correlación, modificando la estructura dimensional de los mismos, con la pérdida mínima de información, aplicando algún método de extracción.

El análisis factorial se realizó empleando como método de extracción el de componentes principales, y se aplicó una rotación ortogonal de tipo varimax. Se extrajeron aquellos factores cuyo autovalor era mayor que la unidad. La tabla muestra los factores obtenidos, las comunales correspondientes a cada variable, así como la prueba *Kaiser Meyer Olkin* de adecuación de los datos y el test de esfericidad de Barlett. Los resultados de las pruebas KMO y el test de esfericidad de Barlett, junto al alto porcentaje de varianza explicada, nos permite afirmar la idoneidad de aplicar el análisis factorial en este caso.

El análisis muestra la agrupación de las prácticas en tres factores. 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 las estructuras orgánicas presentan diseño de puestos y del

sistema retributivo similares. 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**.

El número de conglomerados fue seleccionado a partir del estudio del dendograma, que es la representación gráfica del proceso de agrupación anteriormente descrito, y facilita la evaluación y determinación por parte del investigador del número óptimo de conglomerados. En nuestro caso, el dendograma señala la existencia de cuatro *cluster* como solución definitiva. Por otra parte, y para asegurarnos de la adecuación de la solución obtenida se realizó un análisis de conglomerados aplicando el método alternativo *-k-medias-*. Posteriormente, comprobamos que la clasificación de las empresas es similar independientemente del método utilizado. La solución definitiva queda recogida en la siguiente tabla:

**Tabla 1:** Análisis de conglomerados. Estrategias de RH

VARIABLES	CONGLOMERADO				Est. de Levene	F	Post-hoc (Scheffé)
	1; N=7	2; =18	3; =18	4; N=5			
FACTOR DESARROLLO	-1,400	0,760	-0,399	0,890	1,717	27,167***	1,3<2,4***
FACTOR ORGÁNICO	-1,075	-0,375	0,732	0,000	0,779	11,504***	1,2<3***; 1<4***
FACTOR CONTRATACIÓN	-0,639	0,632	0,136	-2,150	1,657	37,610***	1,4<2,3***; 3<2*

\* Significativa  $p<0.10$ ; \*\*\* Significativa  $p<0.01$

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 1 (n=7): **“Nula”**. Este *cluster* incluye una serie de organizaciones que obtienen puntuaciones bajas en los tres factores, lo que implica que carecen de una estrategia de personal definida. Esta formado exclusivamente por Cajas Rurales de pequeño tamaño, con un ámbito de actuación muy reducido.

Estrategia 2 (n=18): **“Desarrollar”**. Este *cluster* incluye a un grupo de organizaciones que aplican sistemas *make* o internos de recursos humanos en la línea de las propuestas de Miles y Snow (1984) o Delery y Doty (1996). Como podemos observar, proporcionan altos niveles de estabilidad en el empleo a sus trabajadores, realizan actividades para su desarrollo y el sistema retributivo, así como la forma en que realizan el diseño de puestos de trabajo, son propios de estructuras mecanicistas.

Estrategia 3 (n=18): **“Comprar”**, que se corresponde con los sistemas *buy* o de mercado definidos por Miles y Snow (1984) y Delery y Doty (1996), caracterizados por el poco desarrollo de los empleados, establecimiento de sistemas retributivos orgánicos y de relaciones laborales a corto plazo. En este último aspecto, se observa que presentan valores superiores en el factor respecto al primer y tercer grupo, aunque el hecho de tener una estrategia de recursos humanos desarrollada, junto con el alto nivel de estabilidad del sector, hace que dichos valores nos permitan identificar su política de contratación como propia de sistemas de mercado.

Estrategia 4 (n=5): **“Inconsistente”**. Son compañías que invierten en el desarrollo de sus recursos humanos, ofrecen menores niveles de estabilidad en el empleo y no utilizan técnicas rigurosas de selección. Estas empresas son denominadas inconsistentes debido a que se realizan inversiones en capital humano que, por un lado no ha sido seleccionado de una manera adecuada y, por otro, presentan mayores niveles de rotación en tanto que no ofrecen empleo estable.



La realización de un ANOVA de un factor<sup>7</sup>, en el que las variables dependientes son los resultados y el factor la pertenencia a cada uno de los grupos anteriormente definidos, muestra diferencias significativas entre los mismos –Tabla 3–. El contraste *post-hoc* revela que aquellas empresas que utilizan estrategias de recursos humanos ideales obtienen mejores resultados. Sin embargo, estas diferencias son significativas, únicamente, respecto de aquellas que desarrollan una estrategia nula, por lo que la hipótesis primera queda contrastada de manera parcial, ya que no se determinan claramente sinergias derivadas de la utilización de sistemas ideales.

**Tabla 2:** ANOVA de un factor sobre los sistemas ideales de RH

VARIABLES	ESTRATEGIA DE RH				Est. de Levene	F	Post-hoc (Scheffé)
	1	2	3	4			
RESULTADOS DE RECURSOS HUMANOS	3,83	5,18	4,95	4,78	0,990	4,110**	1<2,3**
RESULTADOS EMPRESARIALES	3,94	5,06	4,66	4,53	0,169	4,005**	1<2,3**

\*\* Significativa p<0.05

Fuente: Elaboración propia

A continuación pasamos a realizar el contraste de la hipótesis 2a, que hace referencia a que la adecuación entre los sistemas de recursos humanos y la estrategia de negocio repercute positivamente en los resultados. Para ello, utilizaremos tablas de contingencia, donde las columnas se corresponden con el sistema de recursos humanos adoptado y las filas con la estrategia de negocio<sup>8</sup>. Con carácter general, se aplica la prueba  $\chi^2$  que permite contrastar la hipótesis de independencia entre dos criterios de clasificación, mediante la comparación entre las frecuencias observadas –las realmente obtenidas– y las frecuencias esperadas –aquellas que deberían haberse observado si la hipótesis de independencia fuese cierta–.

**Tabla 3:** Tabla de contingencia sistema de recursos humanos-estrategia de negocio

		ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS				TOTAL
		NULA	DESARROLLAR	COMPRAR	INCONSISTENTE	
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	DEFENSIVA	2	3	6	1	12
	ANALIZADORA	2	9	5	1	17
	PROSPECTIVA	1	4	6	2	13
	REACTIVA	2	2	1	1	6
TOTAL		7	18	18	5	48

$\chi^2 = 6,408$ , Sign. 0,699

Fuente: Elaboración propia

<sup>7</sup> Hemos optado por esta técnica para el contraste de las hipótesis configuracionales ya que, el tamaño reducido de la muestra, junto con la necesidad de utilizar variables *dummy* –para introducir la estrategia de recursos humanos en el modelo–, hace que la capacidad predictiva de los modelos de regresión sea modesta y difícil la obtención de resultados significativos.

<sup>8</sup> En este caso, siguiendo la propuesta de Shortell y Zajac (1990), las organizaciones que se autocalificaron con 1 y 2 son consideradas defensivas, las que lo hicieron con 6 y 7 son consideradas prospectivas, mientras que valores intermedios se corresponden con organizaciones analizadoras.

A tenor de los resultados obtenidos –Tabla 3– y dado el valor que presenta el estadístico  $\chi^2$  no se puede rechazar la hipótesis nula de independencia entre ambas variables, lo que contradice en parte los planteamientos recogidos en el capítulo tercero, que sirvieron como base para proponer esta hipótesis, si bien existen otros trabajos como Bird y Beechler (1995) y Sabater (2002) en los que tampoco se obtienen resultados coherentes con los propuestos en la literatura.

Posteriormente, realizamos este análisis, pero en este caso considerando el grado de integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso estratégico<sup>9</sup>. Para ello, mediante un análisis *cluster k-medias* dividimos las empresas en dos grupos en función del grado de integración. A continuación construimos una tabla de contingencia en la que por un lado consideramos si la empresa desarrolla o no estrategias de recursos humanos ideales y, por otro, la existencia de altos o bajos niveles de integración.

**Tabla 4:** Tabla de contingencia sistema de recursos humanos-integración

		ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS			TOTAL
		NO IDEAL	CREADORA	COMPRADORA	
INTEGRACIÓN	BAJA	8	6	7	21
	ALTA	4	12	11	27
TOTAL		12	18	18	48
$\chi^2 = 10,000$ , Sign. 0,007					

Fuente: Elaboración propia

En este caso sí se puede comprobar que las empresas que integran la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de dirección adoptan en mayor medida sistemas ideales de recursos humanos –Tabla 4–. El valor de  $\chi^2$  obtenido permite rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables, por lo que podemos afirmar que las empresas que integran la Dirección de Recursos Humanos en su proceso estratégico, como cabría esperar, tienden a utilizar sistemas de recursos humanos ideales.

Siguiendo la metodología aplicada por Bird y Beechler (1995), clasificaremos las empresas en tres grupos: a) las que aplican sistema de desarrollo y a su vez presentan altos niveles de integración; b) las que aplican sistema de comprar y a su vez presentan altos niveles de integración; y c) aquellas que, o bien no desarrollan sistemas ideales, o no presentan altos niveles de integración de la función de personal. La realización de un ANOVA de un factor permitirá establecer la existencia de diferencias en los resultados en función del ajuste sistema ideal-alta integración.

Los resultados del análisis, recogidos en la Tabla 5 permiten apoyar la hipótesis 2b, en tanto que las empresas en las que se produce el ajuste sistema ideal-alta integración obtienen niveles superiores de resultado para ambos indicadores. Así mismo, puede comprobarse que los resultados de estas organizaciones son superiores frente a los de aquellas que únicamente que únicamente utilizan dichos sistemas<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> La integración de los recursos humanos en el proceso estratégico, fue medida mediante una escala construida a partir de la propuesta por Becker y Huselid (1998) que consideran la importancia de la función de personal dentro de la organización, así como el grado de implicación del departamento de recursos humanos en el proceso de planificación estratégica.

<sup>10</sup> Para los de recursos humanos 5,31 vs a 5,18 –sistema desarrollo– y 5,13 vs 4,95 –sistema comprar–. Para los de tipo empresarial 5,39 vs 5,06 –sistema desarrollo– y 4,81 vs 4,66 –sistema comprar–. La realización de un ANOVA de un factor para cada indicador de resultado evidenció que dichas diferencias son significativas con  $p < 0,05$ .

**Tabla 5:** ANOVA de un factor sobre el ajuste sistema de recursos humanos-integración

	<b>DESARROLLAR +INT (12)</b>	<b>COMPRAR +INT (11)</b>	<b>NO AJUSTE (25)</b>	<b>Est. de Levene</b>	<b>F</b>	<b>Post-hoc (Scheffé)</b>
RESULTADOS DE RECURSOS HUMANOS	5,31	5,13	4,31	0,980	13,313***	3<1,2***
RESULTADOS EMPRESARIALES	5,39	4,81	4,24	1,319	14,979***	3<1,2***
*** Significativa p<0.01						

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, podemos afirmar que la efectividad de los sistemas de recursos ideales es superior en empresas en las que la Dirección de Recursos Humanos se encuentra integrada dentro del proceso de Dirección Estratégica.

#### 4. CONCLUSIONES

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. Esta circunstancia implica la necesidad de analizar el proceso de implantación de las políticas de personal. Hasta el momento, con carácter general, se habían considerado aspectos externos a la función de personal como condicionantes de la efectividad de la estrategia de recursos humanos.

De esta forma, parece que el impacto positivo de la aplicación de sistemas de recursos humanos es mayor en aquellas organizaciones en las que se alcanzan altos niveles de integración entre la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección Corporativa. 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 de negocio, hacia la flexibilidad y adaptación a unas necesidades estratégicas variadas y cambiantes; b) el análisis del contenido de la estrategia de recursos humanos, hacia el estudio del proceso de implantación de la misma.

#### 5. BIBLIOGRAFIA

- APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. y KALLEBERG, A.L. (2000): *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Londres, Cornell University Press.
- ARCAND, M., BAYAD, M. y FABI, B. (2002): "L'Effet des Pratiques de Gestion des Ressources humaines sur L'Efficacité Organisationnelle de Coopératives Financières Canadiennes". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72(2), pp. 215-240.
- 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.
- BANKER, R.D., LEE, S.W., POTTER, G. y SRINIVASAN, D. (1996): "Contextual Analysis of Performance Impacts of Outcome-Based Incentive Compensation". *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 920-948.

- BARTEL, A.P. (1994): "Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs". *Industrial Relations*, 33(4), pp. 411-425.
- BARTEL, A.P. (2004): "Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking". *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2), pp. 181-203.
- BATT, R. (2002): "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth". *Academy of Management Journal*, 45(3), pp. 587-597.
- BAYO, A. y MERINO, J. (2002): "Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry". *Management*, 5(3), pp. 175-199.
- BECKER, B. E. y HUSELID, M. A. (1998): "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications". En Ferris, G. R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, pp. 53-101. Greenwich, JAI Press.
- BECKER, B. y GERHART, B. (1996): "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects". *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 779-801.
- 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.
- BJÖRKMAN, 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 RICHARDSON, R. (2003): "Human Resource Management, Institutionalization and Organizational and Performance: A Comparison of Hospital, Hotel and Local Government". *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), pp. 1407-1429.
- 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.
- CLAVER, E., GASCÓ, J.L. y LLOPIS, J. (2000): *Los Recursos Humanos en la Empresa: Un Enfoque Directivo*. Madrid, Editorial Civitas.
- CONYON, M. y READ, L. (1999): "Corporate Productivity, Complementarities and Human Resource Management System". *Working Paper de la Warwick Business School*. Coventry.
- CORTÉS, J. y PEREIRA, J.J. (1998): "Dimensión y Recursos de las Cajas de Ahorros ante la Moneda Única". *Papeles de Economía Española*, nº 75, pp. 2-19.
- 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.
- 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.
- DOTY, D. H. y GLICK, W. H. (1994): "Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modelling", *Academy of Management Review*, 19(2), pp. 230-251.
- GELADE, G.A. e IVERY, M. (2003): "The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance". *Personnel Psychology*, 56(2), pp. 383-404.
- GUEST, D. (1997): "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda". *International Human Resource Management*, 8(3), pp. 263-276.
- GUEST, D., MICHIE, J., CONWAY, N. y SHEEHAN, M. (2003): "Human Resource Management and Corporate Performance in the UK". *British Journal of Management*, 41(2), pp. 291-314.
- 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(2), pp. 183-197.
- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R. y BLACK, W. (1999): *Análisis Multivariante*. Madrid, Prentice Hall.
- HAREL, G. H. y TZAFRIR, S. (1999): "The effects of HRM Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm". *Human Resource Management*, 38(3), pp.185-200.
- HARTOG, D.N. y VERBURG, R.M. (2004): "High Performance Work Systems, Organisational Culture and Ffirm Effectiveness". *Human Resource Management Journal*, 14(1), pp. 55-78.
- HOOQUE, K. (1999): "Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry". *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), pp. 419-443.
- 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.
- ICHNIOWSKI, C., SHAW K., y PREMUSHI G. (1997): "The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines". *The American Economic Review*, **87**(3), pp 291-314.
- KOCHAN, T. y OSTERMAN, P. (1994): *The Mutual Gains Enterprise*. Boston, Harvard Business School Press.
- McDUFFIE, J.P. (1995): "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry". *Industrial and Labour Relations Review*, **48**(2), pp. 197-221.
- McMAHAN, G.C., VIRICK, M. y WRIGHT, P.M. (1999): "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects". En Wright, P.M, Dyer, L.D, Boudreau, J.W. y Milkovich, G.T. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, pp. 99-122, Greenwich, JAI Press.
- 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*. New York, McGraw-Hill.
- MILES, R.E. y C.C. SNOW (1984): "Designing Strategic Human Resource Systems". *Organizational Dynamics*, **31**(1), pp. 36-52.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive Advantage Through People*. Boston, Harvard Business School Press.
- QUIRÓS, I. (2003): "Prácticas de Recursos Humanos y Eficiencia Organizativa: ¿Cómo se Combinan?". *Trabajo presentado en el Congreso Internacional de la Iberoamerican Academy of Management*. San Paulo.
- SAÁ, P. y GARCÍA-FALCÓN, J.M. (2004): "The Influence of Human Resource Management in Savings Bank Performance". *The Service Industries Journal*, **24**(2), pp. 51-66.
- SABATER, V. (2002): "La Nueva Política Retributiva de las Organizaciones Actuales y su Impacto en los Resultados de la Empresa". *Tesis Doctoral*, Alicante.
- SANCHÍS, J.R. (1997): *El Crédito Cooperativo en España*. Valencia, CIRIEC-España.
- SANCHÍS, J.R. y SORIANO, J.F. (2000): "Un Estudio Sobre la estructura Organizativa y de Recursos Humanos de las Cooperativas de Crédito". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, **36**, pp. 147-178.
- 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*, **211**, pp. 167-204.
- 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". *Working Paper de la Katholiek Universiteit*, Leuven.
- SHORTELL, S.M. y ZAJAC, E.J. (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), pp. 817-832.
- WOOD, S. (1999): "Human Resource Management and Performance". *International Journal of Management Reviews*, **1**(4), pp. 67-413.
- 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. y McMAHAN, G.C. (1992): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, vol. **18**(2), pp. 295-320.
- 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.