

# IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y RELACIÓN CON LAS PRÁCTICAS DE GRH

Ramón Valle Cabrera  
Carmen Cabello Medina  
Manuel García Rodríguez  
*Universidad de Cádiz*

El estudio de la gestión de los recursos humanos incardinado en las estrategias genéricas competitivas de las empresas ha tomado carta de naturaleza para la literatura especializada en fechas relativamente recientes, cristalizando en diferentes tipologías que presentan una dificultad añadida: la comparación de los resultados derivados de los distintos planteamientos. En este artículo se estudia, tras analizar las tipologías más utilizadas, desde un planteamiento aplicado, la relación entre estrategia y recursos humanos. Las hipótesis y conclusiones presentadas son fruto de una primera aproximación con un grupo experimental de seis empresas españolas adscritas a los sectores industrial y comercial, obteniéndose la información por medio de dos cuestionarios, uno dirigido a la dirección de la empresa y otro al responsable de los recursos humanos. Alguna de las conclusiones son: la calidad es un factor competitivo común a todas las empresas, incluso es determinante en aquellas que han optado por una estrategia de liderazgo en costes; las empresas no tienen claramente definida una estrategia defensiva o prospectiva; las empresas estudiadas tienden a evolucionar desde una orientación de «fabricar» los recursos humanos a otra mixta de «fabricar-comprar», y se dan prácticas de recursos humanos asociadas a determinadas estrategias y otras aparecen de forma común a todas las empresas.

*Palabras clave:* Estrategias competitivas y gestión de recursos humanos.

## 1. INTRODUCCIÓN

El estudio de las relaciones entre las estrategias genéricas formuladas por las empresas y sus prácticas de gestión de los recursos humanos viene siendo

tema de atención en las investigaciones recientes. Desde la perspectiva del análisis estratégico destaca la existencia de distintas tipologías de estrategias genéricas. La literatura especializada pone de relieve que las tipologías más utilizadas en los trabajos de investigación son las elaboradas por Miles y Snow (1978), Porter (1980) y Mintzberg (1988). Sin embargo la diversidad de planteamientos que sustenta a cada una de las tipologías plantea el problema de la comparación de los resultados obtenidos en los distintos estudios. Para resolver dicha situación se ha recurrido, en muchos casos, a la búsqueda e identificación de factores comunes y explicativos de las estrategias que permitan la conexión entre ellas (Dess y Davis, 1984).

Desde el ámbito de la gestión de los recursos humanos las investigaciones tratan de conectar algunas de las tipologías mencionadas con la filosofía y orientaciones que adoptan los distintos procesos de gestión en el área social. Ello ha conducido a la identificación de modelos de gestión de los recursos humanos en función de la tipología de la estrategia genérica formulada por la empresa.

Teniendo en consideración este planteamiento, el objetivo que nos proponemos es formular hipótesis relativas a las relaciones existentes entre las estrategias genéricas y los modelos de gestión de los recursos humanos.

Nuestro trabajo de investigación es eminentemente empírico. Tras una revisión de la literatura más importante sobre estrategia y recursos humanos, el estudio se centra, en una primera etapa, en un grupo experimental integrado por 6 empresas españolas pertenecientes al sector industrial y al comercio. La información se obtuvo mediante dos cuestionarios. El primero dirigido a la dirección de la empresa y el segundo al responsable de los recursos humanos.

El análisis cualitativo de los datos obtenidos nos ha permitido formular un conjunto de hipótesis estructuradas en cuatro áreas: a) las relaciones entre las tipologías de estrategias; b) las relaciones entre estrategias y filosofías de gestión de recursos humanos; c) las vinculaciones entre las estrategias y las tendencias que muestran algunas de las prácticas de gestión de los recursos humanos; y d) la identificación de prácticas de gestión de personal independientes de las estrategias.

La investigación realizada nos sugiere la existencia de otros factores explicativos de los distintos comportamientos de las empresas en relación con los recursos humanos, al margen del ajuste estratégico tradicionalmente estudiado (país, sector de actividad, tamaño, procesos de trabajo, propiedad...)

Las hipótesis, en algunos casos contrarias a las formuladas en otros trabajos, están siendo objeto de contrastación en una segunda etapa de la investigación, todavía no concluida, sobre una muestra de 2.500 empresas españolas de distintos tamaños y pertenecientes a diferentes sectores de actividad.

## 2. RELACIONES ENTRE ARQUETIPOS DE ESTRATEGIAS

La noción primitiva de estrategia (Ansoff, 1965) ya reflejaba el concepto de estrategia genérica de la empresa frente a su entorno competitivo.

Sin embargo, la articulación de conjuntos testables de estrategias genéricas alternativas no tuvo su adecuada formalización hasta finales de la década de los setenta, principalmente con los trabajos de Miles y Snow (1978) y Porter (1980), y la posterior propuesta crítica de Mintzberg (1988).

La tipología de Miles y Snow ha tenido gran incidencia en la literatura estratégica al haber sido aplicada en la explicación del comportamiento de un gran número de empresas pertenecientes a muy diferentes sectores industriales (Miles y Cameron, 1982; Hambrick, 1983a; Zajac y Shortell, 1989; Zahra, 1990). Miles y Snow diferencian entre cuatro estrategias genéricas que caracterizan a las empresas como: defensivas, prospectivas, analizadoras y reactivas. Mientras que las organizaciones defensivas tienen un limitado control sobre los productos y mercados donde actúan, tratando básicamente de defender sus posiciones según el criterio de eficiencia, las denominadas organizaciones prospectivas llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados, mediante una búsqueda permanente de oportunidades en su marco de competencia. Por otro lado, las organizaciones analizadoras son una simbiosis de las dos anteriores al actuar de un modo defensivo o prospectivo según sean las unidades de negocio donde se encuentran y el adecuado equilibrio eficiencia-innovación que requieren. Por último, las organizaciones reactivas no presentan una estrategia genérica consistente, siendo impredecible e inestable su conducta.

El modelo que sugiere Porter (1980) parte de considerar la existencia de estrategias competitivas, es decir, acciones ofensivas o defensivas para crear posiciones defendibles frente a las fuerzas competitivas. De este modo, las empresas pueden seguir tres estrategias: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o alta segmentación. Las que siguen la estrategia de liderazgo en costes tratan de alcanzar una posición general de bajo coste en relación con los competidores, aunque manteniendo niveles aceptables de calidad y servicio. Las organizaciones que buscan diferenciarse lo hacen intentando que el mercado perciba su producto como único a través de atributos como el diseño o imagen de marca, la tecnología, el servicio al cliente, la distribución, etc. Se persigue que la lealtad de los clientes aisle a la empresa de la rivalidad competitiva otorgándole poder de mercado vía precios que le compense de los costes de la diferenciación. Para finalizar, las empresas que segmentan se enfocan sobre un grupo de clientes en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico determinado, buscando ya sea posiciones de bajo coste o de diferenciación. En particular, varios trabajos empíricos han desarrollado la propuesta de Porter (Hambrick, 1983b; Miller y Friesen, 1986) e incluso la han tratado de mejorar (Galbraith y Schendel, 1983; Wrigth, 1987; Kotha y Orne, 1989; Nayyar y Templeton, 1991).

Buscando la convergencia entre las tipologías estratégicas, el estudio de Govindarajan (1986), a partir del modelo teórico formulado anteriormente por Gupta y Govindarajan (1984), alineó consistentemente a las organizaciones prospectivas y defensivas de Miles y Snow y a las estrategias competitivas de liderazgo en costes y diferenciación de Porter con diseños diferenciales de procesos de descentralización organizacional, en búsqueda de la eficiencia en las

unidades de negocio. La comparación era posible a partir de la consideración de tres dimensiones: incertidumbre ambiental (Galbraith, 1973; Child, 1975), tecnología (Comstock y Scott, 1977), e interdependencia entre las unidades de negocio (Lorsch y Allen, 1973).

Más tarde, el trabajo de Segev (1989) evidenció una equivalencia general entre las categorías estratégicas de Miles y Snow y las estrategias competitivas de Porter. El estudio longitudinal de Shortell y Zajac (1990) abundó en tal convergencia entre ambas tipologías a la hora de explicar el comportamiento de las empresas.

En cualquier caso, la investigación parece haber sido más crítica con la tipología de Porter que con la de Miles y Snow, al mostrar limitaciones teóricas sobre todo referidas, por un lado, a la afirmación de Porter de que las estrategias genéricas son mutuamente excluyentes (Wright, 1987; Hill, 1988) y, por otro, a la falta de exhaustividad observada por algunos autores (Chrisman, Hoffer y Boulton, 1988).

Recogiendo las críticas, Mintzberg (1988) propuso una tipología alternativa de estrategias genéricas sobre la base de que la estrategia de liderazgo en costes de Porter no proveía ventaja alguna por sí misma salvo que condujera a un menor precio en el mercado. Así, Mintzberg considera que además de la estrategia de indiferenciación existen otras cinco estrategias genéricas de diferenciación a partir de los siguientes factores específicos: diseño de producto, imagen de mercado, calidad, precio y soporte. La diferenciación mediante el diseño exige a las empresas un esfuerzo considerable en I+D de nuevos productos. La diferenciación mediante la imagen de mercado caracteriza a empresas que tratan de alcanzar la lealtad psicológica del cliente empleando sobre todo el instrumento publicitario. Las empresas que se diferencian por la calidad desarrollan productos con altas prestaciones en opinión del mercado. La estrategia de diferenciación mediante el precio requiere una posición de bajo coste de partida. La diferenciación mediante soporte tiene que ver con la creación de un grupo de productos complementarios a los principales para atender del modo más completo las necesidades del mercado. Por último, las empresas que actúan sin diferenciarse son aquellas que no tienen base para hacerlo o que copian deliberadamente a los competidores.

Varios trabajos empíricos han tratado de comparar el potencial explicativo de las tipologías de Porter y Mintzberg, aprovechando la similitud en cuanto al nivel de análisis estratégico de las mismas (estrategias de negocio). Sin embargo, su heterogeneidad en los planteamientos conceptuales iniciales respecto al modo de definir la estrategia en cada una de ellas no ha facilitado la tarea. No obstante, a partir del modelo de validación de Dess y Davis (1984) los resultados han podido ser comparables desde una base común más aceptable. En concreto, la comparación de las tipologías se plantea mediante el análisis de los componentes (dimensiones) principales de la estrategia. Dess y Davis proponen un conjunto de 22 factores competitivos explicativos de las estrategias genéricas, que han sido ampliamente utilizados para estudiar el mencionado potencial explicativo de las diversas tipologías. Varios estudios recientes han mantenido esta línea de trabajo (Kotha, Dunbar y Bird, 1995; Kotha y Vadlamani, 1995).

En nuestro trabajo, y basándonos en el modelo de Dess y Davis (1984), pretendemos establecer las relaciones entre las tres tipologías estratégicas mencionadas anteriormente.

### 3. RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (GRH)

Hasta hace pocos años, en la historia del análisis estratégico no se habían planteado nexos de unión significativos entre la estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos. Las investigaciones sobre estas dos grandes dimensiones de la realidad empresarial habían seguido caminos separados, y, desde el punto de vista de la gestión estratégica, la perspectiva social de la empresa había quedado relegada a un segundo plano. Sin embargo, desde los años ochenta, esta dimensión social ha ido adquiriendo una creciente relevancia en su relación con la estrategia. Los resultados de los diversos estudios teóricos y empíricos realizados durante este tiempo permiten otorgar pleno reconocimiento a la importancia de la conexión entre la estrategia empresarial y la forma en que son gestionados los recursos humanos. Este planteamiento general ha sido abordado por investigaciones que analizan la cuestión desde perspectivas diversas. En este apartado repasamos las aportaciones más relevantes realizadas en torno a la conexión Estrategia-GRH.

Podríamos hablar de un primer conjunto de investigaciones que se centran en el estudio de la naturaleza de la vinculación entre ambas dimensiones. En esta línea, puede encuadrarse el trabajo de Golden y Ramanujan (1985) quienes consideran que la mayoría de los investigadores que abogan por una mayor integración entre la gestión de los recursos humanos y el proceso de planificación estratégica pueden agruparse en dos categorías:

- Los que contemplan un papel reactivo para la función de GRH, en el sentido de que es la estrategia de la organización la que determina las políticas y prácticas de índole social.

- Los que defienden un papel más proactivo por el que la función de GRH debe implicarse en el proceso de formulación de la estrategia.

Estos autores llevaron a cabo un trabajo empírico en el que identificaron 4 formas diferentes en las que diversas empresas vinculaban las dos dimensiones estudiadas: administrativa (de acuerdo con el papel tradicional de los responsables de GRH), unidireccional (donde los responsables de GRH diseñan programas que ayuden a la consecución de los objetivos tradicionales), bidireccional (que contempla una relación recíproca entre la dimensión social y la estratégica) e integradora (donde la citada relación pasa de ser recíproca a interactiva). Sólo en una de las 10 empresas estudiadas por Golden y Ramanujan se daba una relación «integradora» entre el proceso de planificación estratégica y la función de GRH.

Otras investigaciones que analizan la cuestión desde la misma perspectiva, entre las que puede destacarse el trabajo de Buller (1988), proporcionan resultados similares, esto es, en muy pocas ocasiones se da una plena integración entre la estrategia del negocio y la GRH.

Si el primer grupo de investigaciones al que hemos hecho referencia analiza la naturaleza del vínculo entre la estrategia y la GRH, el elemento común en el segundo grupo de trabajos sobre el que tratamos a continuación es el intento de determinar, bien de forma teórica o empírica, qué modos de gestionar los recursos humanos resultan coherentes con diversos tipos de estrategias.

El trabajo de Miles y Snow (1984) se inicia con la afirmación de que los sistemas de GRH deben adaptarse a los requerimientos de la estrategia organizacional. Sobre este principio construyen un marco teórico en el que ponen en relación su clasificación de estrategias genéricas (defensivas, prospectivas, analizadoras y reactivas) con diversas características organizacionales y varios parámetros de los sistemas de GRH.

Basándose en la observación de tres grandes compañías norteamericanas, Miles y Snow afirman que las empresas que siguen una estrategia defensiva adoptan una filosofía básica de «fabricar» recursos humanos, lo cual implica contrataciones en los niveles de base de la organización, amplios programas de adiestramiento a largo plazo y sistemas de retribución basados en el puesto ocupado en la jerarquía, entre las características más relevantes, configurando así una prolongada relación entre la organización y el empleado. En el otro extremo de la tipología estratégica, las empresas prospectivas, de acuerdo con estos autores, siguen una filosofía básica de «adquirir» recursos humanos, esto es, contratan en todos los niveles de la organización, tienen programas de adiestramiento bastante más limitados y retribuyen a los empleados en función del rendimiento obtenido, todo lo cual se traduce en relaciones breves entre el empleado y la organización.

Los trabajos de Schuler (1987), Schuler y Jackson (1987a,b), Schuler, Jackson y Rivero (1989), Balkin y Gómez-Mejía (1990) y Peck (1994) continúan la línea marcada por Miles y Snow en la búsqueda de relaciones existentes entre la estrategia organizacional y la GRH.

Schuler (1987) elabora un trabajo en el que relaciona la clasificación de estrategias de Gerstein y Reisman (1983) y un conjunto de prácticas utilizadas en la GRH (planificación, staffing, evaluación, retribución y adiestramiento y desarrollo). El citado trabajo no deja de ser un conjunto de propuestas de investigación, sobre las que posteriormente Schuler y Jackson (1987a) llevan a cabo el examen empírico. Respecto a cada una de las estrategias, los autores formularon proposiciones sobre las características que deberían reunir los empleados, así como sobre los sistemas de planificación, staffing, evaluación, retribución y adiestramiento y desarrollo que debía llevar a cabo la empresa para estimular en los empleados las características requeridas. Además, planteaban como última hipótesis de trabajo que las relaciones entre estrategias y prácticas de recursos humanos son más fuertes en los niveles más altos de la jerarquía, y se debilitan a medida que se desciende en la estructura organizacional. Los resultados indicaban que la relación entre estrategia y prácticas de recursos humanos existe, si bien no llegan a demostrar que las organizaciones seleccionen de forma sistemática un conjunto determinado de prácticas de recursos humanos que resulte más adecuado a la estrategia elegida.

Posteriormente Schuler y Jackson (1987b), utilizando una nueva tipología estratégica (innovación, calidad y reducción de costes) realizaron un trabajo similar al anterior, estableciendo las características requeridas en los empleados

para apoyar el desarrollo de cada una de las estrategias contempladas, e investigando sobre las prácticas de GRH que deben ser aplicadas para potenciar tales características. Por ejemplo, de acuerdo con los autores, una empresa innovadora necesita empleados creativos, orientados al largo plazo y con una actitud favorable hacia el trabajo en equipo; por tanto, las prácticas de GRH están encaminadas a valorar los resultados del grupo a largo plazo y a diseñar amplias trayectorias de carrera que proporcionen al individuo una rica gama de habilidades. Por otro lado, las empresas que siguen una estrategia de calidad han de contar con empleados de comportamiento repetitivo y predecible, preocupados por la calidad y comprometidos con las metas organizacionales. Estas organizaciones describen de forma explícita los puestos de trabajo y proporcionan a los empleados un alto grado de participación en las decisiones sobre el trabajo y el puesto. Finalmente, la estrategia de costes debe ser apoyada por personas de comportamiento repetitivo y predecible, orientadas al corto plazo y más inclinadas hacia las actividades autónomas e individuales. En consecuencia, la descripción de los puestos de trabajo no debe dar cabida a la ambigüedad, se fomenta la especialización y se orienta al largo plazo la evaluación del rendimiento.

Schuler, Jackson y Rivero (1989) continúan esta línea de investigación intentando contrastar empíricamente algunas de las proposiciones formuladas en el trabajo anterior. Esto es, las organizaciones que persiguen la diferenciación a través de la innovación como estrategia competitiva utilizan prácticas de gestión de los recursos humanos diferentes a aquellas que desarrollan otro tipo de estrategia. Las prácticas empleadas por las organizaciones innovadoras incluyen: la valoración del rendimiento con orientación al largo plazo y poca atención a los resultados, escasa utilización de sistemas de retribución basados en resultados tales como incentivos y bonos de productividad, seguridad en el empleo y amplios programas de formación.

La investigación llevada a cabo por estos autores permitió demostrar básicamente el conjunto de proposiciones citado, con la excepción de que las compañías innovadoras no orientaban significativamente al largo plazo la evaluación del rendimiento de los empleados, ni hacían un uso notablemente menor de los bonos a la productividad. Además, la formación que las empresas innovadoras proporcionaban a su personal directivo era menor (en número de horas) que el ofrecido por las empresas no innovadoras.

Balkin y Gómez-Mejía (1990) también han intentado demostrar empíricamente la conexión entre el tipo de estrategia organizacional y las prácticas de GRH relacionadas con la retribución. Estos autores analizan la vinculación citada tanto respecto a la estrategia corporativa como respecto a la estrategia de la unidad de negocio. A nivel corporativo utilizan la tipología de diversificación elaborada por Rumelt (1974) y a nivel de negocio acuden a la ya citada clasificación de Gerstein y Reisman. Balkin y Gómez-Mejía confirman con su trabajo que la estrategia corporativa incide ampliamente en el sistema de retribución, a través del diseño del paquete retributivo (salarios, beneficios e incentivos), el posicionamiento en el mercado y la totalidad de las políticas de pago contempladas en el estudio. Por otro lado, la estrategia de la unidad de negocio influye básicamente sobre el diseño de los paquetes retributivos y sobre el posicionamiento en el mercado.

Por último, la investigación de Peck (1994) sobre los vínculos entre la estrategia organizacional, la política de recursos humanos y las relaciones laborales

se inicia poniendo de manifiesto cierta contradicción entre algunas de las proposiciones incluidas en el trabajo de Miles y Snow (1984) y las realizadas por Schuler y Jackson (1987b). Peck realiza, sobre un conjunto de organizaciones, un análisis empírico cuyos resultados sugieren que no existe una relación significativa entre la estrategia y la filosofía genérica de recursos humanos («comprar» o «fabricar»). Ahora bien, al poner a prueba la conexión entre la estrategia y las diversas prácticas de gestión de personal, se manifiesta el hecho de que cuanto más prospectiva es una organización más depende del mercado de trabajo interno. Además, al analizar la relación existente entre la estrategia pasada y las prácticas de recursos humanos, se observa que las organizaciones que en el pasado han tenido una orientación más prospectiva tienden a contratar en los niveles de base a personas sin experiencia, a los cuales proporcionan un alto grado de formación, y también dan mucho más peso a las habilidades y al rendimiento que las defensivas. En general, puede decirse que el trabajo de Peck proporciona más apoyo a la tesis de Schuler y Jackson que a la de Miles y Snow.

Este breve recorrido a lo largo de algunas de las aportaciones más relevantes sobre la vinculación entre estrategia y recursos humanos, muestra cómo la heterogeneidad de las tipologías estratégicas utilizadas dificulta la comparación y proporciona resultados, en algún caso, contradictorios. En un intento de superar esas dificultades, nuestro trabajo investiga las posibles equivalencias entre las tres clasificaciones estratégicas citadas en el apartado dos, tratando de vincularlas con las prácticas de GRH. Sin embargo, los resultados del estudio que se presenta a continuación limitan las equivalencias planteadas inicialmente y nos obligan a centrarnos en la tipología de Miles y Snow.

#### 4. ESTUDIO EMPÍRICO

##### A) *El método*

Este trabajo de investigación, como ya ha sido señalado, se enmarca en uno de carácter más amplio que estamos desarrollando en colaboración con el Instituto de Fomento de Andalucía, institución de carácter público y dependiente del Gobierno Local (Junta de Andalucía).

Los resultados y análisis que ofrecemos en este artículo están basados en una muestra de 6 empresas, pertenecientes tanto al sector industrial como del comercio. Con objeto de identificar las estrategias competitivas y las prácticas de gestión de recursos humanos existentes en las empresas, se diseñaron dos cuestionarios, uno dirigido a la alta dirección (Dirección General) y otro al manager de recursos humanos. El cuestionario de la alta dirección estaba estructurado en siete partes (Ver Anexo I). La primera se dedicó a la identificación de la empresa (estructura de la propiedad, actividad principal, mercados en los que actúa, etc.). La información relativa al equipo de dirección (edad y nivel de formación) se obtuvo en la parte segunda del cuestionario. En la tercera se trató de detectar la estrategia global seguida por la empresa así como la importancia que en su competitividad y en la estrategia presente y futura tenían los 22 factores seleccionados por Dess y Davis (1984). Sobre la estructura organizativa y el ambiente empresarial se preguntó en las partes cuarta y quinta. En la



sexta el tema que se abordaba era el de los sistemas de información existentes en la empresa. En la última, la séptima, se solicitaron algunos datos de carácter económico-financiero.

El cuestionario remitido al director de recursos humanos agrupaba cuestiones distribuidas en ocho apartados (Ver Anexo II). El primer bloque de cuestiones se relacionaba con aspectos que permitían la caracterización del responsable de recursos humanos, denominación del departamento, posición en la estructura, sindicalización, etc. La identificación de la filosofía seguida por la empresa en materia de gestión de recursos humanos se planteaba en el apartado segundo. Los bloques siguientes se centraban en la obtención de información que permitiera conocer la orientación de la empresa en las prácticas de gestión de los recursos humanos siguientes: reclutamiento, selección y contratación (parte tercera); formación (parte cuarta); valoración del personal (parte quinta); sistema de carreras (parte sexta); sistema de compensaciones (parte séptima); e información sobre el proceso de trabajo (parte octava).

### *B) La medida*

Las siete partes del cuestionario destinado a la alta dirección contenían un total de 25 cuestiones. En las 11 primeras, donde se buscaba la identificación de la empresa y del equipo directivo, se solicitaba marcar la alternativa que se ajustara mejor a cada caso. Para la determinación de la estrategia de la empresa (cuestión número 12) se recurrió a la tipología de Miles & Snow, utilizando la descripción y escala que Peck (1994) empleó en su artículo. En la cuestión 13 se señalaban 22 factores competitivos y se solicitaba que, en una escala de 1 a 5, se indicase la importancia de cada uno de ellos en la estrategia actual y futura. Estos factores nos permitían identificar la estrategia seguida por la empresa, pero en este caso, según las tipologías de Mintzberg y de Porter, así como identificar los rasgos relevantes para la competitividad. La configuración estructural de la empresa (cuestión 14) se obtenía de la elección que se hacía entre seis alternativas posibles.

El análisis del entorno comprendía cinco cuestiones, alguna de ellas con múltiples situaciones. Las preguntas fueron extraídas del cuestionario diseñado por Khandwalla y, mediante el uso de una escala de 1 a 5, se trató de conocer el grado de estabilidad, competencia, homogeneidad, predecibilidad y restricción. El conocimiento de aspectos relacionados con los sistemas de información existentes en la empresa, tales como objetivos perseguidos, diseño y necesidades que satisface, se tratan en cinco cuestiones evaluándose mediante una escala de 1 a 5. La última de las preguntas de este primer cuestionario, la veinticinco, solicitaba datos cuantitativos relativos a ingresos, beneficios, amortizaciones, costes de personal y financieros, inversiones e impuestos.

El cuestionario de recursos humanos contenía 52 preguntas, de las cuales siete se incluían en la parte de información general. Para la identificación de la política/filosofía de gestión de recursos humanos se recurrió a las descripciones y escalas utilizadas por Peck en el artículo anteriormente señalado. Cada una de las cuatro orientaciones «filosóficas» en la gestión de recursos humanos tenía su correspondiente alternativa estratégica de las formuladas por Miles & Snow y recogidas en el cuestionario anteriormente comentado. A través de esta

cuestión (pregunta ocho) se desea conocer la posible evolución en la filosofía que ha dominado la gestión de los recursos humanos.

La información sobre reclutamiento, selección y contratación se obtiene mediante tres preguntas. Para cada una de ellas se establece la distinción entre personal de nivel superior y el resto de empleados. En este caso se solicita al responsable de personal que marque la opción seguida por la empresa.

Para la valoración del resto de las cuestiones planteadas sobre la orientación en la formación, los sistemas de evaluación del personal, la gestión de las carreras, la política de compensaciones y el proceso de trabajo, se utilizó una escala de 1 a 5.

### *C) Las empresas de la muestra*

De las seis empresas objeto de análisis, cuatro pertenecen al sector industrial (dos de propiedad pública y dos de propiedad privada) y dos al comercial.

Las actividades de las empresas industriales son: construcción de barcos (militares y civiles), fabricante de componentes de automóvil, aviones y una refinería de petróleo. Las dos comerciales son grandes superficies (hipermercados) de venta al público. Todas ellas pueden ser consideradas grandes empresas, tanto por su volumen de facturación como por el número de empleados, que oscila entre 600 y 1.750.

## 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

El análisis cualitativo de los datos de la muestra nos ha permitido individualizar las relaciones existentes entre las variables objeto de estudio y formular, para cada caso, el conjunto de hipótesis que deberán ser contrastadas.

### *A) Relaciones entre las tipologías de estrategias*

Del estudio del grupo experimental de empresas podemos observar que no parece haber equivalencia concreta entre los tipos estratégicos genéricos de Miles y Snow y las estrategias competitivas de Porter. Sin embargo, sí apreciamos que las organizaciones analizadas se adscriben a las estrategias de diferenciación mediante calidad y precio de Mintzberg. Por otro lado, la estrategia de liderazgo en costes (Porter) no tiene su equivalente esperado en la estrategia de diferenciación mediante precio (Mintzberg). De este primer análisis se pueden lanzar las dos primeras hipótesis.

- H1.* Las organizaciones analizadas desarrollan estrategias de diferenciación mediante calidad y precio.
- H2.* Las empresas que se conducen mediante la estrategia competitiva de liderazgo en costes, no presentan el factor competitivo precio como elemento principal de diferenciación sino el factor calidad.

**B) La filosofía de gestión de los recursos humanos y su relación con la estrategia de la empresa**

La información disponible nos hace pensar que actualmente la filosofía dominante en las empresas, en relación a la gestión de los recursos humanos es la de fabricar, centrándose básicamente en los componentes humanos de los que dispone. Sin embargo, la tendencia futura parece evolucionar hacia posiciones mixtas (adquirir/fabricar), independientemente de la estrategia genérica con la que se conduzca la empresa. Esta primera lectura de los datos nos permite establecer otra hipótesis de trabajo.

- H3.** Existe una tendencia de las empresas a evolucionar desde una filosofía general de GRH centrada en los recursos existentes (fabricación) hacia posicionamientos mixtos (adquirir/fabricar).

	Empresa naval	Empresa automóvil	Empresa aeronáutica	Empresa petróleo	Empresa comercial	Empresa comercial
Filosofía pasada	Reactiva	Mixta: interna y externa	Mixta: interna y externa	Fabricación: interna	Mixta: interna y externa	Fabricación: interna
Filosofía presente	Fabricación: interna	Mixta: interna y externa	Reactiva	Fabricación: interna	Mixta: interna y externa	Fabricación: interna
Filosofía futura:	Mixta: interna y externa	Fabricación: interna	Comprar: externa	Fabricación: interna	Mixta: interna y externa	Mixta: interna y externa

El trabajo de Miles y Snow (1984) planteaba dos relaciones básicas: (a) las organizaciones prospectivas adquieren o compran empleados externamente y (b) las organizaciones defensivas los fabrican o desarrollan internamente. Del análisis del grupo experimental puede derivarse que, contrario a Miles y Snow, son las organizaciones prospectivas las que mantienen una orientación a fabricar o desarrollar internamente los recursos humanos que requieren. Incluso este enlace parece verse reforzado cuando se comprueba que aquellas empresas que evolucionan estratégicamente desde posiciones analizadoras a prospectivas modifican sus filosofías de gestión de los recursos humanos desde orientaciones mixtas (adquirir/fabricar) a claras posiciones de desarrollo interno. Todo ello nos permite plantear las dos hipótesis que a continuación se formulan.

- H4.** Las organizaciones prospectivas fabrican o desarrollan internamente los recursos humanos que necesitan.

- H5.** Las organizaciones analizadoras presentan una orientación mixta (comprar/fabricar) en cuanto a su filosofía general de gestión de los recursos humanos. Su evolución a organizaciones prospectivas lleva aparejado un cambio hacia una orientación a fabricar o desarrollar internamente los recursos humanos que requieren.

	Estrategia pasada	Filosofía pasada	Estrategia actual	Filosofía actual	Estrategia futura	Filosofía futura
Empresa naval	Analizadora	Reactiva	Analizadora	Fabricar	Analizadora	Mixta
Empresa automóvil	Defensiva	Mixta	Analizadora	Mixta	Prospectiva	Fabricar
Empresa aeronáutica	Defensiva	Mixta	Analizadora	Reactiva	Analizadora	Comprar
Empresa petróleo	Analizadora	Fabricar	Prospectiva	Fabricar	Prospectiva	Fabricar
Empresa comercial	Prospectiva	Mixta	Analizadora	Mixta	Analizadora	Mixta
Empresa comercial	Prospectiva	Fabricar	Prospectiva	Fabricar	Prospectiva	Fabricar

### *C) Las políticas de personal y las estrategias genéricas de las empresas*

Si antes hemos hecho referencia a la relación entre la filosofía en la GRH y las estrategias seguidas por las empresas, parece también lógico pensar que debe existir congruencia entre la orientación que se da a las prácticas de gestión de personal con la estrategia que tienen formulada.

En este apartado, iremos analizando las políticas de personal más importantes, con objeto de detectar las diferencias y similitudes en cuanto a la orientación que se sigue en cada una de las empresas y ver las causas explicativas de dichos comportamientos, en concreto nos centraremos en las estrategias actuales formuladas.

#### *a) El proceso de reclutamiento, selección y contratación*

En relación con el proceso de reclutamiento hemos distinguido entre el del personal superior (directores y subdirectores) y el de los empleados, pensando que la empresa podría tener planteadas acciones diferentes.

Para el primer grupo de personas, personal superior, todas las empresas, excepto una, siguen una política de reclutamiento centrada en el mercado interno de trabajo. La empresa que no tiene esta orientación lleva una política mixta, es decir, acude tanto al mercado de trabajo interno como al externo.

El reclutamiento de los empleados (resto del personal) está, en todos los casos, volcado en el personal ya disponible. Por tanto no se aprecian diferencias entre las seis empresas.

Si conectamos esta actitud en materia de reclutamiento del personal con las estrategias genéricas que tienen planteadas las empresas observamos que, según la propuesta de Miles & Snow (1984), en ningún caso existe ajuste entre ambas variables.

Una primera reflexión a la que nos conducen estos datos es la que expresamos a través de la siguiente hipótesis:

- H6.* Las políticas de reclutamiento de las empresas españolas tienden a centrarse en el mercado interno y son independientes de la estrategia seguida por la empresa.

El segundo de los procesos que estudiamos es el relacionado con la modalidad de las contrataciones (tiempo indefinido o determinado). En este caso nos encontramos con diferencias más apreciables según hablemos del directivo o del resto del personal. En los directivos la tendencia es la del contrato indefinido, mientras que para el resto del personal se acude tanto a la contratación indefinida como a la de tiempo determinado.

La relación entre la modalidad de contratación utilizada y la estrategia tampoco aparece de forma clara, ya que si bien las empresas que recurren a la contratación por tiempo determinado desarrollan una estrategia analizadora, también nos encontramos con empresas que con esta misma estrategia o con una prospectiva adoptan la contratación indefinida. A pesar de la poca claridad reflejada por la información obtenida podríamos pensar que dicha actitud es congruente si tenemos en consideración la conceptualización de cada uno de los tipos de estrategia. La estrategia analizadora, donde se actúa con gran cautela a la hora de lanzar nuevos servicios o productos, parece ajustarse a la contratación de tiempo determinado, en tanto no se consolida el nuevo proyecto en el mercado. En las otras dos formulaciones el tiempo indeterminado parece lógico: en el caso de las defensivas, por moverse en ambientes ciertos, y en las prospectivas por la necesidad de vincular a las personas con los nuevos proyectos, normalmente con resultados a largo plazo, que continuamente se plantean. Así, nuestra siguiente hipótesis es que:

- H7.* Para el conjunto de los empleados, las empresas con estrategias analizadoras tienden a utilizar modelos de contratación del personal de duración determinada, mientras que aquellas que siguen estrategias defensivas o prospectivas recurren mayoritariamente a la contratación por tiempo indefinido. En el caso del personal directivo la contratación siempre es indefinida.

Por último nos centraremos en el perfil de las personas buscadas por la empresa, en el sentido de la amplitud o especificidad de sus conocimientos.

Una vez más nos volvemos a encontrar que en el personal directivo existe cierta coincidencia a la hora de fijar un nivel de conocimientos amplios. Para los empleados, sin embargo, existe diversidad de posicionamientos, requiriéndose tanto personas con conocimientos amplios como específicos. Si buscamos una explicación en la estrategia seguida por la empresa nos encontramos con que la diversidad de posicionamientos no nos permite hacer ninguna proposición para el grupo de empleados. Sin embargo, sí que creemos puede establecerse para el personal directivo.

- H8.* El perfil del personal directivo es de conocimientos amplios e independiente de la estrategia que tenga formulada la empresa.

	Empresa Naval	Empresa Automóvil	Empresa Aeronáutica	Empresa Petróleo	Empresa Comercial	Empresa Comercial
Estrategia	Analizadora	Analizadora	Analizadora	Prospectiva	Analizadora	Prospectiva
Reclutam. managers	Interno	Interno	Mixto	Interno	Interno	Interno
Reclutam. empleados	Interno	Interno	Interno	Interno	Interno	Interno
Contratac. managers	Indefinida	-	Indefinida	Indefinida	Indefinida	Indefinida
Contratac. empleados	Indefinida	Determinada	Indefinida	Indefinida	Determinada	Indef./deter.
Perfil managers	Amplio	Amplio	Amplio	Amplio	Especializado	Amplio
Perfil empleados	Especializ.	Especializ.	Amplio	Amplio	Amplio	Especial iz.

### *b) El proceso de formación*

El segundo proceso objeto de nuestro análisis es la formación del personal. En concreto pretendemos conocer cuáles son las orientaciones que en esta materia siguen las empresas y su posible conexión con las estrategias formuladas. En este caso, la información recibida abarca al conjunto de empleados de la organización.

Un primer aspecto que deseábamos valorar era el ámbito de los conocimientos/habilidades transmitidos. Tratamos de confrontar la búsqueda de polivalencia con la de conocimientos específicos.

La posición general de las empresas es la de adoptar una actitud intermedia, intentando encontrar un equilibrio en cuanto a la formación transmitida. Sólo en dos casos se inclinan hacia una formación donde domine más la polivalencia.

La similitud de tendencias no permite hacer distinción en cuanto a los efectos de las estrategias seguidas por las empresas. No obstante y teniendo en consideración que los valores más altos se obtienen en empresas con estrategias analizadoras, establecemos la hipótesis siguiente:

- H9. La tendencia general de las empresas es transmitir a sus empleados una formación equilibrada entre polivalencia y especificidad, excepto en el caso de empresas con estrategias analizadoras en las que domina la búsqueda de la polivalencia.

El desarrollo de programas de formación orientados a potenciar el trabajo en grupo, frente al individual, parece una actitud dominante en las empresas de la muestra. Sólo un caso manifiesta una clara tendencia hacia la potenciación, mediante la formación, del trabajo individual. Si conectamos esta tendencia en materia de formación con los planteamientos estratégicos de las empresas, ob-

servamos que existen dos grupos con estrategias distintas y posicionamientos diferenciados en esta materia. Todo ello nos permite establecer que:

*H10.* Las empresas con estrategias analizadoras desarrollan programas de formación preferentemente orientados hacia el trabajo en grupo, mientras que las empresas con estrategias prospectivas buscan la formación para el trabajo individual.

El cómo se desarrolla este proceso y el tratamiento que se le da en la organización lo hemos reflejado a través de la aplicación de la planificación y la consideración de las necesidades futuras en el diseño de los programas de formación. La información obtenida refleja que a excepción de una empresa, todas las demás suelen hacer uso de la planificación en el proceso de formación y tratan de cubrir necesidades a medio plazo. De la observación del comportamiento de las empresas establecemos que:

*H11.* Las empresas, independientemente de la estrategia formulada, tienden a planificar y diseñar sus procesos de formación para cubrir necesidades futuras. Para conocer el objetivo último que se persigue con la formación hemos evaluado en qué medida está orientada hacia la mejora de la productividad. En esta ocasión también nos encontramos con actitudes similares ya que en todos los casos se busca dicha mejora. Por tanto:

*H12.* Las empresas, con independencia de su estrategia, persiguen mediante la formación una mejora directa de la productividad.

Un último punto que analizamos es el de la actitud de los sindicatos ante la formación. En este sentido nos interesaba conocer su propensión o no hacia la colaboración. Los datos son muy variados, encontrándonos prácticamente todas las posibles situaciones. Por consiguiente no podemos extraer ninguna proposición respecto a esta actitud sindical.

	Empresa Naval	Empresa Automóvil	Empresa Aeronáutica	Empresa Petróleo	Empresa Comercial	Empresa Comercial
Estrategia	Analizadora	Analizadora	Analizadora	Prospectiva	Analizadora	Prospectiva
Polivalencia	4	3	4	3	3	3
Grupo	4	4	4	3	3	2
Planificación	2	4	2	1	1	2
Productividad	2	2	2	1	1	1
Actitud sindical	3	2	4	1	3	4

### *c) El proceso de evaluación del personal*

En relación al proceso de evaluación del personal los parámetros que nos interesaba conocer eran: el criterio utilizado (comportamientos vs rendimiento), el grado de formalización del procedimiento y la participación de los empleados

en el mismo, la orientación de la evaluación (largo plazo vs corto plazo y, evaluación individual vs de grupo) y, por último, el uso que se da a la información obtenida mediante el sistema de evaluación.

Los datos obtenidos nos muestran que, en relación a la evaluación de los comportamientos, hay tres empresas que se posicionan por debajo del valor medio de la escala, mientras que el resto iguala o supera dicho valor. Si consideramos las estrategias de las empresas observamos que las tres primeras siguen una misma estrategia, la analizadora; del resto, dos siguen una estrategia prospectiva. Algo similar sucede en cuanto al rendimiento como criterio de evaluación. Las tres empresas con valores más bajos siguen idéntica estrategia (analizadora); y las dos empresas con valores medios, la estrategia prospectiva. Ello nos hace pensar en la posible relación entre estrategia y criterio de evaluación del personal. Así, la hipótesis que formulamos es:

*H13.* La evaluación del personal con base en el comportamiento y resultados es mayor en las empresas con estrategia analizadora que en las prospectivas.

En cuanto al nivel de formalización del proceso de evaluación el comportamiento de las empresas es muy desigual si bien hay tres de ellas que se sitúan en valores por debajo de la media de la escala. Esto nos hace pensar que:

*H14.* La tendencia de las empresas es formalizar sus sistemas de evaluación del personal, independientemente de la estrategia formulada.

Sí parece claro, por el contrario, el posicionamiento mayoritario de las empresas en cuanto a la participación de sus empleados en el proceso de evaluación. Los datos ponen claramente de manifiesto el bajo nivel de implicación de los afectados en el diseño de dicho proceso. Por tanto:

*H15.* Los empleados de las empresas no participan en el diseño ni en el proceso de sus evaluaciones. Esta actitud es independiente de la estrategia seguida.

La orientación de la evaluación, en cuanto a su horizonte temporal y si se realiza individualmente o en grupo, queda también reflejada de forma bastante nítida en las respuestas de las empresas. Para los empleados, la evaluación es siempre a corto plazo y mayoritariamente individualizada. Para el caso del personal directivo ésta es siempre también individual si bien no hay un posicionamiento tan claro en cuanto al horizonte temporal (cuatro empresas adoptan el largo plazo). Así, las hipótesis que establecemos son:

*H16.* La evaluación de los empleados se realiza, con independencia de la estrategia empresarial, a corto plazo y de forma individualizada.

*H17.* La evaluación del personal directivo se realiza, con independencia de la estrategia empresarial, a largo plazo y de forma individualizada

Como última hipótesis de este proceso de gestión de los recursos humanos, y basándonos en las respuestas de las empresas, establecemos:

*H18.* La tendencia de las empresas es utilizar la información de los sistemas de evaluación para establecer recompensas y determinar necesidades de formación.



	Empresa Naval	Empresa Automóvil	Empresa Aeronáutica	Empresa Petróleo	Empresa Comercial	Empresa Comercial
Estrategia	Analizadora	Analizadora	Analizadora	Prospectiva	Analizadora	Prospectiva
Valoración comportam.	2	5	2	4	1	3
Valoración rendimiento	2	1	4	3	1	3
Formalizac.	3	1	4	1	2	4
Participación	4	2	4	4	4	4
Horizonte valoración directivos	L/P	C/P	L/P	C/P	L/P	L/P
Horizonte valoración empleados	C/P	C/P	C/P	C/P	C/P	L/P
Evaluación directivos	Individual	Individual	Grupo	Individual	Individual	Individual
Evaluación empleados	Grupo	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual
Utilidad evaluación	2	4	4	5	3	5

#### d) La gestión de las carreras

Este apartado está dirigido a conocer cuáles son las actitudes de las empresas en cuanto a las formas de gestionar los movimientos internos de sus componentes humanos. En concreto nos ocupamos de la existencia de planes de carrera, el grado de formalización en cuanto a sus movimientos, los criterios en los que se basan las decisiones y, por último, el grado de conocimiento, por parte del personal, de sus expectativas de carrera. La conexión de estas tendencias con las estrategias de las empresas, nos pondrá de manifiesto la existencia o no de orientaciones y comportamientos específicos.

Los valores asignados a la cuestión sobre la existencia de planes de carrera nos permite suponer que esta actividad no es generalizada, ya que solamente una empresa se posiciona por encima del valor medio de la muestra. Así:

*H19.* Las empresas no suelen tener diseñados, con carácter general, planes de carreras para el conjunto de sus empleados.

En cuanto al grado de formalización para decidir los movimientos internos, los valores de las empresas encuestadas muestran una tendencia a basar las decisiones en criterios establecidos. Esta actitud, presente en las empresas con estrategias analizadoras, se rompe en el caso de una de las dos empresas con estrategia prospectiva. La hipótesis que podemos extraer es:

*H20.* Las empresas con estrategias analizadoras tienen sistemas de gestión de carrera más formalizados que las empresas con estrategias prospectivas.

En cuanto a los criterios utilizados para decidir los movimientos internos de los recursos humanos, aparecen claramente dos comportamientos diferenciados en función de la estrategia formulada. Así, las empresas con estrategia analizadora utilizan los rendimientos y las capacidades y habilidades, mientras que las empresas prospectivas dan un menor peso a estos criterios. La antigüedad como mecanismo de promoción, es claramente rechazado por la totalidad de las empresas. Esta apreciación la convertimos en nuestra siguiente hipótesis:

*H21.* Las empresas con estrategias analizadoras dan gran importancia a criterios como el rendimiento y las capacidades/habilidades para determinar los movimientos de las personas. En las empresas prospectivas, por el contrario, el peso de dichos criterios es bajo. La antigüedad es un criterio no valorado por las empresas en su conjunto.

Esta actitud de las empresas prospectivas está claramente en concordancia con su tendencia a la baja formalización de sus sistemas de gestión de carreras.

Por último, estudiamos el conocimiento que tienen las personas de sus expectativas de carrera. Resulta casi unánime la respuesta positiva en términos de que las personas conocen sus posibilidades de movimientos en las empresas. Esta política, muy importante por sus efectos motivacionales, parece ser contraria a la manifestación apuntada en cuanto a la elaboración de planes de carrera. Sin embargo, como expresamos en la H19, los planes de carrera no están generalizados en las empresas pero sí se efectúan, entendemos, para determinados tipos de puestos/personas, siendo éstas las que conocen sus expectativas de carrera. Por tanto, nuestra hipótesis será:

*H22.* Las empresas, con independencia de la estrategia formulada, transmiten a las personas sus expectativas de carrera.

	Empresa Naval	Empresa Automóvil	Empresa Aeronáutica	Empresa Petróleo	Empresa Comercial	Empresa Comercial
Estrategia	Analizadora	Analizadora	Analizadora	Prospectiva	Analizadora	Prospectiva
Diseño de planes	3	2	4	3	3	1
Formalizac.	3	1	2	2	2	4
Criterio rendimiento	2	2	2	4	2	4
Criterio habil./capac.	2	2	2	4	2	4
Criterio antigüedad	4	5	4	5	4	4
Conocim. expectativas	4	5	4	4	4	3

### *e) El proceso de compensación*

El estudio del sistema retributivo de las empresas ha sido realizado a través de las respuestas dadas a 20 cuestiones.

Una valoración general de la información obtenida pone de manifiesto que hay aspectos de los sistemas de compensación que son comunes al conjunto de la muestra, mientras que otros parecen guardar una cierta relación con las estrategias seguidas.

Un análisis en detalle nos permite hacer una serie de matizaciones y puntualizaciones.

El comportamiento de las empresas difiere a la hora de decidir la fijación de los niveles retributivos. Si bien la tendencia es la de posicionarse en los valores retributivos medios del sector en el que actúan, se aprecia que las empresas con estrategias prospectivas fijan niveles por encima de éste. No obstante, en todos los casos se entiende que la jerarquización salarial es muy pequeña, es decir que las diferencias entre las retribuciones mayores y menores son muy bajas. Estas primeras observaciones nos permiten plantear dos hipótesis:

*H23.* Las empresas con estrategias analizadoras ajustan sus niveles retributivos a la media del sector mientras que las que tienen estrategias prospectivas ofertan retribuciones superiores.

*H24.* El abanico salarial en las empresas es muy cerrado e independiente de su estrategia.

En relación con la estructura de la retribución, es decir, el peso de la parte fija y variable, la información revela que en la mayoría de los casos la parte fija tiene un importante peso en la retribución final del personal. Ello se pone también de manifiesto al considerar el puesto de trabajo como elemento fundamental de la retribución. La parte relacionada con las capacidades y rendimientos tienen un valor marginal.

*H25.* La parte fija de la retribución tiene un peso muy importante en la estructura retributiva de los empleados, en detrimento de la parte variable y la consideración de aspectos ligados a las capacidades, habilidades o rendimientos.

A pesar de la escasa relevancia que se da a la parte variable de la retribución existen casos en los que sí se aprecia un cierto vínculo entre retribución variable y rendimiento del grupo u organización. Esta actitud parece estar presente en las empresas prospectivas. Sin embargo, los incrementos retributivos no aparecen conectados a factores personales y la orientación de la retribución es a corto plazo.

*H26.* Las empresas con estrategias prospectivas vinculan la parte variable de la retribución a los rendimientos del grupo o de la organización. Dicho comportamiento no aparece de forma clara en las empresas con estrategia analizadora.

*H27.* Las empresas tienden a orientar las retribuciones hacia el corto plazo y los incrementos retributivos son independientes de los rendimientos individuales.

Como cabía esperar, al menos en el caso español, la parte salarial vinculada a la antigüedad del individuo en la empresa tiene un importante peso en su retribución final. Ello explica, entre otras cosas, el comportamiento de poca movilidad y de carrera a largo plazo existente en las empresas.

Si bien el análisis de la retribución que estamos realizando está referido al conjunto de los empleados, se pone de manifiesto que los directivos tienen una estructura retributiva diferente, ya que incorporan partidas especiales tanto de carácter monetario como no monetario.

Una vez dada la imagen de la estructura del sistema de compensaciones de las empresas de la muestra, seguidamente nos ocupamos de algunos aspectos relacionados con su gestión. En este sentido, todas las empresas manifiestan realizar una gestión muy centralizada de las retribuciones, dando escasos márgenes de libertad a los responsables funcionales. También se observa una baja transparencia en el sistema retributivo. Por ello, nuestra hipótesis es que:

*H28.* Los sistemas retributivos en las empresas españolas están muy centralizados y son poco transparentes.

A pesar de esta generalizada y fuerte centralización, el papel de los departamentos de recursos humanos en el diseño del sistema retributivo y el nivel de aceptación de los empleados de dicho sistema, sí parece estar vinculado a la estrategia de la empresa. Dichos comportamientos los recogemos en nuestra hipótesis:

*H29.* En las empresas con estrategias prospectivas, el papel del responsable de los recursos humanos en el diseño del sistema retributivo y el grado de aceptación, por parte de los empleados, es mayor que en el caso de aquellas que siguen estrategias analizadoras.

Por último, haremos referencia a la valoración que los responsables de los recursos humanos hacen sobre el grado en que el sistema retributivo contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales y actúa como mecanismo de atracción de personal cualificado. En ambos casos los datos ponen de manifiesto que el comportamiento del sistema retributivo difiere según la estrategia seguida, mostrándose más eficaz en las empresas con estrategias prospectivas. Así, nuestras dos últimas hipótesis son:

*H30.* Las empresas con estrategias prospectivas tienen diseñados sistemas de retribución que se manifiestan más eficaces que en las empresas analizadoras.

*H31.* El efecto atracción del sistema retributivo es mayor en las empresas con estrategia prospectiva que analizadora.

Esta última hipótesis es congruente con la anteriormente establecida (H23) en la que establecíamos que las empresas con estrategias prospectivas retribuían por encima de la media del sector.

## 6. CONCLUSIONES

Las empresas que no tienen definida claramente una estrategia defensiva o prospectiva, esto es, las analizadoras, tratan de diferenciarse utilizando básicamente dos factores competitivos: calidad y precio.

La calidad se revela como factor competitivo común en todas las empresas, sea cual sea la estrategia elegida. Incluso parece ser el factor de mayor peso en las empresas que han optado por una estrategia de liderazgo en costes.

Las empresas del grupo estudiado tienden a evolucionar desde una orientación de «fabricar» recursos humanos a una orientación mixta («fabricar-comprar»). No obstante, las empresas claramente caracterizadas como prospectivas muestran una mayor tendencia a la «fabricación».

Si bien la idea inicial era encontrar modelos de GRH vinculados a estrategias específicas, el análisis del grupo experimental nos descubre prácticas de recursos humanos que aparecen asociadas a determinadas estrategias y otras que aparecen de forma común en todas las empresas, independientemente de su estrategia. Esta presencia generalizada de determinadas prácticas de recursos humanos podría ser explicada por factores ambientales y culturales. Es el caso de la orientación interna en el reclutamiento, la escasa participación de los trabajadores en los procesos de evaluación, y la orientación de ésta al corto plazo, la ausencia de planes de carrera y un modelo retributivo centralizado, poco transparente y con un fuerte peso de la parte fija. Dada la naturaleza de su vinculación, la modificación de estas prácticas resulta más difícil que la de aquéllas vinculadas a la estrategia.

Por último, somos conscientes de las limitaciones de estos resultados, dado el reducido tamaño del grupo experimental objeto de nuestro estudio. Si bien, como ya ha sido señalado, se trata de la primera etapa de una investigación más amplia que concluirá con la contrastación empírica de las hipótesis planteadas en este trabajo.

### *Hipótesis relacionadas con la estrategia*

- H1. Las organizaciones analizadoras desarrollan estrategias de diferenciación mediante calidad y precio.
- H2. Las empresas que se conducen mediante la estrategia competitiva de liderazgo en costes, no presentan el factor competitivo precio como elemento principal de diferenciación sino el factor calidad.
- H4. Las organizaciones prospectivas fabrican o desarrollan internamente los recursos humanos que necesitan.
- H5. Las organizaciones analizadoras presentan una orientación mixta (comprar/fabricar) en cuanto a su filosofía general de gestión de los recursos humanos. Su evolución a organizaciones prospectivas lleva aparejado un

cambio hacia una orientación a fabricar o desarrollar internamente los recursos humanos que requieren.

- H7. Para el conjunto de los empleados, las empresas con estrategias analizadoras tienden a utilizar modelos de contratación del personal de duración determinada, mientras que aquellas que siguen estrategias defensivas o prospectivas recurren mayoritariamente a la contratación por tiempo indefinido. En el caso del personal directivo la contratación siempre es indefinida.
- H9. La tendencia general de las empresas es transmitir a sus empleados una formación equilibrada entre polivalencia y especificidad, excepto en el caso de empresas con estrategias analizadoras en las que domina la búsqueda de la polivalencia.
- H10. Las empresas con estrategias analizadoras desarrollan programas de formación preferentemente orientados hacia el trabajo en grupo, mientras que las empresas con estrategias prospectivas buscan la formación para el trabajo individual.
- H13. La evaluación del personal con base en el comportamiento y resultados es mayor en las empresas con estrategia analizadora que en las prospectivas.
- H20. Las empresas con estrategias analizadoras tienen sistemas de gestión de carrera más formalizados que las empresas con estrategias prospectivas.
- H21. Las empresas con estrategias analizadoras dan gran importancia a criterios como el rendimiento y las capacidades/habilidades para determinar los movimientos de las personas. En las empresas prospectivas, por el contrario, el peso de dichos criterios es bajo. La antigüedad es un criterio no valorado por las empresas en su conjunto.
- H23. Las empresas con estrategias analizadoras ajustan sus niveles retributivos a la media del sector mientras que las que tienen estrategias prospectivas ofertan retribuciones superiores.
- H26. Las empresas con estrategias prospectivas vinculan la parte variable de la retribución a los rendimientos del grupo o de la organización. Dicho comportamiento no aparece de forma clara en las empresas con estrategia analizadora.
- H29. En las empresas con estrategias prospectivas, el papel del responsable de los recursos humanos en el diseño del sistema retributivo y el grado de aceptación, por parte de los empleados, es mayor que en el caso de aquellas que siguen estrategias analizadoras.
- H30. Las empresas con estrategias prospectivas tienen diseñados sistemas de retribución que se manifiestan más eficaces que en las empresas analizadoras.
- H31. El efecto atracción del sistema retributivo es mayor en las empresas con estrategia prospectiva que analizadora.

*Hipótesis no relacionadas con la estrategia*

- H3.* Existe una tendencia de las empresas a evolucionar desde una filosofía general de GRH centrada en los recursos existentes (fabricación) hacia posicionamientos mixtos (adquirir/fabricar).
- H6.* Las políticas de reclutamiento de las empresas españolas tienden a centrarse en el mercado interno y son independientes de la estrategia seguida por la empresa.
- H8.* El perfil del personal directivo es de conocimientos amplios e independiente de la estrategia que tenga formulada la empresa.
- H11.* Las empresas, independientemente de la estrategia formulada, tienden a planificar y diseñar sus procesos de formación para cubrir necesidades futuras.
- H12.* Las empresas, con independencia de su estrategia, persiguen mediante la formación una mejora directa de la productividad.
- H14.* La tendencia de las empresas es formalizar sus sistemas de evaluación del personal, independientemente de la estrategia formulada.
- H15.* Los empleados de las empresas no participan en el diseño ni en el proceso de sus evaluaciones. Esta actitud es independiente de la estrategia seguida.
- H16.* La evaluación de los empleados se realiza, con independencia de la estrategia empresarial, a corto plazo y de forma individualizada.
- H17.* La evaluación del personal directivo se realiza, con independencia de la estrategia empresarial, a largo plazo y de forma individualizada.
- H18.* La tendencia de las empresas es utilizar la información de los sistemas de evaluación para establecer recompensas y determinar necesidades de formación.
- H19.* Las empresas no suelen tener diseñados, con carácter general, planes de carreras para el conjunto de sus empleados.
- H22.* Las empresas, con independencia de la estrategia formulada, transmiten a las personas sus expectativas de carrera.
- H24.* El abanico salarial en las empresas es muy cerrado e independiente de su estrategia.
- H25.* La parte fija de la retribución tiene un peso muy importante en la estructura retributiva de los empleados, en detrimento de la parte variable y la consideración de aspectos ligados a las capacidades, habilidades o rendimientos.
- H27.* Las empresas tienden a orientar las retribuciones hacia el corto plazo y los incrementos retributivos son independientes de los rendimientos individuales.
- H28.* Los sistemas retributivos en las empresas españolas están muy centralizados y son poco transparentes.

## ANEXO I

### **CUESTIONARIO A CUMPLIMENTAR POR LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA**

#### *I. Datos de identificación*

- 1.- Nombre de la empresa.
- 2.- Sector de actividad.
- 3.- Estructura de propiedad.
- 4.- Tipo de empresa.
- 5.- Naturaleza de la actividad principal.
- 6.- Mercado en el que actúa.
- 7.- Grado de diversificación de la producción.
- 8.- Accionariado en el capital de la empresa.

#### *II. Caracterización del equipo directivo*

- 9.- Nivel de formación del director.
- 10.- Nivel de formación de la alta dirección y los cuadros intermedios.
- 11.- Edad del director.

#### *III. Información sobre la estrategia empresarial*

- 12.- Estrategia genérica de la empresa.
- 13.- Factores competitivos de la empresa.

#### *IV. Información sobre la estructura organizativa*

- 14.- Configuración de la estructura organizativa.

#### *V. Información sobre el entorno de la empresa*

- 15.- Cambios e innovaciones en los procesos de fabricación.
- 16.- Cambios e innovaciones en los productos.
- 17.- La competencia por la adquisición de los inputs que necesita la actividad.
- 18.- La competencia en cuanto a la calidad y variedad de los productos.
- 19.- Influencia del entorno sobre su actividad.

#### *VI. Datos sobre los sistemas de información*

- 20.- Tipo de sistema de información disponible.



- 21.- Objetivos que se logran con el sistema.
- 22.- Tipo de información que suministra el sistema.
- 23.- Diseño futuro del sistema.
- 24.- Utilidad del sistema en cuanto a evaluación, recompensas y formación.

#### VII. *Información económico-financiera*

- 25.- Indicadores económico-financieros.

## ANEXO II

### **CUESTIONARIO A CUMPLIMENTAR POR EL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS**

#### *I. Información general*

- 1.- Nombre de la empresa.
- 2.- Nivel de formación del responsable.
- 3.- Denominación de su departamento.
- 4.- Posición que ocupa en el organigrama de la empresa.
- 5.- Nivel de participación en la elaboración de la estrategias de la empresa.
- 6.- Número de efectivos.
- 7.- Existe representación sindical en su empresa.

#### *II. Información sobre la filosofía general de recursos humanos*

- 8.- Política de recursos humanos.

#### *III. Información sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación*

- 9.- Fórmulas de cobertura de los puestos de trabajo.
- 10.- Modelos de contratación.
- 11.- Factores en la valoración de las personas a contratar.

#### *IV. Información sobre el sistema de formación*

- 12.- Información que transmiten los programas de formación.
- 13.- Orientación de los programas de formación.
- 14.- Planificación de los programas de formación.
- 15.- Programas de formación y productividad.
- 16.- Actitud sindical ante la formación.

*V. Información sobre el sistema de valoración del personal*

- 17.- Evaluación del comportamiento de la persona.
- 18.- Evaluación del rendimiento de la persona.
- 19.- Formalización del sistema de evaluación.
- 20.- Participación de los empleados en la evaluación.
- 21.- Orientación temporal de la evaluación del personal.
- 22.- Orientación individual o grupal de la evaluación del personal.
- 23.- Utilización del sistema de información para la evaluación, recompensas y formación.

*VI. Información sobre las carreras:*

- 24.- Diseños de planes de carrera y sustitución para el personal.
- 25.- Formalización en las decisiones sobre los movimientos y promociones.
- 26.- Decisiones de movimiento y niveles de rendimiento individual.
- 27.- Decisiones de movimiento y habilidades y capacidades individuales.
- 28.- Decisiones de movimiento y antigüedad del personal.
- 29.- Conocimiento por el personal de las expectativas de carrera.

*VII. Información sobre las compensaciones:*

- 30.- Salario base en la retribución del personal.
- 31.- Gratificaciones o participaciones en beneficios en la retribución del personal.
- 32.- Niveles retributivos.
- 33.- Retribución y consecución de los objetivos.
- 34.- El diseño del sistema retributivo.
- 35.- Antigüedad y retribución del personal.
- 36.- Nivel de transparencia en las retribuciones.
- 37.- Relación entre la retribución del empleado y su nivel de rendimiento.
- 38.- Aumentos retributivos.
- 39.- Nivel de autonomía funcional en las retribuciones.
- 40.- Incidencia del departamento de personal en el sistema retributivo.
- 41.- Jerarquización del sistema retributivo.
- 42.- Compensaciones del personal de nivel superior.
- 43.- Sistema de retribución y cualificación.

- 44.- Sistema de retribución y habilidades/capacidades.
- 45.- Orientación del sistema de retribución a las metas u objetivos.
- 46.- Sistema retributivo y resultados a corto y largo plazo.
- 47.- Eficacia del sistema retributivo.
- 48.- Aceptación del sistema retributivo.
- 49.- Atracción y motivación del sistema retributivo.

VIII. *Información sobre los procesos de trabajo:*

- 50.- Caracterización de los procesos de trabajo.
- 51.- Índice de absentismo del personal.
- 52.- Flexibilidad funcional del personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York, 67-488.
- Chrisman, J.J.; Hofer, C.W. y Boulton, W.R. (1988): «Toward a system of classifying business strategies», *Academy of Management Review*, nº 13: 413-428.
- Balkin, D.B. y Gómez-Mejía, L.R. (1990): «Matching Compensation and Organizational Strategies», *Strategic Management Journal*, nº 11: 153-169.
- Barney, J. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, nº 17: 99-120.
- Buller, P.F. (1988): «Successful partnership: HR and strategic planning at eight top firms», *Organizational Dynamics*, nº 17: 27-43.
- Dess, G.G. y Davis, P.S. (1984): «Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance», *Academy of Management Review*, nº 27: 4.
- Galbraith, C. y Schendel, D. (1983): «An empirical analysis of strategy types», *Strategic Management Journal*, nº 4: 153-173.
- Gerstein, M. y Reisman, H. (1983): «Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions», *Sloan Management Review*, Winter, 33-49.
- Golden, K.A. y Ramanujan, V. (1985): «Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes», *Human Resource Management*, nº 24: 429-452.
- Govindarajan, V. (1986): «Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations», *Academy of Management Review*, nº 11: 844-856.
- Hambrick, D. (1983a): «Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types», *Academy of Management Journal*, nº 26: 5-26.

- Hambrick, D. (1983b): «An empirical typology of mature industrial product environments», *Academy of Management Journal*, nº 26: 213-230.
- Hill, C. (1988): «Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework», *Academy of Management Journal*, nº 25: 265-298.
- Khandwalla, P.N. (1977). *The design of organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Kotha, S. y Orne, D. (1989): «Generic manufacturing strategies: A conceptual synthesis», *Strategic Management Journal*, nº 10: 211-231.
- Kotha, S.; Roger, L.M. y Bird, A. (1995): «Strategic action generation: A comparison of emphasis placed on generic competitive methods by U.S. and Japanese managers», *Strategic Management Journal*, nº 16: 195-220.
- Kotha, S. y Vadlamani, B.L. (1995): «Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries», *Strategic Management Journal*, nº 16: 75-83.
- Miles, R.E. y C.C. Snow (1978): *Organizational Strategy, Structure and Processes*, McGraw Hill, New York.
- Miles, R.E. y Snow, Ch. C. (1984): Designing strategic human resources systems, *Organizational Dynamics*. 36-52.
- Miles, R.H. y Cameron, K. (1982): *Coffin nails and corporate strategies*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Miller, D. y Friesen, P.H. (1986): «Porter's generic strategies and performance: An empirical examination with American data», *Organization Studies*, nº 7: 37-55.
- Mintzberg, H. (1988): «Generic strategies: Toward a comprehensive framework», *Advances in Strategic Management*, nº 5: 1-67. JAI Press, Greenwich, CT.
- Nayyar, P. y Templeton, P. (1991): «Seller beware: Choosing generic competitive strategies for service businesses under information asymmetry», *Academy of Management Proceedings*, nº 6: 36-40.
- Peck, S.R. (1994): «Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies», *Journal of Management Studies*, nº 31: 715-736.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Rumelt, R.P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*, Division of Research, Harvard Business School, Boston, M.A.
- Segev, E. (1989): «A systematic comparative analysis and synthesis of two business level strategic typologies», *Strategic Management Journal*, nº 10: 487-504.
- Schuler, R.S. (1987): Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy, *Human Resource Planning*, nº 10: 1-17.

- Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987, a): «Organizational Strategy and Organizational Level as Determinants of Human Resource Management Practices», *Human Resource Planning*, nº 10: 125-141.
- Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987, b): Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *The Academy of Management Executive*, nº 1: 207-219.
- Schuler, R.S.; Jackson, S.E. y Rivero, J.C. (1989): «Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices», *Personnel Psychology*, nº 42: 727-786.
- 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*, nº 33: 817-832.
- Wright, P. (1987): «A refinement of Porter's generic strategies», *Strategic Management Journal*, nº 8: 93-101.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992): Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, vol. 18, nº 2, 295-320.
- Zahra, S. (1990): «Research evidence on the Miles-Snow typology», *Journal of Management*, nº 5: 25-38.
- Zajac, E. y Shortell, S.M. (1989): «Changing generic strategies: Likelihood, direction and performance implications», *Strategic Management Journal*, nº 10: 413-430.

#### ABSTRACT

The study of Human Resources Management as an integral part of generic competitive strategies in companies has turned native por specialised literature recently, crystallising into different typologies which present and added difficulty: the comparison of results derived from different approaches. In this article, after analyzing the typologies most used, we study, from a applied approach, the relationship between strategy and human resources. The hypotheses and conclusions shown are the fruit of a first approach with an experimental group of six Spanish companies in the industrial and commercial sectors, obtaining the information by means of two questionnaires, one directed at company management, the other at those in charge of human resources. Some of the conclusions arrived at are: companies do not have a clearly defined defensive or prospective strategy: the companies under study tend to evolve from a standpoint of «making» human resources rather than a mixture of «making-buying» and there are some cases of human resources practices associated with certain strategics and others with appear as common to all companies.

**Key words:** Competitive strategies and human resources management.