

Análisis empírico del impacto de las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos sobre el crecimiento de la empresa

Richard Mababu Mukiur

Profesor de Psicología Social del Trabajo y de las Organizaciones.

UDIMA

Este trabajo ha obtenido un **Accésit** en el **Premio Estudios Financieros 2018** en la modalidad de **Recursos Humanos**.

El jurado ha estado compuesto por: don Juan Pablo BORREGÓN BAÑOS, doña Gloria CASTAÑO COLLADO, doña Celia GUTIÉRREZ VALERO, doña Gloria IGLESIAS JIMÉNEZ y don Alfonso JIMÉNEZ.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

EXTRACTO

El presente estudio analiza la relación existente entre las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos, la innovación, la gestión de conocimiento y el crecimiento de la empresa. En este sentido, el propósito del estudio ha sido el análisis del impacto de las prácticas de dirección y gestión estratégica de recursos humanos sobre el crecimiento de la empresa, así como los efectos mediadores de la innovación organizacional y la gestión de conocimiento. Para alcanzar este objetivo, se administraron diferentes escalas o instrumentos a 460 participantes que trabajan en una empresa del sector de telecomunicaciones. El análisis de regresión múltiple jerárquica y las correlaciones de Pearson han sido las principales técnicas utilizadas para el análisis de datos. Los resultados obtenidos presentan e identifican las correlaciones altamente significativas entre las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos y el crecimiento empresarial percibido (subjetivo) y el crecimiento empresarial real (objetivo). Asimismo, las prácticas de recursos se perfilan como buenos predictores del crecimiento empresarial. Por otra parte, se destaca que la innovación y gestión de conocimiento tienen efectos de mediadores en la relación entre las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos y el crecimiento empresarial. Por último, se proponen algunas implicaciones prácticas y futuras líneas de investigación.

Palabras clave: gestión estratégica de recursos humanos; crecimiento de empresa; innovación; gestión de conocimiento.

Fecha de entrada: 03-05-2018 / Fecha de aceptación: 10-07-2018

Empirical analysis of the impact of strategic human resources management practices on business growth

Richard Mababu Mukiur

ABSTRACT

The present study analyzes the relationship between the practices of strategic management of human resources, innovation, knowledge management and the growth of the company. In this context, the purpose of the study has been the analysis of the impact of management practices and strategic management of human resources on the growth of the company, as well as the mediating effects of organizational innovation and knowledge management. To achieve this objective, different appropriate instruments have been used and administered to 460 participants of a company in the telecommunications sector. The hierarchical multiple regression analysis and the Pearson correlations have been the main techniques used for data analysis. The results obtained present and identify the highly significant correlations between the practices of strategic management of human resources and perceived business growth (subjective) and real business growth (objective). Likewise, resource practices are seen as good predictors of business growth. Furthermore, it is highlighted that innovation and knowledge management have the effect of mediating the relationship between strategic human resources management practices and business growth. Some practical implications and future lines of research have been proposed.

Keywords: strategic management of human resources; business growth; innovation; knowledge management.

Sumario

1. Introducción
2. Marco teórico
 - 2.1. Prácticas de gestión de recursos humanos
 - 2.1.1. Reclutamiento y selección
 - 2.1.2. Formación y desarrollo
 - 2.1.3. Política de compensación
 - 2.1.4. Descentralización
 - 2.1.5. Seguridad en el trabajo
 - 2.1.6. Evaluación del desempeño
 - 2.2. Las prácticas de recursos humanos y la innovación
 - 2.3. La relación entre las prácticas de recursos humanos y el crecimiento de la empresa
 - 2.4. Gestión de conocimiento en la empresa
3. Planteamiento de la investigación: modelo explicativo e hipótesis
4. Método
 - 4.1. Muestra
 - 4.2. Instrumento
 - 4.3. Procedimiento
5. Resultados
6. Discusión
7. Limitaciones y direcciones para futuras investigaciones

Referencias bibliográficas

Cómo citar este estudio:

Mababu Mukiur, R. (2018). Análisis empírico del impacto de las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos sobre el crecimiento de la empresa. *RTSS.CEF*, 427, 219-252.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos está diseñada para gestionar a las personas de forma efectiva con el propósito de mejorar su rendimiento en el ámbito individual y en el de la organización en su conjunto. En este sentido, las prácticas o funciones de gestión estratégica de recursos humanos abarcan el conjunto de procesos desarrollados en la empresa para atraer y retener talentos, motivar a los empleados y lograr su compromiso organizacional para asegurar la supervivencia de la empresa. En esta línea, se diseñan e implementan las estrategias para que el capital humano juegue un papel relevante en la consecución de los objetivos de la organización. Además del contrato legal, las prácticas de gestión de recursos humanos contribuyen a la configuración de la relación entre la organización y sus empleados ya que consolidan el contrato psicológico; este último puede ser considerado como el conjunto de vínculos emocionales y expectativas del empleado que determinan lo que el individuo y la organización esperan dar y recibir de cada uno durante el periodo de su relación.

Durante esta última década, las empresas están centrando la atención en el impacto de las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos sobre el rendimiento y el crecimiento de la empresa (Meena y Vanka, 2017). Las prácticas o funciones tales como el reclutamiento y la selección, la formación y el desarrollo personal, las políticas retributivas y de compensación, la descentralización en la toma de decisiones, la seguridad en el trabajo y la evaluación de desempeño motivan a los empleados a trabajar mejor y a implicarse más en la realización de su trabajo con el fin de incrementar el rendimiento organizacional. Las empresas que consiguen poner a las personas en el centro de su estrategia tienden no solamente a mejorar el grado de bienestar de los trabajadores, sino que también consiguen obtener mejores resultados que sus competidores. En esta línea, el uso y crecimiento de las herramientas de *Talent Analytics* o *HR Analytics* está poniendo de manifiesto la importancia que las empresas están otorgando a la gestión del talento como ventaja competitiva y a conocer mejor a sus empleados, a aumentar su grado de satisfacción y de compromiso e incrementar la productividad.

Los resultados de este estudio forman parte del seguimiento y evaluación de la implantación de gestión estratégica de recursos humanos que se implementó en una empresa telefónica. Hace cinco años, se reestructuró el departamento de gestión de recursos humanos y se planteó lo que se ha denominado «la dirección y gestión estratégica de las personas en el siglo XXI». Después de este periodo de cinco años, se ha evaluado el impacto que han tenido dichos cambios sobre el rendimiento empresarial, y este trabajo constituye una primera parte de esta evaluación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuando una empresa adopta la dirección y gestión estratégica de recursos humanos se espera que exista una mejora en la gestión de las personas y que mejore el rendimiento empresarial y su ventaja competitiva. Durante estas últimas décadas, se ha logrado un progreso significativo que vincula las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos con el alto rendimiento y el crecimiento de la empresa. Las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos son concebidas como un conjunto de políticas y prácticas internamente estables diseñadas e implementadas para garantizar que el capital humano de una empresa contribuya al logro de los objetivos. Son prácticas utilizadas por las empresas para gestionar las relaciones sociales y generar el conocimiento empresarial para mantener una ventaja competitiva. Investigaciones recientes sugieren que las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos influyen en el rendimiento organizacional a través de su efecto sobre las variables clave de mediación (Nieves y Quintana, 2018).

Las investigaciones han sugerido que no solo las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos mejoran los resultados organizacionales tangibles, sino que también ayudan a las organizaciones a estimular la innovación y a desarrollar soluciones innovadoras (Vermeeren, 2017).

Algunas de las prácticas de recursos humanos que contribuyen a la innovación y a mejorar el crecimiento de la empresa son las siguientes: reclutamiento y selección, formación y desarrollo, compensación e incentivos, planes de carreras, evaluación de desempeño, seguridad en el trabajo, etc. Son las teorías clásicas de la economía las que han aportado las principales ideas sobre la relación entre los recursos humanos y el crecimiento de la empresa. Los resultados empíricos obtenidos en este campo hasta la actualidad ponen de manifiesto que las personas son el capital más valioso de la empresa porque constituyen el principal factor de producción que puede crear la diferenciación así como posicionar la empresa en el mercado.

El crecimiento de la empresa suele ser interpretado como un indicador de la aceptación de los productos de la empresa en el mercado y de éxito de la compañía. Pero son pocas las empresas que consiguen mantener su ritmo de crecimiento y de desarrollo. La gestión estratégica de recursos humanos tiene como objetivo adecuar las prácticas de recursos humanos con la estrategia de la empresa, buscando siempre alcanzar el crecimiento y desarrollo de la organización. Por lo tanto, la gestión estratégica de recursos humanos vincula la gestión de las personas con la estrategia empresarial para mejorar y armonizar las prácticas de gestión de recursos humanos con todas las funciones empresariales mediante las estrategias organizacionales.

Cuadro 1. Principales diferencias entre gestión de recursos humanos tradicional y dirección estratégica de recursos humanos

Parámetros de comparación	Gestión de recursos humanos tradicional	Gestión estratégica de recursos humanos
Énfasis del análisis	Las personas psicológicas o aspectos motivacionales.	Efectos de la vinculación entre prácticas de recursos humanos y estrategias organizacionales con el rendimiento de la empresa.
Alcance del análisis	Una visión micro y fragmentada (persiguiendo la optimización local de prácticas individuales de gestión de recursos humanos).	Una visión macro y panorama completo (persiguiendo la optimización global a través de integración vertical y horizontal de prácticas de gestión de recursos humanos).
Lapso de tiempo	Planteamiento a corto plazo (procesos de resolución de problemas a corto plazo).	Planteamiento a medio y largo plazo (desarrollo a largo plazo del capital humano).
Funciones y roles de gestión de recursos humanos	Sin o pocas relaciones con objetivos organizacionales y estrategias. Mecanismo de control desde el <i>top management</i> .	Sólidas relaciones con los objetivos y estrategias organizacionales. Incentivos para el empoderamiento y autonomía

Algunos autores (Seunghoo, Tae y Soo-Young, 2017) han establecido tres importantes diferencias entre la dirección estratégica de recursos humanos y la gestión de recursos humanos tradicionales. Son las siguientes:

- El foco o el énfasis del análisis. La gestión de recursos humanos tradicional pone énfasis principalmente en los aspectos psicológicos y las características motivaciones de la persona, particularmente sobre cómo los cambios individuales (en términos de satisfacción laboral, el comportamiento ciudadano organizacional, etc.) afectan al rendimiento organizacional. En cambio, la gestión estratégica de recursos humanos profundiza sobre cómo los vínculos entre las prácticas de gestión de recursos humanos y las estrategias de la organización afectan al rendimiento de la organización.
- En segundo lugar, el alcance del análisis es diferente. La gestión de recursos humanos tradicional tiene perspectivas diferenciadas que apuntan a mejorar la optimización de cada práctica de gestión de recursos humanos sin considerar otras funciones. Por el contrario, la gestión estratégica de recursos humanos intenta lograr una optimización más global o integral mediante la integración vertical y horizontal de las prácticas de gestión de recursos humanos con una perspectiva macro.

- En tercer lugar, el lapso de tiempo es también un elemento diferencial. La gestión de recursos humanos tradicional se enfoca en procesos de resolución de problemas a corto plazo, mientras que la gestión estratégica de recursos humanos intenta establecer estrategias organizacionales y fomentar el capital humano desde una perspectiva a largo plazo. Por lo tanto, los miembros de una organización son considerados como su «capital humano», entendido como sinónimo de «activo».

En este trabajo, no se entra en la discusión clásica sobre el capital humano, «recursos humanos» ni gestión de personas. En el marco de este trabajo se utilizarán estos conceptos como sinónimos. En la misma línea, no se hace una diferencia entre la dirección de recursos humanos y la gestión estratégica de recursos humanos y la dirección estratégica de las personas.

2.1.1. Reclutamiento y selección

El reclutamiento y selección es la práctica de recursos humanos que garantiza que las personas correctas, con las características, competencias y el conocimiento deseados, estén en el puesto apropiado, en el lugar adecuado, de modo que se adapten a la cultura y el clima de la organización. El reclutamiento y la selección de personal deben necesariamente encuadrarse en el marco global de la estrategia empresarial. El éxito de una empresa depende en gran medida de su capacidad de inversión en las personas de la misma forma que invierte en recursos financieros o económicos. En este contexto, el éxito empieza, por lo tanto, por una correcta selección de personas encuadrada dentro del plan estratégico de la empresa. Hay que tener en cuenta que el objetivo fundamental de un proceso de selección es dotar a la organización de recursos humanos para que cada puesto en la empresa sea eficaz y productivo. En este sentido, el reclutamiento y la selección de personal contribuyen a alcanzar ese objetivo, lo que permite adecuar la estrategia de recursos humanos a la estrategia general de la organización. El reclutamiento y la selección forman parte de la planificación de recursos humanos, como aspectos estrechamente relacionados con la previsión de la mano de obra necesaria para las actividades de la organización. En la misma línea, el reclutamiento externo permite que entren en la empresa personas nuevas. Un proceso de reclutamiento y de selección mal llevado permite que entren en la empresa personas ineficientes que no conseguirán aportar valor a la empresa; con el consiguiente coste que podría suponer. Por este motivo, el reclutamiento y la selección de personal son etapas decisivas en la estrategia de la empresa u organización.

En definitiva, son procesos encaminados a la búsqueda del candidato que mejor se adecue a las características de un puesto concreto y en una determinada empresa. Un buen proceso de reclutamiento y selección permite una contratación selectiva de modo que entren en la empresa personas que podrían realmente contribuir de manera eficaz y real al desarrollo de la empresa. Además, la reputación de la empresa atrae a los mejores profesionales, quienes, una vez seleccionados, entran en la organización para mejorar la productividad.

2.1.2. Formación y desarrollo

La formación permite el desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades que doten de competencias a los empleados para que estos respondan a las necesidades presentes y futuras de la empresa. En este sentido, la estrategia de gestión de recursos humanos se apoya necesariamente en la vaporización de la formación como función clave para la creación de valor en la empresa. Para ser competitiva, la empresa necesita que los trabajadores se formen y se reciclen permanentemente con el objetivo de dar respuestas adecuadas y cubrir las necesidades de los clientes y proveedores mejor que lo hacen sus competidores. Hay varios factores que hay que tener en cuenta para que la empresa se adecue a los cambios y exigencias del mercado mediante la formación, como son:

- La aparición y desarrollo de nuevas tecnologías.
- El desarrollo de las técnicas de gestión.
- El desarrollo y los cambios sociopolíticos.
- Los cambios en los métodos de producción.
- El desarrollo de los medios de comunicación.
- La globalización de los mercados.
- Los cambios de los factores económicos.

Desde el punto de vista de la gestión estratégica, la formación en la empresa debe entenderse como un programa integrado dentro del modelo estratégico de la organización. El proceso comienza con la definición de las exigencias y necesidades de formación detectadas en la empresa u organización y acaba con la evaluación y el *transfer* de la formación, pasando por la delimitación de los objetivos, el diseño de acciones formativas, la gestión de recursos disponibles, etc. Por consiguiente, la formación es un proceso sistemático que requiere unos objetivos de aprendizaje perfectamente definidos y que exige una gestión rigurosa que incluye también la planificación y la evaluación de la misma.

La formación y el desarrollo pueden estar relacionados con el desempeño de la empresa de muchas maneras:

- Los programas de formación aumentan las competencias y conocimientos de los empleados, lo que, a su vez, mejora la productividad de los trabajadores y reduce problemas como el absentismo, la insatisfacción laboral, la rotación, etc.
- La formación y el desarrollo personal interno reduce el coste, fomenta la promoción y promueve el reclutamiento interno. Esto aumenta la productividad, el compromiso y la disminución de la rotación de los empleados.

En sus investigaciones, Barringer, Jones y Neubaum (2005) pusieron de manifiesto que el rápido crecimiento de las empresas depende en gran medida de las competencias, el conocimiento y los esfuerzos de los empleados para mantener sus estrategias orientadas al crecimiento. No es de extrañar que las prácticas de formación y desarrollo sean las más comunes en las empresas que están consiguiendo un crecimiento rápido. Los estudios más recientes enfatizan el impacto del aprendizaje efectivo tanto en el ámbito individual como en el organizacional. Huselid (1995) descubrió que la educación y el desarrollo de los empleados tienen un efecto significativo tanto en la productividad del personal como en los indicadores a largo plazo del rendimiento organizacional. Igual que algunas de muchas prácticas de recursos humanos como la compensación y la selección del talento, la formación es un instrumento importante para la mejora del rendimiento de la empresa. Los programas de formación y desarrollo pueden aumentar la retención cuando satisfacen las necesidades de los empleados. La formación ayuda a crear una motivación necesaria para que los empleados permanezcan en la organización por un periodo más largo. Los programas de formación y desarrollo profesional deben ser una parte esencial de las políticas de la organización. Las organizaciones deben alentar a los empleados a participar en programas de formación implementados.

2.1.3. Política de compensación

La compensación como variable asociada al rendimiento es la práctica dominante de recursos humanos en la que las empresas utilizan la retribución para evaluar y compensar los esfuerzos de los empleados (Collins y Clark, 2003). Evidentemente, la compensación basada en el desempeño tiene un efecto positivo sobre el rendimiento de los empleados y sobre la organización en su conjunto (Cardon y Stevens, 2004).

Sin embargo, hay todavía escasas evidencias sobre los efectos de la política de compensación o retribución sobre el crecimiento de la empresa. Los pocos estudios empíricos existentes tienden a presentar una relación positiva entre la compensación y el rendimiento, pero algunos otros trabajos advierten de que no es solo el nivel de pago lo que importa, sino también la estructura salarial en la que se incluye la compensación financiera o económica y la no económica (Wimbush, 2005).

La remuneración que una organización le da a su empleado es el factor primario, que revela el compromiso y la intención hacia el empleado y es una de las razones imperiosas para que un empleado permanezca en esa organización. Sin embargo, solo el pago no es suficiente para motivar a los empleados a permanecer en la misma. Un empleado puede decidir abandonar la organización por motivos económicos o por consideraciones retributivas; no obstante, cabe resaltar que la remuneración y los incentivos económicos son elementos importantes (pero no los únicos) para retener a los empleados y para atraer talentos del mercado laboral hacia la empresa. En esta línea, Barringer *et al.* (2005) condujeron un análisis de contenido cuantitativo comparando 50 empresas con un crecimiento más rápido y otras 50 de crecimiento más lento. Los resultados obtenidos pusieron de manifiesto que la compensación es uno de los factores clave en

las empresas de crecimiento rápido y que las diferencia de las de crecimiento más lento. Según ellos, las empresas que se preocupan por motivar a sus empleados con incentivos financieros (y opciones sobre las acciones como parte de sus paquetes de compensación) son las que obtienen verdaderamente mejores resultados. Al hacerlo, las empresas logran obtener altos niveles de rendimiento de empleados, les brindan la sensación de que tienen un interés de propiedad en la empresa, atraen y retienen empleados de alta calidad y transfieren una parte del riesgo comercial de la empresa a los mismos.

Muchas veces se suele identificar la compensación basada en el desempeño como el predictor más relevante del rendimiento de la empresa. Tanto la remuneración basada en el desempeño como la promoción basada en el mérito fomentan el desempeño individual, la retención y el aumento de la productividad individual. En este sentido, Collins y Clark (2003) estudiaron 73 empresas de alta tecnología y demostraron que las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento de la empresa (crecimiento de las ventas y crecimiento de las acciones) estaban mediadas a través de las redes sociales de sus altos directivos. Los programas de incentivos son efectivos para aumentar la producción, disminuir las tasas de rotación y de absentismo, etc. Para ser efectivas, las políticas de compensación deben estar alineadas con los objetivos de la organización. No hay que perder de vista que, si bien la compensación basada en el desempeño puede motivar a los empleados, a veces los empleados pueden percibirlo también como un mecanismo de gestión para controlar sus conductas. Cuando ocurre este tipo de interpretación, los empleados se vuelven menos leales, menos comprometidos; en estas condiciones, las políticas de compensación consiguen lo opuesto al resultado deseado.

2.1.4. Descentralización

La descentralización hace referencia principalmente a la capacidad de toma de decisiones que va del *top management* a equipos o unidades de producción. Es la función de la inteligencia grupal en la que el equipo es capaz de autogestionar y organizar el trabajo sobre la marcha, tomando decisiones para mejorar, rectificar, innovar los procesos, etc. Cuando se habla de la descentralización del proceso en la toma de decisiones se hace referencia al proceso por el cual la autoridad en la toma de decisiones está distribuida en grupos de diferentes niveles. En el ámbito laboral, la descentralización afecta directamente a los equipos, que son las unidades en las que se desarrolla diariamente el trabajo en relación con los objetivos de producción.

Evidentemente, los empleados necesitan trabajar en equipos, tomar decisiones conjuntamente y poner en práctica las iniciativas comunes con el fin de conseguir los objetivos del equipo y de la organización en su conjunto. En el proceso de descentralización, la gestión de los equipos puede contribuir al desarrollo de la empresa de dos maneras, principalmente:

- La formación de equipos sobre criterios de heterogeneidad, de diversidad y de multidisciplinariedad, etc.

- La participación y los sentimientos de pertenencia. La toma de decisiones, la descentralización y la participación en la toma de decisiones favorecen el compromiso y crean el sentido de pertenencia, que afecta directamente al rendimiento de la empresa.

Varios estudios identifican la gestión de equipos de trabajo como una fuente importante para conseguir un alto rendimiento. En esta línea, Collins y Clark (2003) analizaron el papel de las prácticas de recursos humanos en la creación de la ventaja competitiva y encontraron que la gestión de los equipos tiene un impacto directo en el rendimiento de la empresa así como en los resultados individuales de cada trabajador.

En definitiva, tomar una decisión es escoger la mejor alternativa entre las posibles que se presenten. Evidentemente, la acción de toma de decisiones resulta determinante en el caso de la descentralización. Se podría llegar a definir la decisión como la selección concienzuda de una línea de acción entre las alternativas disponibles, teniendo en cuenta la disposición de, usualmente, recursos limitados y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

2.1.5. Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo hace referencia al conjunto de procedimientos y técnicas que tienen por objetivo la eliminación, disminución y prevención de riesgos susceptibles de provocar accidentes. Se trata de la aplicación de medidas conforme a las normas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo. Hay, por lo tanto, un conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como resultado eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan accidentes. Una de las herramientas clave para mejorar de forma continua las condiciones de salud y seguridad en el trabajo es el desarrollo y la consolidación de la cultura de prevención. Se trata de la puesta en marcha de una cultura en la que el derecho a un entorno de trabajo seguro y saludable se respeta en todos los niveles; en la que el gobierno, los empleadores y los trabajadores participan activamente en iniciativas destinadas a asegurar estas condiciones mediante un sistema de derechos, responsabilidades y deberes bien definidos, y en la que se concede la máxima prioridad al principio de prevención.

2.1.6. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño o del rendimiento constituye una práctica importante que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos individualmente. Es un proceso que sirve para analizar las aportaciones que hace al negocio una persona, teniendo en cuenta su grado de excelencia y las competencias de las que dispone (ocupante de un puesto de trabajo). De esta forma, se documenta la productividad de una persona en su puesto de trabajo. La evaluación de desempeño permite a la organización obtener información para la toma de decisiones: si es igual o superior a lo establecido, se motiva, alienta y recompensa; en cambio, si es inferior, se deben emprender acciones correctivas, etc.

La evaluación del desempeño debe ser considerada, por lo tanto, como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de competencias con que una persona lleva a cabo las tareas, actividades y cometidos ligados a su puesto de trabajo; todo ello, con la ayuda de una serie de instrumentos diseñados para tal fin. Desde la perspectiva de gestión estratégica de los recursos humanos, la evaluación del desempeño proporciona una serie de beneficios y particularmente ayuda a mejorar el desempeño individual y colectivo, mejora el proceso de toma de decisiones, permite implantar nuevas políticas de compensación y beneficios y detectar las lagunas, facilita la detección de las competencias que faltan, etc. Es, por lo tanto, una práctica o instrumento para mejorar los resultados de la gestión de recursos humanos en la empresa. Su repercusión práctica incide en otras como formación, compensación, comunicación, gestión de carreras, etc.

2.2. LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y LA INNOVACIÓN

La innovación es el motor que impulsa la economía basada en el conocimiento, en la que el talento de las personas que integran una organización o un país permite generar nuevas ideas, nuevos modelos de hacer las cosas, nuevos productos, nuevos métodos, etc. La relación entre la innovación y la política de gestión de recursos humanos ha sido analizada en varios estudios, particularmente en Estados Unidos, Europa y Asia (Vermeeren, 2017). Son precisamente aquellos países que están apostando por la economía basada en el conocimiento los que encuentran en la innovación la clave para su capacidad productiva y de desarrollo. A pesar de los numerosos estudios que se han llevado a cabo sobre la relación entre la gestión de recursos humanos y el crecimiento empresarial, existen todavía las variables mediadoras que influyen en esta relación. Algunos estudios han tratado de estudiar este vínculo identificando los posibles mecanismos a través de los cuales las prácticas de gestión de recursos humanos influyen en el rendimiento organizacional (Farouk, Abu, Obeidat y Al-Nahyan, 2016). Estos estudios ponen de manifiesto que, además de establecer el marco y las condiciones de la relación empresario-empleado, las prácticas de recursos humanos deben conseguir favorecer el desarrollo del talento, que es la base de la innovación en la empresa. Desde esta perspectiva, la idea central es que se consigue estimular la innovación en los trabajadores cuando llegan a considerar las prácticas de gestión de recursos humanos en la organización como una inversión realizada por su empresa; desde ese momento, las actitudes, las conductas de trabajo positivas, el compromiso organizacional, el trabajo en equipo, tienden a estimular la creatividad, la originalidad y, por último, la innovación.

Teniendo en cuenta la importancia de la innovación para el posicionamiento competitivo de la empresa, varios estudios han intentado identificar los posibles antecedentes de la innovación. La literatura existente ha agrupado estos factores en los siguientes: a) factores individuales, b) factores organizacionales y c) factores ambientales (Damanpour, Szabat y Evan, 1989). De todos los posibles predictores de la innovación, se ha argumentado que las variables organizativas desempeñan un papel fundamental. De las variables organizacionales, la literatura ha destacado el papel de las prácticas de gestión de recursos humanos como un factor crucial para la organización innovadora (Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2005; Shipton, Fay, West, Patterson y Birdi, 2005).

El incremento de la competitividad debido a la globalización y el uso generalizado de las tecnologías está obligando a las empresas a adaptarse continuamente y a buscar de manera constante el cambio en sus sistemas, procesos operativos, organización de trabajo, técnicas estratégicas, etc. La capacidad de la empresa para generar esta capacidad de cambio se basa en la innovación organizacional, que es el instrumento por excelencia para diferenciarse de los competidores e innovar en los productos o servicios ofrecidos. El esfuerzo del trabajo colectivo dentro de la organización es clave para la innovación. En este sentido, el enfoque que adopte una organización o empresa para su política de gestión de recursos humanos determina en gran medida su capacidad para innovar y para obtener los comportamientos de trabajo positivos deseados y esperados por parte de los empleados. En realidad, la gestión de recursos humanos y la innovación están tan íntimamente ligadas que forman un bucle que se retroalimenta mutuamente: una buena política de recursos humanos genera la innovación y, a su vez, la innovación tiende a mejorar la empresa u organización en su conjunto, incluyendo la gestión de recursos humanos. Damanpour y Gopalakrishnan (1998) resaltan el papel de las prácticas de gestión de recursos humanos en la predicción del comportamiento innovador de una empresa en la que destaca la relación existente entre la dirección estratégica de recursos humanos, la innovación y la productividad. En la misma línea, Shipton *et al.* (2005) ponen de manifiesto que la gestión eficaz de los recursos humanos de una empresa podría promover la innovación al permitir a los empleados crear, transferir e institucionalizar el conocimiento. Las prácticas de gestión de recursos humanos pueden generar un mayor conocimiento, motivación, sinergia y compromiso de los trabajadores de una empresa; lo que resulta en una fuente de ventaja competitiva sostenida para la empresa.

2.3. LA RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

La gestión de recursos humanos tiene una función crucial que estimula la innovación en las empresas, promueve la creatividad y fomenta la compartición de conocimiento (Li, Zhao y Liu, 2006; Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2005). Las personas constituyen un factor clave para el desarrollo de la empresa; esta es la principal premisa que fundamenta la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el rendimiento de la empresa. Como es lógico, para mejorar el rendimiento empresarial es necesario aumentar el rendimiento individual de cada trabajo. En esta línea, las organizaciones que pretenden alcanzar unos excelentes resultados deben imperativamente asegurar que cada trabajo alcance el rendimiento deseado; es la única manera de lograr un excelente nivel de resultados y alcanzar un grado apropiado en la competitividad. Algunos autores como Wright y McMahan (1992) y Nieves y Quintana (2018) detallaron el proceso mediante el cual la gestión estratégica de los recursos humanos conduce a las ventajas competitivas sostenidas de las organizaciones de la siguiente manera:

- Los recursos humanos agregan activamente valores añadidos a la organización, y cada organización espera que los recursos humanos hagan contribuciones diferentes e innovadoras.

- Debido a que las personas talentosas son escasas, una organización desarrolla prácticas de gestión tales como programas de reclutamiento, compensación y planes de carreras para asegurar y aumentar la retención de esas personas competentes.
- Los recursos humanos de una organización son únicos e imposibles de imitar para los competidores. Las personas, como capital humano, pueden ser una fuente de ventaja competitiva debido a sus relaciones únicas con las políticas, las estrategias, las tradiciones y la cultura dentro de las organizaciones. Es difícil comprender las causas exactas de la ventaja competitiva; por eso, resulta generalmente difícil imitar debido a la complejidad social existente.
- Si una organización consigue contratar a las personas con los talentos o las competencias que necesita, puede mantener entonces una ventaja competitiva mediante la adopción de nuevas tecnologías. Con esta base, la gestión estratégica de recursos humanos se enfoca en la función de planificación de los recursos humanos, persigue cambios estratégicos para contrarrestar los entornos de las organizaciones y enfatiza la alineación de los recursos humanos con los objetivos de producción y las circunstancias o estrategias de una organización.

Cuando se desarrolla adecuadamente un abanico amplio de políticas de recursos humanos (y se consigue ponerlas en práctica), las personas tendrían un impacto significativo en los resultados de la empresa. En las investigaciones sobre las prácticas de gestión de recursos humanos que tienen un impacto en el rendimiento empresarial se pone énfasis sobre las competencias, conocimientos y motivación y sobre los procesos de toma de decisiones y la manera en que el trabajo y los equipos están estructurados (Arthur, 1994). Las recientes investigaciones sobre la estrategia empresarial indican que la ventaja competitiva de una empresa puede generarse a través de los recursos humanos existentes en la misma. La empresa puede desarrollar una ventaja competitiva duradera y sostenible mediante de la creación de valor de la manera más escasa y difícil para que los competidores no puedan imitarla. Teniendo en cuenta tanto el proceso como los resultados, Truss (2001) define la gestión estratégica de recursos humanos como la relación entre las funciones de recursos humanos y los objetivos estratégicos propios (del departamento de recursos humanos) y los objetivos estratégicos empresariales para mejorar el rendimiento empresarial y la cultura organizacional que fomenta la innovación y la flexibilidad. Por su parte, Armstrong (2006) considera la gestión estratégica de recursos humanos como un proceso que implica el uso de planteamientos superiores de gestión para el desarrollo de las personas que están integrados verticalmente con la estrategia de la empresa y horizontalmente con el resto de los departamentos de la misma.

Las tradicionales fuentes de ventaja competitiva, como los recursos humanos, las tecnologías, la economía de escala, etc., se han convertido ya en estrategias fáciles de imitar. Los recursos humanos constituyen el único activo que es casi imposible de imitar, pero que crea valor cuando está integrado en todas las facetas de la empresa. Durante estos últimos años, se ha pasado de la administración de personal a la gestión de recursos humanos tradicional, y después, a la gestión estratégica de recursos humanos, que se basa en objetivos y estrategias concretas (Schuler, Jackson y Storey, 2001). Para mejorar el rendimiento empresarial y crear la ventaja competitiva, la

gestión de las personas debe establecerse y basarse sobre un conjunto de prioridades asociadas a las prácticas establecidas tales como reclutamiento, formación, evaluación, sistema retributivo y compensaciones, seguridad en el trabajo, etc. Las prioridades estratégicas incluyen, entre otras, el diseño de trabajo basado en los equipos, flexibilidad del personal, implementación de sistemas de calidad, empoderamiento de los empleados, sistemas de incentivos y compensación, etc.

A pesar de la existencia de un relevante conjunto de estudios llevados a cabo para determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el rendimiento empresarial, hacen falta todavía muchas investigaciones para aclarar algunos aspectos en esta relación entre estas dos variables. Hay que resaltar que el rendimiento en la empresa no es solamente un concepto que se utiliza como sinónimo de productividad, de eficiencia, efectividad o de competitividad.

2.4. GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA

Una empresa logra un sistema efectivo de gestión de conocimiento cuando consigue implantar y mantener una cultura de aprendizaje y formación y mantiene un sistema efectivo de gestión de conocimiento (Gill, 2018; Vermeeren, 2017). Este conocimiento efectivo mejora las actividades innovadoras, que son sumamente útiles para alcanzar los objetivos de la organización. La conducta de cada empleado debe estar orientada no solamente a recibir el conocimiento, sino también a generarlo, almacenarlo y compartirlo con el resto de los compañeros en la empresa. En este sentido, se logra lo que Senge ha denominado la «organización inteligente» o la «organización que aprende», que no es otra cosa que los grupos de empleados que alinean talentos y capacidades para aprender a triunfar en conjunto y lograr los resultados deseados, aun frente a escenarios cambiantes y dificultades diversas (Senge, 1992).

Según Darroch y McNaughton (2002), la gestión eficaz del conocimiento implica la capacidad y un conjunto de acciones organizadas para aumentar el almacenamiento de conocimiento para el desarrollo organizacional y la innovación desde dentro y desde fuera de la organización. Los esfuerzos para mejorar la gestión del conocimiento implican la formación de tareas basadas en el conocimiento, la gestión de flujo del conocimiento dentro de la empresa y la utilización de conocimiento de una manera real y eficiente para los beneficios a corto, medio y largo plazo de la empresa. La comunicación y el intercambio de información favorecen el bienestar de los trabajadores porque, en primer lugar, transmiten a los empleados la idea de que la compañía confía en ellos. En segundo lugar, permiten a los trabajadores tomar las decisiones más adecuadas con base en una información objetiva y compartida. Además, cuando se comunican los datos de rendimiento y los resultados de la empresa de forma periódica y manera rutinaria durante todo el año, los empleados tienden a mejorar su rendimiento y compromiso organizacional, además de estar dispuestos a desarrollarse profesionalmente.

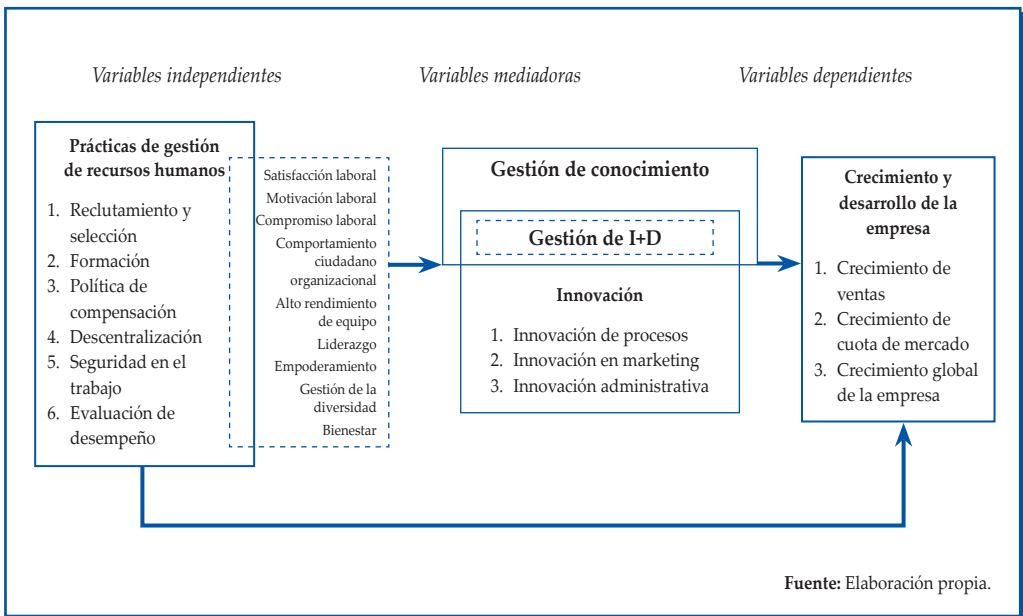
El intercambio de información no es una práctica generalizada en la gestión de recursos humanos. Muchas empresas son reacias a compartir información crítica con sus empleados porque piensan que, de esta manera, los empleados se vuelven más poderosos y las compañías pueden

perder el control sobre ellos (Pfeffer, 1998). Además, el intercambio de información siempre implica el peligro de filtrar información importante a competidores (Rønde, 2001). Morishima (1991) encontró una asociación positiva entre la implantación de un sistema de intercambio de información con productividad y rentabilidad, y una negativa con costo laboral. El intercambio de información se correlaciona con el desempeño de la empresa pero los resultados no son concluyentes.

3. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN: MODELO EXPLICATIVO E HIPÓTESIS

Como se ha presentado anteriormente en este trabajo, existen varios estudios que han analizado el impacto de las estrategias de recursos humanos sobre el rendimiento; en la misma línea, se ha estudiado la relación entre las prácticas de recursos humanos y la innovación y la gestión de conocimiento. Los resultados muestran una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y el crecimiento empresarial tanto cuando se utilizan las medidas subjetivas y como las objetivas. Las investigaciones empíricas han examinado el efecto de algunas prácticas de recursos humanos sobre el rendimiento empresarial. La figura 1 presenta el planteamiento de este estudio en el que se determina que las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos tienen una incidencia sobre el crecimiento empresarial, teniendo en cuenta la influencia de innovación y la gestión de conocimiento.

Figura 1. Planteamiento del modelo explicativo de este estudio



Aunque existe una larga lista de estas prácticas que pueden afectar al rendimiento empresarial tanto en el ámbito organizacional como en el individual, los resultados suelen ser ambiguos y difíciles de interpretar debido a la falta de modelo explicativo y a las dificultades de una buena metodología de estudio. Lo que está ciertamente contrastado es que existen relaciones entre las prácticas de recursos humanos y los resultados directos como la satisfacción laboral, el compromiso laboral, el bienestar, la motivación laboral, etc., que inciden directamente sobre el comportamiento del trabajador produciendo efectos positivos (o negativos, según el caso). Por ejemplo, la satisfacción laboral es importante para incrementar la autonomía del empleado en la ejecución o realización de las tareas; además, aumenta con la oportunidad de toma de decisiones, la mejora de las relaciones con los compañeros de trabajo, etc. En la misma línea, el compromiso organizacional fortalece las relaciones que tiene el trabajador con la organización; influye positivamente en el rendimiento laboral y negativamente sobre la intención de salir de la empresa.

Desde el punto de vista de las teorías de la gestión de recursos humanos, son las personas las que ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos, a conseguir la cuota de mercado, a lograr la ventaja competitiva, a crecer. La organización podría conseguir sus objetivos solamente si cuenta con trabajadores inspirados (creativos) y motivados. A través de la innovación organizacional, las prácticas de recursos humanos favorecen el trabajo en equipo, el sentimiento de pertenencia, la cultura corporativa, el compromiso organizacional, etc. Para determinar las prácticas de recursos humanos sobre el crecimiento, se han adoptado la propuesta de Pfeffer (1998), que resalta los factores que influyen de manera significativa sobre el rendimiento de la empresa. En este sentido, determina las siguientes siete prácticas de recursos humanos: reclutamiento y selección, formación, política de compensación, descentralización, seguridad en el trabajo, evaluación de desempeño y reducción de barreras ligadas al estatus (vestimenta, lenguaje, diseño de oficinas o puesto de trabajo, etc.). Todas estas prácticas tienen una incidencia directa sobre la innovación y la gestión de conocimiento, que, a su vez, juegan un papel determinante en el crecimiento de la empresa.

Asimismo, durante estas últimas décadas, las investigaciones sobre innovación han sido extensas y se destaca la importancia o el papel que desempeña la innovación en el crecimiento de la empresa. La innovación introduce y aplica las nuevas ideas, los procesos, productos y procedimientos que beneficiarán el trabajo, el equipo de trabajo o departamento y la organización en su conjunto. La innovación y la gestión de conocimiento respaldan nuevas ideas, proporcionan recursos adecuados con nuevas ideas y transforman las nuevas ideas en nuevos productos, nuevos servicios o nuevos medios de gestión. Dentro de esta relación se determinan las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos como variables independientes; se plantea el crecimiento empresarial como variable dependiente, siendo la innovación y gestión de conocimiento variables mediadoras. Por lo tanto, se plantean los siguientes objetivos e hipótesis:

- ¿Existe una relación entre las prácticas de recursos humanos y el crecimiento de la empresa?
- ¿Cómo contribuyen las prácticas de recursos humanos en el crecimiento de la empresa?

- ¿Influyen las prácticas de recursos humanos en la innovación y gestión de conocimiento en la empresa?

A partir de los objetivos planteados, se formulan las siguientes hipótesis:

- H₁:** Las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos (reclutamiento y selección, formación, política de compensación, descentralización, seguridad en el trabajo y evaluación de desempeño) están positivamente relacionadas con el crecimiento de la empresa.
- H₂:** Las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos (reclutamiento y selección, formación, política de compensación, descentralización, seguridad en el trabajo y evaluación de desempeño) están positivamente relacionadas con la innovación y la gestión de conocimiento.
- H₃:** Existen unas correlaciones positivas entre la innovación y gestión de conocimiento y el crecimiento de la empresa.
- H₄:** Las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos (reclutamiento y selección, formación, política de compensación, descentralización, seguridad en el trabajo y evaluación de desempeño) tienen una incidencia significativa sobre el crecimiento empresarial (tanto el crecimiento percibido como el crecimiento real u objetivo).
- H₅:** Las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos (reclutamiento y selección, formación, política de compensación, descentralización, seguridad en el trabajo y evaluación de desempeño) tienen una incidencia significativa sobre la innovación y la gestión de conocimiento en la empresa.
- H₆:** La innovación organizacional y la gestión de conocimiento median en la relación entre las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos (reclutamiento y selección, formación, política de compensación, descentralización, seguridad en el trabajo y evaluación de desempeño) y el crecimiento empresarial (tanto el crecimiento percibido como el crecimiento real u objetivo).

4. MÉTODO

4.1. MUESTRA

La muestra de este estudio está constituida por 460 empleados del sector de telecomunicaciones: 254 participantes (55%) de ellos son varones, y 206 (45%) son mujeres. La edad está comprendida entre 24 y 54 años; la edad media se sitúa en torno a 31 años (SD = 9.10). En relación con los estudios, la mayoría (91%) tiene estudios universitarios de grados, máster y doctorado. En cuanto al departamento al que pertenecen, el 30% desarrolla su labor en el Departamento de Operaciones para Grandes Clientes; le siguen los de Operaciones para Particulares (27%). El

21 % de los participantes trabaja en el Departamento de Investigación y Desarrollo e Innovación, mientras que el 13 % pertenece al Departamento de Marketing. El 5 % forma parte de Administración y Finanzas, y tan solo el 3 % figura como personal de otros sectores (como seguridad, logística, etc.). La mayoría de los participantes tiene una experiencia en la empresa de ocho años de media, que va desde menos de 1 año a 30 años.

4.2. INSTRUMENTO

Para conseguir los objetivos de este estudio, se ha utilizado un conjunto de instrumentos que se detallan a continuación para evaluar las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos, la innovación, la gestión de conocimiento y el rendimiento empresarial.

- Escala de evaluación de las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos. Para evaluar las prácticas de recursos humanos, se ha utilizado y adaptado la escala reducida de Agarwala (2003) de las prácticas innovadoras de gestión de recursos humanos que ha sido utilizada en muchos estudios. Presentados en una escala de tipo Likert, con puntuaciones que van desde 1 (nunca) hasta 5 (siempre), los 30 ítems de esta escala evalúan las siguientes prácticas: el reclutamiento y la selección (6 ítems), la formación (5 ítems), la política de compensación (5 ítems), la descentralización (5 ítems), la seguridad en el trabajo (5 ítems) y la evaluación de desempeño (4 ítems).

Algunas muestras de los ítems son las siguientes: «En mi empresa, es frecuente el uso de las pruebas psicotécnicas para evaluar adecuadamente a los candidatos (habilidades, competencias, personalidad)» (reclutamiento y selección); «En mi empresa, es habitual el uso de formación específica para que los empleados sean competentes respecto a algunas exigencias de los puestos concretos» (formación); «En mi empresa, compartir las ganancias o beneficios del crecimiento de la empresa es una actividad que se realiza habitualmente» (política de compensación); «En mi empresa, tengo la posibilidad de tomar decisiones que afectan al desarrollo de las tareas en mi puesto» (descentralización); «Mi puesto de trabajo cumple con las normas de seguridad y de economía» (seguridad en el trabajo); «Cada año, mi empresa evalúa periódicamente el desempeño de los empleados con base en objetivos medibles» (evaluación de desempeño).

Este cuestionario presenta aspectos de validez y fiabilidad relevante en diferentes contextos y poblaciones. En varios estudios, ha mostrado una fiabilidad (alfa de Cronbach) que varía entre .61 a .90. Para el caso de este estudio, el coeficiente alfa de Cronbach alcanzó un valor de .86.

- Escala de evaluación de la innovación. Para medir la innovación, se ha utilizado la escala de innovación definida en el *Manual de Oslo* de la OCDE (2005), que ha sido adaptado por Gunday, Ulusoy, Kilic y Alpkan (2011). Esta escala consta

de 23 ítems que evalúan la innovación del producto (5 ítems), la innovación del proceso (5 ítems), la innovación del marketing (4 ítems) y la innovación organizacional (9 ítems) mediante una escala de Likert de 5 puntos (1 = no implementado, 2 = imitación del mercado nacional, 3 = imitación del mercado internacional, 4 = mejoras, 5 = implementación de la solución original de innovación). En esta escala, se les pide a los encuestados que indiquen en qué medida las prácticas de innovación de referencia se han implementado en su organización durante los últimos tres años: innovación de producto (se refiere a la introducción de un servicio que es nuevo o mejorado significativamente en comparación con sus características previas), innovación de proceso (énfasis en el proceso de mejora o implementación de un nuevo producto y mejora del método o procedimiento de entrega), innovación de marketing (la capacidad de implementar nuevos diseños de mercadotecnia para satisfacer mejor las necesidades de los clientes, posicionar el nuevo producto de la compañía o abrir nuevos mercados) y la innovación organizacional (se refiere a la implementación de un nuevo método de organización en el flujo de trabajo, procedimientos, etc.). Algunos ejemplos de ítems son los siguientes: «Mi organización renueva el sistema de gestión de la cadena de suministro» (innovación administrativa); «Mi organización desarrolla nuevos productos con especificaciones técnicas y funcionalidades totalmente diferentes a las actuales» (innovación de productos); «Mi organización determina y elimina las actividades que no agregan valor en los procesos de producción» (innovación de procesos); «Mi organización renueva el diseño de los productos actuales y/o nuevos a través de cambios tales como apariencia, empaquetado, forma y volumen sin cambiar sus características técnicas y funcionales básicas» (innovación de marketing).

- Cuestionario de gestión de conocimiento. El cuestionario de gestión de conocimiento utilizado ha sido adoptado por James, Demaree y Wolf (1984) y Deema y Jabur (2018), y consiste en 5 ítems que evalúan las prácticas relacionadas con la gestión de conocimientos. Se presenta en una escala tipo Likert de cinco alternativas de respuestas, que va de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). Algunos ejemplos de ítems son los siguientes: «Trato de compartir los conocimientos adquiridos en mi formación y/o educación con los miembros del grupo de la manera más efectiva posible». «Mis colegas y yo consideramos que formar o asesorarnos mutuamente es una parte importante de nuestra responsabilidad, etc.». En los estudios anteriores, el coeficiente de Cronbach se sitúa entre .67 y .88 (en este estudio, se ha sido de .79).
- Evaluación del rendimiento empresarial. Para evaluar el rendimiento empresarial, por un lado, se ha analizado el cuestionario de evaluación del crecimiento percibido (subjetivo), que presenta 10 ítems en escala tipo Likert de 5 puntos que va de malo (1) a muy bien (5). Las dimensiones evaluadas son principalmente: a) crecimiento de ventas percibido (3 ítems); b) crecimiento de la cuota de mercado percibido (3 ítems); c) crecimiento general de la empresa percibido (10 ítems). Algunas

muestras de los ítems son las siguientes: «En comparación con estos últimos años, se han incrementado las ventas» (crecimiento de ventas percibido); «Durante estos últimos años, nuestros productos están llegando a más clientes que antes» (crecimiento de la cuota de mercado percibido); «Durante estos últimos años, considero que la empresa ha crecido de manera significativa» (crecimiento general de la empresa percibido).

Por otro lado, se han analizado los indicadores reales (objetivos) de crecimiento de la empresa durante estos últimos tres años; particularmente: a) índices anuales de crecimiento de ventas, índices de crecimiento de ventas; b) índices de crecimiento de la cuota de mercado; c) índice general de crecimiento actual de la empresa.

4.3. PROCEDIMIENTO

Para este estudio se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico consecutivo. Como paso previo, se contactó en primer lugar con el Departamento de Recursos Humanos para explicar el propósito de la investigación y solicitar el permiso para contactar con los empleados en los diferentes departamentos o sitios de trabajo. En segundo lugar, se entregó el cuestionario al trabajador dispuesto a participar de manera voluntaria. Se explicó el propósito del estudio, garantizando el anonimato, la confidencialidad y la privacidad de los participantes. En total, se distribuyeron 520 cuestionarios. Finalmente, colaboraron 463 personas que rellenaron el cuestionario, de las que hubo que desestimar tres casos por la invalidación y por contener un número elevado de ítems sin contestar. En definitiva, la muestra definitiva está formada por 460 participantes.

5. RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación se centran en los objetivos de esta investigación. En primer lugar, se presentan los datos descriptivos (media y desviación estándares), así como las correlaciones entre las variables.

El análisis de regresión múltiple jerárquica ha sido utilizado para determinar la mejor combinación lineal de las prácticas de recursos humanos para predecir el crecimiento de la empresa (el crecimiento percibido y el crecimiento real u objetivo), tomando la innovación y la gestión de conocimiento como variables moderadoras.

Pero, antes de analizar el impacto de las prácticas de recursos humanos, se ha considerado necesario estudiar hasta qué medida las prácticas de recursos humanos son predictores de la innovación y de la gestión de conocimiento.

Tabla 1. Resumen de los datos descriptivos (media, estándares y desviaciones) y las correlaciones entre la gestión de recursos humanos, la innovación y gestión de conocimiento y el crecimiento empresarial

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Reclutamiento y selección	1.00																
2. Formación45**	1.00															
3. Política de compensación56**	.88**	1.00														
4. Descentralización63**	.44**	.62**	1.00													
5. Seguridad en el trabajo39*	.65**	.45**	.66**	1.00												
6. Evaluación de desempeño41**	.59**	.74**	.64**	.51**	1.00											
7. Innovación de procesos33*	.48**	.76**	.60**	.67**	.59**	1.00										
8. Innovación de productos68**	.56**	.46**	.49**	.56**	.63**	.44**	1.00									
9. Innovación en marketing66**	.32*	.77**	.83**	.34*	.46**	.66**	.61**	1.00								
10. Innovación en la organización38**	.45**	.62**	.50**	.41**	.68**	.83**	.73**	.60**	1.00							
11. Gestión de conocimiento30*	.67**	.55**	.64**	.56**	.60**	.55**	.75**	.69**	.57**	1.00						
12. Crecimiento de ventas (percebido)47**	.32*	.51**	.18	.39*	.53**	.64**	.68**	.65**	.81**	.52**	1.00					
13. Crecimiento de cuota de mercado (percebido)	-.13	.11	.29*	.34*	.28*	-.26*	.57**	.47*	.66**	.45*	.73**	.75**	1.00				
14. Crecimiento global de la empresa (percebido)27*	.21*	.36*	.41*	.23*	.29*	.52**	.56**	.43*	.34*	.78**	.83**	.46**	1.00			
15. Crecimiento real de ventas61**	.23*	.81**	.39*	.40*	.33*	.43*	.44*	.48*	.53**	.81**	.72**	.61**	.41**	1.00		
16. Crecimiento real de cuota de mercado36*	-.07	-.19	.26*	.22*	.25*	.36*	.38*	.71**	.49*	.37*	-.45*	.50*	.33*	.47**	1.00	
17. Crecimiento global real de la empresa71**	.64**	.56**	.67**	.53**	.78**	.91**	.72**	.63	.74**	.75**	.81**	.92**	.66**	.78**	.61**	1.00
Mean	4.68	4.16	4.84	3.86	4.63	3.97	4.34	2.86	2.79	2.94	2.87	3.91	3.88	3.97	3.85	4.12	4.01
SD96	.77	.88	.96	1.12	1.48	.93	.95	1.00	1.04	1.15	1.33	.97	.89	.66	1.14	1.02

Nivel de significación: * $p < .5$, ** $p < .01$

La tabla 1 presenta las medias, desviaciones típicas y las correlaciones de Pearson entre las diferentes variables estudiadas en este estudio. En general, se observa que las correlaciones son estadísticamente significativas en las dimensiones estudiadas; lo que va en la dirección de H_1 , H_2 y H_3 , que establecen una relación entre las prácticas de recursos humanos, la innovación y gestión del conocimiento y el crecimiento empresarial. Las correlaciones entre las dimensiones de gestión de recursos humanos son estadísticamente significativas, variando de $r = .39$ ($p < .05$) y $r = .88$ ($p < .01$). Asimismo, se observan las correlaciones significativas entre todas las variables de la innovación, que se sitúan entre $.44$ ($p < .05$) y $.83$ ($p < .01$). Las correlaciones entre las dimensiones de gestión de recursos humanos y la innovación son estadísticamente significativas entre todas las variables de la innovación, que oscilan entre $r = .33$ ($p < .05$) y $r = .83$ ($p < .01$). En el crecimiento percibido (subjetivo), las correlaciones son particularmente significativas entre las dimensiones de innovación y las de gestión de recursos humanos; la más baja es la $r = .34$ ($p < .05$) y la más alta es $r = .81$ ($p < .01$). En cuanto al crecimiento real (objetivo), existen correlaciones significantes entre las tres variables ($r = .47$, $p < .01$; $.61$, $p < .01$; $.78$, $p < .01$); además, se relacionan con las dimensiones de crecimiento percibido, que van de $r = .46$, $p < .01$ y $r = .83$, $p < .01$. Se observan también las relaciones altamente significativas entre las prácticas de recursos humanos y las diferentes dimensiones de crecimiento real, que oscilan entre $r = .22$ ($p < .05$) y $.81$ ($p < .01$). Los datos obtenidos en las correlaciones ponen de manifiesto la estrecha relación existente entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la innovación, la gestión de conocimiento y el crecimiento de la empresa. Parece que se influyen mutuamente para generar valores que permiten a la empresa conseguir sus objetivos de producción, de ventaja competitiva, de cuota de mercado, etc.

Tabla 2. Resultados del análisis de regresión lineal entre las prácticas de recursos humanos y la innovación y gestión de conocimiento

Variable	Innovación de procesos	Innovación de productos	Innovación en marketing	Innovación administrativa	Gestión de conocimiento
	ß	ß	ß	ß	ß
VARIABLES CONTROLES					
1. Edad15	.09	.13	.05	.12
2. Experiencia en la empresa18	.11	.07	.09	.14
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS					
1. Reclutamiento y selección44**	.38**	.31**	.29**	.40**
2. Formación35**	.33**	.37**	.40**	.35**
					.../...

Variable	Innovación de procesos	Innovación de productos	Innovación en marketing	Innovación administrativa	Gestión de conocimiento
	β	β	β	β	β
.../...					
3. Política de compensación34**	.27**	.28**	.41**	.34**
4. Descentralización21*	.23*	.18	.15	.12
5. Seguridad en el trabajo09	.10	.14	.13	.15
6. Evaluación de desempeño13	.08	.11	.15	.17
F	5.72**	5.35**	10.27**	9.21**	5.24**
R ² Adjusted R-square	.20	.19	.17	.18	.15
ΔR ² Change in adjusted R-square18	.21	.22	.18	.22
Nivel de significación: * $p < .5$; ** $p < .01$					

La tabla 2 resume los resultados del análisis de regresión lineal entre las prácticas de recursos humanos y la innovación y gestión de conocimiento que se plantea en H₅ en términos de impacto entre variables independientes y dependientes. Cuando se introducen las dimensiones de gestión estratégica de recursos humanos en la ecuación se observa que los coeficientes β de reclutamiento y selección, formación y política de compensación tienen efectos significativos y positivos sobre los cuatro aspectos de la innovación estudiados así como sobre la gestión de conocimiento (innovación de procesos, $F = 5.72, p < .01$; innovación de productos, $F = 5.35, p < .01$; innovación en marketing, $F = 10.27, p < .01$; innovación administrativa, $F = 9.21, p < .01$; gestión de conocimiento, $F = 5.24, p < .01$). No obstante, la descentralización presentó los efectos solamente en innovación de procesos e innovación de producto. En cambio, la seguridad en el trabajo y la evaluación de desempeño no produjeron efectos sobre las dimensiones de innovación y gestión de conocimiento. En cuanto a la proporción de variación explicada, las prácticas de recursos humanos en su conjunto explican el 20% de la varianza explicada en innovación de procesos, el 19% en innovación de productos, el 17% en innovación en marketing y el 18% en innovación administrativa; finalmente, en gestión de conocimiento, la varianza alcanza el 15%. Los resultados obtenidos confirman, por lo tanto, la H₄ planteada, que indica que las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos influyen de manera significativa sobre la innovación y la gestión de conocimiento en la empresa. Se ha podido determinar una relación relevante en que las prácticas de recursos humanos tienen efectos sobre la innovación y sobre la gestión de conocimiento.

Tabla 3. Resultados del análisis de regresión jerárquica de las prácticas de recursos humanos sobre las medidas de crecimiento percibido (subjetivo) de la empresa

Variable	Crecimiento percibido de ventas			Crecimiento percibido de cuota de mercado			Crecimiento global percibido de la empresa		
	Fase 1 (ß)	Fase 2 (ß)	Fase 3 (ß)	Fase 1 (ß)	Fase 2 (ß)	Fase 3 (ß)	Fase 1 (ß)	Fase 2 (ß)	Fase 3 (ß)
VARIABLES CONTROLES									
1. Edad11	.10	.09	.08	.12	.07	.05	.03	.10
2. Experiencia en la empresa04	.02	.04	.06	.10	.09	.04	.07	.08
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS									
1. Reclutamiento y selección21*	.35**	.39**	.34**	.28**	.30**	.26**	.29**	.32**
2. Formación18*	.37**	.32**	.31**	.27**	.33**	.36**	.37**	.32**
3. Política de compensación11	.34**	.28**	.36**	.25**	.31**	.27*	.30**	.27*
4. Descentralización06	.31**	.35**	.34**	.28**	.22*	.20*	.34**	.38**
5. Seguridad en el trabajo04	.03	.07	.09	.08	.10	.11	.09	.12
6. Evaluación de desempeño10	.12	.08	.06	.05	.09	.10	.05	.07
VARIABLES MEDIADORAS									
Gestión de conocimiento									
Gestión de conocimiento	.03	.01	.20*	.23*	.09	.10	.11	.18*	.24*
Innovación									
1. Innovación de procesos10	.12	.08	.18*	.14	.21*	.23*	.20*	.25*
2. Innovación de productos22*	.17*	.18*	.22*	.19*	.14	.12	.21*	.23*
3. Innovación en marketing23*	.29**	.31**	.27**	.22*	.24*	.34**	.31**	.34**
									.../...

Variable	Crecimiento percibido de ventas			Crecimiento percibido de cuota de mercado			Crecimiento global percibido de la empresa		
	Fase 1 (β)	Fase 2 (β)	Fase 3 (β)	Fase 1 (β)	Fase 2 (β)	Fase 3 (β)	Fase 1 (β)	Fase 2 (β)	Fase 3 (β)
.../...									
4. Innovación administrativa17*	.19*	.16*	.25*	.27**	.32**	.29**	.27**	.31**
F	7.14**	6.16**	7.23**	6.43**	10.37**	9.13**	10.12**	8.34**	9.37**
R ² Adjusted R-square17	.19	.22	.18	.21	.20	.17	.18	.19
ΔR ² Change in adjusted R-square17	.18	.19	.20	.19	.21	.18	.20	.21
Nivel de significación: * $p < .5$; ** $p < .01$									

La tabla 3 presenta el análisis de regresión jerárquica de las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos sobre el crecimiento percibido (subjetivo) de la empresa en la línea planteada en H₅. En la fase 1 entran las variables controles, en la fase 2 se incorporan las prácticas de recursos humanos así como las dimensiones de innovación y gestión de conocimiento como variables moderadoras, y la fase 3 presenta la interacción. En la fase 2, la combinación de las prácticas de recursos humanos predicen el crecimiento percibido tanto a nivel de crecimiento percibido de ventas ($F = 6.16, p < .01$) como de crecimiento percibido de la cuota de mercado ($F = 10.37, p < .01$), y de crecimiento global percibido de la empresa ($F = 8.34, p < .01$). En relación con el crecimiento percibido de las ventas, los valores de los coeficientes β son significativos, particularmente en reclutamiento y selección ($\beta = .35$), formación ($\beta = .37$), política de compensación ($\beta = .34$) y descentralización ($\beta = .31$). La seguridad en el trabajo y evaluación de desempeño son las únicas variables de prácticas de recursos humanos que no presentaron coeficientes β significativos. Exceptuando la gestión de conocimiento y la innovación de procesos, todas las variables moderadoras tales como la innovación de productos ($\beta = .17, p < .05$), la innovación de marketing ($\beta = .29, p < .01$) y la innovación administrativa ($\beta = .19, p < .05$) presentan los coeficientes β son significativos. A nivel del crecimiento percibido de cuota de mercado, los coeficientes β son significativos, especialmente en reclutamiento y selección ($\beta = .28, p < .01$), formación ($\beta = .27, p < .01$), política de compensación ($\beta = .25, p < .01$) y descentralización ($\beta = .28, p < .01$). Asimismo, la innovación de productos ($\beta = .19, p < .05$), la innovación en marketing ($\beta = .22, p < .05$) y la innovación administrativa ($\beta = .27, p < .01$) se postulan como variables moderadoras en la relación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento de trabajo. Las prácticas de recursos humanos tienen efectos sobre el crecimiento global percibido de la empresa a nivel del reclutamiento y selección ($\beta = .29, p < .01$), la formación ($\beta = .37, p < .01$), la política de compensación ($\beta = .30, p < .01$) y la descentralización ($\beta = .34, p < .01$).

Tabla 4. Resultados del análisis de regresión jerárquica de las prácticas de recursos humanos sobre las medidas de crecimiento real de la empresa

Variables	Crecimiento real de ventas			Crecimiento real de cuota de mercado			Crecimiento global real de la empresa		
	Fase 1 (ß)	Fase 2 (ß)	Fase 3 (ß)	Fase 1 (ß)	Fase 2 (ß)	Fase 3 (ß)	Fase 1 (ß)	Fase 2 (ß)	Fase 3 (ß)
VARIABLES CONTROLES									
1. Edad06	.08	.05	.11	.07	.04	.08	.10	.07
2. Experiencia en la empresa05	.04	.09	.08	.03	.09	.15*	.17*	.21*
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS									
1. Reclutamiento y selección24*	.31**	.33**	.30**	.29**	.31**	.25**	.27**	.32**
2. Formación17*	.24**	.35**	.32**	.25**	.36**	.35**	.34**	.30**
3. Política de compensación11	.32**	.29**	.31**	.24**	.34**	.28**	.30**	.26**
4. Descentralización05	.29**	.34**	.32**	.26**	.20*	.19*	.34**	.38**
5. Seguridad en el trabajo16*	.13	.18*	.22*	.27*	.20*	.12	.09	.21*
6. Evaluación de desempeño09	.11	.17*	.12	.19*	.14*	.06	.06	.18*
VARIABLES MEDIADORAS									
Gestión de conocimiento									
Gestión de conocimiento	.07	.09	.25**	.33**	.17*	.20*	.24*	.28**	.31**
Innovación									
1. Innovación de procesos11	.13	.09	.19*	.16*	.22*	.25*	.21*	.26*
2. Innovación de productos21*	.19*	.17*	.24*	.18*	.13	.11	.22*	.25*
3. Innovación en marketing22*	.25**	.34**	.28**	.24**	.23**	.35**	.36**	.33**
									.../...

Variables	Crecimiento real de ventas			Crecimiento real de cuota de mercado			Crecimiento global real de la empresa		
	Fase 1 (β)	Fase 2 (β)	Fase 3 (β)	Fase 1 (β)	Fase 2 (β)	Fase 3 (β)	Fase 1 (β)	Fase 2 (β)	Fase 3 (β)
.../...									
4. Innovación en la organización18*	.17*	.19*	.23*	.26**	.30**	.28**	.26**	.33**
F	8.34**	6.66**	7.27**	6.53**	11.37**	9.56**	10.38**	8.74**	9.71**
R ² Adjusted R-square15	.18	.21	.19	.20	.20	.19	.18	.21
ΔR ² Change in adjusted R-square17	.15	.19	.19	.21	.22	.21	.17	.23
Nivel de significación: * $p < .5$; ** $p < .01$									

Según la tabla 4, las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos muestran efectos significativos sobre el crecimiento real empresarial, así como las variables mediadoras de este estudio (crecimiento real de ventas, $F = 6.66, p < .01$; crecimiento real de cuota de mercado, $F = 11.37, p < .01$; crecimiento global real de la empresa, $F = 8.74, p < .01$). En relación con cada variable «el crecimiento real de ventas», los coeficientes de β resultan significativos, particularmente a nivel de reclutamiento y selección ($\beta = .31, p < .01$), formación ($\beta = .24, p < .01$), política de compensación ($\beta = .32, p < .01$), descentralización ($\beta = .29, p < .01$). Las prácticas de recursos humanos tienen efectos significativos sobre el crecimiento real de cuota de mercado, particularmente, reclutamiento y selección ($\beta = .29, p < .01$), formación ($\beta = .25, p < .01$), política de compensación ($\beta = .24, p < .01$), descentralización ($\beta = .26, p < .01$), seguridad en el trabajo ($\beta = .27, p < .05$) y evaluación de desempeño ($\beta = .19, p < .05$). En cuanto al crecimiento global real de la empresa, se destacan también los efectos positivos de las prácticas de recursos humanos ($8.74, p < .01$), especialmente a nivel de reclutamiento y selección ($\beta = .27, p < .01$), formación ($\beta = .34, p < .01$), políticas de compensación ($\beta = .30, p < .01$) y descentralización ($\beta = .34, p < .01$). Asimismo, las variables mediadoras (la innovación y la gestión de conocimiento) tienen efectos positivos sobre la relación entre las prácticas de recursos humanos y el crecimiento empresarial. En definitiva, tanto en relación con el crecimiento percibido (tabla 3) como sobre el crecimiento real (tabla 4) la influencia de las prácticas de recursos humanos es significativa.

Estos datos confirman el impacto que tiene una política de dirección y gestión estratégica sobre el crecimiento de la empresa, a lo que hay que añadir la contribución de la innovación y gestión de conocimiento. En esta línea, se ha confirmado la hipótesis H_4 en términos generales, en que se afirma que las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos (reclutamiento y selección, formación, política de compensación, descentralización, seguridad en el trabajo y evaluación de desempeño)

tienen una incidencia significativa sobre el crecimiento empresarial (tanto sobre el crecimiento percibido como sobre el crecimiento real u objetivo). En la misma línea, se confirma la hipótesis H_6 en la medida en que la mediación de la innovación y la gestión de conocimiento ha sido significativa en la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el crecimiento de la empresa.

6. DISCUSIÓN

El principal propósito de este estudio ha sido el análisis de la relación entre las prácticas de recursos humanos y el crecimiento empresarial, así como de la influencia de la innovación y de gestión de conocimiento. Partiendo de los trabajos anteriores, se han elaborado las hipótesis en las que se plantean:

- La existencia de la relación entre las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos y el crecimiento empresarial (H_1), y con la innovación y gestión de conocimiento (H_2).
- El vínculo entre la innovación y gestión de conocimiento y el crecimiento de la empresa (H_3).
- El efecto de las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos sobre el crecimiento empresarial (tanto el crecimiento percibido como el crecimiento real u objetivo) (H_4).
- La incidencia de las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos sobre el crecimiento empresarial percibido y real (H_5).
- La mediación de la innovación y gestión de conocimiento sobre la relación entre las prácticas de recursos humanos y el crecimiento de la empresa (H_6).

Para ello, se han utilizado las correlaciones y el análisis de regresión para determinar la relación y las posibles influencias entre las dimensiones estudiadas. En el marco de este estudio, se han limitado las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos a reclutamiento y selección, formación, políticas de compensación, descentralización, seguridad en el trabajo y evaluación de desempeño. El estudio del crecimiento se ha centrado sobre los parámetros siguientes: crecimiento percibido de ventas, crecimiento percibido de cuota de mercado y crecimiento global percibido de la empresa. Finalmente, la innovación (innovación de procesos, innovación de productos, innovación en marketing e innovación administrativa) y la gestión de conocimiento han sido consideradas como las variables moderadoras.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la existencia de una relación directa entre las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos y el crecimiento de la empresa. Hay que destacar también las correlaciones altamente significativas observadas entre todas variables de cada una de las dimensiones. Existe también una relación altamente significativa entre las prác-

ticas de recursos humanos y la innovación y gestión de conocimiento. Hay que destacar también las correlaciones entre la innovación y gestión de conocimiento y el crecimiento de la empresa y la coincidencia en términos generales entre la valoración subjetiva del crecimiento empresarial que hacen los participantes y la evaluación a partir de los datos reales de crecimiento de la empresa. Es un indicador de que existe dentro de la empresa una buena política de comunicación, de transparencia de la información y de gestión de los conocimientos en la empresa. Eso significa que los trabajadores tienen acceso a datos objetivos sobre el crecimiento de la empresa de modo que construyen también una opinión sobre esta a partir de datos objetivos que obtienen de la organización. Además, cabe resaltar que dichas prácticas tienen efectos sobre el crecimiento de la empresa a juzgar por los resultados del análisis de regresión jerárquica.

Estos datos ponen de manifiesto que la implantación de la dirección y gestión estratégica de recursos humanos tiende a mejorar los resultados a corto, medio y largo de la empresa, que se traducen en términos de mejora de la productividad individual, incremento del rendimiento empresarial y el crecimiento y desarrollo de la empresa. Estos resultados coinciden en gran medida con las investigaciones existentes (Meena y Vanka, 2017; Nieves y Quintana, 2018), que ponen en manifiesto no solamente la existencia de esta relación, sino también la importancia de la existencia de dicha relación que se retroalimenta mutuamente: para crear una relevante ventaja competitiva, es importante invertir e implantar una sólida política de gestión de recursos humanos capaz de vincular las personas con la estrategia u objetivos de la organización. En la misma línea, la innovación y la gestión de conocimiento se convierten en pilares que estimulan el crecimiento si la empresa cuenta con una política de recursos humanos bien definida, en la que participan las personas y en la que se sienten identificadas con la empresa, con su cultura, sus objetivos, etc. En concreto, se ha observado la influencia de las prácticas de recursos humanos tanto en relación con el crecimiento percibido como con el crecimiento real de la empresa en términos de crecimiento de ventas, crecimiento de cuota de mercado y crecimiento global de la empresa.

El reclutamiento y la selección, la formación, la política de compensación, la descentralización y la seguridad en el trabajo son las prácticas que han tenido mayor influencia en el crecimiento de la empresa. Los resultados de este estudio ponen de manifiesto que cuando la organización alcanza un nivel alto de implementación de las prácticas de recursos humanos, eso tiende a mejorar los resultados de la empresa. Las prácticas de gestión de recursos humanos tienden a mejorar no solamente los procesos, sino también, y sobre todo, mejoran las competencias, conocimientos y actitudes de los empleados; lo que repercute positivamente sobre la capacidad de innovación y de gestión de conocimiento, que, a su vez, tiene una incidencia directa sobre el crecimiento de la empresa. Las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos permiten a la organización lograr la optimización de los recursos, la eficiencia y la efectividad, y la mejora continua en la realización de las metas establecidas. En general, reclutar y contratar personas competentes para los puestos adecuados, darles la oportunidad de formación, motivarlas a través de un buen programa de remuneración e incentivos, etc., son algunas prácticas que mejoran el rendimiento y estimulan el crecimiento de la empresa. Cuando una organización determina sus objetivos o prioridades estratégicas, los recursos humanos deben considerarse como activos importantes tanto en los niveles más altos en la jerarquía como en los niveles de departamentos o equipos.

Los resultados de este estudio tienen algunas implicaciones prácticas:

- Los recursos humanos deben ser vistos y valorados como activos clave que contribuyen significativamente al crecimiento de la organización.
- El crecimiento organizacional depende en gran medida de las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos tales como el reclutamiento y la selección, la formación, la compensación, etc.

Por lo tanto, las organizaciones deberían enfatizar más en la implementación de las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos para fomentar el crecimiento de la organización.

7. LIMITACIONES Y DIRECCIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Los resultados de este estudio resaltan que las prácticas de gestión de recursos humanos como reclutamiento y selección, formación, política de compensación, descentralización y seguridad en el trabajo contribuyen al crecimiento de la empresa. Los procesos de reclutamiento y selección contribuyen a atraer e incorporar el talento cuidadosamente seleccionado en la empresa. La incorporación de las personas adecuadas facilita no solamente la integración o adaptación dentro de la unidad de producción, sino que también permite alcanzar los objetivos a nivel de equipo, de departamento y a nivel de la empresa en su conjunto. La formación, como práctica de recursos humanos, juega un papel determinante en la adquisición de conocimientos y en el desarrollo de las competencias que se requieren para alcanzar los objetivos de la empresa y contribuir a su desarrollo. Hay que resaltar que la formación facilita la innovación así como la gestión de conocimiento, que son claves para el crecimiento o desarrollo de la empresa. No obstante, cabe resaltar que, a pesar de tener correlaciones altamente significativas en la mayoría de las variables, la evaluación de desempeño y la seguridad en el trabajo han presentado valores más bajos en comparación con el resto de las dimensiones estudiadas, particularmente en su contribución como predictores del crecimiento empresarial, la innovación y de gestión de conocimiento. Es probable que la evaluación de desempeño y la seguridad en el trabajo tengan un nivel de desarrollo práctico destacado en la empresa de este estudio; tanto es así que los trabajadores ya no llegan a valorarlas como variables clave que inciden en el crecimiento de la empresa. Con vistas al futuro, sería interesante indagar sobre este asunto.

En cualquier caso, para que las personas se impliquen en los objetivos y contribuyan al crecimiento de la empresa, el reconocimiento y la motivación son importantes. En este sentido, las políticas de compensación transmiten a los empleados la percepción de justicia social y de equidad, ya que perciben que sus esfuerzos están siendo compensados y reconocidos en la empresa. La percepción positiva que tienen los trabajadores sobre las políticas de compensación en la empresa favorece su rendimiento individual, que, a su vez, tiene una repercusión importante sobre la productividad y el crecimiento de la empresa en su conjunto. La descentralización en la toma

de decisiones contribuye sustancialmente en el crecimiento de la empresa al incrementar la efectividad de los equipos de trabajo y al agilizar el proceso de toma de decisiones. En esta línea, la descentralización facilita el empoderamiento de los trabajadores, que sienten que están en el centro del desarrollo de su trabajo en su equipo, y además, pueden tomar decisiones que implican el desarrollo de su trabajo. Sin embargo, el vínculo entre las prácticas de gestión de los recursos humanos y el rendimiento de la innovación aún no se ha determinado. Los diversos resultados de los estudios en este campo parecen sugerir que el sector de actividad puede determinar aspectos específicos de esta relación.

El presente estudio tiene algunas limitaciones que deben ser resaltadas. La primera limitación es que esta investigación no ha contemplado la influencia de otras variables o factores económicos, como tecnológicos, operativos, etc., que contribuyen en el crecimiento de una empresa. Se ha limitado solamente al análisis de la relación directa entre las prácticas de recursos humanos y el crecimiento empresarial, así como la influencia de la innovación y la gestión de conocimiento sobre dicha relación (entre las prácticas de recursos humanos y el crecimiento empresarial). Por este motivo, sería interesante explorar otras dimensiones como las variables financieras, tecnológicas, operativas, administrativas, etc., que influyen también en el crecimiento y desarrollo de una empresa. La segunda limitación es el tamaño de la muestra, que es relativamente pequeño e influye en las generalizaciones e interpretaciones de los hallazgos. Por lo tanto, las investigaciones futuras deben basarse en muestras de mayor tamaño, de diferentes empresas y de varios sectores para confirmar estos hallazgos. Además, los datos se obtienen de una sola empresa y sector de actividad. En este sentido, se anima a los investigadores a examinar con más estudios la relación entre los constructos analizados en este estudio en diferentes empresas donde se implantan políticas de dirección estratégica de recursos humanos. A pesar de las limitaciones mencionadas anteriormente, este trabajo realiza una contribución relevante sobre el impacto de las prácticas de la dirección estratégica de recursos humanos sobre el crecimiento de la empresa así como sobre la mediación de la innovación y la gestión de conocimiento sobre dicha relación. Aunque existen varios factores que contribuyen en el crecimiento de la empresa, las prácticas de recursos humanos constituyen precisamente uno de los pilares que lo sustentan.

Referencias bibliográficas

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Arthur, J. (1994). Link between business strategy and industrial relations systems in African steel mills. *Industrial and Labour Relations Review*, 45(4), 488-506.

- Barringer, B. R., Jones, F. F. y Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20, 663-687.
- Cardon, M. S. y Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14, 295-323.
- Collins C. J. y Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management commitment, team social networks and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Damanpour, F., Szabat, K. A. y Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587-601.
- Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 1-24.
- Darroch, J. y McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practice and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-222.
- Deema T. A. y Jabur, A. (2018). Development and validation of a knowledge management questionnaire. *Journal of Information Studies & Technology*, 2-18.
- Farouk, S., Abu, H., Obeidat, M. y Al-Nahyan, M. (2016). HRM practices and organizational performance in the UAE banking sector. The mediating role of organizational innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 773-791.
- Gill, C. (2018). Don't know, don't care: An exploration of evidence based knowledge and practice in human resource management. *Human Resource Management Review*, 28(2), 103-115.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. y Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- James, L. R., Demaree, R. G. y Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- Jiménez-Jiménez, J. y Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 26(4), 364-381.
- Li, Y., Zhao, Y. y Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679-697.
- Meena, K. y Vanka, S. (2017). Developing an empirical typology of diversity-oriented human resource management practices. *Journal of Management Development*, 36(7), 915-929.
- Morishima, M. (1991). Information sharing and firm performance in Japan. *Industrial Relations*, 30(1), 37-61.
- Nieves, J. y Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18(18), 72-83.
- OECD (2005). *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris: OECD.

- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Rønde, T. (2001). Trade secrets and information sharing. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(3), 391-417.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. y Storey, J. (2001). Human Resources Management and its link with strategic management. En J. Storey (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text* (pp. 114-130). London: Thomson Learning.
- Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Seunghoo, L., Tae, W. y Soo-Young, L. (2017). Shedding new light on strategic human resource management: the impact of human resource management practices and human resources on the perception of Federal Agency Mission Accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), 91-117.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. y Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovative Management*, 14(2), 118-128.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1.121-1.149.
- Vermeeren, B. (2017). Influencing public sector performance: studying the impact of ability, motivation and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 83(4), 717-737.
- Wimbush, J. C. (2005). Spotlight on human resource management. *Business Horizons*, 48, 463-467.
- Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.