

**CARMEN CAMELO ORDAZ
FERNANDO MARTÍN ALCÁZAR
PEDRO M. ROMERO FERNÁNDEZ**

Universidad de Cádiz

RAMÓN VALLE CABRERA

Catedrático Universidad Pablo de Olavides

Extracto:

LA gestión de los recursos humanos ha sufrido diferentes fases o etapas en su evolución que pueden relacionarse con la experimentada sobre la concepción que se ha tenido del individuo y su comportamiento en las organizaciones. En las últimas décadas, la perspectiva estratégica ha llevado a la necesidad de analizar en qué medida la gestión de estos recursos se integra en la estrategia perseguida por las empresas (SHULLER y MCMILLIAN, 1984; PFEFFER, 1998; SCHULLER y JACKSON, 1987; STOREY, 1992). Apoyándonos en esta literatura y trabajos de investigación existentes, pretendemos argumentar la necesidad de un ajuste entre las estrategias perseguidas por las empresas y la orientación dada a los procesos de gestión de recursos humanos. Las organizaciones no deberían formular sus estrategias sin conocer previamente el grado en que están sustentadas por sus recursos y capacidades, y en qué medida pueden ser viables a partir de los recursos humanos existentes y sus prácticas de gestión (EVANS, 1986; LENGNICK-HALL & LENGNICK-HALL, 1988; SCHULER, 1992).

Dentro de este marco, el presente trabajo tiene como objetivo analizar las posibles relaciones entre tres políticas de recursos humanos (formación, carrera y remuneración) y la orientación estratégica perseguida por las empresas españolas. Para ello, se han identificado las estrategias de las empresas, atendiendo a los recursos y capacidades con los que están compitiendo en los mercados. Posteriormente se analiza la coherencia o relación entre la tipología de estrategias identificada con las políticas de recursos humanos objeto de análisis.

Sumario:

- I. Introducción.

- II. El marco teórico de las relaciones estrategia-recursos humanos.

- III. Investigación empírica y resultados.
 - 1. Metodología utilizada.

 - 2. Resultados de la investigación.
 - 2.1. Perfil general de las empresas analizadas.
 - 2.2. Orientación estratégica de las empresas a partir de sus recursos estratégicos.
 - 2.3. Políticas de recursos humanos.
 - 2.4. Relación entre orientación estratégica y política de recursos humanos.

- IV. Discusión de los resultados y conclusiones.

- Bibliografía.

- Anexos.

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los temas que ha destacado por su interés, en las últimas décadas, dentro del mundo de las empresas ha sido el relativo a la gestión de sus recursos humanos. El importante papel que juega el componente humano en la competitividad de las organizaciones ha conducido a la realización de una gran cantidad de estudios y trabajos empíricos con objeto de analizar las relaciones entre el componente humano y la organización.

La estrategia de la empresa ha centrado la atención de la mayoría de las investigaciones encontrándose que, efectivamente, la opción estratégica de la empresa no puede ser indiferente a la hora de determinar las orientaciones en la gestión de los recursos humanos. La mayor parte de estos trabajos se han llevado a cabo a nivel directivo y en un contexto anglosajón. Nuestra investigación tiene como objetivo mostrar el comportamiento de las empresas españolas en relación a las formas de gestionar sus recursos humanos, en su conjunto, y si en ellas se aprecian las relaciones que se han puesto de manifiesto en otros ámbitos.

Para cumplir con el objetivo señalado, en primer lugar hemos procedido a hacer una revisión teórica de los trabajos más importantes con la finalidad de poner de relieve las relaciones encontradas y dar soporte a las hipótesis que formulamos. La contrastación empírica ocupa la segunda parte del trabajo. En ella exponemos la metodología de la investigación así como los resultados que obtenemos tras el correspondiente tratamiento estadístico de los datos. Por último, concluimos haciendo unas reflexiones sobre los resultados obtenidos y el grado de cumplimiento de las hipótesis formuladas proponiendo las áreas de intervención en el ámbito social que se manifiestan como relevantes en los casos de cambios de estrategia.

II. EL MARCO TEÓRICO DE LAS RELACIONES ESTRATEGIA-RECURSOS HUMANOS

La evolución experimentada por la gestión de los recursos humanos puede ser explicada como una consecuencia de los cambios que se han producido en el exterior de las organizaciones y que han obligado a éstas a ir modificando el tratamiento y la concepción acerca del componente humano. Sin duda, el desarrollo de la economía, la legislación, la tecnología, los mercados, la cultura, etc.

han transferido a las organizaciones complejidad y demandado nuevas formas de gestión en general y de los recursos humanos en particular (BECKER y GERHART, 1996; GÓMEZ-MEJÍA, *et al.*, 1996; TYSON, 1995; FERNÁNDEZ CAVEDA, 1995).

La gestión de los recursos humanos ha pasado por distintas etapas y fases que de alguna forma pueden relacionarse con la concepción que se ha tenido del hombre. En la fase denominada administrativa, la concepción del componente humano es la de un coste que había que minimizar y su gestión se centraba exclusivamente en aspectos relacionados con su control. En la etapa de gestión empiezan a considerarse las necesidades de tipo social y psicológicas de la persona, se busca la adaptación del individuo a la organización y se mantiene la consideración del recurso humano como un coste a minimizar, si bien las acciones que se emprenden tienen un cierto carácter proactivo. La búsqueda de una conciliación entre las necesidades del individuo y la organización es lo que caracteriza a la tercera etapa de gestión de los recursos humanos. Se entiende que la persona es un elemento determinante en el desarrollo de la organización y empieza a considerársele como un recurso al que hay que optimizar y del que hay que hacer una gestión proactiva. Por último, la etapa estratégica en la cual se sigue considerando al componente humano como un recurso a optimizar y además determinante de la competitividad de la organización (BESSEYRE DES HORTS, 1990; HENDRY&PETTIGREW, 1990; GASALLA, 1995; TYSON, 1995; VALLE, 1995).

Es en esta última perspectiva y concepción de la gestión del componente humano donde pretende situarse este trabajo, con objeto de analizar en qué medida la gestión de este recurso se integra en la estrategia de las empresas (SHULLER y McMILLIAN, 1984; PFEFFER, 1998; SCHULLER y JACKSON, 1987; STOREY, 1992).

En la teoría de la estrategia, la valoración que se ha dado al recurso humano ha sido muy variada. Tradicionalmente y hasta fechas relativamente recientes, el tratamiento otorgado ha sido el de considerarlo como jugando un papel subalterno, mereciendo sólo su atención en el momento de la implantación de la estrategia. Primero se formulaba la estrategia y posteriormente se perfilaban los procesos de gestión de los recursos humanos de forma que aquella fuera viable. Dicho planteamiento experimenta un primer cambio con la aparición del concepto de estrategia emergente. Como señala MINTZBERG (1978, 1987 y 1994), la formalización de la estrategia depende del ambiente y conforme éste se hace más incierto la parte no deliberada de la estrategia, la espontánea, crece en importancia quedando su implantación a expensas de la voluntad o actitud de las personas. Es a través de las prácticas de gestión del componente humano desde donde se pueden potenciar los comportamientos proactivos y flexibles de los individuos que requieren su implantación. La detección y aprovechamiento de las oportunidades que surgen en el mercado así como las reacciones para evitar las amenazas no previstas dependen, en gran medida, de la actitud y comportamiento de los individuos (BUTLER, 1988; WRIGHT, *et al.*, 1994; VALLE, 1995).

Apoyándonos en la literatura y en los trabajos de investigación existentes nosotros mantenemos la necesidad de un ajuste entre la estrategia formulada por la empresa y la orientación dada a cada uno de los procesos de gestión de los recursos humanos. Ajuste al que debería llegarse como consecuencia de la incorporación al análisis estratégico del componente humano. En definitiva se

trataría de no formular una estrategia genérica sin conocer previamente el grado en que está sustentada o es viable con los recursos humanos existentes y sus prácticas de gestión o, si por el contrario, la organización dispone de los recursos necesarios para la adquisición de las capacidades y competencias necesarias para la estrategia (EVANS, 1986; LENGNICK-HALL&LEGNICK-HALL, 1988; SCHULER, 1992).

Un requisito previo o, si se quiere, una condición necesaria para el desarrollo de un enfoque estratégico de los recursos humanos es el relativo a la situación del departamento de recursos humanos en la estructura organizativa y su integración en las decisiones estratégicas de la empresa (TYCHY *et al.*, 1984; SCHULER y WALKER, 1987; TYSON, 1987; BUTLER, 1988; HENDRY *et al.*, 1988; GUEST, 1991; BEER, 1997). Resultaría difícil de entender que alguien que no está situado en la cúspide de la organización, dependiendo de la Dirección General, formara parte del comité de dirección estratégico y participara en las decisiones que en él se toman.

A la hora del análisis de la gestión estratégica de los recursos humanos cabe adoptar, como señala SANZ VALLE (1998), dos enfoques. El primero, denominado de proceso, se ocuparía de cómo se integra la gestión de los recursos humanos en los planteamientos estratégicos de la empresa y cuáles serían los pasos a seguir. En esta perspectiva se encuadran los trabajos de SCHULER y WALKER (1987), las 5P de SCHULER (1992), DYER (1993), HENDRY y PETTIGREW (1990), WALKER (1994), VALLE (1995), LUNDY y COWLING (1996) y BARNEY y WRIGHT (1998) entre otros. En definitiva, y sintetizando la filosofía de este primer enfoque, se trataría de analizar los distintos componentes o sectores ambientales que son relevantes, tanto desde la óptica de la empresa en su conjunto como de la gestión de los recursos humanos, estudiar las capacidades y competencias internas para, en función de ambas, formular la estrategia genérica y social y diseñar la implantación de los procesos de gestión de los recursos humanos en congruencia con ellas.

El segundo de los planteamientos posibles, denominado de contenido (SANZ VALLE, 1998), implicaría determinar cuál es la orientación que deben adoptar los distintos procesos de gestión de los recursos humanos en función de la estrategia genérica seleccionada por la empresa. La premisa de la que se parte es que las opciones, en cuanto a las posibles orientaciones que se adopten en la gestión de los recursos humanos, no son independientes de la estrategia seleccionada por la empresa. El sistema de retribución, la formación impartida, la orientación en el reclutamiento y selección, la gestión de las carreras internas, los sistemas de evaluación, etc. deberán ser congruentes con la opción estratégica, tanto a nivel corporativo como de unidad de negocio. Cuando dicho ajuste se consigue, se entiende que ello afecta de forma positiva a la consecución de los resultados de la organización.

La adopción de este segundo planteamiento, que es también donde nosotros nos situamos en este trabajo de investigación, implica asumir, por tanto, una perspectiva contingente frente a la denominada universalista ¹ (PFEFFER, 1994).

¹ La perspectiva universalista plantea la existencia de orientaciones únicas en las prácticas de gestión de recursos humanos como las más exitosas, independientemente de las circunstancias. PFEFFER es uno de los autores más representativos de esta perspectiva.

La perspectiva contingente presupone definir las variables independiente y dependiente. En nuestro caso, la variable independiente que vamos a considerar en cuanto a sus relaciones con los procesos de gestión de los recursos humanos es la estrategia, que también ha sido la más considerada en la literatura (DELERY y DOTY, 1996).

De los trabajos de investigación que han analizado las relaciones entre la estrategia genérica de la empresa y la gestión global de los recursos humanos merecen destacarse los efectuados por MILES y SNOW (1984), SCHULER y JACKSON (1987) y BESSEYRE DES HORTS (1987). El nivel de análisis adoptado por estos autores es el de la estrategia a nivel de unidad de negocio. En este marco diseñan las configuraciones de la gestión de los recursos humanos que mejor se ajustan a las distintas opciones estratégicas que plantean.

Junto a estas investigaciones que adoptan una perspectiva global o del conjunto de los procesos de gestión de los recursos humanos, se han efectuado otras que, tomando una de las tipologías estratégicas existentes, se han centrado en su relación con algunos de los procesos de gestión de los recursos humanos. Nosotros hemos optado por estudiar tres de los procesos que se consideran más importantes: la formación, la carrera y las compensaciones. Dichos procesos han sido tratados de forma independiente, es decir, no hemos estudiado las posibles vinculaciones entre ellos.

Con respecto a lo que podríamos denominar componentes de la formación, se ha encontrado en diversos trabajos empíricos que aspectos como la extensión de las capacidades necesarias, el nivel de especialización, la polivalencia, la orientación del aprendizaje hacia el trabajo en grupo, la planificación del proceso de formación buscando satisfacer necesidades futuras o la mejora directa de la productividad, son todos ellos temas relacionados con las estrategias de las empresas (PECK, 1994; RAGHURAM y ARVEY, 1994; JACKSON *et al.*, 1989; JACKSON y SCHULER, 1995; SANZ, 1997; SNELL y DEAN, 1992; McDUFFIE y KOCHAN, 1995; COLLIS y MONTGOMERY, 1995; DELERY y DOTY, 1996; VALLE *et al.*, 2000). Así, VALLE *et al.* (2000) encontraron que las empresas podían seguir dos modelos de formación diferentes, en función de la consistencia interna de las variables anteriormente señaladas: mecanicista y orgánica. El primero se caracteriza por el énfasis en la especialización, la planificación de la formación y su orientación hacia el individuo y la mejora directa de la productividad. El segundo, el orgánico, destaca por su orientación hacia la polivalencia, el aprendizaje de trabajos en grupo y la búsqueda, a través de la formación, de cubrir necesidades futuras de la organización. La mayoría de los trabajos reseñados utilizan como tipología estratégica la de MILES y SNOW (1978) y la de SCHULER y JACKSON (1987)² o, en algún otro caso, se recurren a estrategias de producción distinguiendo entre flexibles y tradicionales. En este sentido, VALLE *et al.* (2000) encontraron apoyo entre el tipo de formación adoptado por la empresa y su orientación estratégica, utilizando para ello la tipología de MILES & SNOW; no obstante, el sentido de dicha relación no era coincidente con la descrita en la literatura. Aunque no en todos los trabajos se llega a las mismas conclusiones, sí parece sustentarse la idea de que las estrategias basadas en capacidades que podríamos calificar como más innovadoras y creativas demandan una formación más polivalente, centrada en el trabajo en grupo y orientada hacia las necesidades futuras.

² MILES y SNOW distinguen entre estrategia defensiva, prospectiva y analizadora; SCHULER y JACKSON entre estrategia de innovación, calidad y costes.

El diseño de la carrera, entendida como conjunto de variables que son controladas por la organización y determinan un particular modelo de gestión, también ha sido puesto en conexión con las estrategias de las empresas. Algunas de las dimensiones, que pueden considerarse como definidoras de los modelos de carrera, son el de su tendencia a la planificación, la formalización de los movimientos, el uso de criterios como el rendimiento, capacidades y habilidades o antigüedad y la transmisión a las personas de sus expectativas de carrera (WILS, GUERIN y BERNARD, 1993; STUMPF, 1988; BROUSSEAU *et al.* 1996; SONNENFELD and PEIPERL, 1988). MARTÍN *et al.* (1999) consideran que las empresas se mueven en un continuo en el que uno de los extremos define modelos muy estructurados de carrera y el opuesto, modelos poco estructurados. El primero de ellos se caracteriza por la existencia de planificación de carreras, la formalización de los movimientos y el conocimiento de los individuos de sus propias expectativas de carreras, así como el establecimiento de criterios para determinar los movimientos. En los modelos poco estructurados la planificación es escasa, el grado de formalización bajo, los individuos desconocen sus expectativas de carrera y raramente existen criterios para determinar los movimientos.

Al igual que ocurría con la formación, los autores utilizando distintas tipologías de estrategia identifican diferentes modelos de carrera (STUMPF, 1988; BROUSSEAU *et al.* 1996; SONNENFELD and PEIPERL, 1998; SANZ, 1997; MARTÍN *et al.*, 1999). Teniendo en consideración los resultados de las investigaciones se podría también señalar que el grado de estructuración de la carrera dependerá de la estrategia seleccionada. No obstante, como ocurría con el proceso anterior, no en todos ellos se llega a las mismas conclusiones. Por ejemplo MARTÍN *et al.* (1999) no encuentran una relación directa entre el grado de estructuración de la carrera y la estrategia seleccionada, justificando tales conclusiones en la posible adopción de enfoques universalistas por parte de las empresas. A pesar de lo señalado, otros trabajos apuntan que cuanto mayor es el grado de innovación menos se recurrirá a modelos de carrera muy estructurados.

Sin duda, las compensaciones o retribuciones han sido el proceso de gestión de los recursos humanos al que más atención se le ha prestado en los trabajos de investigación, tanto en el ámbito nacional como internacional. Las perspectivas teóricas que se han seguido para su análisis han sido fundamentalmente dos: la teoría de agencia y la contingente y dentro de esta última la variable independiente más utilizada ha sido la estrategia de la empresa (DELERY y DOTY, 1996).

La literatura señala que cuanto mayor sea el ajuste entre la estrategia de la organización y la de compensación mejor será la contribución del sistema de retribuciones a los resultados y rendimientos de la empresa (RAJAGOPALAN, 1997; BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1987, 1990; GÓMEZ-MEJÍA, 1992; MILKOVICH, 1988; GÓMEZ MEJÍA y WELBOURNE, 1988, 1989).

Entre las configuraciones estratégicas más utilizadas en el estudio de sus relaciones con los sistemas de compensación han sido, a nivel corporativo, las de RUMELT (1974) y, a nivel de unidad de negocios, las de GERSTEIN y REISMAN (1983) y, sobre todo, las de MILES y SNOW (1978). El análisis del sistema de compensación fundamentalmente se ha centrado en el estudio de alguno de los siguientes componentes: nivel retributivo, parte fija *vs.* parte variable, sistemas de incentivos, orientación temporal de la retribución, transparencia del sistema, etc. En función de la orientación que

tomaban dichos componentes retributivos se han identificado dos modelos de compensación, el modelo algorítmico y el modelo experimental (**Cuadro I**) (GÓMEZ-MEJÍA y WELBOURNE, 1988; BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1990; GÓMEZ-MEJÍA, 1992). Mientras que el primero de ellos se ajusta a las características de las estrategias defensivas, el segundo lo hace a las estrategias prospectivas, siguiendo la terminología de MILES y SNOW (1978).

CUADRO I. RELACIONES ENTRE ESTRATEGIA Y MODELOS RETRIBUTIVOS

ESTRATEGIA PROSPECTIVA Y MODELO EXPERIMENTAL	ESTRATEGIA DEFENSIVA Y MODELO ALGORÍTMICO
1. Las retribuciones se situarán por debajo de la media del mercado	1. Las retribuciones se situarán por encima de la media del mercado
2. El incremento en las retribuciones se efectuará dando más importancia al rendimiento que a la antigüedad	2. El incremento en las retribuciones se efectuará dando más importancia a la antigüedad que al rendimiento
3. La retribución tendrá una orientación a largo plazo	3. La retribución tendrá una orientación a corto plazo
4. En la retribución adquiere un peso importante la parte variable	4. La retribución se caracteriza por ser fundamentalmente fija
5. El sistema de retribución es transparente	5. El sistema de retribución no es transparente
6. Las personas participan en el diseño de su retribución	6. Las personas no participan en el diseño de su retribución

Entrando algo más en detalle de las relaciones entre componentes retributivos o decisiones retributivas y las estrategias, se puede decir que, por ejemplo, en las empresas con estrategias más centradas en la innovación y el cambio se tiende a pagar salarios superiores a los de la media del sector (CARROL, 1987; VALLE, 1995; FINKELSTEIN and BOYD, 1998); los criterios principales para determinar los incrementos retributivos son las capacidades y habilidades (MILES y SNOW, 1984); la retribución se conecta con resultados a medio y largo plazo, más que a corto (RAJAGOPALAN y FINKELSTEIN, 1992; RAJAGOPALAN, 1997); y la parte variable de la retribución adquiere un peso importante (ALEXANDER y ZHOY, 1995).

Si bien todos los trabajos referenciados anteriormente son realizados en un contexto diferente al nuestro, también existen investigaciones efectuadas en España, algunas bajo la aproximación contingente (VALLE *et al.*, 1996; SANZ, SABATER y ARAGÓN, 1999; ROMERO y VALLE, 2000), otras utilizan la teoría de la agencia (PÉREZ, SANTOS y HERNANGÓMEZ, 1997; PÉREZ y SANTOS, 1998), y otras basadas en la teoría del capital humano (ORTÍN y SALAS, 1997; ORTÍN, 1998). Los trabajos que

adoptan la perspectiva contingente y toman la estrategia de la empresa como variable independiente llegan también a conclusiones parcialmente coincidentes entre sí y con las señaladas anteriormente.

Si lo expuesto hasta ahora parece sustentar una determinada tendencia en cuanto a las relaciones entre gestión de los recursos humanos y estrategia de la empresa, los trabajos efectuados, como ya ha sido señalado, han tomado básicamente las tipologías de estrategia existentes. Sin embargo, son muy pocas las evidencias empíricas que adoptan la teoría de los recursos y capacidades para caracterizar a las empresas y las vinculan a las prácticas de gestión de los recursos humanos. Dada la novedad del tema nos ha parecido particularmente interesante centrar nuestra contribución en este punto. La pregunta que nos planteamos es: **¿Los recursos y capacidades de las empresas explican la orientación de la gestión de los recursos humanos, es decir, la formación, la gestión de las carreras y el sistema de remuneración?**

Para abordar la cuestión planteada y dado que ésta se enmarca en la perspectiva de la teoría basada en los recursos, parece oportuno hacer algunas reflexiones sobre los principios en los que se sustenta.

La orientación estratégica desde la teoría basada en los recursos.

La corriente de pensamiento denominada teoría basada en los recursos nace en los años 90, incorporando elementos desarrollados desde otras orientaciones científicas pero cambiando el énfasis del análisis, centrándose en la unión entre los recursos internos de la empresa, su estrategia y su renta (CAMELO *et al.*, 1998; FERNÁNDEZ y SUÁREZ, 1996; WRIGHT *et al.*, 1994).

La aproximación teórica, que subyace en la visión basada en los recursos, trata a las empresas como un cúmulo de recursos únicos de diversa naturaleza, y no a través de sus actividades en el mercado de productos, suponiendo, en parte, una ruptura con la perspectiva económica tradicional (WERNERFELT, 1989). Las empresas dentro de una misma industria pueden diferir en términos de su historia, cultura, estilo de gestión dominante, etc., lo que les llevará a tomar elecciones estratégicas diferentes en función de sus recursos valorables y heterogéneos (BARNEY, 1991, 1992).

En este argumento subyace que los recursos que las empresas utilizan para formular e implementar sus estrategias son un elemento clave de análisis. Sin embargo, poca atención empírica ha merecido el estudio de la contribución de los recursos intangibles al establecimiento u orientación estratégica de las empresas y, por tanto, al sostenimiento de su ventaja competitiva.

El término recurso es definido ampliamente en la literatura (AMIT y SCHOEMAKER, 1993; BLACK y BOAL, 1994; GRANT, 1993) como *inputs* o factores disponibles por las empresas a través de los cuales desempeñan sus actividades y tareas. Dentro de esta definición genérica, entrarían recursos de diferente naturaleza, tanto humana, como física, intangible, etc., pudiendo ser incorporados desde las habilidades de los empleados, hasta las patentes y los equipos productivos.

Para definir la base competitiva de la estrategia de una firma, nos interesan aquellos recursos que son estratégicamente valorables -también llamados superiores-. BLACK y BOAL (1994) los definen con el término «sistema de recursos», al objeto de indicar que aquellos que son valorables a nivel estratégico deben estar configurados por una red compleja de factores, entendiéndose por red compleja aquella que está constituida por conexiones directas e indirectas de un gran número de ellos, cuyos límites son difíciles de establecer y valorar. Por tanto, el carácter intangible aparece como fundamental en los recursos estratégicos.

Por sí solos, los recursos difícilmente van a constituir una base competitiva distintiva para las empresas. Es necesario, que esas redes complejas de diferentes recursos trabajen de forma coordinada y en equipo, al objeto de lograr rendimientos superiores de las actividades y tareas. A esta habilidad que poseen las empresas para coordinar y hacer trabajar en equipo a los recursos es lo que se denomina «capacidad», la cual se caracteriza igualmente por su naturaleza intangible (AMIT y SHOEMAKER, 1993; COLLIS, 1991; GRANT, 1991).

Las capacidades son habilidades con las que las empresas llevan a cabo sus actividades productivas, es decir, representan aquello que las firmas pueden hacer combinando un equipo de recursos. Por tanto, desde esta definición generalista podemos afirmar que los recursos son las fuentes de las capacidades, y ambos constituyen la base de la estrategia a llevar a cabo. Nosotros consideramos con HALL (1992) que la base competitiva de las empresas debe estar constituida por recursos y capacidades, fundamentalmente de carácter intangible, que englobamos bajo el término de «recursos estratégicos» (HALL, 1992).

Debido a la importancia de poseer, identificar y explotar recursos estratégicos, las empresas estarán muy interesadas en detectar, conocer y analizar los recursos y capacidades que poseen con el fin de descubrir cuáles pueden ser considerados superiores o distintivos. Éstos -los recursos estratégicos-, hablando de forma general, serán aquellos que tengan la capacidad de producir una actividad de forma superior a sus competidores, o de manera única obteniendo mejores resultados (BARNEY, 1992). En este sentido surgen de forma inevitable las siguientes cuestiones: entre los recursos y capacidades que una empresa posee, ¿cuál o cuáles pueden ser considerados idóneos como base competitiva?; ¿qué tipos de recursos y capacidades pueden ser considerados estratégicos?, es decir, ¿cuáles pueden llevar a las empresas a la obtención de competencias distintivas?; ¿existe un único conjunto o categoría de recursos estratégicos (recursos y capacidades) para todo tipo de organización?

Utilizando los factores de competitividad propuestos por DESS y DAVIS (1984), nuestra intención es distinguir las estrategias de las empresas con base al peso que dan a esos factores. Posteriormente estableceremos una relación entre las estrategias de las empresas y la «capacidad» organizativa para gestionar a sus recursos humanos en términos de la orientación que se da a los procesos de formación, carreras y remuneración.

Teniendo en consideración las argumentaciones teóricas que hemos establecido, formulamos dos grandes hipótesis:

HIPÓTESIS 1. Existe coherencia entre la orientación estratégica perseguida por la empresa y sus recursos estratégicos, de forma que:

HIPÓTESIS 1.1. Las empresas se diferencian estratégicamente por el peso que dan a sus factores competitivos

HIPÓTESIS 1.2. Los recursos de carácter estratégico, que las empresas poseen, definen su orientación estratégica

HIPÓTESIS 2. La estrategia perseguida por la empresa determina la orientación dada a la gestión de los recursos humanos:

HIPÓTESIS 2.1. La estrategia perseguida por la empresa determina la orientación dada a la gestión de la formación

HIPÓTESIS 2.2. La estrategia perseguida por la empresa determina la orientación dada a la gestión de la carrera

HIPÓTESIS 2.3. La estrategia perseguida por la empresa determina la orientación dada a la gestión de las remuneraciones

III. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y RESULTADOS

1. Metodología utilizada.

La metodología utilizada en la parte empírica de este trabajo para contrastar las hipótesis formuladas es la de la encuestación a una muestra de grandes empresas industriales españolas.

Para la obtención de la información se elaboraron dos cuestionarios que fueron remitidos postalmente, y respectivamente, a una persona de la alta dirección y al responsable de la gestión de los recursos humanos. La investigación se efectuó sobre una población de 400 grandes empresas industriales españolas con más de 500 empleados. La población fue seleccionada de la base de datos publicada por Fomento a la Producción. Para incrementar, en lo posible, el número de respuestas se contactó telefónicamente con todas las empresas de la población, indicándoles que íbamos a remitirles los cuestionarios por correo. El número de respuestas válidas obtenidas en una primera tanda fue de 65. Al objeto de aumentar el porcentaje de participación volvimos a iniciar el proceso de llamadas telefónicas; en esta ocasión, algunas de las empresas contactadas nos solicitaron que se les enviase de nuevo el cuestionario, mientras que otras declinaron participar en el estudio alegando diversas cuestiones ³. Finalizado este segundo envío el número total de

³ Entre las razones esgrimidas por las empresas la mayoritaria fue el número excesivo de cuestionarios de investigación que recibían tanto de Universidades, Organismos Oficiales o Asociaciones Profesionales.

respuestas válidas recibidas fue de 130, lo que representa el 32,5 por 100 sobre la población. Dicho *ratio* de respuesta puede considerarse elevado dado que «en el contexto europeo investigaciones de este tipo son difíciles (BIRLEY *et al.*, 1994) ...debido a que no existe la misma tradición de transmisión de información desde las empresas, que en los EE.UU.» (MUZYKA *et al.*, 1996, págs. 279-280).

El primer cuestionario, dirigido al máximo responsable de la empresa, tenía como objetivo tipificar la estrategia genérica seguida por la organización. Para ello se presentaron los 21 ítems correspondientes a los recursos intangibles de DESS y DAVIS (1984), al que incorporamos un último factor que denominamos «esfuerzos realizados por la empresa para alcanzar reputación». Con ellos se pretendía mostrar al alto directivo un bloque de factores estratégicos que podrían ser utilizados por las empresas para construir su ventaja competitiva. Para averiguar el grado en que cada uno de ellos era valorado por la empresa se ofreció una escala de Likert de cinco puntos en el que el extremo inferior («uno») indicaba el menor grado de importancia en la construcción de la ventaja competitiva sostenible y el extremo opuesto («cinco») el caso contrario. Además se incluyeron 8 ítems para identificar a la empresa y 3 para caracterizar al equipo directivo.

El segundo cuestionario, remitido al responsable de los recursos humanos en la organización, planteaba un amplio abanico de cuestiones relativas a su ámbito de responsabilidad. Tras 7 cuestiones de carácter general se incluyeron 3 apartados, cada uno relativo a los procesos que se pretendían evaluar. El apartado sobre la formación contenía 5 ítems; el dedicado a las carreras, 6 preguntas; y la parte centrada en la remuneración presentaba 20 cuestiones. La escala utilizada para medir la posición de las empresas era la de Likert de 5 puntos.

2. Resultados de la investigación.

2.1. Perfil general de las empresas analizadas.

Con objeto de tener un perfil de las empresas que constituyen la muestra de nuestro análisis, parece oportuno comenzar describiendo los valores de las variables incluidas en el cuestionario bajo el epígrafe «Información general de la empresa» (**Tabla 1**).

La mayoría de las empresas de la muestra eran privadas (86%) y más del 50 por 100 tenían un elevado grado de diversificación. En el 83 por 100 de los casos el responsable de los recursos humanos dependía jerárquicamente de la alta dirección (Director General) y, también de forma mayoritaria (77% de las empresas de la muestra) participaban en el proceso de formulación de las estrategias de las empresas o comité estratégico. La actividad sindical aparece señalada en la casi totalidad de la muestra (85%). También merece destacarse que el nivel de cualificación del responsable de recursos humanos es alto, ya que los que poseen titulación superior alcanzan el 87 por 100 y sólo en un 4 por 100 no tienen titulación alguna.

Con relación a la propiedad del capital, es de destacar que las empresas de la muestra presentan un equilibrio entre las de capital español (48%) y extranjero (45%), operando mayoritariamente en un contexto internacional (79%) frente a una minoría (20%) que lo hace exclusivamente en el mercado nacional.

TABLA 1. Perfil de las empresas de la muestra.

PERFIL DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA						
Tipo de empresa	Pública	Mixta	Privada	Omitidos		
	13 (10%)	4 (3%)	112 (86%)	1 (1%)		
Titulación del director	Sin titulación	T. Media	T. Superior	Omitidos		
	5 (4%)	11 (8%)	113 (87%)	1 (1%)		
Capital mayoritario	Español	Extranjero	Omitidos			
	63 (48%)	59 (45%)	2			
Diversificación de productos	Una línea	Pocas líneas	Medio	Bastantes líneas	Muchas líneas	Omitido
	10 (8%)	31 (24%)	21 (16%)	32 (25%)	33 (25%)	3 (2%)
Tipo de mercado	Nacional	Internacional	Nacional e Internacional	Omitidos		
	26 (20%)	48 (37%)	54 (42%)	2 (2%)		
Dependencia jerárquica del responsable de RR.HH.	Alta dirección	Dirección funcional	Otros	Omitidos		
	108 (83%)	11 (8%)	8 (6%)	3 (2%)		
Participación del Director de RR.HH. en la formulación de la estrategia	Sí	No	Omitidos			
	100 (77%)	21 (16%)	9 (7%)			
Existencia de sindicato	Sí	No	Omitidos			
	111 (85%)	11 (8%)	8 (6%)			

Todo ello nos permite dibujar un perfil de las empresas que han participado en nuestra investigación como organizaciones privadas, diversificadas, que actúan en mercados internacionales y en las que el responsable de los recursos humanos ocupa una alta posición jerárquica vinculada direc-

tamente a la dirección de la compañía y participando en la formulación de la estrategia. Estos rasgos del departamento de recursos humanos y de su responsable los habíamos definido como una condición necesaria para que la gestión estratégica del componente humano pudiera darse.

2.2. *Orientación estratégica de las empresas a partir de sus recursos estratégicos.*

El tratamiento estadístico básico de la información recogida en la parte del cuestionario relativa a la identificación de los factores de competitividad nos permite elaborar un perfil general de las empresas de la muestra. Los valores medios de los 22 factores competitivos utilizados se muestran en el **Gráfico 1**. El Anexo 1 muestra los valores medios, desviación estándar, correlaciones y alfa de Crombach.

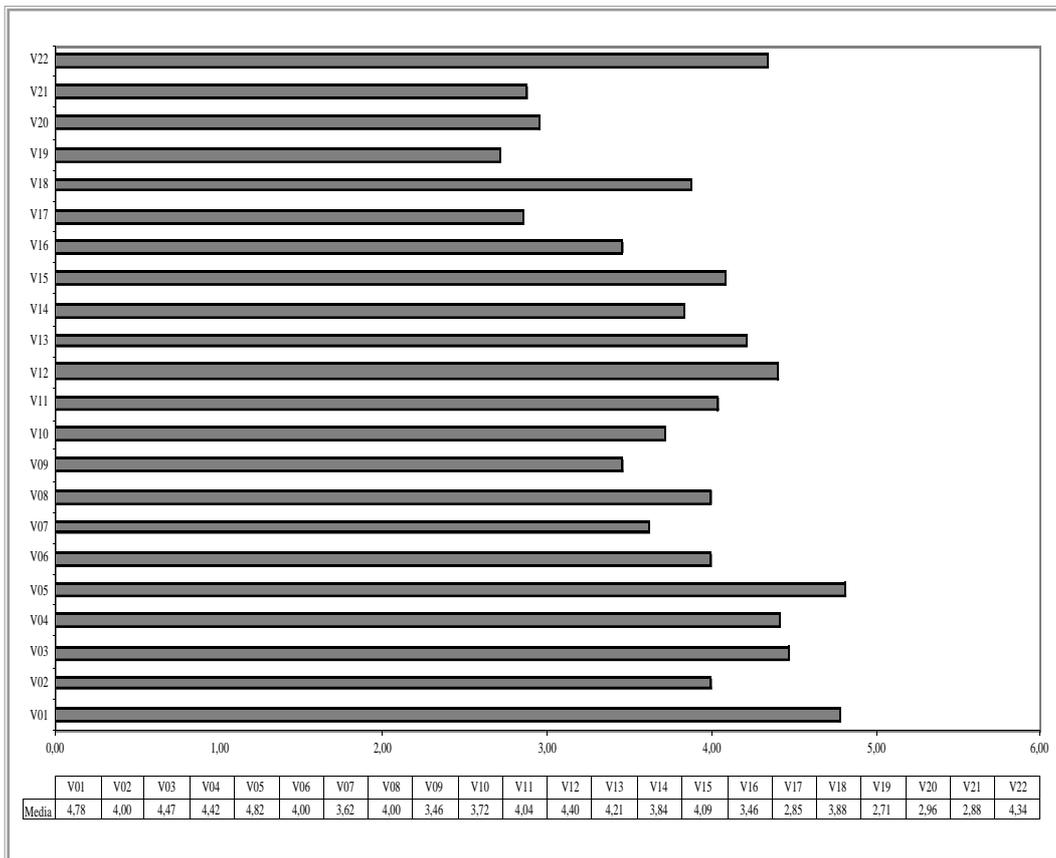


GRÁFICO 1. Perfil de las empresas de la muestra en función de los recursos estratégicos.

V1. Calidad del producto	V13. Iniciativas logro equipo humano adiestrado y experto.
V2. Desarrollo de nuevos productos	V14. Mantenimiento bajos niveles de inventario
V3. Productividad del negocio	V15. Mejora productos existentes
V4. Esfuerzo continuo de reducción de costes	V16. Innovación en técnicas y métodos de marketing
V5. Esfuerzo riguroso en control calidad producto	V17. Promoción y publicidad sobre media sector
V6. Precio	V18. Capacidad fabricar productos especializados
V7. Gama amplia de productos	V19. Especialización en segmentos geográficos
V8. Esfuerzo por lograr una marca identificable	V20. Productos en segmentos de alto precio
V9. Influir en los canales de distribución	V21. Esfuerzos mejora calidad de publicidad
V10. Grandes esfuerzos mejorar validez de M.P.	V22. Esfuerzos por alcanzar reputación
V11. Innovación en el proceso de producción	
V12. Capacidades amplias de servicio al cliente	

Con objeto de intentar dar respuesta a nuestra primera hipótesis, en primer lugar procedimos a identificar aquellos recursos y capacidades que tienen para las empresas un carácter estratégico, para lo cual se efectuó un análisis reductorio de las 22 variables incluidas en el cuestionario. Con ello se pretende descubrir la existencia o no de capacidades que expliquen el comportamiento estratégico seguido por las empresas de la muestra, realizando un análisis factorial mediante el método de componentes principales y obteniendo la solución rotada (varimax). Los resultados alcanzados ponen de manifiesto que los siete factores resultantes son adecuados para el análisis (eigenvalue ≥ 1) (BIZQUERRA, 1989) (Tabla 2). Para la interpretación de los factores optamos por un criterio conservador, eliminando de su composición tanto aquellas variables que no se presentaron saturadas en uno de ellos, como las que, cumpliendo esta condición, tuviesen un factor *loading* inferior a 0,6. Esto nos ayudó a la interpretación de los factores, de manera que la eliminación de variables que no cumplían las condiciones anteriores incrementó la homogeneidad interna.

TABLA 2. Análisis factorial intangible.

ROTATED FACTOR MATRIX								
Variables: Alfa = 0.8676	Communalities	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
V1.	0.82851	0.02904	0.07144	0.08576	0.15999	0.88465	0.07197	-0.04280
V2.	0.74443	0.24759	0.05611	0.76418	0.06847	0.23970	-0.16099	0.08913
V3.	0.69885	0.09469	0.75862	0.10816	0.15579	0.27241	0.06464	0.00479
V4.	0.74692	0.00163	0.85199	0.04404	0.12102	-0.01534	-0.03907	-0.05181
V5.	0.51196	0.03390	0.08576	0.21336	0.45811	0.49046	-0.03851	0.07955
V6.	0.56015	0.12242	0.54027	0.06254	0.11279	0.05224	-0.22398	0.42866
V7.	0.69243	0.34796	0.10339	0.74398	0.04006	0.03169	0.06726	-0.00519
V8.	0.47133	0.52734	-0.08078	0.31674	0.25794	0.12467	0.03662	0.05451
V9.	0.64269	0.70196	0.28520	0.10230	0.20539	0.05027	-0.00773	-0.11560

ROTATED FACTOR MATRIX								
Variables: Alfa = 0.8676	Communalities	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
V10.	0.80594	0.10786	0.08027	-0.05209	0.86817	0.09262	-0.00324	0.15114
V11.	0.68508	0.05367	0.27352	0.39908	0.57611	0.11268	0.31309	-0.07409
V12.	0.71475	0.21246	0.45935	0.13212	-0.05892	0.62603	-0.02484	0.21247
V13.	0.59081	0.07437	0.49000	0.36428	0.04447	0.16431	0.34114	0.25908
V14.	0.49906	0.24983	0.37778	0.22795	0.48151	0.09802	-0.02259	0.00210
V15.	0.66568	0.02604	0.28759	0.58486	0.37284	-0.03284	0.30756	0.07454
V16.	0.78716	0.81772	0.19677	0.23074	-0.03683	0.02901	0.15584	0.00673
V17.	0.78660	0.86377	-0.03489	0.02856	-0.03704	0.02435	0.13998	0.13007
V18.	0.60512	-0.06651	0.08355	0.50315	0.02512	0.39722	0.35848	0.23156
V19.	0.73259	0.23789	0.04701	-0.01364	0.20426	0.00853	0.78047	0.15177
V20.	0.63503	0.24780	-0.12478	0.10518	-0.12671	0.03518	0.70206	-0.19186
V21.	0.81154	0.85612	-0.00185	0.07641	0.10622	0.02264	0.21554	0.12046
V22.	0.83255	0.09475	0.03804	0.10987	0.10210	0.07109	0.04293	0.89036
<i>Eigenvalue</i>		6.19517	2.58953	1.59502	1.29637	1.20300	1.10432	1.06613
<i>Percent of total variance</i>		28.2	11.8	7.3	5.9	5.5	5.0	4.8
<i>KMO</i>	0.78060							
<i>Barlett Test of Sphericity</i>	966.29 (p = 0.0000)							

Cada uno de los siete nuevos factores fue denominado teniendo en consideración las variables a las que describe y agrupa (**Tabla 3**).

TABLA 3. Interpretación de factores. Capacidades estratégicas.

FACTORES	CAPACIDADES
F1	Capacidades de márketing
F2	Eficiencia del negocio
F3	Innovación en producto
F4	Innovación en proceso
F5	Orientación de la empresa hacia el cliente
F6	Especialización del negocio
F7	Reputación de la empresa

Con el objetivo de identificar las estrategias perseguidas por las empresas intentamos clasificarlas a partir de la valoración que les daban a los diferentes recursos y capacidades. Realizamos distintas agrupaciones utilizando el método K-means (n=3) obteniendo para cada una de ellas el análisis de la varianza (ANOVA). Se fueron eliminando sucesivamente aquellos recursos y capacidades que no eran significativos para la agrupación ($p > 0.05$), obteniendo finalmente tres grupos con 17, 59 y 35 empresas respectivamente. La **Tabla 4** presenta las variables relevantes para la agrupación, así como el análisis descriptivo de ellas en cada grupo.

TABLA 4. Análisis *Cluster*.

VARIABLE	CLUSTER MS	DF	ERROR MS	DF	F	PROB.
V2.	3.0621	2	0.341	108	8.9702	0.000
V4.	2.6892	2	0.163	108	16.4568	0.000
V5.	0.4790	2	0148	108	3.2300	0.043
V7.	3.0392	2	0.437	108	6.9408	0.001
V8.	4.8395	2	0.311	108	15.5471	0.000
V9.	14.2094	2	0.443	108	32.0221	0.000
V11	2.5451	2	0.315	108	8.0611	0.001
V14	3.5818	2	0.411	108	8.7118	0.000
V15	1.3685	2	0.199	108	6.8751	0.002
V16.	20.4293	2	0.295	108	69.1299	0.000
V17.	17.4419	2	0.357	108	48.8094	0.000
V18.	2.8412	2	0.495	108	5.7290	0.004
V19.	6.0112	2	0.577	108	10.4083	0.000
V20.	23.6424	2	0.374	108	63.2169	0.000
V21.	22.6906	2	0.299	108	75.8824	0.000
	CLUSTER 1 N = 17 MEAN (SD)		CLUSTER 2 N = 59 MEAN (SD)		CLUSTER 3 N = 35 MEAN (SD)	
V2.	2.12 (0.86)		2.80 (0.48)		2.69 (0.58)	
V4.	2.29 (0.77)		2.92 (0.28)		2.89 (0.32)	
V5.	2.65 (0.61)		2.90 (0.36)		2.91 (0.28)	
V7.	2.18 (0.88)		2.66 (0.58)		2.20 (0.68)	
V8.	2.18 (0.88)		2.92 (0.28)		2.43 (0.70)	
V9.	1.29 (0.47)		2.69 (0.62)		2.06 (0.80)	
V11.	2.29 (0.77)		2.88 (0.42)		2.60 (0.65)	
V14.	2.00 (0.87)		2.73 (0.52)		2.49 (0.70)	
V15.	2.47 (0.72)		2.92 (0.28)		2.74 (0.51)	
V16.	1.41 (0.62)		2.85 (0.36)		1.77 (0.73)	
V17.	1.81 (0.39)		2.41 (0.62)		1.34 (0.64)	
V18.	2.35 (0.79)		2.78 (0.49)		2.31 (0.93)	
V19.	1.76 (0.97)		2.14 (0.75)		1.40 (0.65)	
V20.	2.65 (0.61)		2.31 (0.77)		1.00 (0.00)	
V21.	1.12 (0.33)		2.54 (0.60)		1.34 (0.54)	

El **Gráfico 2** recoge el perfil de los *clusters* obtenidos con los valores para cada uno de los recursos y capacidades que se mostraron relevantes en los grupos.

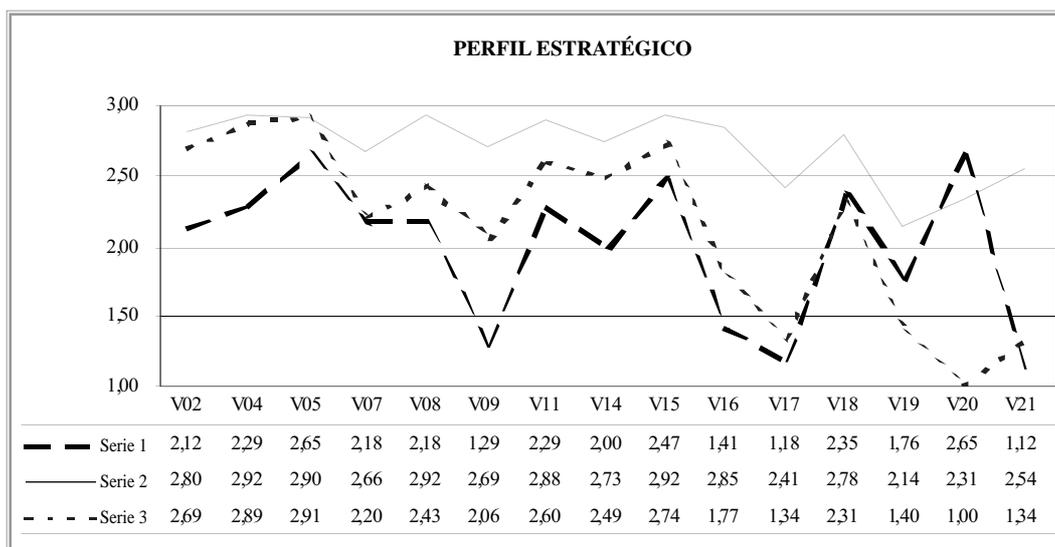


GRÁFICO 2. Perfiles estratégicos de las empresas de la muestra (escala de 1 a 3).

Como reflejan los valores máximos y mínimos de los 15 factores que describen los grupos, el *cluster 1* está constituido por empresas especializadas en pocos productos, no diversificadas y que compiten en segmentos de alto precio. Lo que caracteriza la estrategia de estas empresas y nos permite su denominación es la «diferenciación mediante productos orientados a segmentos del mercado de alto precio».

El *cluster 2* está constituido por empresas innovadoras en procesos y productos, orientadas al cambio y la diversificación, realizando un gran esfuerzo en publicidad y promoción de sus productos y en la consolidación de sus marcas. Todo ello nos lleva a denominar la orientación estratégica de este grupo como «innovador orientado al mercado».

En último lugar, las empresas contenidas en el *cluster 3* se caracterizan por buscar una mejora continua de sus productos persiguiendo la eficiencia. Así, la «estrategia orientada a la eficiencia y mejora de los productos» es la denominación que asignamos a este tercer grupo de empresas.

Por último, con objeto de contrastar en qué grado la orientación estratégica está condicionada por los recursos de carácter estratégico recurrimos al análisis de la varianza (ONE WAY ANOVA). Para ello definimos una nueva variable que denominamos «orientación estratégica» y que podía tomar tres valores en función de que la estrategia fuera de diferenciación (valor 1), innovación orientada al mercado (valor 2) y eficiencia y mejora de productos (valor 3). Los resultados se muestran en la **Tabla 5**.

TABLA 5. Análisis de la varianza (estrategia-capacidades).

<i>ANOVA (ONE WAY)</i>					
<i>ESTRATEGIA By</i>					
	DF	Sum of Sq	Mean of Sq	F Ratio	F Prob.
Capacidades de márketing	2	36,1919	18,0959	128,4240	0,0000
Eficiencia del negocio	2	3,5484	1,7742	14,5024	0,0000
Innovación en producto	2	5,0484	2,5242	8,8141	0,0003
Innovación en proceso	2	2,8387	1,4194	3,0010	0,0540
Orientación empresa a cliente .	2	0,1589	0,0795	1,5066	0,2263
Especialización del negocio	2	24,7936	12,3968	42,1486	0,0000
Reputación de la empresa	2	0,3840	0,1920	1,2130	0,3013

Como puede observarse, de las siete capacidades definidas, cuatro muestran diferencias significativas en relación con la estrategia perseguida por la empresa, y tres no marcan diferencias. Capacidades de márketing, eficiencia del negocio, innovación del producto y especialización del negocio son factores cuya orientación varía en relación con la estrategia de la empresa ($p < 0.05$). Por el contrario, innovación en proceso, orientación de la empresa hacia el cliente y reputación son factores independientes del tipo de estrategia seguida por la empresa ($p > 0.05$).

2.3. Políticas de recursos humanos.

Al igual que efectuamos en el apartado precedente y antes de entrar en el análisis en detalle de los tres procesos de gestión de recursos humanos que consideramos en este trabajo, creemos que puede ser de interés mostrar el perfil del conjunto de las empresas en cuanto a su orientación en la gestión de la formación, carreras y remuneraciones (Ver **Gráfico 3**). En los Anexos 2, 3 y 4 se muestran los valores medios, desviación estándar, correlaciones y alfa de Crombach para cada una de las tres políticas.

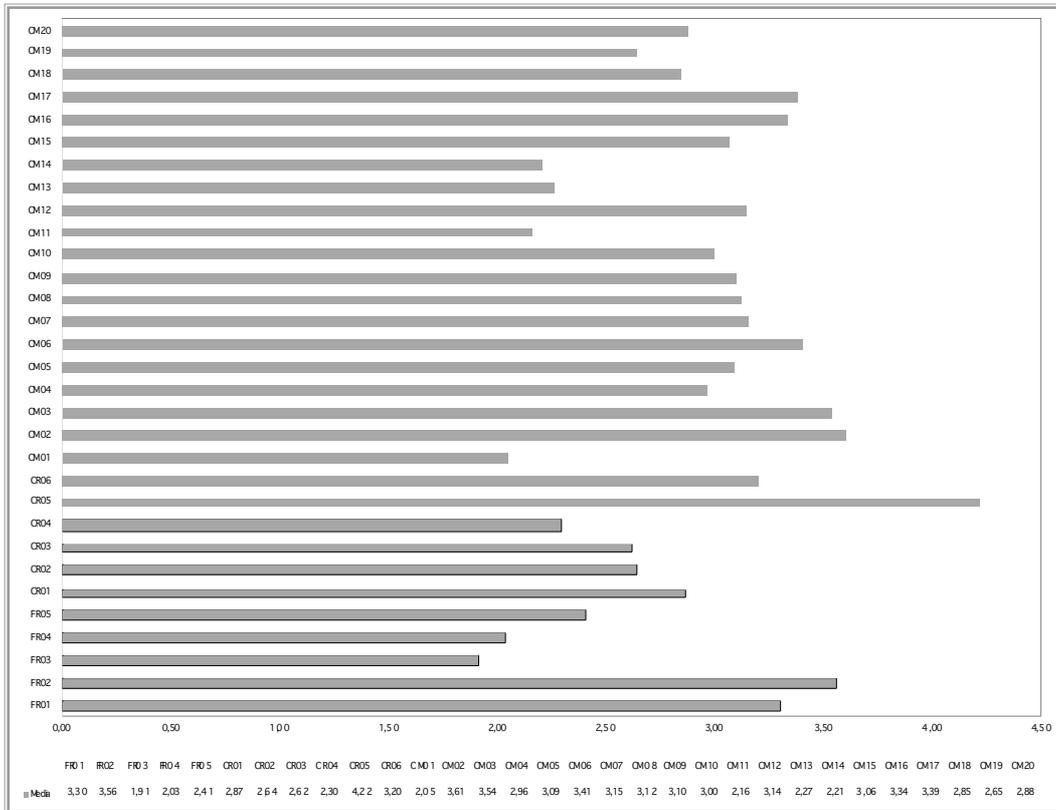


GRÁFICO 3. Perfil del las empresas en formación, carrera y remuneración (valores medios).

FR01 Especialización vs. polivalencia	CM01 Peso del salario base
FR02 Grupo vs. individuo	CM02 Peso de las participaciones o gratificaciones
FR03 Planificación formación	CM03 Nivel retributivo en relación al sector
FR04 Orientación mejora productividad	CM04 Relación sistema retributivo y los objetivos organizativos
FR05 Actitud sindical	CM05 El sistema retributivo como coste variable
CR01 Existencia diseño de carrera	CM06 Peso de la antigüedad en la retribución
CR02 Formalización movimientos y promoción	CM07 Transparencia del sistema retributivo
CR03 Criterio: rendimiento individual	CM08 Relación retribución/rendimiento del individuo
CR04 Criterio: habilidades y capacidades	
CR05 Criterio: antigüedad	
CR06 Conocimiento plan de carrera por el individuo	

CM09 Incrementos retributivos en función del rendimiento	CM16 Sistema retributivo orientado objetivos a largo plazo
CM10 Autonomía de los responsables funcionales	CM17 Importancia de los resultados a largo plazo en el sistema retributivo
CM11 Importancia del departamento de RR.HH. en diseño del sistema retributivo	CM18 Eficacia del sistema retributivo para objetivos empresa
CM12 Jerarquización del sistema retributivo	CM19 Aceptación del sistema retributivo por empleados
CM13 Recompensas a directivos	CM20 Atractivo del sistema retributivo para personal con altos conocimientos, capacidades y habilidades
CM14 Sistema retributivo basado en el puesto de trabajo	
CM15 Sistema retributivo basado en habilidades y capacidades	

La metodología seguida para el análisis de los tres procesos de recursos humanos fue similar a la empleada en el caso de los factores de competitividad. Teniendo en consideración que cada uno de los procesos de gestión de los recursos humanos estaban descritos a través de una serie de variables, se procedió, en primer lugar, a un análisis factorial con el objetivo de hacer más operativo el estudio de la información recabada de la muestra. El método utilizado fue el de componentes principales (solución rotada Varimax). Como puede apreciarse en la **Tabla 6** la formación y carreras quedan explicadas, cada una de ellas, por dos factores (de F8 a F11) y la remuneración por seis (de F12 a F17), todos ellos con valores adecuados para el análisis (*eigenvalue* ≥ 1). Para la interpretación de los factores seguimos el mismo criterio anterior eliminando aquellas variables que no estaban claramente saturadas (factor *loading* < 0.6).

TABLA 6. Análisis factorial. Política de formación, de carreras y de compensación.

ROTATED FACTOR MATRIX (VARIMAX)									
FORMACIÓN:	COMMUNALITIES	FACTOR 8	FACTOR 9						
FR01	0.80639	0.98424	0.08203						
FR02	0.78505	0.88169	-0.08763						
FR03	0.61228	-0.08182	0.77819						
FR04	0.54959	0.23251	0.70394						
FR05	0.43339	-0.09590	0.65130						
Eigenvalue		1.65666	1.53005						
Porcentaje varianza		33.1%	30.6%						
KMO (Test de Bartlett)	0.53064 (0.0000)								
CARRERA:	COMMUNALITIES	FACTOR 10	FACTOR 11						
CR01	0.68851	0.82832	0.04891						
CR02	0.52855	0.72630	0.03219						
CR03	0.75331	0.04407	0.86682						
CR04	0.75220	0.25911	0.82768						
CR05	0.23549	0.19878	-0.44269						
CR06	0.58459	0.76287	0.03219						
Eigenvalue		2.00275	1.53990						
Porcentaje varianza		33.4%	25.7%						
KMO (Test de Bartlett)	0.57167 (0.0000)								
COMPENSACIÓN:	COMMUNALITIES	F12	F13	F14	F15	F16	F17		
CM01	0.56085	-0.03836	-0.37558	0.19521	-0.39795	0.01295	0.47082		
CM02	0.61904	0.10239	0.73011	-0.02392	0.13698	-0.29575	-0.15097		
CM03	0.60415	-0.00063	0.13870	-0.60281	-0.10619	0.09721	-0.18369		
CM04	0.60392	0.24545	0.74621	0.14822	-0.07576	0.09084	0.00199		
CM05	0.48760	0.18565	0.83240	0.13497	0.08578	0.06956	-0.06120		
CM06	0.77957	-0.52877	-0.18213	0.03604	0.14319	0.37946	0.07770		
CM07	0.55708	-0.32652	0.08283	0.36382	0.15969	-0.36260	0.47060		
CM08	0.68354	0.70991	0.40642	-0.01400	0.26403	-0.00223	0.15523		
CM09	0.80697	0.72626	0.19493	-0.02895	0.19072	0.22698	-0.01658		
CM10	0.77847	0.65994	-0.02583	0.18843	0.04861	0.03644	-0.37901		
CM11	0.69485	0.20834	0.18517	0.37288	-0.21183	0.51464	0.27874		
CM12	0.67314	0.08878	0.11517	-0.02438	0.13965	0.74092	0.11709		
CM13	0.63812	-0.14357	-0.30610	0.14356	-0.07389	0.57919	-0.10845		
CM14	0.43709	-0.14179	0.19965	0.04098	-0.00370	0.18398	0.84432		
CM15	0.65305	0.63594	0.19965	0.18820	0.23736	-0.02840	-0.14225		
CM16	0.76152	0.31158	0.03665	0.25388	0.71619	0.02408	-0.08451		
CM17	0.48460	0.10626	0.07176	0.09039	0.88314	0.02372	0.04317		
CM18	0.62428	0.25699	0.44303	0.56019	0.27375	0.35514	0.03566		
CM19	0.76316	-0.08521	0.19697	0.79727	0.01693	0.10965	-0.02891		
CM20	0.65446	0.31527	0.09767	0.70444	0.10896	0.14267	-0.02677		
Eigenvalue		4.87598	2.58250	1.66112	1.49243	1.19713	1.05629		
Porcentaje varianza		24.4%	12.9%	8.3%	7.5%	6.0%	5.3%		
KMO (Test de Bartlett)	0.72066 (0.0000)								

Cada uno de los nuevos factores fue asociado a una nueva variable definida como combinación de aquellas que habían superado el criterio de pertenencia (valores marcados en negrita en la tabla anterior). Así, para la política de formación, el primero (F8) está formado por dos variables: la relativa al grado de especialización *vs.* polivalencia, y la que hace referencia a la orientación de la formación respecto al trabajo individual *vs.* grupo. El segundo factor (F9) está referido al grado de planificación, orientación futura de necesidades y búsqueda de productividad. Teniendo en cuenta los componentes de cada uno de ellos, parece que el F8 resume la información relativa al contenido de la formación, mientras que el F9 agrupa conceptos relativos al contexto de la formación.

En las políticas de carrera los dos factores obtenidos, F10 y F11, identificaban claramente dos nuevas variables. La primera de ellas (F10), a la que denominamos «diseño de carrera», contenía la información correspondiente a todas aquellas cuestiones referidas a la existencia de un proceso formalizado de carreras y el conocimiento que de él tienen los individuos de la organización. El segundo (F11), «criterio de carrera», incluye todos aquellos ítems vinculados a los criterios que la empresa utiliza para realizar los movimientos del personal, esto es, rendimiento, conocimientos y habilidades, y antigüedad. Como se desprende de la tabla anterior, en el factor F11, el signo de la variable correspondiente al criterio de antigüedad, como elemento de promoción, tiene un valor negativo lo que indica que aquellas empresas, que basan los movimientos de las personas en el rendimiento o conocimientos y habilidades, penalizan de alguna manera la antigüedad. No obstante esta variable no fue considerada al no superar el criterio mínimo de pertenencia.

Con relación a las políticas de compensación, hemos identificado seis factores (F12 a F17). El primero de ellos (F12) resume variables que nos indican los criterios que justifican diferencias en la retribución individual, como pueden ser el rendimiento del individuo, sus capacidades y habilidades, así como el grado de autonomía del área funcional en el establecimiento de la retribución. El factor F13 recoge la concepción de la remuneración como componente variable ya que es considerada como coste variable y se vincula a la consecución de los objetivos y beneficios organizativos. El factor F14 pone de manifiesto el grado de aceptación y atracción que el sistema retributivo ejerce sobre los empleados y su consistencia externa. El factor F15 incorpora la dimensión temporal del sistema de retribución al integrar variables que relacionan la retribución del empleado con la importancia de la consecución de los objetivos a corto *vs.* largo plazo. El factor F16 recoge el grado de jerarquización del sistema retributivo. Y, por último, el factor F17 muestra la importancia que el puesto de trabajo tiene en la determinación del nivel salarial. En la **Tabla 7** se observan las denominaciones dadas a cada uno de los factores en función de la interpretación que acabamos de efectuar.

TABLA 7. Interpretación de los factores de formación, carreras y compensación.

POLÍTICA DE RR.HH.	INTERPRETACIÓN DEL FACTOR
<p>FORMACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FACTOR 8 (F8) • FACTOR 9 (F9) 	<p>Contenido de la formación Contexto de la formación</p>
<p>CARRERA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FACTOR 10 (F10) • FACTOR 11 (F11) 	<p>Diseño de carrera Criterios de carrera</p>
<p>COMPENSACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FACTOR 12 (F12) • FACTOR 13 (F13) • FACTOR 14 (F14) • FACTOR 15 (F15) • FACTOR 16 (F16) • FACTOR 17 (F17) 	<p>Criterios de reconocimiento de diferencias individuales en la retribución Componente variable de la remuneración Eficiencia del sistema retributivo Orientación temporal del sistema retributivo Jerarquización del sistema retributivo Importancia de la parte fija salarial</p>

2.4. Relación entre orientación estratégica y política de recursos humanos.

Una vez establecidas, en los puntos segundo y tercero de este apartado, las distintas opciones estratégicas seguidas por las empresas (estrategias de diferenciación, innovación y eficiencia) y las diferentes orientaciones que es posible dar a cada uno de los procesos de gestión de los recursos humanos que estamos estudiando, el paso siguiente será el de analizar las posibles relaciones entre ellos con objeto de poder contrastar nuestra segunda hipótesis.

La metodología seguida para el estudio de las relaciones ha sido el análisis de la varianza tomando como variable dependiente la estrategia de la empresa y como independientes los 10 factores explicativos de las distintas opciones en la política de los recursos humanos. La **Tabla 8** muestra los resultados obtenidos.

TABLA 8. ANOVA. Políticas de recursos humanos-estrategia de la empresa.

ANOVA ESTRATEGIA By					
	DF	Sum Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
FORMACIÓN:					
F8	2	104.1668	1.0113	1.1862	0.3095
F9	2	0.8457	0.4228	0.6981	0.4999
CARRERAS:					
F10	2	6.8272	3.4136	4.2247	0.0172
F11	2	1.1624	0.5812	0.7914	0.4559
REMUNERACIÓN:					
F12	2	0.9692	0.4846	0.5938	0.5541
F13	2	7.8160	3.9080	3.3697	0.0382
F14	2	4.7507	2.3754	4.7437	0.0108
F15	2	1.4998	0.7499	0.7299	0.4855
F16	2	4.7256	2.3628	3.4664	0.0348
F17	2	1.1915	0.5957	0.5466	0.5805

Como puede observarse, ninguno de los factores obtenidos para la política de formación mostró diferencias significativas en relación con la estrategia perseguida por la empresa ($p > 0.05$). Para la carrera, únicamente el primero de ellos, «diseño de la carrera», mostró un nivel adecuado de significación ($p < 0.05$), mientras que el segundo, «criterio de la carrera», no lo presentó ($p > 0.05$). Por último, de los seis factores obtenidos para remuneración, los correspondientes a «componente variable de la remuneración», «eficiencia del sistema retributivo», y «jerarquización del sistema retributivo», mostraron diferencias significativas para las estrategias ($p < 0.05$), mientras que el resto, «criterios de remuneración», «orientación temporal del sistema retributivo» e «importancia de la parte fija salarial», no mostró un nivel de significación adecuado ($p > 0.05$).

IV. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El tratamiento estadístico aplicado a la información obtenida ha arrojado unos resultados que nos permiten realizar algunas reflexiones y llegar a conclusiones relativas al comportamiento de las empresas de la muestra, en cuanto a los factores en los que se apoyan para diseñar sus estrategias y la orientación que dan a los procesos de formación, carreras y remuneración del componente humano. En definitiva se trata de ver en qué grado se han cumplido las hipótesis de trabajo que habíamos establecido.

Respecto al primero de los aspectos planteados, el peso de los recursos estratégicos y la orientación estratégica de las empresas, los resultados nos indican con cierta claridad que, para el conjunto de la muestra, hay cuatro factores que no llegan a alcanzar el valor central de la escala (valores inferiores a 3) y que por tanto podrían *a priori* desecharse como determinantes de competitividad (**Gráfico 1**). Frente a éstos, nos encontramos con 10 factores que sí merecen valoraciones superiores a 4 (el valor máximo es 5) y, por razonamiento similar al anterior, deberían considerarse como los más relevantes y sobre los que recae la estrategia de la empresa. De los tres factores de mayor puntuación, dos hacen referencia a la calidad del producto y el tercero a la productividad del negocio. Sin embargo esta información, al ser valores medios, no nos sirve para discriminar a las empresas ni saber en qué medida son claves en el soporte de su orientación estratégica.

El análisis *cluster* que se efectúa pone de manifiesto que hay siete factores de competitividad que no son relevantes desde la perspectiva de la agrupación de las empresas o, lo que es lo mismo, desde la perspectiva de las estrategias seguidas por cada grupo de ellas. Resulta curioso que entre esos siete factores se encuentren precisamente dos de los tres que más valoración habían recibido por el conjunto de la muestra: calidad del producto y productividad del negocio. Ello no nos dice otra cosa que si bien son factores necesarios para competir no discriminan a las empresas. También revelan que hay posicionamientos diferentes respecto al peso que dan a los factores de competitividad, lo que nos permite «etiquetarlos» estratégicamente. Así hemos identificado tres grupos de empresas con tres orientaciones estratégicas distintas: diferenciación, innovación y eficiencia.

Como último comentario relativo a la estrategia, quisiéramos resaltar que el análisis factorial nos ha permitido sintetizar los 22 factores en siete a los que hemos identificados como capacidades (**Tabla 3**). No obstante, de las siete, solamente cuatro de ellas son significativas desde un punto de vista estratégico y definen su orientación estratégica: capacidades de marketing, eficiencia del negocio, innovación del producto y especialización del negocio.

Todo lo hasta ahora señalado nos permite decir que **nuestra primera hipótesis se confirma** en los dos planteamientos que efectuamos. **Las empresas se diferencian estratégicamente por el peso que dan a sus factores competitivos (Hipótesis 1.1) y los recursos de carácter estratégico que poseen, definen su orientación estratégica (Hipótesis 1.2).**

Respecto a la gestión de los recursos humanos, un aspecto previo que merece ser destacado es que en la mayoría de las empresas de la muestra, los departamentos de recursos humanos y sus responsables están en condiciones de desarrollar una orientación estratégica. La afirmación que efectuamos se basa en que se cumplen los requisitos básicos para ello: dependencia de la Dirección General, participación en el proceso estratégico y alto nivel de cualificación. Sin embargo, como habíamos adelantado, esto no era más que una condición necesaria, pero nunca suficiente.

Los valores medios que toman los distintos factores, a través de los cuales se medían los procesos de gestión de los recursos humanos, la formación, carrera y compensaciones, reflejan las opciones que adoptan las empresas de la muestra en cada uno de ellos.

En el **Gráfico 3** se observa que tan sólo hay dos factores que merecen una puntuación que se acerque a los valores extremos de la escala (recordemos que la escala era de 1 a 5). Éstos son la antigüedad (valor 4,22) como criterio no utilizado para determinar la promoción en la empresa y la tendencia a planificar la formación (valor 1,9). El resto de los factores se mueven en torno al valor central de la escala lo que indica en gran medida, una cierta indefinición en cuanto a los planteamientos seguidos en los tres procesos de gestión.

Los resultados del análisis factorial para cada uno de los tres procesos de gestión nos revelan aspectos muy interesantes. Respecto a la formación en las empresas, la posibilidad de definirla y analizarla con base a dos dimensiones, una relativa al contenido y la otra al contexto. Sin duda la primera decisión que deberá tomar una organización, a la hora de diseñar un programa de formación, será la de determinar qué capacidades son las que quiere cubrir (por ejemplo, especialización o polivalencia) y para qué (mejora directa de la productividad o necesidades futuras). La pregunta que queda, de momento, sin responder es: ¿la elección estratégica de la empresa, diferenciación, innovación y eficacia, exige una determinada elección del contenido y del contexto de la formación?

Con la gestión de las carreras ocurre algo parecido a la formación. Las seis variables de la carrera se pueden explicar a través de dos: el diseño que se hace y los criterios que se utilicen para mover a las personas. Estas dos dimensiones nos permitirían caracterizar a las empresas en función de las elecciones que efectuara, pudiendo situarse en alguno de los cuadrantes del siguiente **Gráfico 4**.

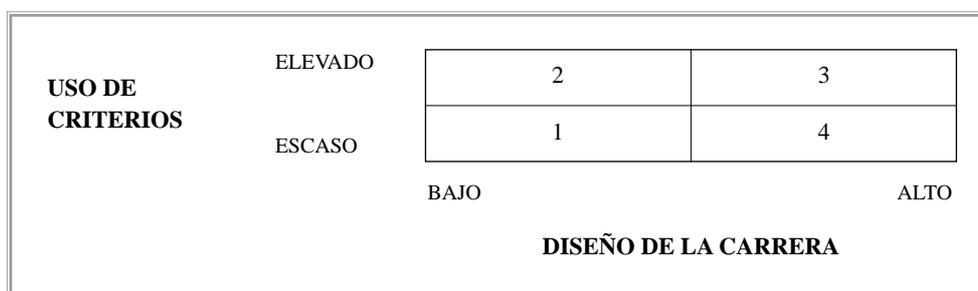


GRÁFICO 4. Opciones de carrera.

En el cuadrante 1 estarían ubicadas las empresas que optan por no tener diseño establecido de carreras, ni recurrir al uso de criterios objetivos para decidir los movimientos de las personas. En una posición contrapuesta estarían las empresas enmarcadas en el cuadrante 3, que se caracterizan por un elevado diseño de carrera, esto es, están formalizados y establecidos, siendo además conocidos por los individuos de la organización. En este caso, los movimientos se rigen por criterios como rendimiento, capacidades y habilidades individuales. En una situación intermedia se encuentran las empresas del cuadrante 2 que se basan en la elevada utilización de criterios y bajo diseño y las del 4 que tienen un diseño muy formalizado pero recurren a criterios subjetivos.

La literatura pone de manifiesto que el comportamiento del individuo y su actitud ante la organización se ve afectada por la existencia de planes formales de carrera, su conocimiento por parte de las personas y los criterios utilizados. ¿Qué tipo de comportamientos son los deseados por la organización y, por consiguiente, qué diseño de carrera y qué criterios deberían plantearse? o, formulado en los términos de nuestra investigación, ¿qué comportamientos requiere la estrategia de la empresa y, por tanto, qué modelo de gestión de carrera es el adecuado?

El estudio de los sistemas de remuneración de las empresas se concentra en seis grandes parámetros, que coinciden con los establecidos por investigaciones anteriores, y que pueden considerarse explicativos de las decisiones tomadas a la hora de retribuir a los recursos humanos (ver **Tabla 7**). Ello nos pone de relieve los campos en los que deberían centrarse las organizaciones y las posibles opciones a tomar en cada uno de ellos. Nuevamente el problema que vuelve a plantearse es: ¿la estrategia de la empresa hace que exista una determinada composición del sistema retributivo que sea más congruente que otras alternativas posibles?

Las respuestas a las preguntas que nos hemos ido planteando implicarían también contestar a nuestra segunda hipótesis. Los datos ponen claramente de manifiesto que ni la elección del contenido y ni del contexto de la formación viene determinada por la estrategia de la empresa, por lo que en principio dicho proceso es independiente a esa variable. Ello puede interpretarse en un doble sentido, o bien depende de otra variable organizativa o bien de tendencias o situaciones del contexto que afectan por igual al conjunto de las organizaciones. El primer caso implicaría que debe seguirse investigando al objeto de llegar a identificar qué variable interna de la organización puede explicar su opción de formación. En este sentido, VALLE *et al.* (2000) encuentran que las características del sistema de trabajo determinan en parte los modelos de formación. En la segunda situación, la teoría institucional puede utilizarse como marco de referencia que explique si la formación responde a modas o imitaciones entre las empresas (isomorfismo) (FERNÁNDEZ-ALLES y VALLE, 1999).

El comportamiento de las dimensiones de la carrera es distinto al caso anterior. Mientras que la elección del diseño, es decir, el grado de formalización de la carrera parece diferir en función de la opción estratégica, la otra dimensión, los criterios utilizados, se mantiene independiente. Ello nos

lleva a considerar que para todas las organizaciones son importantes tanto el rendimiento como las capacidades y habilidades de las personas a la hora de basar las decisiones de los movimientos internos. Sin embargo, el nivel de formalización, la existencia de planes y la transmisión de las expectativas de carrera varían en función de la estrategia.

Respecto a las compensaciones hay tres dimensiones, la concepción de la retribución como elemento variable, la eficiencia y la jerarquización del sistema retributivo, que tienen un carácter estratégico, mientras que los otros tres factores (importancia de la parte fija, criterios y orientación temporal de la remuneración) no parecen influenciados por la opción estratégica.

Por tanto, **la segunda hipótesis ha contado con un apoyo parcial**. En este sentido, **la formación no aparece vinculada a la estrategia, mientras que la carrera y la remuneración lo están sólo parcialmente**.

Dado que en el trabajo hemos identificado tres opciones estratégicas, parece necesario terminar señalando el sentido de la relación entre ellas y las orientaciones que toman las dimensiones explicativas de los procesos de recursos humanos. Como puede apreciarse en el **Gráfico 5**, la estrategia de innovación se caracteriza por tener un mayor nivel de formalización en el diseño de la carrera, elevada consideración de la remuneración como coste variable, una mayor búsqueda de la eficiencia del sistema retributivo y un sistema retributivo menos jerarquizado. Aquellas empresas con una estrategia de diferenciación adoptan posicionamientos opuestos a los anteriormente descritos, así muestran un menor grado de diseño en cuanto a los planes de carrera, menor consideración de la retribución como coste variable, menor aceptación del nivel de eficiencia del sistema retributivo y una mayor jerarquización. Las empresas innovadoras adoptan posiciones intermedias. Los datos anteriores confirman que, efectivamente, a cada estrategia le corresponde una determinada orientación en cuanto a las dimensiones de carrera y remuneración.

El sentido de las relaciones encontradas es coherente con los resultados de otras investigaciones señaladas en el apartado del marco teórico. Así, parece obvio que en una estrategia de innovación, la flexibilidad requerida para la consecución de los objetivos estratégicos requiera que el diseño de las políticas de recursos humanos apoyen tal filosofía. Por el contrario, las estrategias de diferenciación, caracterizadas por la comercialización de productos ubicados en segmentos de alto precio, les permiten repercutir más fácilmente los costes salariales sobre el precio del producto sin que la demanda se vea negativamente afectada; de ahí, su baja consideración de la retribución como coste variable.

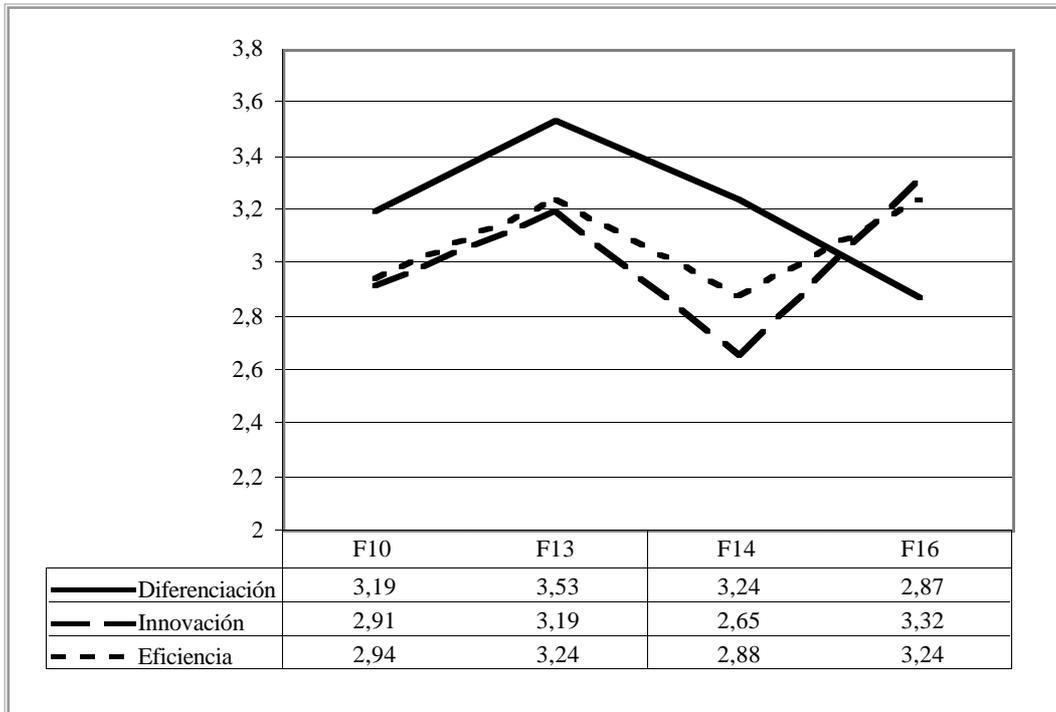


GRÁFICO 5. Relaciones entre opciones estratégicas y dimensiones de la carrera y retribución.

En definitiva y como se deduce de todo lo expuesto y dado el apoyo parcial que hemos encontrado a las hipótesis formuladas, se puede concluir que:

1. Las estrategias de las empresas se diferencian en cuanto a los factores de competitividad en los que se apoyan.
2. Las empresas no mantienen una relación clara en cuanto a los vínculos entre estrategia y orientación en las prácticas de gestión de los recursos humanos.
3. El proceso de formación se mantiene independiente de la estrategia de la empresa.
4. El diseño de la carrera varía en función de la opción estratégica, y
5. Hay tres dimensiones retributivas que se ven condicionadas por la estrategia.

El aprendizaje que puede extraerse de las conclusiones es que los cambios de estrategia en las empresas en principio inducirían a modificaciones, no en el conjunto de los procesos de gestión de los recursos humanos, sino sólo en aquellos que se han constatado guardan un relación con dicha opción estratégica.

No obstante, dada las limitaciones que sin duda presenta este trabajo, y a pesar del intento de aportar y cubrir un vacío existente en cuanto a entender el comportamiento de las empresas en materia de gestión de los recursos humanos, haría falta continuar investigando con objeto de aclarar por qué en el caso español hay aspectos que no se vinculan con la estrategia de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ALEXANDER, D.L. y ZHOY, H. (1995): «Product-Market Competition and Executive Compensation», *Journal of Economics and Business*, 47(5):441-456.
- AMIT, R. y SHOEMAKER, P.J. (1993): «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, 14:33-46.
- BALKIN, D. y GÓMEZ-MEJÍA, L. (1987a): «The Strategic Use of Short-Term and Long-Term Incentives in the High Technology Industries», *New Perspectives on Compensation* (Reading), Prentice-Hall.
- BALKIN, D. y GÓMEZ-MEJÍA, L. (1987b): «Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy», *Strategic Management Journal*, 8:169-182.
- BALKIN, D. y GÓMEZ-MEJÍA, L. (1990): «Matching Compensation and Organizational Strategies», *Strategic Management Journal*, 11:153-169.
- BARNEY, J.B. (1992): «Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis», SHRIVASTAVA, P, HUFF, A. y DUTTON, J.: *Advances in Strategic Management* Greenwich, CT: JAI Press, 8:131-148.
- BARNEY, J. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17:99-120.
- BECKER, B y GERHART, B. (1996): «The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects», *Academy of Management Journal*, 39 (4):779-801.
- BEER, M. (1997): «The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tensión Between a Traditional Administrative and a New Strategic Role», *Human Resource Management*, 36(1):49-56.

- BESSEYRE DES HORTS (1987): «Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines», *Revue Française de Gestion*, 65-66:149-165.
- BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1990): *Gestión estratégica de los recursos humanos*, Deusto, Bilbao.
- BIZQUERRA, R. (1989): *Introducción conceptual al Análisis Multivariante*, PPU, Barcelona.
- BLACK, J. y BOAL, K. (1994): «Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage», *Strategic Management Journal*, 15:131-148.
- BROUSSEAU, K.; DRIVER, M.; ENEROTH, K. y LARSSON, R. (1996): «Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals», *Academy of Management Executive*, 10(4): 52-66.
- BUTLER, J.E. (1988): «Human Resource Management as a driving force in business strategy». *Journal of General Management*, vol. 13, núm. 4. 88-102.
- CAMELO, C.; MARTÍN, F. y ROMERO, P.M. (1998): «Ventaja competitiva sostenible y estrategia basada en los recursos. Una revisión teórica», *Mercurio. Revista de Economía y Empresa*, 2:149-170.
- CARROL, S. (1987): «Business Strategies and Compensations Systems», BALKIN, D. y GÓMEZ-MEJÍAS, L. (Eds.), *New Perspectives on Compensation*, 343-355.
- COLLIS, D.J. y MONTGOMERY, C.A. (1995): «Competing on Resources: Strategic in the 1990's», *Harvard Business Review*, July-August, 118-128.
- COLLIS, D.J. (1991): «A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearing Industry», *Strategic Management Journal*, 12:49-68.
- DELEY, J.E. y DOTY, D.H. (1996): «Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions», *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- DESS, G. y DAVIS, P. (1984): «Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance», *Academy of Management Journal*, 27(2): 467-488.
- EVANS, P. (1986): «The Strategic Outcomes of Human Resource Management», *Human Resource Management*, 25(1):149-167.
- FERNÁNDEZ CAVEDA, A. (1995): «Panorama de la D.R.H. en España», *Personnel*. 360:74-76.
- FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996): «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3):73-92.
- FINKELSTEIN, S. y BOYD, B.K. (1998): «How Much Does the CEO Matter? The Role of Managerial Discretion in the Setting of CEO Compensation», *Academy of Management Journal*, 41(2):179-199.
- GASALLA DAPENA, J. (1995): *La nueva dirección de personal*, Pirámide, Madrid.

- GERSTEIN, M. y REISMAN, H. (1983): «Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions», *Sloan Management Review Association*, Winter:33-49.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. (1992): «Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, 13:381-397.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. y WELBOURNE, T.M. (1988): «Compensation Strategy: An Overview and Futurre Steps», *Human Resources Planning*, 11:173-189.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. y WELBOURNE, T.M. (1989): «Strategic Design of Executive Compensation Programs», GÓMEZ-MEJÍA (Eds.), *Compensation and Benefits*, 216-269.
- GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D. y CARDY, R. (1996): *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall. Madrid.
- GRANT, R. (1991): «A Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*, 33(3):114-135.
- GRANT, R. (1996): *Dirección estratégica: Conceptos, Técnicas y Casos*, Editorial Cívitas, Madrid.
- GUEST, D. (1991): «Personnel Management: The End of Orthodoxy», *British Journal of Industrial Relations*, 29(2):149-175.
- HENDRY, C.; PETTIGREW, A. y SPARROW, P. (1988): «Changing Patters of Human Resources Management», *Personnel Management*, 20(11):37-41.
- HENDRY, C. y PETTIGREW, A. (1990): «Human Resource Management: A Agenda for the 199's», *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1):17-43.
- JACKSON, S. ; SCHULER, R. y RIVERO, J. (1989): «Organizational Characteristic as Predictors of Personnel Practices», *Personnel Psychology*, 42:727-786.
- JACKSON, S. y SCHULER, R. (1995): «Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environment», *Annual Review of Psychology*, 46:237-264.
- LENGNICK-HALL, C. y LENGNICK-HALL, M. (1988): «Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology». *Academy of Management Review*, vol. 13, 454-470.
- MARTÍN, F.; ROMERO, P. y VALLE, R. (1999): «La estrategia empresarial y la gestión de carreras: Un análisis de las empresas españolas», Primer Congreso Iberoamerican Academy of Management, Madrid.
- MCDUFFIE, J. y KOCHAN, T. (1995): «Do U.S. Firms Invest Less in Human Resources? Training in the World Auto Industry», *Industrial Relations*, 34(2):147-168.
- MILES, R. y SNOW, C.H. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Processes*, McGraw-Hill, New York.
- MILES, R. y SNOW, C.H. (1984): «Designing Strategic Human Resources Systems», *Organizational Dynamics*, Summer: 36-52.

- MILKOVICH, G.(1988): «A Strategic Perspective on Compensation Management», *Research in Personnel and Human Resources Management*, 6:263-288.
- MINTZBERG, H. (1978): «Patterns in Strategic Formation», *Management Science*, 24(9):934-948.
- MINTZBERG, H. (1987): «Crafting Strategy», *Harvard Business Review*, July-August, 66-84.
- MINTZBERG, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall.
- MUZYKA, D.; BIRLEY, S. y LELEUX, B. (1996): «Trade-Offs in the Investment Decisions of European Venture Capitalists», *Journal of Business Venturing*, 11:273-287.
- PECK, S. (1994): «Exploring the Link Between Organizational Strategy and the Employment Relationship: The Role of Human Resources Policies», *Journal of Management Studies*, 31(5):715-736.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston.
- PFEFFER, J. (1998): «Seven Practices of Successful Organizations», *Californian Management Review*, 20(2):96-124.
- PURCELL, J. (1989) : «The Impact of Corporate Strategy on Human Resource Management», STOREY, J. (Ed.) *New Perspectives on Human Resources Management*, Routledge, London.
- RAGHURAM, S. y ARVEY, R. (1994): «Business Strategy Links with Staffing and Training Practices», *Human Resources Planning*, 17(3):55-73.
- RAJAGOPALAN, N. y FINKELSTEIN, S. (1992): «Effects of Strategic Orientation on Environmental Change of Senior Management Reward Systems», *Strategic Management Journal*, 13:127-142.
- RAJAGOPALAN, N. (1997): «Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptions, and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms», *Strategic Management Journal*, 18:761-785.
- ROMERO, G. y VALLE, R. (2000): «Strategy and Managers' Compensation: The Spanish Case», *International Journal of Human Resources Management* (in press).
- RUMELT, R. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard Business School.
- SANZ VALLE, R. (1998): *La dirección estratégica de los recursos humanos y sus efectos sobre los resultados de la empresa. Una aproximación empírica*. Tesis Doctoral Universidad de Murcia.
- SANZ, R.; SABATER, R. y ARAGÓN, A. (1997): «Integración de la estrategia empresarial y de la dirección de recursos humanos. Una aplicación empírica», I Workshop Universidad de Cádiz.
- SANZ, R. y SABATER, R. (1999): «El enfoque estratégico de recursos humanos y los resultados de la empresa. Una investigación empírica», Primer Congreso Iberoamerican Academy of Management, Madrid.

- SCHULER, R. y JACKSON, S. (1987): «Linking Competitive Strategy with Human Resource Management Practices», *Academy of Management Executive*, 1(3):207-219.
- SCHULER, R. y WALKER, J. (1987): «Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions», *Organizational Dynamics*, 19(1):5-19.
- SCHULER, R. (1992): «Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the Business», *Organizational Dynamics*, 6(4): 18-31.
- SHULLER, R. y MCMILLIAN, I.(1984): «Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices», *Human Resource Management*, 23(3): 241-255.
- SNELL, S. y DEAN, J. (1992): «Integrated Manufacturing and Human Resource Management», *Academy of Management Journal*, 35(3): 467-504.
- SONNENFELD, J. and PERPERL, M. (1998): «Staffing Policy as a Strategic Response: A typology of Career Systems», *Academy of Management Review*, 13:588-600.
- STOREY, J.(1992): *Developments in Management of Human Resources*, Blackwell Publishers, Oxford.
- STUMPF, S. (1988): «Choosing Career Management Practices to Support your Business Strategy», *Human Resource Planning*, 11(1):33-47.
- TYCHY, N.; FOMBRUM, C. y DEVANNA, M. (1984): *Strategic Human Resources Management*, John Wiley and Sons, New York.
- TYSON, S. (1987): «The Management of the Personnel Function», *Journal of Management Studies*, 24(5):523-532.
- TYSON, S. (1995): *Human Resource Strategy. Towards a General Theory of Human Resource Management*. Pitman Publishing. Londres.
- VALLE, R. (1995): *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Adisson Wesley.
- VALLE, R.; CABELLO, C. y GARCÍA, M. (1996): «Estrategia competitiva y práctica de compensación: Evidencia empírica de un modelo retributivo español», X Congreso de AEDEM, 805-819.
- VALLE, R.; MARTÍN, F.; ROMERO, P. y DOLAN, S. (2000): «Business Strategy, Work Processes and Human Resource Training: Are they Congruent?», *Journal of Organizational Behaviour* (en prensa).
- WERNERFELT, B. (1989): «From Critical Resources to Corporate Strategy», *Journal of General Management*, 14(3): 4-12.
- WILS, Th.; GUERIN G. y BERNARD, R. (1993): «Career Systems a Configuration of Career Management Activities», *The International Journal of Career Management*, 5(4):11-15.
- WRIGHT, P., MCMAHAN, G., y MCWILLIAMS, A. (1994): «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, núm. 2, 301-326.

ANEXO II. MEDIA, DESVIACIÓN ESTÁNDAR, CORRELACIÓN Y ALFA DE FORMACIÓN

	MEDIA (SD)					
FR01	3,3040 (1,0868)	1,0000				
FR02	3,5556 (1,0700)	0,5952 **	1,0000			
FR03	1,9134 (0,9597)	0,0153	-0,1155	1,0000		
FR04	2,0315 (0,9995)	0,2093 *	0,1980	0,3007 **	1,0000	
FR05	2,4050 (1,0534)	0,0259	0,4180	0,2426 **	0,1992 *	1,0000

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Alfa = 0,4668

ANEXO III. MEDIA, DESVIACIÓN ESTÁNDAR, CORRELACIÓN Y ALFA DE CARRERAS

	MEDIA (SD)						
CR01	2,8730 (1,2585)	1,0000					
CR02	2,6406 (1,1888)	0,4422 **	1,0000				
CR03	2,6172 (0,8705)	0,0720	0,0638	1,0000			
CR04	2,2992 (0,9025)	0,1793 *	0,1604	0,5907 **	1,0000		
CR05	4,2188 (0,9469)	0,0172	0,1473	-0,1555	-0,1423	1,0000	
CR06	3,1984 (1,0121)	0,5059 **	0,2841 **	-0,0386	0,1648	0,0539	1,0000

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Alfa = 0,5478

