



# VNiVERSiDAD D SALAMANCA

## EL AJUSTE ESTRATÉGICO: LAS RELACIONES ENTRE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA, LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS Y LA ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN

Departamento de Administración y Economía de la Empresa

Tesis Doctoral presentada por: Daniel González Sánchez

Dirigida por: Isabel Suárez González  
Javier González Benito

Salamanca, 2017



Dra. Isabel Suárez González, Catedrática de Organización de Empresas, y Dr. Javier González Benito, Catedrático de Organización de Empresas, de la Universidad de Salamanca,

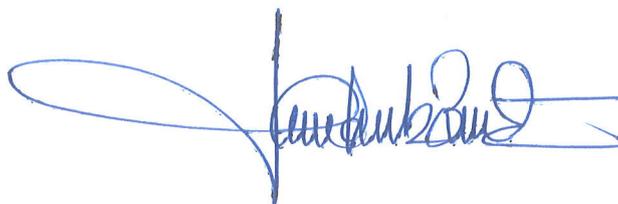
CERTIFICAN

Que la presente tesis doctoral, que lleva por título “El Ajuste Estratégico: Las Relaciones entre la Estrategia Competitiva, la Estrategia de Recursos Humanos y la Estrategia de Producción” y que presenta D. Daniel González Sánchez para optar al grado de Doctor por la Universidad de Salamanca, ha sido realizada bajo su dirección en el Departamento de Administración y Economía de la Empresa y en el Instituto Multidisciplinar de Empresa (IME) de la Universidad de Salamanca y que cumple todos los requisitos necesarios para proceder a su defensa pública.

Y para que así conste y surta los efectos oportunos, se expide el presente certificado en Salamanca a 16 de junio de 2017.



Fdo.: Dra. Isabel Suárez González  
Universidad de Salamanca



Fdo.: Dr. Javier González Benito  
Universidad de Salamanca



**A mi prometida, Verónica**



# AGRADECIMIENTOS

Durante la etapa de elaboración de mi Tesis Doctoral, muchas han sido las personas y organismos de los que he recibido apoyo y me han aportado algo positivo. A todos ellos quiero dedicar unas palabras de agradecimiento. Espero que todos ellos me disculpen por mis errores y omisiones, de los que soy el único responsable.

Varios organismos han hecho posible y han contribuido esencialmente a mi formación doctoral. En concreto, debo dar las gracias al Ministerio de Economía y Competitividad, por la financiación que ha recibido esta investigación a través de los proyectos ECO 2010-21078 y ECO2013-47280-R, y de la ayuda de Formación de Personal Investigador (FPI) BES-2011-045937. También me gustaría dar las gracias al Departamento de Administración y Economía de la Empresa, por acogerme como un miembro más y hacerme partícipe de un gran equipo. Y a la Universidad de Salamanca, por ser el foro donde confluyen la experiencia y la excelencia, y por permitirme tener el orgullo de pertenecer a ella.

Ahora me gustaría agradecer el apoyo recibido a muchas personas que me han mostrado su ayuda, comprensión y cariño durante estos años.

En primer lugar, me gustaría agradecer a mis directores, Isabel Suárez González y Javier González Benito, por haber confiado en mí desde el principio y haberme ofrecido su ayuda y consejo siempre que lo necesitaba. Os doy las gracias de corazón por darme una oportunidad única en mi vida.

A Herman Aguinis y la Kelley School of Business (Indiana University), por permitirme vivir una experiencia única y abrir nuevos horizontes. Gracias por tu optimismo y por hacerme más fuerte. A todas las personas que me han hecho comentarios en los distintos congresos y seminarios en los que he presentado mi investigación, de los que sin duda he aprendido cosas valiosas.

A mis compañeros del Departamento y del área de Organización de Empresas, en especial a José David Vicente e Isabel Suárez, por acompañarme en mis inicios en el mundo de la docencia universitaria, donde he podido ir aplicando los conocimientos adquiridos. Por hacer que la estrategia sea una forma de entender la vida. Y también a Julio Pindado, por confiar en mí y ser un referente de esfuerzo y constancia.

A mis compañeros de despacho, por los ratos compartidos y el buen ambiente vivido en el 101, es especial a Gustavo Lannelongue, Ignacio Requejo y Carmen González-Zapatero, por servir de referente cercano y fructífero en el camino doctoral, y por su cercanía y comprensión. Y también a mis compañeros Alfonso Valdunciel y Lucía Muñoz, por las experiencias compartidas, por vuestra capacidad de escucha y por poder confiar en vosotros. Gracias por dar luz a mi vocación.

A mis amigos, por los buenos momentos vividos, ayudarme a desconectar y mostrarme vuestra confianza. Habéis hecho este trayecto más llevadero.

A mi familia, por todo su apoyo y cariño, y en especial a mis padres, por su amor incondicional. Gracias por inculcarme el espíritu de sacrificio y de trabajo, la

curiosidad, la alegría, la entrega, la confianza y esa paciencia que todo lo alcanza... también esta tesis. Gracias por ser los pilares de mi vida y ayudarme a ser quien soy. Sin vosotros esto no habría sido posible. Gracias por confiar ciegamente en mí.

A mi hermano, Alfonso, por ser un auténtico ejemplo de vida. Gracias por tu apoyo y tus consejos, y por escucharme en los momentos más difíciles. Contigo la familia está más llena de vida.

Al amor de mi vida, Verónica, por tu amor sincero, incondicional y constante. Gracias por estar siempre a mi lado, confiar en mí y apoyarme en los peores y mejores momentos. Gracias también a tu familia, especialmente a tus padres, por apoyarme y hacerme sentir parte de la familia. Gracias, Vero, por ser como eres, la mejor persona con la que puedo compartir mi vida y soñar un futuro. El mejor proyecto está al llegar: el nuestro.

Por la alegría de poder compartir mi vida con estas buenas personas y mantenerme firme en este camino doy gracias a Dios, y por la alegría aún mayor de ofrecerles el fruto de mi trabajo.

Gracias de corazón a todos.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1. Problema objeto de estudio</b> .....	3
<b>1.2. Objetivos</b> .....	7
<b>1.3. Aportaciones del trabajo</b> .....	10
<b>1.4. Estructura del trabajo</b> .....	12
<b>1.5. Referencias</b> .....	13
<b>CAPÍTULO 2. AJUSTE ESTRATÉGICO</b> .....	19
<b>2.1. Definición de ajuste y perspectivas de ajuste</b> .....	21
<b>2.2. Dominios del ajuste</b> .....	26
<b>2.3. Diferencias entre ajuste y otras medidas de coherencia estratégica</b> .....	31
<b>2.4. Referencias</b> .....	33
<b>CAPÍTULO 3. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA Y LAS ESTRATEGIAS FUNCIONALES DE PRODUCCIÓN Y DE RRHH</b> .....	39
<b>3.1. Estrategias competitivas genéricas</b> .....	41
<b>3.2. Estrategia de producción</b> .....	45
<b>3.2.1. Objetivos de producción</b> .....	45
<b>3.2.2. Prácticas de producción</b> .....	46
<b>3.2.3. Capacidades de producción</b> .....	46
<b>3.3. Estrategia de RR.HH.</b> .....	48
<b>3.3.1. Evolución de la gestión de RR.HH.</b> .....	48
<b>3.3.2. Objetivos de RR.HH. en la literatura</b> .....	51
<b>3.3.3. Estrategia de RR.HH. como parte de un sistema abierto</b> .....	54
<b>3.4. Referencias</b> .....	58

<b>CAPÍTULO 4. LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS: ENTRE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA Y EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO .....</b>	<b>65</b>
<b>4.1. El problema estudiado: ajuste vertical de la estrategia de RR.HH.....</b>	<b>67</b>
<b>4.3. Modelo e hipótesis .....</b>	<b>70</b>
<b>4.3.1. Ajuste entre estrategia competitiva y estrategia de RRHH.....</b>	<b>70</b>
<b>4.3.2. Efecto del dinamismo del entorno.....</b>	<b>76</b>
<b>4.4. Metodología .....</b>	<b>78</b>
<b>4.4.1. Datos .....</b>	<b>78</b>
<b>4.4.2. Medidas .....</b>	<b>83</b>
<b>4.4.3. Análisis .....</b>	<b>90</b>
<b>4.5. Resultados.....</b>	<b>94</b>
<b>4.5.1. Ajuste entre estrategia competitiva y estrategia de RRHH.....</b>	<b>94</b>
<b>4.5.2. Efecto moderador del dinamismo .....</b>	<b>97</b>
<b>4.6. Discusión .....</b>	<b>97</b>
<b>4.6.1. Impacto del ajuste vertical .....</b>	<b>97</b>
<b>4.6.2. Impacto del dinamismo del entorno .....</b>	<b>100</b>
<b>4.6.3. Limitaciones .....</b>	<b>102</b>
<b>4.7. Conclusiones .....</b>	<b>102</b>
<b>4.8. Referencias .....</b>	<b>103</b>
<b>CAPÍTULO 5. RECURSOS HUMANOS Y PRODUCCIÓN: ¿DÓNDE Y CUÁNDO DEBEMOS BUSCAR AJUSTE?.....</b>	<b>111</b>
<b>5.1. El problema estudiado: ajuste horizontal RR.HH.-producción.....</b>	<b>113</b>
<b>5.1.2. Prioridades funcionales en las áreas de RR.HH. y producción .....</b>	<b>116</b>
<b>5.2. Modelo e hipótesis.....</b>	<b>118</b>
<b>5.2.1. Efecto de los ajustes horizontales.....</b>	<b>118</b>
<b>5.2.2. Efecto del dinamismo del entorno.....</b>	<b>121</b>
<b>5.3. Metodología .....</b>	<b>122</b>
<b>5.3.1. Datos .....</b>	<b>122</b>

5.3.2. Medidas .....	123
5.3.3. Análisis .....	129
5.4. Resultados .....	130
5.4.1. Efectos de los ajustes horizontales en el desempeño de la empresa .....	130
5.4.2. Efecto del dinamismo del entorno .....	131
5.5. Discusión de los resultados .....	133
5.5.1. Impacto de los ajustes horizontales en el desempeño de la empresa ....	133
5.5.2. Impacto del dinamismo del entorno .....	135
5.5.3. Implicaciones académicas .....	136
5.5.4. Implicaciones para la práctica directiva .....	137
5.5.5. Limitaciones .....	138
5.6. Conclusiones .....	139
5.7. Referencias .....	140
<b>CAPÍTULO 6. DINÁMICA ENTRE AJUSTE VERTICAL Y HORIZONTAL: EL CASO DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS Y PRODUCCIÓN</b>	<b>145</b>
6.1. El problema estudiado: interacción entre ajuste vertical y horizontal .....	147
6.2. Modelo e hipótesis .....	149
6.2.1. El ajuste horizontal como mediador en la relación entre ajuste vertical y desempeño .....	149
6.2.2. Efecto del dinamismo del entorno .....	151
6.3. Metodología .....	152
6.3.1. Datos .....	152
6.3.2. Medidas .....	153
6.3.3. Análisis .....	159
6.4. Resultados .....	160
6.5. Discusión .....	162
6.5.1. Implicaciones académicas .....	164
6.5.2. Implicaciones prácticas .....	165

<b>6.6. Conclusiones .....</b>	<b>166</b>
<b>6.7. Referencias .....</b>	<b>167</b>
<b>CAPÍTULO 7. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>171</b>
<b>7.1. Conclusiones .....</b>	<b>173</b>
<b>7.2. Aportaciones académicas .....</b>	<b>179</b>
<b>7.3. Aportaciones prácticas .....</b>	<b>180</b>
<b>7.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación .....</b>	<b>181</b>
<b>7.5. Referencias .....</b>	<b>184</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>187</b>
<b>Anexo I. Cuestionario dirigido al director/a de recursos humanos .....</b>	<b>189</b>
<b>Anexo II. Cuestionario dirigido al director/a de producción.....</b>	<b>197</b>
<b>Anexo III. Listado de empresas que respondieron al cuestionario de recursos humanos.....</b>	<b>203</b>
<b>Anexo IV. Listado de empresas que respondieron a ambos cuestionarios.....</b>	<b>211</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Objetivos de la tesis .....	7
Figura 2. Modelo general de análisis de la tesis .....	9
Figura 3. Estructura del trabajo .....	13
Figura 4. Clasificación de las perspectivas de ajuste.....	25
Figura 5. Componentes de la estrategia de producción .....	47
Figura 6. Elementos del sistema de RR.HH .....	56
Figura 7. Papel de la estrategia desde una perspectiva de ajuste.....	72
Figura 8. Submodelos propuestos.....	91
Figura 9. Submodelo 1 con efectos directos.....	96
Figura 10. Análisis de subgrupos .....	98
Figura 11. Sistemas de RR.HH. y Producción .....	117
Figura 12. Resultados del modelo .....	131
Figura 13. Resultados del modelo por subgrupos.....	132
Figura 14. Ejemplos de posibles perfiles de capacidades en una función.....	135
Figura 15. Costes y ventajas del ajuste según el grado de dinamismo .....	136
Figura 16. Resultados del modelo propuesto.....	161
Figura 17. Resultados del modelo por subgrupos.....	162



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas en la evolución de la gestión de RR.HH. ....	49
Tabla 2. Prueba t de igualdad de medias entre las empresas que responden y las que no responden.....	79
Tabla 3. Prueba de Levene de igualdad de varianzas .....	79
Tabla 4. Test post-hoc de único factor de Harmon para la varianza del método común	80
Tabla 5. Correlaciones entre indicadores objetivos y subjetivos del desempeño.....	81
Tabla 6. Correlaciones entre ítems de desempeño .....	82
Tabla 7. Análisis factorial confirmatorio de la estrategia competitiva.....	83
Tabla 8. Análisis factorial confirmatorio de los objetivos .....	85
Tabla 9 .Análisis factorial confirmatorio de las capacidades .....	86
Tabla 10. Análisis factorial confirmatorio del desempeño.....	88
Tabla 11. Análisis factorial confirmatorio del dinamismo .....	89
Tabla 12 Correlaciones entre las variables del modelo .....	93
Tabla 13. Índices de bondad del ajuste para los tres submodelos .....	94
Tabla 14. Efectos directos sobre el desempeño comercial .....	96
Tabla 15. Objetivos y capacidades en la función de Recursos Humanos: Análisis factorial confirmatorio.....	124
Tabla 16. Objetivos y capacidades en la función de Producción: Análisis factorial confirmatorio .....	126
Tabla 17. Desempeño: Análisis Factorial Confirmatorio.....	128
Tabla 18. Dinamismo: Análisis factorial confirmatorio.....	129
Tabla 19. Correlaciones entre las variables del modelo .....	130
Tabla 20. Ajuste vertical de la función de RR.HH. ....	153
Tabla 21. Ajuste vertical de la función de producción .....	154
Tabla 22. Objetivos y capacidades en la función de Recursos Humanos: Análisis factorial confirmatorio.....	156
Tabla 23. Objetivos y capacidades en la función de Producción: Análisis factorial confirmatorio .....	157
Tabla 24. Desempeño: Análisis Factorial Confirmatorio.....	158
Tabla 25. Dinamismo: Análisis factorial confirmatorio.....	159
Tabla 26. Correlaciones entre las variables del modelo .....	160



# **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**



En este primer capítulo se introduce la temática estudiada en esta tesis doctoral. El apartado 1.1 presenta el problema objeto de estudio, así como su importancia en la literatura y para el mundo empresarial. El apartado 1.2 expone los objetivos concretos que se persiguen y que han dado lugar a los distintos trabajos que componen esta investigación, así como la tesis propuesta. El apartado 1.3 especifica las aportaciones que se derivan de estos objetivos y que se desean realizar tanto en el plano académico como en el profesional. Y, por último, el apartado 1.4 expone cómo se estructura el resto del trabajo.

### **1.1. Problema objeto de estudio**

Este trabajo de tesis se centra en el estudio del ajuste estratégico que se produce en la empresa entre distintos niveles de estrategia y entre diferentes funciones de la misma. En concreto, analizamos el ajuste entre la estrategia competitiva, la estrategia de Recursos Humanos y la estrategia de producción, prestando especial atención al área de RR.HH.

Este estudio tiene su origen en el interés del doctorando por conocer mejor el impacto del ajuste estratégico en el desempeño organizativo y por profundizar en la comprensión de los efectos conjuntos de distintos ajustes. El ajuste estratégico ha sido definido en términos de “consistencia interna entre elementos estratégicos clave” o como “el alineamiento entre decisiones estratégicas y contingencias críticas, tanto del entorno como de la organización” (Venkatraman, 1990, p. 19). De hecho, también es sinónimo de alineamiento o coherencia entre elementos de la estrategia empresarial. El logro de ajuste entre distintas estrategias de la empresa es considerado un elemento esencial en la mejora del desempeño organizativo (Huang, 2001; Olson, Slater, y Hult, 2005; Pertusa-Ortega, Molina-Azorín, y Claver-Cortés, 2008; Wang y Shyu, 2008), pues supone una asignación eficiente de recursos y un elemento que favorece que todos los agentes decisores en la empresa remen en la misma dirección y persigan en último término los mismos objetivos generales. Por tanto, además de contribuir a la mejora de los

beneficios empresariales, el ajuste se presenta como un factor clave en el potenciamiento del crecimiento económico.

Tanto el ajuste estratégico como el ajuste de elementos de la estrategia con otros elementos internos (i.e. estructura) y externos (i.e. entorno) a la empresa, han permitido poner en contacto corrientes de literatura diferentes que, aun teniendo un gran objetivo común compartido –la mejora e incremento del desempeño organizativo–, lo han perseguido utilizando diversos factores explicativos, teorías subyacentes y/o enfoques metodológicos (Fredrickson, 1986; Galan y Sanchez-Bueno, 2009; González-Benito y Suárez-González, 2010; Schuler y Jackson, 1987; Youndt, Snell, Dean, y Lepak, 1996). Además, el ajuste ha sido estudiado en distintos campos de conocimiento, como Dirección Estratégica, Diseño Organizativo, Dirección de Operaciones y Dirección Estratégica de RR.HH., poniendo el interés en distintos niveles de análisis, como son la empresa, el centro de trabajo o el empleado (Chorn, 1991; Doty, Glick, y Huber, 1993; González-Moreno, 2002; Lee, Lee, y Wu, 2010; Macduffie, 1995; Milgrom y Roberts, 1995; Danny Miller, 1992; Naman y Slevin, 1993; Pertusa-Ortega et al., 2008; Smith y Reece, 1999; Venkatraman y Prescott, 1990). En esta tesis nuestro nivel de análisis será la empresa, pues estamos interesados en la estrategia de la empresa y en el desempeño organizativo.

El estudio del ajuste estratégico ha sido un tema recurrente en la literatura, que abarca multitud de temas de estudio –multitud de elementos entre los que analizar ajuste– y que adquiere relevancia en las principales publicaciones del área de Dirección Estratégica (Chorn, 1991; Olson et al., 2005; Venkatraman, 1989; Venkatraman y Camillus, 1984; Walter, Kellermanns, Floyd, Veiga, y Matherne, 2013), y en especial, en el ámbito de producción (Brown y Blackmon, 2005; Brown, Squire, y Blackmon, 2007; González-Benito y Lannelongue, 2014) y de RR.HH. (Kepes y Delery, 2007; C. A. Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Wang y Shyu, 2008; Wright y Sherman, 1999; Wright y Snell, 1998).

En los trabajos seminales sobre Dirección Estratégica la idea de ajuste aparece unida de forma implícita al concepto de estrategia. Muchas definiciones de estrategia consideran el ajuste como una condición necesaria para su existencia (estrategia como “ajuste entre los recursos y capacidades empresariales y las oportunidades y amenazas del entorno” –

Andrews, 1980–) y otras la consideran incluso una condición suficiente (estrategia como “patrón coherente de decisiones” –Mintzberg, 1978–). También se ha entendido estrategia como el ajuste (*match*) que una organización hace entre sus recursos internos [...] y las oportunidades y riesgos creados por su entorno externo (Grant, 1991). Los textos básicos de Dirección Estratégica subrayan que el ajuste debe darse tanto en la dimensión vertical (consistencia entre diferentes niveles estratégicos), como en la horizontal (consistencia entre diferentes estrategias funcionales de la empresa). Ambas dimensiones de ajuste están dentro del ámbito del ajuste interno –referido así cuando consideramos como unidad de análisis a la empresa en su conjunto– pero la literatura también reconoce la importancia del ajuste externo –entre características del entorno (i.e. dinamismo) y de la empresa (i.e. estrategia, estructura...)-.

Sin embargo, la mera presencia de esa idea en el concepto de estrategia no supone un análisis de su significado ni propicia un estudio de sus implicaciones. Así, el interés por el estudio deliberado del ajuste en la literatura de gestión como un tema capital empezó a cobrar importancia en el ámbito de la dirección de la producción, centrándose en concreto en el ajuste vertical con la estrategia competitiva. De hecho, el primero en introducir la idea de ajuste en la literatura de *management* fue Skinner, (1969), quien resaltó la importancia de la integración de la función de producción en la estrategia de la empresa como medio para resolver los *trade-offs* que implican muchas decisiones en el área de producción.

Por otro lado, el área de investigación de RR.HH. ha dado especial importancia al ajuste estratégico, propiciando el surgimiento de la línea de investigación conocida como Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH). Desde sus comienzos, el área de DERH ha analizado empíricamente el ajuste entre las estrategias de negocio y de RR.HH. (Baird y Meshoulam, 1988; Schuler y Jackson, 1987; Bird y Beechler, 1995; Delery y Doty, 1996; Huang, 2001; Wang y Shyu, 2008).

La literatura de RR.HH. ha defendido la utilización sin condicionantes de determinadas estrategias de RR.HH., o la superioridad de ciertos objetivos de RR.HH. sobre otros, o la utilización de determinadas prácticas de RR.HH., cuyos beneficios no estaban condicionados por otros factores. Sin embargo, nosotros defendemos que el impacto que

tiene la estrategia de RR.HH. sobre el desempeño organizativo depende de otros factores de la empresa y de su entorno.

Por tanto, la investigación en dirección de la producción (*manufacturing/operations management*) dotó de entidad al concepto de ajuste estratégico y la investigación en RR.HH. ha mostrado una preocupación especial y ha subrayado la necesidad de avanzar en su estudio, siendo una de las áreas donde el ajuste ha sido más ampliamente analizado. Así, consideramos que tenemos elementos teóricos y literatura suficiente que sirva de base para avanzar en el estudio de los ajustes que conciernen a estas dos funciones de la empresa. Además, el enfoque que la literatura de dirección de la producción ha seguido para analizar su ajuste vertical ha sido adaptado en este trabajo al área de RR.HH., con el objetivo de trabajar con marcos conceptuales comparables que nos ofrezcan una medida más precisa del ajuste.

A pesar de que despertó un interés temprano, los trabajos sobre el ajuste aún no han resuelto todas las preguntas importantes que la comunidad había planteado y espera responder. La relación entre ajuste y desempeño se da por supuesta muchas veces, pero ha sido relativamente poco contrastada de forma empírica. Pese a los continuos llamamientos sobre su importancia, los estudios empíricos han sido pocos, y en general, han estudiado solo una parte de este fenómeno. Además, aún no existe una opinión generalizada acerca de muchos de los efectos que permite estudiar el ajuste estratégico y también existen nuevas preguntas que despiertan un interés reciente –como las que se derivan de la interrelación entre los diferentes ajustes estratégicos– y que pueden enriquecer tanto el debate académico como las recomendaciones directivas ofrecidas.

El tema objeto de estudio de esta investigación es aún más necesario en una sociedad basada en el conocimiento y donde las capacidades obtenidas en el campo de los RR.HH. se erigen como uno de los principales factores de competitividad de nuestra economía. Así, el logro de un sistema de RR.HH. que tenga consistencia interna entre sus partes y alcance un ajuste con otros elementos de la empresa se convierte en requisito indispensable para que la empresa compita con éxito y genere crecimiento.

## 1.2. Objetivos

A la luz de la problemática referida en el apartado anterior, se plantea para esta tesis el siguiente objetivo general:

Analizar el impacto del ajuste estratégico en el desempeño organizativo.

Este objetivo se desagrega en una serie de objetivos específicos, que se recogen en la figura 1:

Objetivo 1: Analizar el impacto del ajuste vertical entre la estrategia de RR.HH. y la estrategia competitiva en el desempeño organizativo.

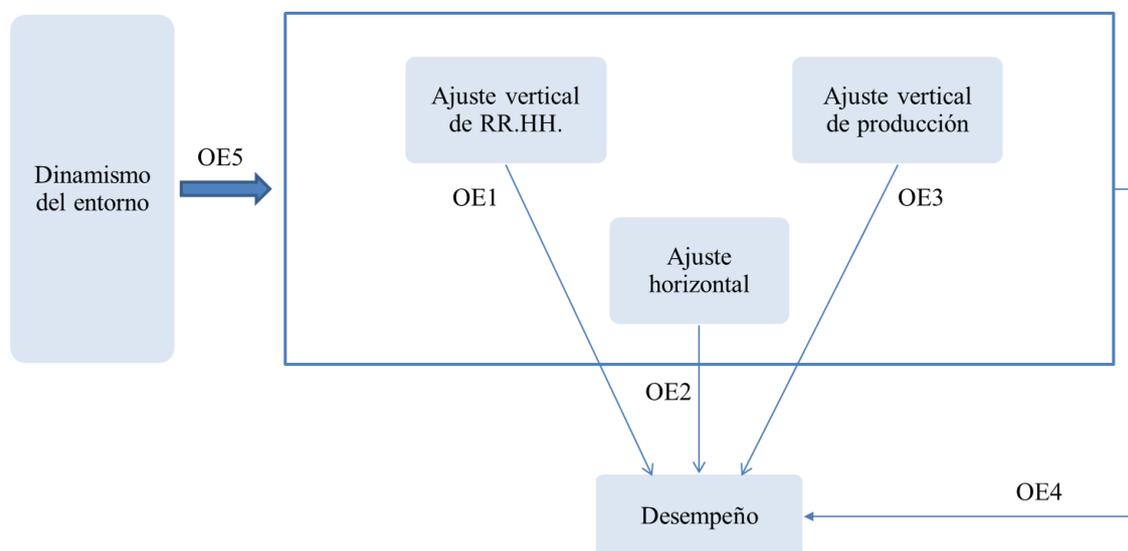
Objetivo 2: Analizar el impacto del ajuste horizontal entre la estrategia de RR.HH. y la estrategia de producción en el desempeño organizativo.

Objetivo 3: Analizar el impacto del ajuste vertical entre la estrategia de producción y la estrategia competitiva en el desempeño organizativo.

Objetivo 4: Analizar el efecto conjunto en el desempeño organizativo de los distintos ajustes previos.

Objetivo 5: Analizar la influencia del dinamismo del entorno de la empresa en las relaciones estudiadas.

Figura 1. Objetivos de la tesis



Fuente: Elaboración propia

En esta tesis se han abordado dichos objetivos mediante la realización de tres trabajos independientes pero interrelacionados entre sí. Los datos utilizados en estos tres trabajos

se han obtenido de una fuente de información común, compuesta por los directores de RR.HH. y los directores de producción de un conjunto de empresas industriales españolas, a los que se envió un cuestionario distinto a cada uno. Sin embargo, la muestra con la que hemos trabajado en cada estudio no es la misma, pues no todas las empresas respondieron a ambos cuestionarios.

Para lograr el primer objetivo específico, hemos llevado a cabo un estudio empírico sobre el ajuste vertical existente entre la estrategia de RR.HH. y la estrategia competitiva, descomponiéndolo en dos pasos, el ajuste externo –entre la estrategia competitiva y los objetivos del área de RR.HH. – y el ajuste interno –entre los objetivos y las capacidades de RR.HH.

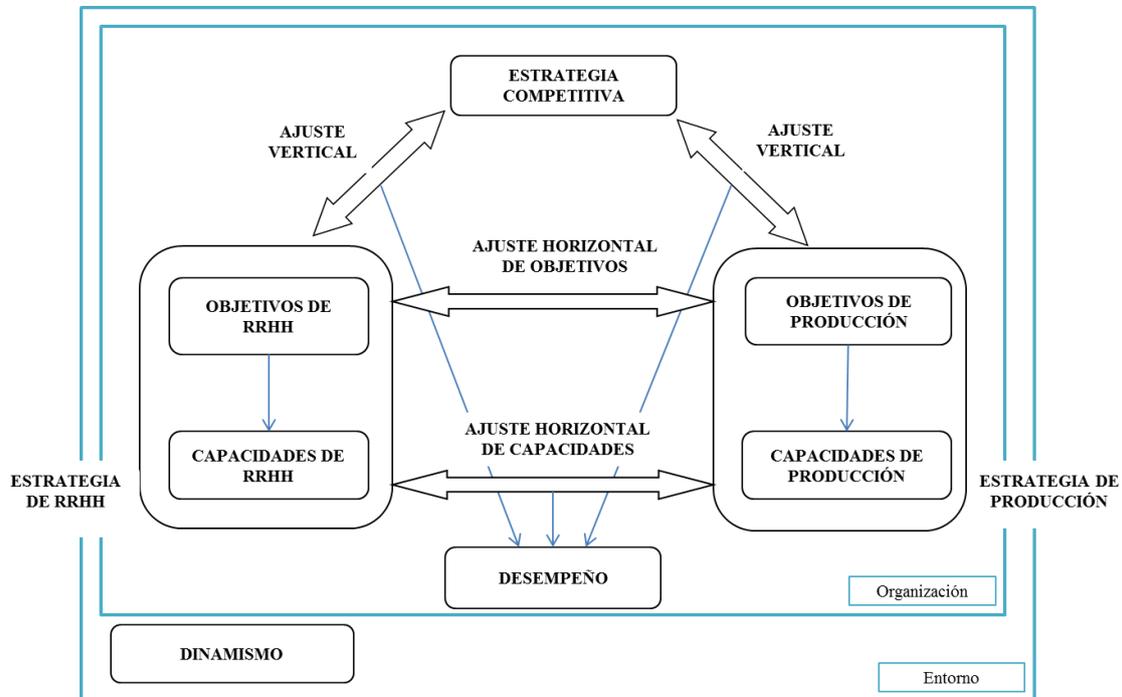
Este trabajo nace de nuestro convencimiento de que el impacto que tiene la estrategia de RR.HH., y en general, cualquier estrategia de la empresa, sobre el desempeño organizativo, depende de otros factores de la empresa y de su entorno –estrategia competitiva y dinamismo del entorno–. En cuanto a la propia estrategia de RR.HH., distinguimos entre estrategia pretendida (objetivos) y estrategia lograda (capacidades). La figura 2 ilustra los distintos ajustes estudiados y elementos considerados en esta tesis.

La consecución del primer objetivo requiere analizar si los objetivos del área de RR.HH. se plantean de forma coherente con la estrategia competitiva de la empresa y se convierten realmente en capacidades que permitan a la empresa desarrollar su ventaja competitiva. En este sentido, analizaremos si el efecto de la estrategia competitiva en el desempeño organizativo se canaliza a través de los objetivos y capacidades de la estrategia de RR.HH. En este primer trabajo nos preguntamos además si existen factores en el entorno de la empresa, como el dinamismo, que afecten al poder explicativo de estos ajustes verticales en el desempeño de la empresa. La inclusión de este factor contingente nos permite abordar nuestro quinto objetivo específico.

Nuestro segundo objetivo específico supone analizar el ajuste horizontal, esto es, el ajuste entre estrategias funcionales de la misma empresa, lo que nos ha llevado realizar un segundo trabajo empírico. En él hemos descompuesto el ajuste horizontal en dos: el ajuste horizontal en objetivos y el ajuste horizontal en capacidades. Para ello, hemos

desarrollado unas medidas válidas de ajuste horizontal entre ambas áreas, tanto en el nivel de objetivos como en el nivel de capacidades.

Figura 2. Modelo general de análisis de la tesis



Fuente: Elaboración propia

La motivación de este análisis se sustenta en el convencimiento de que el ajuste previamente estudiado con la estrategia competitiva no es suficiente para que la estrategia de RR.HH. sea considerada un factor clave del éxito de primera magnitud para la empresa. Aunque hayamos centrado nuestra atención en el área de RR.HH., consideramos que un estudio que se proponga analizar su impacto en el desempeño organizativo no debía dejar de lado otras funciones. Igualmente, el dinamismo del entorno es considerado como factor externo que puede afectar al poder explicativo que tiene este ajuste en los resultados, por lo que el quinto objetivo específico es contemplado también en este trabajo.

Los objetivos específicos tercero y cuarto se verán satisfechos en el tercer estudio empírico. En este estudio incluimos los ajustes verticales de las dos funciones estudiadas, así como el ajuste horizontal entre ambas funciones. Por tanto, analizamos aquí el efecto del ajuste vertical entre la estrategia de producción y la estrategia competitiva, que no había sido considerado previamente. Además, el cumplimiento del

cuarto objetivo supone identificar los efectos competitivos conjuntos de los distintos ajustes estratégicos estudiados. No sólo se trata de comprobar empíricamente que, como la literatura sugiere, el ajuste estratégico es importante para la empresa, sino de identificar qué tipo de ajuste tiene mayor poder explicativo y si hay algún tipo de relación secuencial (relación de mediación) entre ambos tipos de ajuste. Además, la identificación de factores contextuales, internos y externos a la organización, que favorecen el logro de cada tipo de ajuste permitirá dar pautas de actuación al mundo empresarial para lograr un mayor y mejor ajuste de sus actividades en materia de RR.HH. y producción. En este estudio también se tiene en cuenta el dinamismo del entorno, pues creemos que los efectos conjuntos de estos ajustes no serán los mismos con cualquier grado de dinamismo. De esta forma, el quinto objetivo específico se trata de alcanzar en los tres estudios empíricos que hemos realizado.

En resumen, en esta Tesis Doctoral pretendemos analizar el ajuste que tiene lugar entre distintos niveles estratégicos de la empresa y entre diferentes funciones de la misma – estrategia competitiva, estrategia de Recursos Humanos y estrategia de producción–, así como entender el efecto individual y conjunto de estos ajustes en el desempeño organizativo. A través de este trabajo pretendemos defender la siguiente tesis:

*El ajuste estratégico tiene un efecto positivo en el desempeño organizativo. En concreto, el ajuste vertical y el ajuste horizontal tienen efectos directos y conjuntos en el desempeño organizativo.*

### **1.3. Aportaciones del trabajo**

La presente tesis doctoral pretende contribuir a distintas corrientes de la literatura. En cuanto a la literatura sobre ajuste estratégico (Roca-Puig y Bou-Llusar, 2006; Venkatraman, 1989; Venkatraman y Camillus, 1984), pretende realizar una identificación clara y una utilización apropiada de las distintas perspectivas de ajuste existentes según el dominio del ajuste estudiado. Esa combinación de distintos tipos de ajuste busca responder de una forma más completa e integradora a la gran pregunta de cómo afecta el ajuste estratégico al desempeño de la empresa.

Este trabajo también ofrece contribuciones a la literatura de DERH. Por un lado, se pone atención y se profundiza en las prioridades funcionales, que permiten definir los objetivos y las capacidades del área de RR.HH. La distinción de estos dos elementos nos servirá para desagregar el ajuste vertical del área de RR.HH. y ofrecer un mayor detalle sobre la forma en la que este ajuste contribuye a la mejora del desempeño organizativo. Sin embargo, el área de RR.HH. no solamente puede contribuir mediante su ajuste vertical, sino que existen otras áreas funcionales a tener en cuenta, como el área de producción, que pueden ser fundamentales para fortalecer el papel estratégico del área de RR.HH. Por tanto, esta tesis pretende indagar en la explicación del impacto del área de RR.HH. en el desempeño a través de las interrelaciones con otras estrategias, tanto de nivel superior, como relativas a otras áreas funcionales, buscando así una explicación integradora de ese impacto.

Con respecto a las aportaciones directivas, consideramos que el mundo empresarial necesita disponer de pautas de actuación para los distintos departamentos y para la empresa en su conjunto que permitan que los distintos departamentos caminen hacia la misma dirección, complementándose entre sí, y que la empresa actúe como una unidad, ofreciendo una imagen homogénea a sus empleados y clientes. En este sentido, los profesionales más beneficiados serían los directivos generales y los directivos funcionales de RR.HH. y de producción, al centrar esta investigación en sus respectivas estrategias.

En último término, lograr un mayor ajuste entre las estrategias que están bajo la responsabilidad de los diferentes agentes decisores que conforman una empresa redundará en una mejor utilización de los recursos y una mayor competitividad de las empresas. Sacar a la luz los efectos positivos que tiene el ajuste estratégico fomentará su búsqueda por parte de las empresas, lo cual mejorará su rentabilidad. Además, el ajuste se convierte en un factor que puede ayudar a identificar y discriminar entre empresas más y menos competitivas, lo cual puede servir de guía para el diseño de políticas públicas y contribuir en último término al crecimiento económico de nuestra sociedad.

#### **1.4. Estructura del trabajo**

El resto del trabajo se estructura en tres partes, tal y como muestra la figura 3. La segunda parte (capítulos 2 y 3) trata de acercar al lector al estado del arte en la investigación en ajuste estratégico y en las tres estrategias analizadas en esta tesis. El capítulo 2 presenta al ajuste estratégico y hace una revisión de la literatura de la utilización de este elemento para estudiar la coherencia entre distintos elementos internos o externos a la empresa. Se expone una conceptualización de las distintas perspectivas de ajuste que se han identificado en la literatura, las cuales nos han servido de base para elegir la más apropiada en cada uno de nuestros estudios. El capítulo 3 aborda cada una de las estrategias aquí estudiadas y lo hace de una forma secuencial y lógica, presentando primero la estrategia a nivel superior –estrategia competitiva– y después las dos estrategias funcionales.

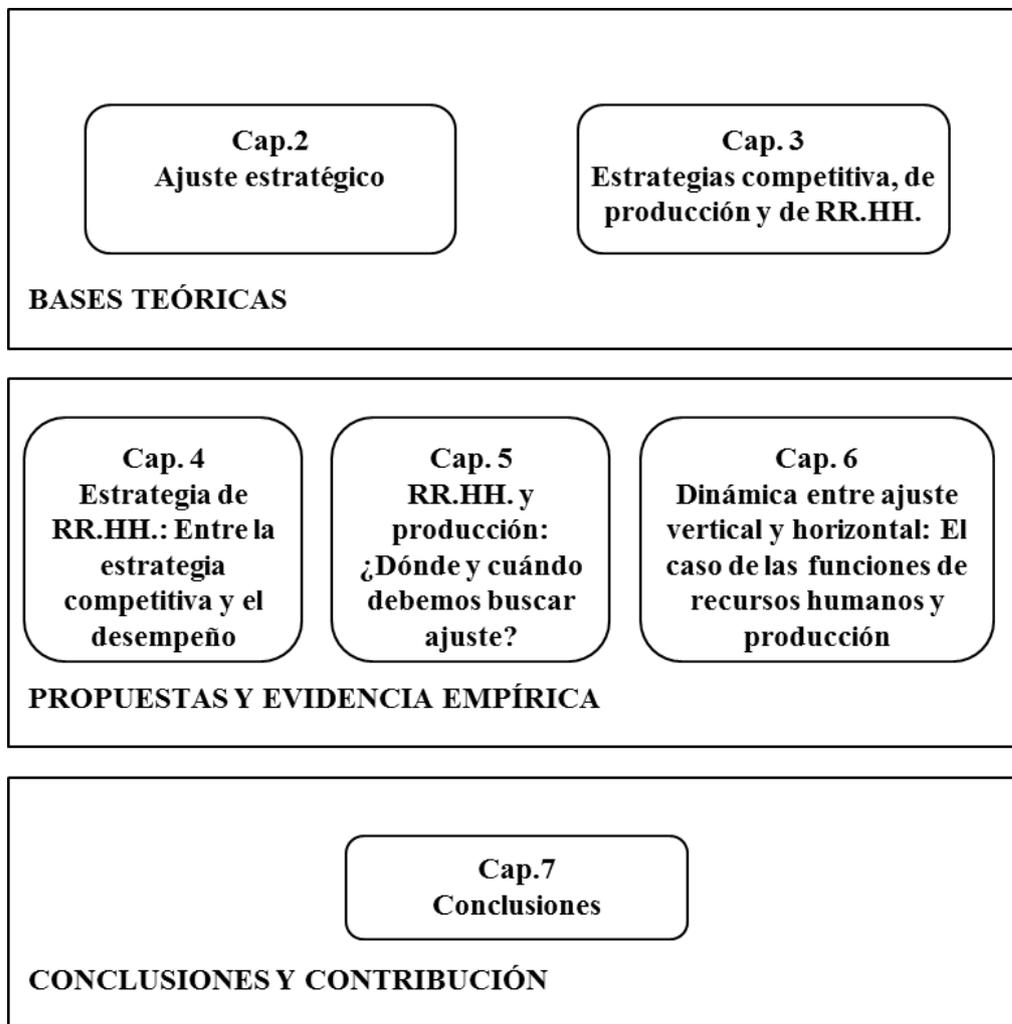
La tercera parte (capítulos 4, 5 y 6) está formada por los distintos trabajos que componen esta tesis doctoral, y que conforman estudios independientes, pero a la vez relacionados entre sí de forma secuencial. Cada uno de ellos tiene la estructura habitual de un artículo empírico, pues contiene su propio problema de estudio, sus hipótesis, su metodología, sus resultados, su discusión sus conclusiones. Sin embargo, los tres estudios utilizan un instrumento de recolección de datos común, dirigido a empresas industriales españolas. La muestra del primer trabajo está formada por todas las empresas cuyo director de RRHH contestó a la encuesta y la muestra del segundo y tercero está formada por las empresas en las que tanto el director de RRHH como el de producción respondieron sus respectivas encuestas.

El capítulo 4 analiza el ajuste entre la estrategia competitiva y la estrategia de RR.HH. El capítulo 5 analiza el ajuste horizontal entre la estrategia de RR.HH. y la estrategia de producción. Por último, el capítulo 6 analiza de forma conjunta el ajuste vertical de la función de RR.HH., así como el ajuste vertical de la función de producción, con el ajuste horizontal mencionado.

Un último capítulo, el 7, recoge de forma resumida las ideas más destacadas de los tres trabajos. Con ello, presentaremos las conclusiones de esta Tesis Doctoral, poniendo énfasis en las principales implicaciones teóricas y prácticas para el ámbito académico y

el mundo empresarial. Expondremos las limitaciones que reconocemos en nuestro trabajo y las próximas líneas de investigación que queremos abordar.

Figura 3. Estructura del trabajo



Fuente: Elaboración propia

## 1.5. Referencias

- Andrews, K. (1971). *The concept of Corporate Strategy*. Homewodd, Il: Irwin.
- Baird, L., y Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 13(1), 116–128.

- Bird, A., y Beechler, S. (1995). Links between business strategy and human resource management strategy in US-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 23–46.
- Brown, S., y Blackmon, K. (2005). Aligning Manufacturing Strategy and Business-Level Competitive Strategy in New Competitive Environments: The Case for Strategic Resonance. *Journal of Management Studies*, 42(4), 793–815.
- Brown, S., Squire, B., y Blackmon, K. (2007). The contribution of manufacturing strategy involvement and alignment to world-class manufacturing performance. *International Journal of Operations y Production Management*, 27(3), 282–302.
- Chorn, N. H. (1991). The “alignment” theory: Creating strategic fit. *Management Decision*, 29(1), 20–24.
- Delery, J. E., y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Doty, D. H., Glick, W. H., y Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196–1250.
- Fredrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280–297.
- Galan, J. I., y Sanchez-Bueno, M. J. (2009). The continuing validity of the strategy-structure nexus: new findings, 1993-2003. *Strategic Management Journal* *Strategie Management Journal Streit. Mgmt*, 30(11), 1234–1243.
- González-Benito, J., y Lannelongue, G. (2014). An integrated approach to explain the manufacturing function’s contribution to business performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(9), 1126–1152.
- González-Benito, J., y Suárez-González, I. (2010). A study of the role played by manufacturing strategic objectives and capabilities in understanding the relationship between Porter’s generic strategies and business performance. *British Journal of Management*, 21, 1027–1043.
- González-Moreno, A. (2002). Impacto del ajuste entre la estrategia de negocios y la estrategia de innovación tecnológica en el resultado. Análisis del ajuste como desviación a un perfil “ideal.” *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, (13), 567–598.

- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Huang, T. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132–151.
- Kepes, S., y Delery, J. E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In P. Boxall, J. Purcell, y P. M. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 385–404). London, UK: Oxford University Press.
- Lee, F.-H., Lee, T.-Z., y Wu, W.-Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351–1372.
- Lengnick-Hall, C. A., y Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454–470.
- Macduffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.
- Miles, R. E., y Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.
- Milgrom, P., y Roberts, J. (1995). Complementarities and fit. Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2–3), 179–208.
- Miller, D. (1992). Environmental fit versus internal fit. *Organization Science*, 3(2), 159–178.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Naman, J. L., y Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137–153.
- Olson, E. M., Slater, S. F., y Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *The Journal of Marketing*, 69(3), 49–65.

- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., y Claver-Cortés, E. (2008). A comparative analysis of the influence that different fit perspectives have on firm performance. *Management Research*, 6(2), 117–127.
- Roca-Puig, V., y Bou-Llugar, J. C. (2006). El concepto de ajuste en dirección de empresas: definición, metodología e hipótesis. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 12(3), 41–62.
- Schuler, R. S., y Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 47(3), 136–145.
- Smith, T. M., y Reece, J. S. (1999). The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management*, 17(2), 145–161.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *The Academy of Management Review*, 14(3), 423–444.
- Venkatraman, N. (1990). Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective. *Journal of Management Studies*, 27(1), 19–41.
- Venkatraman, N., y Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of “fit” in strategic Management. *The Academy of Management Review*, 9(3), 513–525.
- Venkatraman, N., y Prescott, J. E. (1990). Environment — Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications. *Strategic Management Journal*, 11(1), 1–23.
- Walter, J., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Veiga, J. F., y Matherne, C. (2013). Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. *Strategic Organization*, 11(3), 304–328.
- Wang, D.-S., y Shyu, C. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92–110.
- Wright, P. M., y Sherman, W. S. (1999). Failing to find fit in strategic human resource management: theoretical and empirical problems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 53–74.

- Wright, P. M., y Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *The Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., y Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.



## **CAPÍTULO 2. AJUSTE ESTRATÉGICO**



Contextualizar esta tesis dentro de la literatura en Dirección Estratégica requiere analizar y profundizar en el concepto principal que articula todo el trabajo: el ajuste o alineamiento estratégico. Para ello, explicaremos el significado del concepto de ajuste, su importancia en la Dirección Estratégica y su origen ligado al surgimiento del enfoque contingente. Expondremos las distintas perspectivas de ajuste, es decir, las formas de operacionalizar el ajuste –de concebirlo y de medirlo–, que existen en la literatura. Seguidamente, exponemos los dominios del ajuste, es decir, las áreas de investigación donde se ha estudiado el ajuste, elaborando una clasificación básica de los distintos tipos de ajuste según sus elementos de estudio presentes en la literatura. Esto nos permitirá ilustrar las perspectivas del ajuste explicadas, valorar la pertinencia de su utilización y situar los tipos de ajuste que estudiamos en esta tesis –verticales y horizontales– dentro de la amplia literatura de ajuste, es decir, dentro de los dominios de ajuste correspondientes.

### **2.1. Definición de ajuste y perspectivas de ajuste**

El concepto de ajuste estratégico, también referido como coherencia o alineamiento, ha recibido gran atención en las últimas décadas y es de vital importancia en el campo de la Dirección Estratégica (Roca-Puig y Bou-Llugar, 2006; Venkatraman, 1989), y en especial en la literatura de Dirección de Producción (Cleveland, Schroeder, y Anderson, 1989; González-Benito, 2010; González-Benito y Suárez-González, 2010; Vickery, 1991), de Dirección Estratégica de RR.HH. (Bird y Beechler, 1995; Huang, 2001), o en la que aborda las dos funciones anteriores conjuntamente (Jayaram, Droge, y Vickery, 1999; Scott a Snell y Dean Jr, 1992; Youndt et al., 1996). Este concepto también ha sido estudiado en el ámbito de otras áreas, como la de marketing (Olson et al., 2005; Weir, Kochhar, LeBeau, y Edgeley, 2000), compras (González-Benito, 2007) o innovación tecnológica (González-Moreno, 2002), además de en el ámbito de la estrategia corporativa (Sánchez-Bueno y Suárez-González, 2009). “El ajuste estratégico es un concepto clave en los modelos normativos de la formulación de la estrategia y la

búsqueda de ajuste estratégico ha sido vista tradicionalmente como positiva para el desempeño” (Zajac, Kraatz, y Bresser, 2000: 429). El avance en el estudio del ajuste estratégico permite arrojar luz sobre líneas de investigación cuyos resultados no son concluyentes debido a que solo consideran los efectos en el desempeño de una estrategia de la empresa y no su ajuste con otras estrategias. El fin último es enriquecer las prescripciones ofrecidas a las empresas, al especificar las condiciones bajo las que las decisiones estratégicas tienen efectos positivos en el desempeño.

A pesar de ello, existe una multitud de términos para referirse a este concepto como alineamiento, coalineamiento, consistencia, coherencia o congruencia, y la definición no es del todo precisa. Venkatraman ha empleado tanto el término ajuste (*fit*) (Venkatraman, 1989) como el término coalineamiento (*coalignment*) (Venkatraman, 1990), el cual es visto en términos de “consistencia interna entre elementos estratégicos clave” o “el alineamiento entre decisiones estratégicas y contingencias críticas, tanto del entorno como de la organización” (Venkatraman, 1990, p. 19). La definición de Nadler y Tushman es más precisa: el grado con el que las necesidades, demandas, objetivos y/o estructura de un componente son consistentes con las necesidades, demandas, objetivos y/o estructura de otro componente (1980: 45). Sin embargo, los elementos a los que hace referencia no son solo elementos estratégicos sino diversas características organizativas, tareas o individuos. Nuestra preocupación por el ajuste estratégico hace que elijamos la definición de Venkatraman (1990).

Los diversos ámbitos de estudio donde se ha analizado el ajuste no siempre lo han considerado como un elemento relevante. De hecho, el ajuste es un concepto que no ha sido estudiado desde los inicios del campo de la Dirección Estratégica. El modo de teorizar adoptado inicialmente para analizar el efecto de la estrategia en los resultados fue el universalista, que propone la existencia de una serie de variables (p.ej. decisiones, prácticas) que son eficaces de forma general y tienen, con independencia del contexto, efectos positivos y uniformes sobre el desempeño, no siendo necesario buscar coherencia con ninguna otra dimensión. La relación entre estas variables y el desempeño es lineal. Bajo esta perspectiva la necesidad de ajuste se obvia. Este es el enfoque que más apoyo empírico ha recibido (Dutch, 2004).

Las limitaciones de esta forma de teorizar provocaron un movimiento en los años 50 y 60 en el campo de la dirección de empresas (Boyd, Haynes, Hitt, Bergh, y Ketchen, 2012), en busca de otros efectos más allá de los directos y lineales. Aunque los efectos directos y lineales estudiados desde la perspectiva universalista son importantes, ‘parecen incapaces de capturar completamente la complejidad de las organizaciones’ (Boyd et al., 2012: 279). Por tanto, los investigadores se empiezan a plantear que existen factores contingentes que hacen que los efectos de una variable o dimensión sobre otra no sean siempre iguales. Fue entonces cuando surgió la perspectiva contingente, que deja de lado los efectos lineales, para estudiar efectos de interacción y más complejos. Esta perspectiva sostiene que el impacto de las variables estratégicas objeto de estudio en el desempeño depende de otras variables, contingencias (estratégicas, organizacionales y del entorno), que interaccionan con las primeras. Es dentro de esta nueva perspectiva donde tiene sentido hablar de ajuste –entre las variables objeto de estudio y las contingencias–, y de su impacto en el desempeño, de forma que este concepto tiene sus raíces en el desarrollo del enfoque contingente. Los primeros trabajos estudiaban el ajuste entre dos variables (i.e., una variable organizativa y otra del entorno), aunque posteriormente se incluyeron más variables o dimensiones que deberían de estar alineadas.

La inclusión de múltiples variables contingentes supuso una nueva forma de entender la perspectiva contingente que fue conocida como nuevo enfoque contingente o perspectiva contingente multivariada –más adelante conocida como perspectiva configuracional–. Por ejemplo, Venkatraman (1990) y Priem (1994) distinguen entre la investigación contingente bivariada y multivariada. Por otro lado, Boxall y Purcell (2000) reconocen la perspectiva configuracional pero señalan que es un enfoque más sofisticado de la teoría contingente. En nuestra opinión, lo relevante no es si estos dos últimos modos de teorizar son diferentes o uno es una variante del otro –aunque nos inclinemos por esta última postura–, sino constatar que el propio surgimiento del enfoque contingente dio comienzo al estudio del ajuste.

En resumen, el inicio del enfoque contingente, con sus posibles variantes o sofisticaciones ha facilitado el estudio del ajuste en el ámbito de la gestión de empresas, y en particular, entre los elementos de su estrategia. Este concepto ha posibilitado el desarrollo de diversas líneas de investigación, tan numerosas y variadas como lo son los

elementos que pueden definir la naturaleza de las organizaciones, las decisiones empresariales y su entorno competitivo. Más adelante, en el siguiente apartado, realizaremos una breve revisión por los distintos ámbitos de la literatura que lo han estudiado, los llamados dominios del ajuste.

Las distintas formas de entender el enfoque contingente no han garantizado una uniformidad en la forma de entender este concepto, y su gran complejidad requiere analizar con más detalle las distintas conceptualizaciones que presenta la literatura. En un principio, Venkatraman y Camilus (1984) consideraron dos grandes perspectivas de ajuste, una centrada en el contenido del ajuste y otra en el patrón de interacciones. La primera se preocupa por los elementos que deben ser alineados con la estrategia, como pueden ser los factores del entorno (Hofer, 1975; Rumelt, 1982) o los aspectos organizativos (Chandler Jr, 1962; J. Galbraith y Nathanson, 1978, 1979; Gupta y Govindarajan, 1984). La utilización de unos u otros factores contingentes determinó el surgimiento de diferentes escuelas de pensamiento en Dirección Estratégica (Venkatraman y Camillus, 1984). Esa forma de entender el ajuste atribuye gran importancia al ‘qué’, es decir, a los elementos que deben existir para alcanzar un mayor ajuste. La segunda gran perspectiva considera el ajuste como un patrón de interacciones, poniendo el foco en el proceso para lograr ajuste. Al igual que en la otra gran conceptualización, los elementos elegidos para estudiar su interacción han determinado la configuración de distintas escuelas en el campo de la estrategia. Posteriormente, otro de los considerados artículos seminales en el campo del ajuste estratégico, Venkatraman (1989), avanzó en la conceptualización del ajuste y distinguió hasta seis perspectivas, subrayando la necesidad de que existiera una correspondencia o coherencia –valga la redundancia conceptual– entre su significado teórico y el esquema analítico utilizado para contrastar las hipótesis correspondientes. El marco clasificatorio que permite situar estas seis perspectivas se estructura en base a dos dimensiones básicas (ver figura 4.). La primera se refiere al grado de especificidad de la relación teórica, que se traduce en el nivel de precisión de la forma funcional de ajuste. La segunda distingue si el concepto de ajuste es asociado a un criterio determinado o se adopta una especificación libre de criterio, es decir, si se define o no el ajuste en base a otra variable, sobre la que se supone que existe un efecto.

Las tres perspectivas que se conciben unidas a un criterio (*criterion-specific*) son la moderación, la mediación y la desviación de un perfil, mostrando las últimas un menor grado de especificidad de la forma funcional. Aunque las tres incorporan la relación con el criterio en su propia definición y operacionalización del concepto de ajuste, tienen importantes diferencias teóricas y analíticas.

Figura 4. Clasificación de las perspectivas de ajuste

Grado de especificación de la forma funcional de la relación de ajuste	<b>BAJO</b>	Ajuste como desviación de un perfil	Ajuste como Gestalt	Número de variables en la ecuación de ajuste
		Ajuste como mediación	Ajuste como covariación	
	<b>ALTO</b>	Ajuste como moderación	Ajuste como matching	
		Asociadas a un criterio	Libres de criterio	

Elección de asociar a un criterio las relaciones basadas en ajuste

Fuente: Venkatraman (1989)

La perspectiva de moderación se basa en el supuesto de que el impacto de una variable independiente (predictor) en otra variable dependiente (criterio) varía a través de los diferentes niveles de una variable moderadora. Los esquemas analíticos que se utilizan en este caso son el análisis de regresión moderada y el análisis de subgrupos. La mediación, por su parte, considera la existencia de efectos intermedios o indirectos entre una variable, que actúa como antecedente, y otra, que se considera consecuente. La técnica analítica más utilizada es el análisis *path*, mediante el empleo de la metodología de ecuaciones estructurales, aunque también es posible contrastar mediación utilizando varias regresiones. El ajuste como desviación de un perfil se define como el grado de adhesión a un perfil previamente especificado. El ajuste será mayor cuanto mayor sea la

similitud de una serie de aspectos de la empresa a un patrón dado externamente o a otro conjunto de aspectos de la empresa considerados análogos (p.ej. similitud entre un conjunto de aspectos de la función de producción y la función de compras). Esta perspectiva requiere la construcción de un índice formado por las diferencias entre los elementos análogos de los respectivos constructos, que determinará de forma directa el grado de ajuste entre ambos.

Las tres perspectivas se definen libre de criterio (*criterion free*) son el emparejamiento (*matching*), la covariación y las *gestalts*, y en este caso, el rasgo diferenciador suele ser el número de variables que se tienen en cuenta para calcular ajuste. La perspectiva de *matching* define ajuste como el emparejamiento (*match*) entre dos variables relacionadas (p. ej. estrategia de negocio y estructura), donde se establece una relación biunívoca entre cada forma que puede tener cada variable. En el campo de los RR.HH., Bird y Beechler (1995) relacionan tres estrategias de negocio con tres estrategias de RR.HH. Las técnicas apropiadas en este caso son el análisis de desviaciones, el análisis residual y el ANOVA. La perspectiva de covariación y la de *gestalts* son similares, pues en ambas se busca un grado de coherencia interna entre un conjunto de atributos. Sin embargo, las *gestalts* representan grupos de observaciones (p. ej. empresas) homogéneos, mientras que la covariación supone que los atributos coherentes deban ser las variables. Por tanto, aunque estas perspectivas parezcan similares, la principal diferencia es que en un caso se agrupan observaciones (*gestalts*) y en otro, atributos (covariación), lo que conlleva diferencias en las técnicas utilizadas. La más habitual para analizar covariación es el análisis factorial, que agrupa variables con base a los datos obtenidos de un conjunto de observaciones. Para analizar *gestalts*, sin embargo, la técnica más característica es el análisis *cluster*, que agrupa observaciones en función de su similitud.

## **2.2. Dominios del ajuste**

El concepto de ajuste estratégico puede ser utilizado para analizar la coherencia entre distintos elementos de la empresa o entre elementos de esta y de su entorno. Podríamos decir, entonces, que el análisis del ajuste puede ser aplicado a múltiples dominios. Esto nos permite considerar multitud de ajustes que pueden tener lugar entre distintas

variables relevantes para la empresa, pues a priori se podría estudiar el ajuste existente entre cada par de elementos considerados. Por ejemplo, si solo tuviéramos en cuenta la estrategia competitiva y un factor del entorno, podríamos estudiar un tipo de ajuste, el que tiene lugar entre esos dos elementos. Si añadimos un factor de la estructura, podríamos estudiar hasta 3 ajustes, y si añadimos una estrategia funcional, se podrían contemplar potencialmente 6. No obstante, no todos los resultados posibles tienen la misma probabilidad de ser estudiados, es decir, no todas las opciones de ajuste que ofrece la combinatoria han sido estudiadas en la literatura, ni tampoco han recibido la misma atención.

En primer lugar, se pueden agrupar los trabajos sobre ajuste o alineamiento entre variables empresariales en tres grandes grupos, según se busque relacionar elementos de la estrategia, de la estructura y del entorno entre sí.

Uno de los vínculos más ampliamente estudiados, y que recibió una temprana atención, ha sido el de estrategia-estructura. Comienza con la tesis de Chandler (1960): la estructura elegida por la empresa es consecuencia o resultado de la estrategia seguida. La forma más habitual de entender y operacionalizar el ajuste en esta corriente de literatura ha sido la moderación, debido a que estrategia y estructura han sido considerados como dos elementos que interrelacionan entre sí, cuya interacción tiene un impacto en los resultados de la empresa. Estudios posteriores han aportado argumentos en apoyo de esta relación causal estrategia-estructura (p. ej. Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Galan y Sanchez-Bueno, 2009). Sin embargo, esto es difícil de sostener por dos motivos: la capacidad de la estructura para adaptarse a la estrategia es limitada (González-Zapatero, 2014), pues cambiar la estructura no es tan fácil y rápido como cambiar la estrategia (D Miller, 1982; H Mintzberg, 1990); y existen razones para pensar que es la estructura la que determina o condiciona la estrategia (Fredrickson, 1986). Por ejemplo, en este último trabajo se explica cómo un elemento de la estructura, la centralización, puede afectar a un aspecto de la estrategia, la formulación de la misma, al propiciar el desarrollo de estrategias racionales y disruptivas.

En su camino hacia la mejora de los resultados, la estrategia también se ve condicionada por diversos factores del entorno. Es por ello que la literatura también ha estudiado distintos tipos de ajuste entre elementos de la estrategia y elementos del entorno. De

hecho, algunas de las primeras definiciones de estrategia ya hacían referencia a las amenazas y oportunidades del entorno (Andrews, 1971; Hofer y Schendel, 1978). Por un lado, aquellos autores que han analizado la estrategia como un proceso han caracterizado la adaptación de la misma a los cambios del entorno. Por tanto, según esta corriente, la estrategia realiza sucesivas aproximaciones (González-Zapatero, 2014). Igualmente, la adaptación de la estrategia puede ser aleatoria, en lugar de sucesiva, lo que hace que no se contemple una relación causal entre los elementos de ambos ámbitos (estrategia y entorno). Así, sería la selección natural la que determine cuáles son las estrategias más adecuadas para un entorno dado. Según esta postura, la perspectiva más apropiada consistiría en tratar al ajuste como *matching* (p.ej. la estrategia más adecuada para cada entorno es la que produce unos resultados más favorables). Por otro lado, los estudios que han puesto la atención en el contenido de la estrategia para buscar su alineamiento con el entorno (p. ej. Hambrick, 1983; D Miller y Friesen, 1983; Porter, 1980) han preferido profundizar en las características más exitosas para determinados entornos, más que en el proceso de cambio. La expresión verbal del ajuste de la escuela de contenido también se ha visto influida de forma implícita por la perspectiva de *matching*. Por ejemplo, Hrebiniak y Joyce (1985) asocian las estrategias más innovadoras y proactivas a entornos con una mayor munificencia, esto es, una menor hostilidad. Igualmente, la inclusión de diversos aspectos para caracterizar la estrategia (Hambrick, 1983) se podría ver favorecida por la utilización de la perspectiva de *gestalts*, lo cual es frecuente en los trabajos inspirados en la tipología de estrategias de Miles y Snow (1978).

Por último, algunos trabajos también han puesto la atención en el ajuste entre elementos de la estructura y factores del entorno, tratando de entender en qué medida factores como el dinamismo o la complejidad afectan a la empresa, obligándola a acometer cambios estructurales. De nuevo, Fredrickson (1986) afirma que las organizaciones expuestas a una mayor complejidad son menos capaces de identificar los elementos del entorno que deben motivar un cambio en su estructura y tendrán menos éxito en adaptar su estructura a los requisitos de un entorno concreto. Al igual que en la relación general estrategia-estructura, la dirección causal no es unidireccional, y la empresa también puede optar por elegir un entorno más adecuado para su estructura, o por intentar modificarlo a su favor (Child, 1972; Engdahl, Keating, y Aupperle, 2000).

Por otro lado, existe una línea de literatura que se ha centrado únicamente en estudiar variables estratégicas y ha analizado el ajuste entre distintas estrategias situadas a distintos niveles, sobre todo en los niveles competitivo y funcional (Arthur, 1992; Brian E Becker y Huselid, 1998; Bird y Beechler, 1995; González-Benito y Suárez-González, 2010; Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987), pero prestando menos atención al ajuste entre distintas funciones de la empresa (Birdi et al., 2008; Youndt et al., 1996). Esta línea de literatura es la que permite hablar propiamente de ajuste estratégico, donde se sitúan los ajustes objeto de estudio de esta tesis.

El ajuste vertical es el ajuste existente entre un nivel de estrategia superior y otro inferior. De acuerdo con Bratton (2007) o Legge (1995), entre otros investigadores, existen diferentes niveles de estrategia: el nivel corporativo, el nivel competitivo y el nivel funcional. Siguiendo un enfoque de arriba abajo, la primera es considerada como una estrategia de primer orden, o estrategia superior, en relación a las otras. La estrategia competitiva es considerada una estrategia de segundo orden y las diferentes estrategias funcionales son estrategias de tercer orden. En este sentido, el ajuste entre la estrategia de negocio y corporativa sería el ajuste vertical situado a un mayor nivel. Así, por ejemplo, en este dominio podría tener sentido plantear que el grado de relación entre los negocios de una corporación se debería ver acompañado por estrategias competitivas similares, o la dimensión geográfica podría estar relacionada por la utilización de estrategias competitivas de liderazgo en costes. No obstante, como hemos avanzado en los objetivos, la estrategia corporativa se sitúa fuera del alcance de esta tesis.

Como se ha dicho previamente, el ajuste vertical entre los niveles competitivo y funcional es uno de los más estudiados, donde podemos destacar el ajuste con la estrategia de producción (Brown y Blackmon, 2005; Brown et al., 2007; González-Benito y Lannelongue, 2014), con la estrategia de RR.HH. (Baird y Meshoulam, 1988; Schuler y Jackson, 1987; Bird y Beechler, 1995; Delery y Doty, 1996; Huang, 2001; Wang y Shyu, 2008) o con la estrategia de aprovisionamiento (González-Benito, 2007). También se puede analizar el ajuste que existe entre distintas áreas funcionales, lo cual se conoce como ajuste horizontal (o ajuste funcional). Este ajuste ha sido escasamente estudiado (Pagell y Krause, 2002), gravitando alrededor de la estrategia de producción: ajuste horizontal producción-aprovisionamiento (González-Benito, 2010) o ajuste horizontal producción-RR.HH. (Jayaram et al., 1999; Youndt et al., 1996).

Además de los ajustes entre estrategias situadas a distinto nivel y del ajuste entre estrategias situadas al mismo nivel, la literatura también ha entrado en detalle en algunas áreas funcionales para analizar el ajuste entre distintos elementos de las mismas, como son los objetivos y las capacidades de las respectivas funciones. Nosotros hemos utilizado la expresión de ajuste vertical interno para referirnos a este tipo de ajuste. El área de producción fue de nuevo la pionera en analizar este ajuste, enmarcándolo dentro de la teoría de la competencia productiva (Cleveland et al., 1989; Vickery, 1991), aunque posteriormente se realizaron otros estudios incorporando también el ajuste vertical de la estrategia de producción con la estrategia competitiva (Vickery, Droge, y Markland, 1993). La inclusión de ambos ajustes supone que distingamos entonces entre el ajuste vertical interno (entre objetivos y capacidades funcionales) y el ajuste vertical externo (el que tiene lugar entre una estrategia funcional y la estrategia competitiva). La combinación de ambos ha tenido un cierto desarrollo en las áreas de producción (González-Benito y Suárez-González, 2010) y aprovisionamiento (González-Benito, 2007), pero no hay motivos para pensar que no pueda ser aplicado a otras áreas.

En resumen, esta tesis se enmarca dentro de la corriente de literatura que analiza el ajuste entre variables estratégicas y espera contribuir al área de la dirección estratégica ofreciendo un mayor conocimiento sobre los efectos de algunos de los ajustes estratégicos que tienen lugar en estos niveles.

Sin embargo, los trabajos que han analizado otro elemento propio de la coherencia estratégica vinculando el nivel competitivo con varias de las áreas funcionales no han sido escasos, si bien lo han hecho utilizando el consenso estratégico como variable de interés (Bourgeois, 1985; Gregory G Dess, 1987; González-Benito, Aguinis, Boyd, y Suárez-Gonzalez, 2012; Homburg, Krohmer, y Workman Jr, 1999; West Jr. y Schwenk, 1996) y en algunos casos incluyendo elementos además de la estructura y el entorno (G. G. Dess y Origer, 1987). Con la intención de encajar mejor este trabajo en la literatura existente y valorar consecuentemente su idoneidad, es necesario diferenciar el concepto de ajuste de otros conceptos relacionados con la coherencia estratégica, como es el caso del consenso.

### 2.3. Diferencias entre ajuste y otras medidas de coherencia estratégica

En la corriente de literatura que estudia la coherencia estratégica se han utilizado diversos conceptos y medidas de la misma que conviene identificar y distinguir, con la intención de resaltar sus diferencias y similitudes. Esto nos permitirá situar el ajuste dentro de esta literatura, buscar posibles relaciones con otros conceptos similares y elaborar una argumentación distintiva del impacto positivo del ajuste en el desempeño de la empresa.

Entre los conceptos que se han utilizado para explicar en qué medida existe relación entre dos áreas estratégicas de la empresa se encuentran los siguientes: consenso y ajuste (en esta tesis usamos el término ajuste, pero en los estudios que tratan ambos conceptos han usado frecuentemente el término alineamiento). El consenso se ha definido como el “grado de acuerdo entre varias partes con respecto a decisiones de grupo” (G. G. Dess y Origer, 1987, p. 313), así como “visión compartida de prioridades estratégicas entre directivos” (Kellermanns, Walter, Lechner, y Floyd, 2005, p. 721). Por último, el ajuste se define como el grado de similitud entre dos estrategias diferentes, lo cual requiere una argumentación teórica previa que explique cómo se alcanza esa similitud (criterios similares, elementos prioritarios análogos, patrones de actuación similares, o patrones de asignación recursos análogos o complementarios...). Es decir, definir ajuste requiere con frecuencia describir los elementos esenciales de las estrategias objeto de estudio, con la intención de encontrar relaciones entre ellas que constituyan la base de los efectos de ese ajuste.

En este sentido, una diferencia clave entre ambos conceptos radica en el objeto de estudio, que mientras en el consenso se trata de una sola estrategia, sobre la que dos o más agentes decisores expresan su opinión, en el ajuste se trata de dos estrategias diferentes. Esto nos lleva a identificar una segunda diferencia: la separación que se produce entre el sujeto informante y objeto de estudio cuando analizamos ajuste. Debido a que el consenso supone comparar opiniones de directivos sobre una estrategia, tanto el tipo de directivo que efectúe la comparación como la estrategia a comparar determinarán diferentes tipos de consenso (dominios de consenso, según la terminología que hemos empleado para ajuste). Sin embargo, lo único que determina el tipo de ajuste

será las estrategias a analizar (el objeto de estudio), no el sujeto o fuente de la información.

Esto hace que los tipos de consenso y de ajuste que hipotéticamente se pueden estudiar partiendo de las tres estrategias consideradas en esta tesis no sean los mismos. Mientras los tipos de ajuste solo dependen de las dos estrategias que se comparan (ej.: si consideramos tres estrategias (A, B, C), podemos analizar 3 ajustes (A-B; B-C; A-C)), los tipos de consenso dependen de dos criterios:

Los grupos o personas de las que se quiere estudiar y medir el grado de consenso (ej.: directivo de negocio, de RR.HH. y de producción) (ej.: directivos a, b y c).

Contenido sobre el que se quiere estudiar y medir el consenso (ej.: estrategias A, B y C).

En nuestro caso, los tipos de consenso posible se podrían expresar así:

Consenso (c-r,C),

Consenso (c-r, R),

Consenso (c-p, C),

Consenso (c-p, P),

Consenso (r-p, R) y

Consenso (r-p, P),

donde *C*, *R* y *P* representan las estrategias competitiva, de RR.HH. y de producción y *c*, *r* y *p* representan los directivos de esas estrategias respectivamente.

En particular, se puede apreciar que las tres estrategias mencionadas generan la posibilidad de estudiar tres tipos de ajuste, mientras que permitirían estudiar al menos 6 tipos de consenso. Hemos dejado de lado los tipos de consenso entre dos grupos de directivos sobre prioridades de una tercera estrategia, por ser menos relevantes. Aun así, algunos de los tipos indicados podrían tener más importancia o relevancia que otros, y de hecho algunos han estado más presentes en la literatura. Se ha estudiado especialmente el consenso entre los directivos de negocio y de producción sobre la estrategia competitiva que se debe seguir, Consenso (c-p, C) (Homburg et al., 1999), pero también el consenso sobre la importancia que se debe dar a las prioridades de producción, Consenso (c-p, P) (Joshi, Kathuria, y Porth, 2003; Pagell y Krause, 2002). La literatura en Dirección Estratégica ha empleado los términos consenso en método competitivo y consenso en objetivos, refiriéndose en el primer caso a la forma de

competir y en el último a las prioridades de producción, adoptando de este modo la óptica del área de producción.

En resumen, para definir consenso empleamos una separación entre el agente o directivo que manifiesta su percepción sobre algo y aquello sobre lo que se analiza el consenso (ej.: estrategia, objetivos...), por lo que entre dos directivos distintos se pueden analizar varios tipos de consenso, generalmente, referidos a las estrategias que dependen de ellos.

Por tanto, partiendo de las tres estrategias estudiadas en nuestra tesis, solo existen tres ajustes posibles que relacionen a dos de estas estrategias, y en cualquiera de los casos se trata de analizar la relación entre el contenido de dos estrategias, y no de comparar dos medidas distintas (ej.: dos percepciones) sobre una misma variable. Estos ajustes son:

Ajuste vertical externo de RR.HH., entre la estrategia de RR.HH. y la estrategia competitiva.

Ajuste vertical externo de producción, entre la estrategia de producción y la estrategia competitiva.

Ajuste horizontal, entre la estrategia de RR.HH. y la estrategia de producción.

## 2.4. Referencias

- Andrews, K. (1971). *The concept of Corporate Strategy*. Homewodd, Il: Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488–506.
- Baird, L., y Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 13(1), 116–128.
- Becker, B. E., y Huselid, M. a. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and. *Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Bird, A., y Beechler, S. (1995). Links between business strategy and human resource management strategy in US-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 23–46.

- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., y Wood, S. J. (2008). The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: a Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467–501.
- Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28(3), 548–573.
- Boxall, P., y Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183–203.
- Boyd, B. K., Haynes, K. T., Hitt, M. A., Bergh, D. D., y Ketchen, D. J. (2012). Contingency Hypotheses in Strategic Management Research: Use, Disuse, or Misuse? *Journal of Management*, 38(1), 278–313.
- Bratton, J. (2007). Strategic human resource management. In J. John Bratton,-Gold (Ed.), *Human Resource Management içinde* (pp. 37–71). London: Palgrave Macmillan.
- Brown, S., y Blackmon, K. (2005). Aligning Manufacturing Strategy and Business- Level Competitive Strategy in New Competitive Environments: The Case for Strategic Resonance. *Journal of Management Studies*, 42(4), 793–815.
- Brown, S., Squire, B., y Blackmon, K. (2007). The contribution of manufacturing strategy involvement and alignment to world-class manufacturing performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(3), 282–302.
- Chandler Jr, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Cleveland, G., Schroeder, R. G., y Anderson, J. C. (1989). A theory of production competence. *Decision Sciences*, 20(4), 655–668.
- Delery, J. E., y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Dess, G. G. (1987). Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry. *Strategic Management Journal*, 8(June 1985), 259–277.
- Dess, G. G., y Origer, N. K. (1987). Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, 12(2), 313–330.

- Dutch, M. (2004). *Applying an expanded contingency perspective to assess the appropriates of SHRM*. University of Huston, USA.
- Engdahl, R. A., Keating, R. J., y Aupperle, K. E. (2000). Strategy and structure: Chicken or egg? (Reconsideration of Chandler's paradigm for economic success). *Organization Development Journal*, 18(4), 21–32.
- Fredrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280–297.
- Galan, J. I., y Sanchez-Bueno, M. J. (2009). The continuing validity of the strategy-structure nexus: new findings, 1993-2003. *Strategic Management Journal* *Strategie Management Journal Streit. Mgmt*, 30(11), 1234–1243.
- Galbraith, J., y Nathanson, D. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Galbraith, J., y Nathanson, D. (1979). The role of organizational structure and process in strategy implementation. In C. Hofer y D. Schendel (Eds.), *Strategic management: A new view of business policy and planning* (pp. 249–283). Boston: Little, Brown.
- González-Benito, J. (2007). A theory of purchasing's contribution to business performance. *Journal of Operations Management*, 25(4), 901–917.
- González-Benito, J. (2010). Supply strategy and business performance An analysis based on the relative importance assigned to generic competitive objectives. *International Journal of Operations y Production Management*, 30(8), 774–797.
- González-Benito, J., Aguinis, H., Boyd, B. K., y Suárez-Gonzalez, I. (2012). Coming to consensus on strategic consensus: A mediated moderation model of consensus and performance. *Journal of Management*, 38(6), 1685–1714.
- González-Benito, J., y Lannelongue, G. (2014). An integrated approach to explain the manufacturing function's contribution to business performance. *International Journal of Operations y Production Management*, 34(9), 1126–1152.
- González-Benito, J., y Suárez-González, I. (2010). A study of the role played by manufacturing strategic objectives and capabilities in understanding the relationship between Porter's generic strategies and business performance. *British Journal of Management*, 21, 1027–1043.
- González-Moreno, A. (2002). Impacto del ajuste entre la estrategia de negocios y la estrategia de innovación tecnológica en el resultado. Análisis del ajuste como desviación a un perfil "ideal." *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, (13), 567–598.

- González-Zapatero, C. (2014). *La integración funcional compras-marketing en el desarrollo de nuevos productos. Un análisis contingente.*
- Gupta, A. K., y Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25–41.
- Hambrick, D. C. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *Academy of Management Journal*, 26(1), 5–26.
- Hofer, C. (1975). Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, 18(4), 784–810.
- Hofer, C., y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts.* St. Paul, MN: West: West Publishing Company.
- Homburg, C., Krohmer, H., y Workman Jr, J. P. (1999). Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, 20(4), 339–357.
- Hrebiniak, L., y Joyce, W. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 15(3), 336–349.
- Huang, T. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132–151.
- Jayaram, J., Droge, C., y Vickery, S. K. (1999). The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 18(1), 1–20.
- Joshi, M. P., Kathuria, R., y Porth, S. J. (2003). Alignment of strategic priorities and performance: An integration of operations and strategic management perspectives. *Journal of Operations Management*, 21(3), 353–369.
- Kellermans, F. W., Walter, J., Lechner, C., y Floyd, S. W. (2005). The Lack of Consensus About Strategic Consensus: Advancing Theory and Research. *Journal of Management*, 31(5), 719–737.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities.* Basingstoke: Macmillan.
- Miles, R. E., y Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process.* New York: McGraw-Hill Book Company.
- Miles, R. E., y Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.

- Miller, D. (1982). Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations. *Journal of Management Studies*, 19(2), 131–151.
- Miller, D., y Friesen, P. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221–235.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171–195.
- Nadler, D. A., y Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 31–51.
- Olson, E. M., Slater, S. F., y Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *The Journal of Marketing*, 69(3), 49–65.
- Pagell, M., y Krause, D. R. (2002). Strategic consensus in the internal supply chain: exploring the manufacturing–purchasing link. *International Journal of Production Research*, 40(13), 3075–3092.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Priem, R. L. (1994). Executive Judgment, Organizational Congruence, and Firm Performance. *Organization Science*, 5(3), 421–437.
- Roca-Puig, V., y Bou-Llusar, J. C. (2006). El concepto de ajuste en dirección de empresas: definición, metodología e hipótesis. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 12(3), 41–62.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359–369.
- Sánchez-Bueno, M. J., y Suárez-González, I. (2009). Ajuste entre estrategias de diversificación y estructuras multidivisionales: efecto sobre el resultado 1. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 18(3), 9–24.
- Schuler, R. S., y Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Snell, S. a, y Dean Jr, J. W. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Manangement: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467–504.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *The Academy of Management Review*, 14(3), 423–444.

- Venkatraman, N. (1990). Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective. *Journal of Management Studies*, 27(1), 19–41.
- Venkatraman, N., y Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of “fit” in strategic Management. *The Academy of Management Review*, 9(3), 513–525.
- Vickery, S. K. (1991). A Theory of Production Competence Revisited. *Decision Sciences*, 22(3), 635–643.
- Vickery, S. K., Droge, C., y Markland, R. E. (1993). Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance? *Decision Sciences*, 24(2), 435–456.
- Wang, D.-S., y Shyu, C. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92–110.
- Weir, K. A., Kochhar, A. K., LeBeau, S. A., y Edgeley, D. G. (2000). An Empirical Study of the Alignment Between Manufacturing and Marketing Strategies. *Long Range Planning*, 33(6), 831–848.
- West Jr., C. T., y Schwenk, C. R. (1996). Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding nonfindings. *Strategic Management Journal*, 17(7), 571–576.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., y Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., y Bresser, R. K. F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21, 429–453.

**CAPÍTULO 3. LA ESTRATEGIA  
COMPETITIVA Y LAS ESTRATEGIAS  
FUNCIONALES DE PRODUCCIÓN Y DE  
RRHH**



Una vez que hemos definido el significado de ajuste y hemos identificado las tres estrategias de interés para estudiar ese fenómeno en nuestra tesis, en este capítulo abordaremos con más profundidad cada una de ellas. En concreto, explicaremos cuáles son los elementos básicos de la estrategia competitiva, de la estrategia de producción y de la estrategia de RR.HH. El enfoque a adoptar para estudiar estas estrategias será el de contenido, en oposición al de proceso. Por tanto, explicaremos brevemente qué es y cómo se ha definido la estrategia competitiva, distinguiendo entre el uso de tipologías y de dimensiones. Asimismo, explicaremos la elección del paradigma para definir la estrategia competitiva. También explicaremos los elementos principales de la estrategia de producción: objetivos, decisiones (prácticas) y capacidades, los cuales son vistos como elementos comunes a cualquier área funcional y que nos servirán de base para estudiar de forma análoga la estrategia de RR.HH. Por último, hacemos una revisión de la evolución histórica de la función de RR.HH. y de los objetivos del área que han sido identificados en la literatura. Esto nos permitirá establecer las prioridades funcionales del área (que definen sus objetivos y sus capacidades) que analizaremos en los distintos estudios empíricos. La atención que hemos prestado a esta estrategia es mayor debido a que constituye el núcleo de esta tesis.

### **3.1. Estrategias competitivas genéricas**

Las estrategias competitivas son aquellas que se refieren a la forma de competir de una empresa en un negocio concreto. También se llaman estrategias de negocio, pues una empresa presente en varios sectores a través de distintos negocios puede tener distintas estrategias competitivas en cada uno de ellos. Esta estrategia normalmente se define en términos de las fuentes en las que la empresa se basa para alcanzar una ventaja competitiva en su sector o unidad de negocio (Grant, 1991; Porter, 1980).

La definición de la estrategia competitiva a emplear requiere dos elecciones básicas: el paradigma o marco teórico sobre los elementos del contenido de la estrategia y su interpretación (Campbell-Hunt, 2000).

### **3.2.1. Elección del paradigma de estrategia competitiva**

En primer lugar, el paradigma dominante para describir la estrategia competitiva ha sido tradicionalmente el de Porter (1980, 1985) (Hill, 1988). Existen diversas tipologías para clasificar a las estrategias de negocio (Galbraith y Schendel, 1983). Sin embargo, muchas de ellas han puesto el foco en aspectos como la forma en que la empresa invierte sus recursos en función de la etapa del ciclo de vida de la industria (Hofer y Schendel, 1978; Wissema, Pol, y Messer, 1980) o el carácter defensivo u ofensivo que supone competir en uno o varios mercados (Miles y Snow, 1978), sin centrarse de forma clara en la fuente de ventaja competitiva, como lo hace el marco de Porter (1980). Además, es la propuesta más simple o parsimoniosa (Miller y Dess, 1993) y que mejor discrimina entre empresas que siguen distintas estrategias (Campbell-Hunt, 2000; C. Galbraith y Schendel, 1983). Según Porter (1980), existen dos estrategias genéricas posibles, en función de la fuente en la que se base la ventaja competitiva de la empresa. Si la ventaja se basa en la capacidad de ofrecer productos a un precio inferior al de los competidores por disponer de unos menores costes, la empresa seguiría una estrategia de liderazgo en costes. Sin embargo, si la ventaja se basa en ofrecer productos con un valor añadido superior al de otras empresas, por el que el cliente está dispuesto a pagar más, la empresa sigue una estrategia de diferenciación. Porter (1980) también distinguió el grado de amplitud del mercado objetivo al que se dirigía la empresa. Muchos autores han incluido esta opción como una tercera estrategia, considerando que si la empresa se dirige hacia un segmento diferenciado sigue una estrategia de enfoque. Sin embargo, de acuerdo con Miller y Dess (1993), el modelo de Porter (1980) de estrategias genéricas puede ser entendido de acuerdo a dos ejes: fuente de la ventaja estratégica y alcance del público objetivo (*target*). En esta tesis hemos puesto la atención en la estrategia competitiva que se define de acuerdo al origen de la fuente de ventaja competitiva, pues consideramos que cada uno de esos dos ejes, fuente y alcance, cubre todas las opciones competitivas de forma independiente. Es decir, cualquier estrategia puede tener un alcance amplio o limitado.

Entre los distintos marcos teóricos para describir la estrategia competitiva, el segundo que ha adquirido una relevancia similar ha sido el de Miles y Snow (1978). Ellos propusieron tres tipologías de estrategias organizativas en base a aspectos como el grado de innovación y la amplitud del producto-mercado: defensora, analizadora y prospectora. Además, consideran el tipo de empresa reactiva, que carece de estrategia. Sin embargo, su propuesta abarca aspectos más amplios y va más allá de la clasificación de estrategias de negocio, siendo más apropiada para clasificar estrategias organizativas, donde la empresa no tiene por qué tener solo una unidad estratégica de negocio (UEN), ya que el criterio de la amplitud del producto-mercado permite la posibilidad de que la empresa esté presente en varios negocios. Por tanto, hemos elegido el marco teórico propuesto por Porter (1980).

El paradigma inicial de Porter (1980) es bastante simple o parsimonioso. Sin embargo, la interpretación tradicional del mismo, como una tipología, ha generado cierta imprecisión para explicar la capacidad de combinar ventajas estratégicas, así como para explicar la relación entre estrategia y resultado (Miller y Dess, 1993). Ser más precisos en explicar la capacidad para combinar ventajas estratégicas requiere una interpretación distinta del paradigma.

### **3.2.2. Interpretación del paradigma**

Por tanto, y en segundo lugar, hemos optado por una interpretación diferente del paradigma de Porter (1980), que consiste en el empleo de dimensiones, en lugar de categorías (Miller y Dess, 1993). Las dimensiones ofrecen mayor riqueza en el análisis de la estrategia que la utilización de dos opuestos en un continuo, ya que en concreto permiten:

- Tener en cuenta más aspectos estratégicos, como por ejemplo varias dimensiones que representen distintos aspectos en los que se puede lograr diferenciación;
- Adaptarse a las particularidades de determinados sectores: habrá dimensiones que sean más relevantes en unos sectores que en otros;
- Clasificar a las empresas de acuerdo a ellas: se puede combinar el uso de distintas dimensiones para obtener grupos estratégicos, y por último,
- Considerar estrategias híbridas (empresas con fortalezas en costes y en diferenciación); con tipologías se considerarían siempre ventajas excluyentes.

Diversos trabajos empíricos han definido y medido la estrategia competitiva a través de distintas dimensiones, basándose en la propuesta inicial de Porter (1980). Entre ellos (ver el meta-análisis de Campbell-Hunt, 2000) se encuentran Dess y Davis (1984), González-Benito y Suárez-González (2010), Kim y Lim (1988), Miller (1986, 1988), Nayyar (1993), Lee, Lee y Wu (2010) y Sanz-Valle, Sabater-Sanchez, y Aragon-Sanchez (1999), los cuales han definido dimensiones tales como liderazgo en costes, diferenciación en calidad, diferenciación en marketing o diferenciación en innovación. La amplia utilización de dimensiones corrobora las ventajas antes mencionadas. Todos los trabajos consultados identifican la dimensión de costes y alguna o varias dimensiones caracterizadas por la diferenciación en algún aspecto de la empresa. De entre las dimensiones de diferenciación, las más utilizadas son las de diferenciación en innovación y diferenciación en mejora de la calidad del producto (p. ej. Huang, 2001; Lee et al., 2010; Danny Miller, 1986, 1988).

En resumen, en esta tesis doctoral partimos del paradigma inicial de Porter (1980), al que introducimos algunas variaciones: a) empleamos una interpretación dimensional, pues las evidencias recientes mencionadas aconsejan dejar de lado la simplicidad de las tipologías para realizar un análisis más detallado; b) utilizamos distintas dimensiones de diferenciación que reflejan distintos aspectos por los que una empresa busca diferenciarse.

Por tanto, basándonos en el marco teórico de Porter (1980) y en los trabajos empíricos en esta área (Kim y Lim, 1988; Miller, 1986, 1988 y Nayyar, 1996; entre otros), proponemos que la estrategia competitiva se puede caracterizar mediante tres dimensiones: control de costes, diferenciación en calidad y diferenciación en innovación. La dimensión de control de costes persigue la reducción de costes y la eficiencia en las actividades que realiza la empresa. La dimensión de diferenciación en calidad se relaciona con ofrecer productos de gran calidad y con mejores prestaciones que la competencia así como con la percepción de calidad por parte de los consumidores. La dimensión de diferenciación en innovación consiste en diferenciarse mediante el lanzamiento de nuevos productos o la utilización de procesos innovadores.

## **3.2. Estrategia de producción**

En la literatura que estudia el contenido de la estrategia de producción se han distinguido tradicionalmente tres componentes: los objetivos de producción –definidos frecuentemente haciendo alusión a las prioridades competitivas– (*manufacturing tasks*), las prácticas (decisiones) de producción (*manufacturing choices*) –enmarcadas en un conjunto de áreas de decisión– y las capacidades de producción (*manufacturing capabilities*), que hacen referencia a los logros que alcanza la empresa en esta función, expresados en los mismo términos que los objetivos de producción (Cleveland et al., 1989; Vickery, 1991).

### **3.2.1. Objetivos de producción**

Los objetivos de producción hacen referencia a la importancia que la empresa, a través del departamento de producción, otorga a una serie de dimensiones consideradas esenciales en el área de producción. Estas dimensiones han sido habitualmente llamadas prioridades competitivas o prioridades funcionales. Nosotros preferimos esta última expresión, para diferenciarlas de las dimensiones de estrategia competitiva expuestas previamente y para dejar constancia de que otras áreas funcionales disponen también de sus propias prioridades funcionales. La estrategia de producción se configura en función de la importancia dada a esas prioridades. En la literatura se distinguen, al menos, cuatro prioridades competitivas básicas: flexibilidad, coste, calidad y entrega (fiabilidad/rapidez) (Wheelwright, 1984). Sin embargo, esta última se ha considerado en ocasiones también como un aspecto de la flexibilidad.

La dimensión “coste” se refiere a la búsqueda de una mayor eficiencia que lleva a reducir costes. La calidad es el objetivo que se centra en satisfacer lo mejor posible las necesidades de los clientes y de cumplir las especificaciones técnicas. Para ello es importante que exista calidad de concepción (entre lo que el cliente pide y la empresa diseña), calidad de concordancia o conformidad (entre el diseño y el producto fabricado) y calidad de servicio (entre el producto fabricado y el producto ofrecido). La flexibilidad mide la capacidad para responder a los cambios en las características de la demanda, tanto en lo referente al volumen como a las características de los productos, siendo capaz la empresa de poder ofrecer una gran variedad de productos y de ofrecer

nuevos productos o introducir modificaciones con facilidad y sin grandes costes. Por tanto, esta dimensión incluye varios tipos de flexibilidad (Koste y Malhotra, 1999): flexibilidad de volumen, que mide la capacidad para modificar de forma rentable el volumen de producción, flexibilidad de mezcla, que mide la capacidad de fabricar un volumen de productos distintos a la vez, flexibilidad de producto, que mide la capacidad para introducir nuevos productos o modificaciones en los productos existentes (Slack, 1987), y flexibilidad de entrega, que mide la capacidad de adaptar la duración de los plazos de entrega, señalando una preocupación por la fiabilidad y la rapidez.

### **3.2.2. Prácticas de producción**

Las prácticas de producción son las decisiones específicas que son tomadas en el departamento de producción y que pueden ser de distintos tipos. De esta forma, las decisiones tomadas se pueden agrupar en distintas áreas de decisión –también llamadas sub-áreas de producción (Santos, 2000)–, las cuales a su vez pueden ser estructurales o infraestructurales. Las decisiones estructurales se toman en tres áreas principales: instalaciones, tecnología de proceso y de producto, y aprovisionamiento e integración vertical. Las decisiones infraestructurales se toman en áreas de decisión tales como la estructura organizativa o la planificación y control de producción. Se puede ver una relación entre las sub-áreas de producción y las prioridades competitivas de la estrategia de producción en Santos (2000).

Las áreas de decisión son espacios abstractos con un contenido técnico diferenciado sobre las que se pueden definir objetivos, en las que se toman las decisiones o se llevan a cabo las prácticas de producción –herramientas de las que dispone el responsable de producción para cumplir los objetivos– y, por tanto, en relación a las cuales surgen las capacidades de producción. En resumen, podríamos decir que las áreas de decisión en producción sirven para concretar y hacer más específicos los objetivos, las decisiones/prácticas y las capacidades.

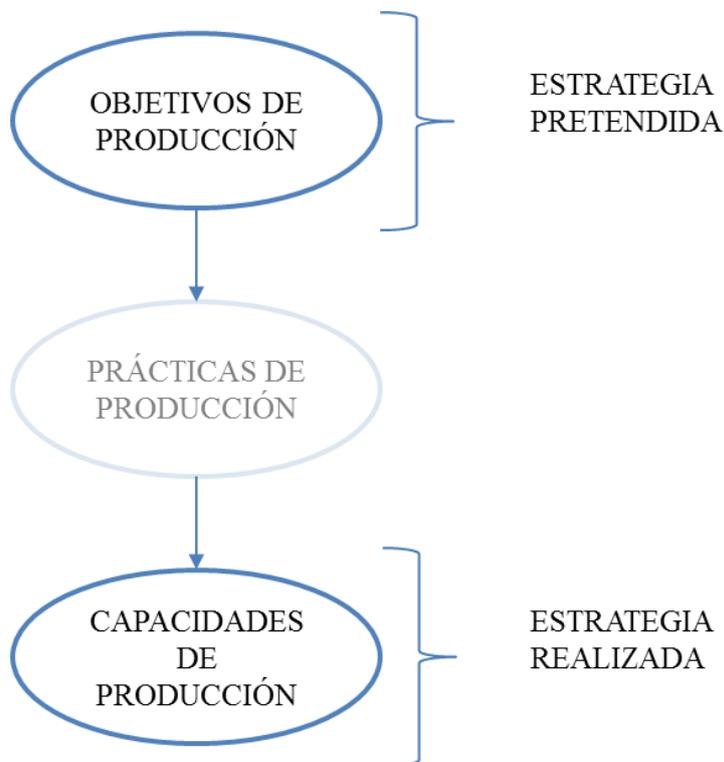
### **3.2.3. Capacidades de producción**

Las capacidades de producción son los outputs de la función de producción, es decir, la contribución particular de la función de producción al desempeño de la empresa.

Tradicionalmente, las capacidades de producción se han expresado en los mismos términos que los objetivos de producción, esto es, se ha analizado la importancia y el logro con respecto a una serie de prioridades. Las capacidades reflejan así el logro alcanzado en los mismos objetivos que fueron establecidos previamente (p.ej. coste, calidad y flexibilidad), y lo hacen en relación a los competidores de la empresa.

Por tanto, la estrategia de producción, igual que cualquier otra, se presenta como un fenómeno complejo, difícil de medir de forma estática y unidimensional, ya que el énfasis relativo que se desee otorgar a las distintas dimensiones no tiene por qué coincidir con el logro alcanzado en ellas cuando la empresa evalúa su actuación. Este enfrentamiento entre los deseos y la realidad ha sido constatado previamente por Mintzberg (1978) al distinguir la estrategia pretendida (*intended strategy*) de la estrategia realizada (*realized strategy*). En este área, los objetivos de producción constituyen la estrategia de producción pretendida y las capacidades de producción la estrategia de producción realizada.

Figura 5. Componentes de la estrategia de producción



Fuente: Elaboración propia

### **3.3. Estrategia de RR.HH.**

En esta sección presentamos una revisión de la literatura de dirección de recursos humanos (DRH) y situaremos nuestra investigación dentro de la misma, en función de los distintos enfoques que se han empleado. En primer lugar haremos un repaso de las etapas en la evolución de la gestión de RR.HH. y situaremos nuestro enfoque, el enfoque macro de DRH, dentro de esta evolución. Después, nos centraremos en un elemento del área de RR.HH., los objetivos, sobre el que girará todo el desarrollo posterior de nuestros modelos empíricos.

#### **3.3.1. Evolución de la gestión de RR.HH.**

El área de RR.HH. tiene una gran importancia hoy día, pero su evolución como función empresarial refleja que su relevancia ha ido creciendo con el tiempo. En una primera etapa (ver cuadro 1), identificada habitualmente como administrativa y que abarca la primera mitad del siglo XX, el énfasis de la función de personal se pone fundamentalmente en la productividad y la reducción de los costes laborales. Se observa así una influencia de los planteamientos de la administración científica propuesta por Frederick Taylor en 1911, que propicia la aparición de la Administración de personal (AP) (González Fernández y De Elena y Peña, 1998).

La etapa de gestión, que podemos delimitar entre los años 1960 y 1980, deja de lado lo cuantitativo para poner el foco en las necesidades psicológicas y de tipo social del individuo. La concepción del empleado como un ser social y la importancia de sus relaciones interpersonales en la empresa son características del enfoque de relaciones humanas. El autor de referencia en esta etapa fue Elton Mayo, que tras realizar unos experimentos en la Western Electric entre 1924 y 1939, concluye que la productividad no está determinada por la organización técnica, sino por la actitud del empleado, influida a su vez por las relaciones interpersonales. Muchos autores señalan que esta corriente es el origen de la DRH moderna, pues da un paso más en la explicación de la conducta del individuo, analizando su plano social y psicológico.

Tabla 1. Etapas en la evolución de la gestión de RR.HH.

<b>Etapas</b>	<b>Etapas administrativas (primera mitad s. XX)</b>	<b>Etapas de gestión (1960-1980)</b>	<b>Etapas de desarrollo (años 80)</b>	<b>Etapas estratégicas (años 90)</b>
<b>Influencias teóricas</b>	Administración científica del trabajo	Enfoque de relaciones humanas	Enfoque contingente	Dirección Estratégica
<b>Autores destacados</b>	Frederick Taylor	Elton Mayo McGregor	Diversos autores	Jackson y Schuler (1995); Wright y McMahan (1992)
<b>Concepción del empleado</b>	Los empleados son seres racionales que responden a estímulos monetarios	En la conducta del individuo influyen aspectos sociales y psicológicos	Recurso estratégico (los empleados y la forma de dirigirlos influyen en los resultados de la empresa)	Recurso estratégico; la DRH tiene un papel proactivo, influyendo en la estrategia de la empresa
<b>Denominación de la función de personal</b>	Administración de Personal	Relaciones Industriales	DRH	DERH
<b>Campo de investigación</b>	DRH micro		DRH macro	

Fuente: elaboración propia a partir de González Fernández y De Elena y Peña (1998)

Un tercera etapa, considerada de desarrollo, surgida en los años 80, supuso un gran paso en la concepción de la función de personal, al reconocer que las personas y la forma de dirigirlos influyen en los resultados de la empresa. Se empieza a hablar del concepto de DRH, sustituyendo al de administración de personal. Este cambio refleja la concepción de los empleados como un recurso estratégico y una visión de la función más estratégica e integrada en la empresa, donde se le otorga una posición más importante.

Una cuarta etapa, la estratégica, se desarrolla en los años 90 con el apoyo de la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Lado y Wilson, 1994; Peteraf, 1993). Aunque comparte la orientación estratégica de la etapa anterior, en esta última etapa el empleado

es visto como un recurso a optimizar y la conceptualización de la función adopta un enfoque más proactivo en su relación con la estrategia empresarial. Se aboga por que la función de RR.HH. participe del análisis y toma de decisiones de la estrategia corporativa y competitiva de la empresa. La estrategia de RR.HH. puede ser definida de abajo a arriba, pues el empleado se concibe como un recurso que puede ser fuente de ventaja competitiva. Esta idea propició el surgimiento del concepto de Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH).

Una de las primeras definiciones de DERH es la ofrecida por Wright y McMahan (1992, p. 298): “patrón planificado de actividades y despliegue de RR.HH. con el propósito de que la empresa logre sus objetivos”. En esta definición se considera que el fin último es alcanzar los objetivos de la empresa. La idea central de este campo de investigación consiste en analizar el papel que juegan los recursos humanos en el desempeño de la empresa, ya se utilice un enfoque de abajo arriba – i.e. los recursos humanos determinan la estrategia que debe seguir la empresa (4ª etapa) – o de arriba abajo – i.e. la estrategia de la empresa determina cómo el área de RR.HH. debe contribuir a su consecución (3ª etapa) –.

Analizar el ajuste entre la estrategia de la empresa y los RR.HH. ha sido el propósito general de la mayor parte de investigación en este campo. Se ha estudiado el ajuste con varios elementos de RR.HH., como las prácticas, las habilidades y el comportamiento de los empleados (Wright y Sherman, 1999). En los inicios del área, el énfasis se ponía en las prácticas de RR.HH. De hecho, Cappelli y Singh (1992) señalan que la tesis central del modelo de DERH afirma que cada estrategia de negocio está asociada con un conjunto único de prácticas de RR.HH. No obstante, existen otros componentes de la estrategia de RR.HH. con los que se puede estudiar el ajuste, como son los objetivos estratégicos de RR.HH., que según Truss y Gratton (1994), configuran la estrategia de RR.HH. pretendida o perseguida.

Por último, la literatura de DRH se puede agrupar en dos grandes perspectivas, la DRH micro (micro HRM) y la DRH macro (macro HRM). El área de DERH se sitúa en este último enfoque. El enfoque micro considera al empleado como unidad de análisis, mientras que el enfoque macro se centra en la organización. Además, el enfoque micro analiza cada función particular o disciplina (selección, formación, compensación...) por

separado, mientras que el enfoque macro analiza la relación del conjunto de actividades de RR.HH. con la estrategia de la empresa. Existen diferencias sustanciales entre ambos enfoques, tanto teóricas (supuestos basados en diferentes disciplinas, como la psicología y la economía) como metodológicas (predominio de la psicometría o de la econometría) (Molloy, Ployhart, y Wright, 2011; Wright y Boswell, 2002). Nuestro trabajo se sitúa dentro del área de investigación de la DERH, entendida de forma amplia, pues adopta la empresa como unidad de análisis y parte de la estrategia competitiva como determinante de los distintos elementos de las áreas funcionales analizadas, RR.HH. y producción.

En el análisis de la evolución histórica de la gestión de RRHH se puede identificar dos grandes formas de entender al empleado. Durante la etapa de gestión administrativa, basada en principios científicos, y aún en la etapa de relaciones humanas, donde se empiezan a introducir aspectos sociales y psicológicos en la gestión, la preocupación principal era la reducción de costes o la eficiencia (Valle-Cabrera, 2003). A partir de los años 80, en la etapa de desarrollo, la introducción del término RRHH refleja el cambio en la visión de los empleados, pasando de ser considerados un coste a entenderse como un recurso estratégico (Valle-Cabrera, 2003). Por tanto, frente al objetivo tradicionalmente prioritario en esta función, la reducción de costes, otros objetivos comienzan a plantearse y adquirir protagonismo en la gestión. Este planteamiento nos lleva a abordar una revisión de los objetivos que la literatura ha identificado en esta función.

### **3.3.2. Objetivos de RR.HH. en la literatura**

La inclusión de nuevos objetivos en el área de RRHH como fruto de su evolución y del cambio de concepción del empleado ha dado lugar al desarrollo de dos perspectivas o enfoques diferentes. La primera perspectiva utilizada para definir la estrategia de RRHH con base en los objetivos perseguidos consiste en clasificar a la estrategia dentro de un continuo con dos objetivos opuestos. Se trata de una perspectiva unidimensional, pues considera que este departamento solo puede perseguir un objetivo –p.ej. el control (Walton, 1985) –. La segunda perspectiva defiende que los objetivos son compatibles entre sí y que se pueden perseguir varios de ellos de forma simultánea, por lo que en lugar de facilitar la clasificación de las empresas según el objetivo que persigan,

permiten otorgar un valor a cada uno de los objetivos, tratados como distintas dimensiones que configuran el tipo de estrategia que lleva a cabo una empresa.

El modelo más destacado dentro de la primera perspectiva ha sido el que distingue entre los sistemas de RRHH orientados al compromiso y los orientados al control (Arthur, 1992, 1994; Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995; Walton, 1985). Arthur (1992, 1994) identifica dos sistemas de relaciones industriales que etiqueta como sistema de reducción de costes y sistema de compromiso. Estos sistemas son similares a los propuestos por Walton (1985), llamados de control y compromiso. A los sistemas de Walton (1985) y Arthur (1992, 1994) se les ha hecho referencia como de bajo compromiso y alto compromiso. En una revisión teórica reciente, Lepak, Liao, Chung y Harden (2006, p. 226) identifican cuatro tipos de sistemas de RRHH, cada uno de ellos relacionado con un objetivo, y que describen en función de la orientación de distintas políticas de RRHH o, en algunos casos, del uso de diferentes prácticas de RRHH. Puesto que cada tipo de sistema identificado por Lepak et al. (2006) solo pone énfasis en un objetivo, ignorando la existencia de otros objetivos al mismo tiempo, podemos suponer que una amplia corriente de la literatura ha considerado de forma implícita a los distintos objetivos como excluyentes o incompatibles.

La corriente de investigación que define los objetivos del sistema de RRHH desde una perspectiva unidimensional suele reducir los objetivos del sistema de RRHH a dos, situados en los opuestos de una sola dimensión (i.e. control vs. compromiso; desarrollar vs. adquirir). Se apoya por tanto en la teoría del *trade-off*, por la cual el hecho de aumentar el énfasis en un objetivo implica reducirlo en otro, suponiendo que si se dedican recursos a un objetivo, no están disponibles para otro.

La literatura de DERH y en especial la corriente de literatura sobre sistemas de RRHH han recogido distintos objetivos de esta área que pueden guiar las decisiones relativas a los RRHH. Con frecuencia se ha entendido sistema de RRHH como sinónimo de estrategia de RRHH y se han definido distintos sistemas en función del objetivo en que ponen énfasis. Por tanto, el enfoque predominante en la literatura ha sido el de categorizar o agrupar los sistemas de RRHH, cada uno de los cuales estaría guiado por un objetivo.

Otros investigadores defienden una segunda perspectiva para definir los objetivos de un sistema de RRHH y proponen que los sistemas de RRHH pueden perseguir una variedad de objetivos (Dyer y Holder, 1987; Lepak y Snell, 1999, 2002; Youndt et al., 1996), apoyando por tanto el modelo de acumulación (*cumulative model*): los objetivos del sistema de RRHH son compatibles y se pueden perseguir de forma simultánea. Las dos razones básicas que apoyan esta perspectiva son las siguientes: por un lado, poner menos énfasis en un objetivo no implica estar dando más importancia a otro, supuestamente opuesto, ya que es posible que se esté fallando en la búsqueda de ambos, debido a una planificación estratégica o a una toma de decisiones ineficaz; por otro lado, la búsqueda de un objetivo, si se hace de forma adecuada, puede apoyar el logro de otro objetivo. Por ejemplo, las decisiones dirigidas a mejorar la calidad pueden ayudar a reducir los costes.

Nosotros hemos optado por esta segunda perspectiva, en la que los objetivos pueden ser perseguidos de forma simultánea, ya que este planteamiento es más coherente con la idea actual en Dirección Estratégica de que las dimensiones de estrategia competitiva son compatibles. Sin embargo, algunos de estos trabajos no reconocen la variación libre de los distintos objetivos, y por tanto, cualquier combinación posible. Dyer y Holder (1987) proponen 4 objetivos complementarios para después definir tres estrategias de RR.HH. en el que cada uno de los objetivos tiene un nivel predeterminado. Consideramos que esa propuesta no extrae todo el potencial de esta segunda perspectiva, de acumulación, y supone una descripción de la estrategia de RR.HH. limitada.

En resumen, no hemos encontrado en la literatura ninguna propuesta que integre distintos objetivos de RRHH en un modelo y reconozca la compatibilidad sin restricciones entre los mismos. La mayoría de trabajos ha resaltado la importancia para el desempeño de objetivos específicos (Lepak et al., 2006) o ha propuesto un conjunto de mejores prácticas, pero no ha explicado que cada objetivo de RR.HH. ayuda en la implementación de determinadas dimensiones competitivas, y que será conveniente perseguir varios si la estrategia competitiva da importancia a varias dimensiones. Por ese motivo nosotros hemos planteado considerar un conjunto de prioridades funcionales en el área de RR.HH. –que definiremos como objetivos al valorar su importancia, y como capacidades al valorar el logro obtenido– que sean compatibles y tengan una

relación unívoca con las distintas dimensiones de la estrategia competitiva. Para ello, exponemos a continuación nuestra conceptualización de estrategia de RR.HH. y la definimos como parte del sistema de RR.HH. Igualmente, presentamos los elementos que componen el sistema que se configuran de manera análoga a los elementos del sistema de gestión de la producción— poniendo especial énfasis en las variables correspondientes que son analizadas en esta tesis: objetivos y capacidades.

### **3.3.3. Estrategia de RR.HH. como parte de un sistema abierto**

En este apartado describimos la gestión de RR.HH. como un sistema abierto, donde la estrategia de RR.HH. se puede entender en dos fases. Asimismo, explicamos las diferentes dimensiones que se han utilizado para dar un sentido u otro a la estrategia de RR.HH., y que contribuyen a la implementación de determinadas estrategias competitivas.

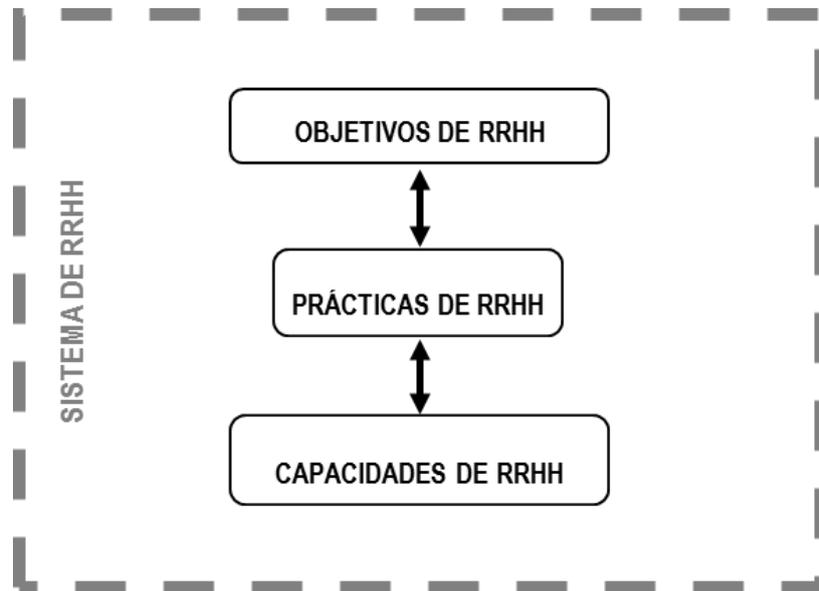
#### La gestión de RRHH como un sistema abierto

Un sistema es un conjunto de elementos que relacionados entre sí ordenadamente forman una unidad con un objetivo determinado y una función particular y, a su vez, un sistema abierto es aquel en el que los elementos que lo componen interactúan con otros elementos fuera del sistema (Von Bertalanffy, 1950). De acuerdo con esta definición, la gestión de RR.HH. puede ser entendida como un sistema abierto, formado entre otros elementos por objetivos, prácticas y capacidades (logros), y relacionado con otros elementos externos como son la estrategia competitiva y el desempeño organizativo. La concepción de la estrategia de RRHH como un sistema abierto está en los orígenes de la DERH (S Snell y James, 1992; Wright y McMahan, 1992; Wright y Snell, 1991) y esta conceptualización es similar a aquellas que han adoptado otros estudios en este campo (p. ej. Armstrong, 2006; Arthur y Boyles, 2007; Kepes y Delery, 2007; Lepak y Snell, 1999; Posthuma et al., 2013). De hecho, Zedeck y Cascio (1984) afirmaron que “los temas de RRHH son parte de un sistema abierto, y la investigación (en DERH) es teóricamente insolvente si no se sitúa en el contexto más amplio de las organizaciones” (p. 463). Igualmente, Jackson, Schuler y Jiang (2014, p. 2) definen la investigación en DERH como “el estudio de sistemas (y/o subsistemas) de Recursos Humanos y sus interrelaciones con otros elementos que comprenden un sistema organizativo [...]”.

Un sistema de RRHH incluye elementos que pueden situarse a diferentes niveles jerárquicos (Kepes y Delery, 2007) o de abstracción (ver figura 6). Nosotros consideramos que al menos se compone de tres niveles interrelacionados: los objetivos (estrategia perseguida), las prácticas (medios) y las capacidades (estrategia realizada, o grado de consecución de los objetivos). En un nivel superior tenemos los objetivos del sistema de RRHH, que son aquellas metas que la empresa quiere conseguir en esta área y que deben ser coherentes con los objetivos del negocio y la forma de competir de la empresa. Las prácticas son las políticas, programas y decisiones llevados a cabo para implementar la estrategia de RR.HH. en cada una de las principales subfunciones o áreas de decisión técnicas (p.ej. reclutamiento, selección, formación, retribución...) (Wright y Boswell, 2002, pp. 263–264). Suponen por tanto las decisiones que la empresa toma en cada una de las áreas de decisión sobre RRHH. Las capacidades de RRHH representan los logros que se han alcanzado en las prioridades funcionales establecidas y con respecto a los competidores. Por tanto, los elementos del sistema de RRHH están interrelacionados entre sí. Los objetivos elegidos determinan qué prácticas serán más adecuadas y las prácticas serán los mecanismos que permiten finalmente transformar los objetivos en capacidades concretas, que son expresadas con el mismo lenguaje que los objetivos. Por tanto, nosotros conceptualizamos la estrategia de RR.HH. de forma dual, en la que los objetivos y las capacidades se pueden ver como los dos lados de una moneda, representando los primeros la estrategia perseguida y las últimas la estrategia realizada.

Para que las capacidades del área de RRHH contribuyan a un mayor rendimiento de la empresa debe existir, además de un ajuste interno (entre objetivos y capacidades), un ajuste externo entre los objetivos del área y la estrategia competitiva de la organización. La función de RRHH deberá traducir los objetivos de la estrategia competitiva a unos objetivos propios que se refieran a las características de los empleados y del sistema que los gestiona. Posteriormente, deberá asegurarse de lograr el desarrollo de unas capacidades coherentes con estos objetivos. Por tanto, los objetivos reflejan la importancia que la empresa otorga a unas prioridades en el área de RRHH y las capacidades se corresponden con el logro alcanzado en esas prioridades. Esta perspectiva nos permite analizar la contribución estratégica de la función de RRHH en términos de su ajuste interno y externo.

Figura 6. Elementos del sistema de RR.HH



Fuente: elaboración propia

### Objetivos y capacidades de RRHH y su relación con la estrategia competitiva

Una vez que hemos considerado esa división de la estrategia de RR.HH., nuestro objetivo ahora es arrojar algo de luz en la relación de esta estrategia con la estrategia competitiva. El marco que hemos utilizado para describir esta estrategia es el de Porter (1980), debido a las razones explicadas en apartados previos. Igualmente, de los dos ejes que determinan las estrategias genéricas de Porter (1980) –fuente y alcance de la ventaja competitiva–, nosotros hemos puesto atención en las fuentes. De esta forma, recordamos que las tres fuentes consideradas en esta tesis, y que determinan las tres dimensiones de estrategia competitiva, son: liderazgo en costes, diferenciación en calidad y diferenciación en innovación.

Con estas bases, hemos buscado las dimensiones o prioridades funcionales que podrían contribuir a implementar una estrategia competitiva basada en cada una de las dimensiones expuestas previamente. Esa contribución tiene lugar mediante la importancia otorgada a esas prioridades y el logro obtenido en ellas, esto es, mediante los objetivos y las capacidades del sistema de gestión de RR.HH.

Desde los inicios de la función de RR.HH. como campo de conocimiento, la reducción de costes en el área de RR.HH. ha sido el objetivo más fácilmente identificado por los

investigadores y con más presencia en la literatura de RR.HH. (Arthur, 1992; Walton, 1985), no siendo necesariamente el objetivo principal de los profesionales.

Se trataría, por tanto, del objetivo al que se han dedicado más esfuerzos (como así demostraron los sistemas de estudio de tiempos y movimientos de Frederick Taylor). La caracterización tradicional de la estrategia de RRHH distingue entre los sistemas de RRHH orientados al compromiso y los orientados al control (Arthur, 1992, 1994; Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995; Walton, 1985). Estos últimos sistemas buscan una reducción de costes en el área de RRHH, la cual es considerada como la primera de las prioridades funcionales de nuestro modelo. Se refiere a la productividad de los empleados y a la reducción de costes generales en esta área. La productividad laboral, estrictamente dicha, es el cociente entre los resultados objetivos y los costes laborales, lo cual está relacionado con tener unos costes laborales bajos y una maximización del output resultante, que será facilitada con mayor supervisión y división del trabajo. La minimización de cualquier coste en esta área también es un reflejo de la búsqueda de productividad en términos generales. Así, la reducción en los costes de cualquier actividad de RRHH ayudaría a lograr este objetivo.

Pero hoy día existen otras prioridades que han adquirido protagonismo en la gestión de RR.HH. Una de esas prioridades es la calidad. Es necesario distinguir entre la calidad como atributo de los empleados y la calidad como atributo del sistema de RRHH (Quijano, Cornejo, Yepes y Flores, 2005), necesaria para que la calidad de los primeros tenga un impacto en la empresa. La calidad de los empleados se refiere a sus niveles de cualificación y formación, mientras que la calidad del sistema se refiere a la utilización de prácticas y técnicas de gestión basadas en criterios de máxima calidad y que busquen desarrollar todo el potencial de los empleados.

La flexibilidad de RRHH es una de las prioridades que más importancia ha recibido en esta área recientemente (Beltrán Martín, Escrig Tena, Bou Llusar, y Roca Puig, 2013; Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena, y Bou-Llusar, 2008; Ketkar y Sett, 2009; Wright y Snell, 1998). Sanchez (1995) distinguió dos componentes del constructo flexibilidad: flexibilidad de recurso y flexibilidad de coordinación. El primero se refiere al grado en que un recurso puede ser aplicado a múltiples usos y al coste y tiempo para cambiar un recurso a un uso alternativo, lo cual depende, en nuestro caso, de las

características del empleado. El segundo atributo, flexibilidad de coordinación, se refiere al grado en el que la empresa puede reasignar los recursos y la forma en que se organizan. Por tanto, estos componentes aplicados a la flexibilidad de los RRHH aluden a la flexibilidad que proviene del propio empleado y a la flexibilidad que tiene el sistema para actuar en relación a las habilidades y comportamientos.

Nosotros consideramos los objetivos –y las correspondientes capacidades– asociados a las prioridades previas como compatibles (Lepak y Snell, 1999, 2002; Youndt et al., 1996), no como alternativos (Arthur, 1992, 1994; Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995; Miles y Snow, 1984; Walton, 1985), y los analizamos en consecuencia como dimensiones independientes. De esta forma, y al igual que con la estrategia competitiva y la estrategia de producción, defendemos un modelo de acumulación –en lugar de un modelo de *trade-off*–. Esta perspectiva se sustenta en dos ideas básicas. Por un lado, poner menos énfasis en un objetivo no implica estar dando más importancia a otro, supuestamente opuesto, ya que es posible que se esté fallando en la búsqueda de ambos, debido a una planificación estratégica o a una toma de decisiones ineficaz; por otro lado, la búsqueda de un objetivo, si se hace de forma adecuada, puede apoyar el logro de otro objetivo. Por ejemplo, las decisiones dirigidas a mejorar la calidad pueden ayudar a reducir los costes. Por tanto, es más adecuado considerar que los distintos objetivos –y por ende, las capacidades– pueden ser compatibles.

Las dimensiones consideradas para conceptualizar la estrategia competitiva (liderazgo en costes, diferenciación en calidad y diferenciación en innovación) y las prioridades funcionales del área de RRHH (costes, calidad y flexibilidad) servirán de base conceptual para construir nuestro primer modelo de análisis, que explicamos en el siguiente capítulo.

### **3.4. Referencias**

- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. (4th ed.). London: Kogan Page.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488–506.

- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Arthur, J. B., y Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77–92.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Beltrán-Martín, I., Escrig-Tena, A. B., Bou-Llusar, J. C., y Roca-Puig, V. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 16(4), 221–237.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. B., y Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 581–599.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21, 127–154.
- Cappelli, P., y Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, 165, 192.
- Cleveland, G., Schroeder, R. G., y Anderson, J. C. (1989). A theory of production competence. *Decision Sciences*, 20(4), 655–668.
- Delery, J. E., y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Dess, G. G., y Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 27(3), 467–488.
- Dyer, L., y Holder, G. (1987). Toward a Strategic Perspective of Human Resource Management. *CAHRS Working Paper Series*, 451.
- Galbraith, C., y Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, 4(2), 153–173.
- González-Benito, J., y Suárez-González, I. (2010). A study of the role played by manufacturing strategic objectives and capabilities in understanding the relationship between Porter's generic strategies and business performance. *British Journal of Management*, 21, 1027–1043.

- González Fernández, L., y De Elena y Peña, J. (1998). Propuesta de un modelo de dirección y gestión de Recursos Humanos. *Estudios Financieros. Revista de Trabajo Y Seguridad Social*, 189, 95–150.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Hill, C. W. L. (1988). Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. *The Academy of Management Review*, 13(3), 401–412.
- Hofer, C., y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West: West Publishing Company.
- Huang, T. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132–151.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., y Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–89.
- Kepes, S., y Delery, J. E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In P. Boxall, J. Purcell, y P. M. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 385–404). London, UK: Oxford University Press.
- Ketkar, S., y Sett, P. K. (2009). HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1009–1038.
- Kim, L., y Lim, Y. (1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach. *Academy of Management Journal*, 31(4), 802–827.
- Koste, L. L., y Malhotra, M. K. (1999). A theoretical framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility. *Journal of Operations Management*, 18, 75–93.
- Lado, A. A., y Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.
- Lee, F.-H., Lee, T.-Z., y Wu, W.-Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel

- industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351–1372.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., y Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217–271.
- Lepak, D. P., y Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital and development allocation. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lepak, D. P., y Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Miles, R. E., y Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Miles, R. E., y Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.
- Miller, A., y Dess, G. G. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553–585.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233–249.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *The Academy of Management Journal*, 31(2), 280–308.
- Molloy, J. C., Ployhart, R. E., y Wright, P. M. (2011). The Myth of “the” Micro-Macro Divide: Bridging System-Level and Disciplinary Divides. *Journal of Management*, 37(2), 581–609.
- Nayyar, P. R. (1993). On the measurement of competitive strategy: Evidence from a large multiproduct U.S. firm. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1652–1669.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., y Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220.
- Quijano, S., Cornejo, J. M., Yepes, M., y Flores, R. (2005). La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida. *Anuario de Psicología / The UB Journal of Psychology*, 36(1), 7–36.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 135–159.
- Santos, F. C. A. (2000). Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(5), 610–628.
- Sanz-Valle, R., Sabater-Sanchez, R., y Aragon-Sanchez, A. (1999). Human resource management and business strategy links: an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 655–671.
- Slack, N. (1987). The Flexibility of Manufacturing Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 7(4), 35–45.
- Snell, S., y James, D. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467–504.
- Truss, C., y Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663–686.
- Valle-Cabrera, R. (2003). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Pearson. Prentice-Hall.
- Vickery, S. K. (1991). A Theory of Production Competence Revisited. *Decision Sciences*, 22(3), 635–643.
- Von Bertalanffy, L. (1950). The theory of Open Systems in physics and biology. *Science*, 111(2872), 23–29.
- Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77–84.
- Wheelwright, S. C. (1984). Manufacturing Strategy : Defining the Missing Link. *Strategic Management Journal*, 5(1), 77–91.

- Wissema, J. G., Pol, H. W. Van der, y Messer, H. M. (1980). Strategic Management Archetypes. *Strategic Management Journal*, 1(1), 37–47.
- Wright, P. M., y Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247–276.
- Wright, P. M., y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P. M., y Sherman, W. S. (1999). Failing to find fit in strategic human resource management: theoretical and empirical problems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 53–74.
- Wright, P. M., y Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203–225.
- Wright, P. M., y Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *The Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., y Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.
- Zedeck, S., y Cascio, W. F. (1984). Psychological issues in personnel decisions. *Annual Review of Psychology*, 35(1), 461–518.



**CAPÍTULO 4. LA ESTRATEGIA DE  
RECURSOS HUMANOS: ENTRE LA  
ESTRATEGIA COMPETITIVA Y EL  
DESEMPEÑO ORGANIZATIVO**



El estudio abordado en este capítulo se estructura como sigue. En el primer apartado se destaca la importancia del ajuste dentro de las áreas de Dirección Estratégica y Dirección Estratégica de RR.HH., así como el propósito de este estudio. En el segundo apartado se presenta el modelo y las hipótesis que se van a contrastar acerca del papel mediador de la estrategia de RRHH en la relación estrategia-resultados. El apartado tercero describe las principales decisiones de diseño metodológico. Seguidamente se exponen y discuten los principales resultados, incluyendo las implicaciones teóricas y prácticas, así como las limitaciones. Por último se presentan las conclusiones del trabajo.

#### **4.1. El problema estudiado: ajuste vertical de la estrategia de RR.HH.**

Explicar la relación entre la estrategia competitiva y los resultados empresariales es el propósito fundamental de la dirección estratégica (Hoskisson, Hitt, Ireland, y Harrison, 2008), pero los diferentes mecanismos que componen la cadena causal de esta relación siguen sin estar claros. Un principio comúnmente aceptado es que la estrategia competitiva debe ser traducida en estrategias funcionales consistentes que la desarrollen y apoyen para que se implante de forma efectiva (Hofer y Schendel, 1978). De hecho, autores como Legge (1995) o Bratton (2007) entienden la estrategia de negocio como una estrategia de segundo orden (la corporativa sería de primer orden) y las estrategias funcionales como de tercer orden, adoptando una visión descendente de la planificación estratégica. Aunque el ajuste que sucede entre los niveles de negocio y funcional se considera una premisa clave, el trabajo empírico que se ha producido para identificarlo y medir sus consecuencias es paradójicamente reducido (ej. González-Benito y Suárez-González, 2010; C. A. Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Miles y Snow, 1984; Slater y Olson, 2001). En este capítulo tratamos de contribuir en esta línea de investigación explorando, en concreto, el papel mediador de la estrategia de RRHH en la relación entre estrategia competitiva y resultados. En consecuencia, estamos

interesados en examinar si el ajuste de la estrategia de RR.HH. con la estrategia competitiva impulsa a un mejor rendimiento.

Igualmente, el propósito fundamental de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) como campo de investigación consiste en analizar el papel que juegan los recursos humanos en el desempeño de la empresa, ya se utilice un enfoque de abajo arriba (p. ej. los recursos humanos determinan la estrategia que debe seguir la empresa) (Boxall, 1998; Lado y Wilson, 1994) o de arriba abajo (p. ej. la estrategia de la empresa determina cómo el área de RRHH debe contribuir a su implementación) (Schuler y Jackson, 1987). De esta forma, una amplia línea de investigación ha apuntado que avanzar en el significado estratégico de esta función requería analizar el ajuste entre el nivel estratégico y funcional para lograr un impacto positivo en el rendimiento (p. ej. Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987), el cual ha sido considerado desde los inicios de este campo (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade y Drake, 2009). Estos trabajos se han dirigido prioritariamente a ofrecer tipologías de estrategias de RRHH (Bird y Beechler, 1995; Huang, 2001) o a describir los comportamientos deseados o prácticas más adecuadas según cada estrategia competitiva (Delery y Doty, 1996; Dowling y Schuler, 1990; Huang, 2001; Schuler y Jackson, 1987; Wright y Sherman, 1999). Por tanto, han analizado el ajuste estratégico en términos de las prácticas llevadas a cabo en la empresa. A pesar de la investigación que habla sobre distintos objetivos de la estrategia o sistema de RRHH (Arthur, 1992, 1994; Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995; Miles y Snow, 1984; Walton, 1985), hay una ausencia de trabajos que utilicen estos objetivos como variable para analizar el ajuste mencionado.

Nuestra propuesta ofrece una definición de ajuste (entre estrategia competitiva y estrategia de RR.HH.) en términos de objetivos y capacidades. Además, considera estos elementos de RR.HH. como parte del sistema de gestión de RR.HH. (SGRRHH), de acuerdo a otros estudios (Armstrong, 2006; Arthur y Boyles, 2007; Kepes y Delery, 2007; Posthuma et al., 2013). Nosotros hemos elegido un enfoque basado en el contenido considerando las prioridades, esto es, las dimensiones a las que los directivos confieren importancia en su departamento, más que los medios para conseguirlos (prácticas), mientras distinguimos entre lo que se persigue (objetivos) y lo que finalmente se consigue (capacidades). La consideración conjunta de estos dos elementos

nos ayuda a clarificar cómo el ajuste entre la dirección estratégica y la de recursos humanos contribuye a lograr unos mejores resultados, infiriéndose básicamente dos condiciones necesarias. En primer lugar, los objetivos de la estrategia de RRHH deben plantearse a la luz de la estrategia competitiva de forma que concreten ésta. Y en segundo lugar, los objetivos de RRHH deben ser logrados, esto es, deben convertirse en capacidades. Solo así se consigue la implementación de la estrategia funcional, y por tanto, de la estrategia competitiva. Por último, se considera también si el impacto del ajuste en los resultados es siempre positivo o, por el contrario, depende de las características del entorno y en concreto del nivel de dinamismo del mismo. En definitiva el objetivo final es ofrecer pistas sobre *cuándo* y *cómo* el ajuste entre la función de RRHH y la estrategia competitiva de la empresa conduce a mejores resultados.

A partir de una muestra de 204 empresas industriales españolas, la investigación planteada ofrece evidencia de que tanto la estrategia de RR.HH. pretendida como la estrategia de RR.HH. realizada son componentes esenciales que ayudan a la estrategia competitiva a mejorar el desempeño, lo que obliga a poner la atención en los objetivos y capacidades del área, como reflejo de ambos pasos en esta estrategia. Ambos elementos han de tenerse en cuenta al analizar la contribución estratégica de la función de RRHH. Frente a la literatura previa, que se centra en las prácticas dejando de lado las prioridades, nuestro trabajo propone que más allá de las prácticas de RRHH implementadas, lo verdaderamente relevante son las capacidades que las mismas han permitido generar. Por tanto, intentamos abrir la caja negra de la gestión de RR.HH. analizando posibles variables mediadoras entre los objetivos de RR.HH. y el desempeño, estableciendo así caminos causales que contribuyan a mejorar la explicación entre DRH y desempeño (Harley, 2015). Nuestro trabajo contribuye asimismo a la literatura en DE y en RRHH identificando objetivos y capacidades de RRHH concretos que permiten una implementación efectiva según la estrategia diseñada. Se consideran tres dimensiones competitivas (costes, calidad e innovación) y se analizan distintas combinaciones sinérgicas de objetivos y capacidades para cada una de ellas para entornos de alto y bajo dinamismo.

### **4.3. Modelo e hipótesis**

#### **4.3.1. Ajuste entre estrategia competitiva y estrategia de RRHH**

Dentro del propio sistema de gestión de RRHH se puede estudiar el ajuste interno que se produce entre los distintos elementos del mismo (objetivos, prácticas y capacidades). Existirá ajuste interno si las prácticas de RRHH que se llevan a cabo son coherentes con los objetivos planteados y gracias a ello, se logra desarrollar capacidades organizativas que responden a esos objetivos; es decir, si existe eficacia interna, pues se consigue lo que se pretende (ver parte central de la figura 7). Como dicen (Kepes y Delery, 2007), “este tipo de ajuste y sus consecuencias es raramente explorado en la literatura, aunque se reconoce indirectamente con frecuencia”. Recientemente (Posthuma, Campion, Masimova, y Campion, 2013, p. 1187) han afirmado que “un sistema de RRHH es de alto desempeño cuando los diferentes niveles que lo componen están alineados y las prácticas trabajan hacia un mismo objetivo”. Por ello, nosotros creemos necesario dar apoyo empírico a estas ideas teóricas mediante un estudio que analice el ajuste entre distintos elementos del sistema de RR.HH.

La transformación de los objetivos en capacidades pasa por utilizar unas prácticas que orienten el comportamiento del empleado y su desempeño individual hacia los objetivos del sistema. El desempeño individual viene determinado por tres componentes: capacidades, motivación y oportunidades para contribuir (conocidos por sus siglas en inglés como AMO), los cuales han sido reconocidos por varios autores y han servido incluso para clasificar prácticas de RRHH (Chadwick y Dabu, 2009; Delery, Gupta y Shaw, 1997; Macduffie, 1995; Osterman, 1994; Wright y Snell, 1991). Bamberger y Meshoulam (2000) se refieren a tres procesos interrelacionados por los que el sistema de gestión RRHH influye en el comportamiento de los empleados: puede afectar a la base de capital humano (o capacidades individuales), puede influir en la motivación de los mismos y puede influir en las oportunidades existentes para contribuir con los comportamientos requeridos. Cada uno de estos procesos se refiere a un determinante distinto del desempeño individual. Según Gerhart (2005, p. 175), las prácticas de RRHH influyen en el desempeño del negocio a través de los tres determinantes del desempeño individual, pero para alcanzar el comportamiento deseado las decisiones tomadas deben estar guiadas por el objetivo asociado a ese

comportamiento. En definitiva, para alcanzar las capacidades necesarias, lo importante es que las prácticas de RRHH estén diseñadas en función del objetivo que se pretende alcanzar.

Pero este ajuste interno contribuirá al desempeño de la unidad de negocio sólo en la medida en que ayude a desarrollar la estrategia competitiva. Por lo tanto, es razonable pensar que deba producirse también un ajuste externo, entre la estrategia competitiva y la estrategia de RRHH, para que la estrategia de recursos humanos rinda todo su potencial (ver parte superior de la figura 7). Esta perspectiva de ajuste entre niveles estratégicos responde a un supuesto básico de la planificación estratégica, la cual se concibe normalmente como un proceso de arriba abajo (Hofer y Schendel, 1978).

Una vez que la estrategia se diseña a nivel de negocio se deben diseñar estrategias funcionales que desarrollen, detallen y apoyen esta estrategia general. Esto implica dos condiciones:

Por una parte, los objetivos de la estrategia funcional deben plantearse a la luz de la estrategia competitiva de forma que desarrollen y apoyen ésta. Es decir, debe haber coherencia (ajuste externo) entre los objetivos de la estrategia competitiva y los de la estrategia de RRHH. Debe existir una idea común entre los directivos de la alta dirección y los directivos funcionales sobre cuáles son las prioridades competitivas de la empresa para poder implementar la estrategia competitiva.

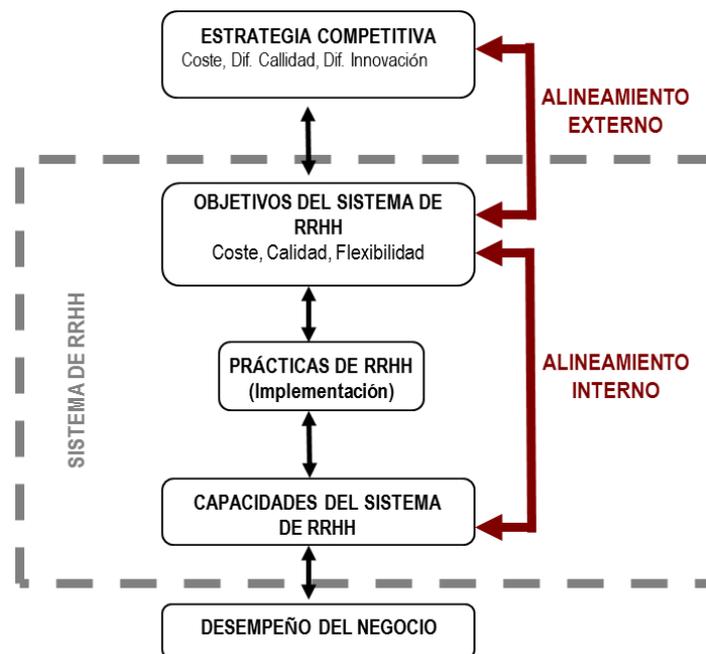
Por otra parte, los objetivos funcionales planteados deben ser finalmente logrados, esto es, se deben convertir en capacidades (ajuste interno). Solo así se consigue la completa implementación de la estrategia funcional, y por ende, de la estrategia competitiva, que incida en los resultados de la empresa.

Esta idea ha sido defendida de forma análoga en el ámbito de la función de producción. La teoría de la competencia productiva, propuesta por Cleveland, Schroeder, y Anderson (1989), establece que los objetivos y las capacidades en producción deben alinearse con la estrategia de negocio para contribuir a su implementación y así mejorar el desempeño de la empresa. Otros autores han extendido este enfoque a otras áreas funcionales como marketing y diseño y desarrollo de productos (Droge, Vickery, y

Markland, 1994) o compras (González-Benito, 2007). De acuerdo a los argumentos exhibidos, proponemos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1: El efecto de la estrategia competitiva en el desempeño del negocio se canaliza a través de los objetivos y las capacidades del sistema de RRHH, de forma que estos dos elementos median la relación entre la estrategia competitiva y el desempeño, y las capacidades median la relación entre los objetivos y el desempeño.*

Figura 7. Papel de la estrategia desde una perspectiva de ajuste



Fuente: elaboración propia

No obstante, esta hipótesis establece la necesidad de ajuste pero no el carácter del mismo, es decir, no detalla qué objetivos de RRHH deben asociarse a qué estrategias competitivas. Se repasarán para ello las propuestas de la literatura acerca de los comportamientos que requiere cada estrategia competitiva, las prácticas que los promueven y los objetivos de RRHH más coherentes con las mismas y de la hipótesis 1 se derivarán tres subhipótesis para cada estrategia competitiva considerada.

En primer lugar, la empresa que persigue una la estrategia competitiva de reducción de costes necesita que los empleados trabajen de forma eficiente, cumpliendo fielmente las tareas asignadas, evitando errores y maximizando la producción con los mínimos costes y tiempo. Si los empleados, sin embargo, se comportaran buscando una calidad superior

a la habitual, innecesaria, y aumentado los costes, estarían incurriendo en un comportamiento no deseado por la estrategia competitiva. Por ello, esta estrategia requiere que los procesos en los que se agrupan las tareas sean “racionales y altamente estructurados”, evitando “creatividad e innovación, que acarrear costes de experimentación” (Castellanos y Martín, 2011, p. 577).

Schuler y Jackson (1989) señalan que la estrategia de búsqueda de eficiencia conlleva baja discrecionalidad de los empleados, mayor supervisión, pocos empleados y mayor especialización de las tareas, acompañada de mayores volúmenes de producción. Esta estrategia requiere que el sistema de RRHH ponga énfasis en un sistema de compensación con salarios bajos y con incentivos a la productividad, mediante criterios cuantitativos y medibles y que la formación esté orientada al logro de conocimientos técnicos (Díaz-Fernandez, López-Cabrales, y Valle-Cabrera, 2014). Castellanos y Martín (2011) afirman que las estrategias de RRHH que apoyan una orientación de bajo coste promueven procesos racionales y altamente estructurados que reduzcan la incertidumbre.

Teniendo en cuenta estas demandas, los responsables de RRHH deberán fijar como prioridad la reducción de los costes laborales y del propio sistema de RRHH, y utilizarán prácticas de RRHH que persigan esa prioridad incidiendo en cada uno de los determinantes del desempeño individual. En primer lugar, las decisiones en materia de selección y formación pueden dotar a la empresa del capital humano apropiado para reducir costes, contratando a candidatos con las cualificaciones técnicas mínimas necesarias que no hagan aumentar los costes laborales y formándolos sobre aspectos técnicos y ligados al trabajo actual de cada puesto para que sean capaces de aumentar la productividad. En segundo lugar, las prácticas retributivas y de evaluación del desempeño pueden motivar a los empleados a utilizar sus conocimientos y destrezas en la reducción de los costes si el sistema de incentivos recompensa en función del volumen de producción y la reducción de costes, y la evaluación del desempeño utiliza una alta supervisión con fines de control. En tercer lugar, otras prácticas conllevarían una reducción de costes del sistema de RRHH si facilitan a los empleados los medios u oportunidades para hacerlo, es decir, si cada empleado tiene una descripción detallada de sus tareas y existe una alta especialización del trabajo que permite obtener un mayor

número de unidades de producción y de forma más rápida. Estos argumentos nos permiten derivar de la hipótesis 1 la siguiente:

*Subhipótesis 1a: Una estrategia de negocio que enfatiza el control de costes tendrá un impacto en el desempeño del negocio a través del objetivo de reducción de costes y la capacidad de reducción de costes en el sistema de RRHH.*

Una empresa que base su estrategia competitiva en la diferenciación en calidad necesita de empleados altamente cualificados y con formación actualizada, para ofrecer unos productos con altas prestaciones –esto puede ser perseguido a través de procesos de reclutamiento sofisticados, procesos de selección exigentes o formación continua, pero estos son los medios, que responden al concepto de prácticas–. En sectores industriales, una mayor calidad en los productos ofrecidos suele implicar una mayor complejidad técnica o un diseño elaborado, por lo que la cualificación y formación son indispensables. Requiere además que los empleados estén preocupados por la calidad, tengan un comportamiento cooperativo e interdependiente, un enfoque a medio-largo plazo en la realización de sus tareas, aunque no se requiere un comportamiento tan arriesgado en las tareas a realizar como puede requerir la estrategia de diferenciación en innovación (Schuler y Jackson, 1987).

Estos comportamientos solo se logran si las prácticas de RRHH son diseñadas siguiendo como criterio básico la mejora de la calidad, por lo que el punto clave recae en la orientación que se le da a las prácticas, más que en la práctica particular seleccionada. Igual que para el caso de costes, hay prácticas que están más relacionadas con un determinante del desempeño individual que con otro, pero todas van encaminadas a fomentar un comportamiento que apoye la calidad. Por un lado, la empresa intentará seleccionar los mejores candidatos para cada puesto de trabajo, para lo cual suele ser necesario utilizar múltiples técnicas de selección y analizar a múltiples candidatos para encontrar el adecuado. Alternativamente, la empresa podría elegir usar formación continua para actualizar los conocimientos y habilidades de los empleados, enseñándoles las mejores técnicas y procesos existentes para realizar su trabajo. Tanto la selección rigurosa como la formación continua facilitan la adquisición de un capital humano de calidad, necesario para implementar esta estrategia. Por otro lado, la preocupación por la reducción de errores atribuidos a los empleados fortalecería una

estrategia de diferenciación basada en calidad. En consecuencia, la evaluación del desempeño del empleado estaría diseñada para identificar oportunidades de mejora e informar al empleado sobre los aspectos donde puede mejorar, desarrollando su capital humano y contribuyendo al desarrollo de una cartera de productos de alta calidad. Destacar entre los competidores como una empresa que ofrece alta calidad también depende de la implicación de los empleados en su trabajo y de su capacidad de hacer cambios y mejoras de forma independiente. Todas estas características describen un sistema de gestión de RR.HH. impulsado por la calidad. Los argumentos expuestos previamente nos permiten enunciar la siguiente subhipótesis a partir de la hipótesis 1:

*Subhipótesis 1b: Una estrategia de negocio que enfatiza la diferenciación en calidad tendrá un impacto en el desempeño del negocio a través del objetivo calidad y la capacidad calidad del sistema de RRHH.*

La tercera dimensión de la estrategia competitiva que estudiamos es la innovación, que es también una forma en la que la empresa se puede diferenciar de los competidores (Porter, 1980). Una estrategia competitiva con énfasis en la innovación requiere priorizar la introducción de nuevos productos o de nuevos procesos, por lo que será importante que exista un sistema de RRHH flexible, en el que los empleados tengan una variedad de conocimientos y habilidades que les permita generar nuevas ideas y desarrollar innovaciones, se tenga una visión de largo plazo de las tareas que se realizan y se trabaje de forma coordinada. Además requiere una mayor asunción de riesgos en la toma de decisiones y una mayor creatividad que la estrategia de diferenciación en calidad (Schuler y Jackson, 1987).

Al igual que en los dos casos anteriores, los comportamientos requeridos por esta estrategia competitiva necesitan de prácticas adecuadas que doten a los RRHH y al propio sistema de la flexibilidad suficiente para adaptarse a la innovación continua. En primer lugar, la empresa necesita seleccionar a los candidatos con mayor capacidad de adaptación y de aprendizaje, así como formarlos con el objetivo de que adquieran una amplia variedad de conocimientos y habilidades, que no necesariamente tengan que utilizar en el puesto actual; es decir, la empresa necesita invertir en un capital humano flexible. En relación a esto, una estrategia competitiva basada en la innovación también está relacionada con la experiencia de los empleados, ya que “el conocimiento se

acumula rápidamente a través de la experiencia” (Jackson, Schuler y Rivero, 1989) y este permite generar innovaciones. Por tanto, los altos niveles de rotación de la plantilla serían perjudiciales para la innovación, pues reducen la experiencia de los empleados. En este sentido, (Schuler y Jackson, 1989) proponen que un mecanismo dentro del sistema de RRHH que apoya el objetivo de innovación sería la promoción interna de los empleados. Además, esta mayor estabilidad laboral favorece una visión a largo plazo del trabajo y la creación de relaciones informales con compañeros de trabajo que puedan resultar en proyectos o iniciativas conjuntas que generen innovaciones. En segundo lugar, si la evaluación del desempeño y la retribución incluyen diversos criterios y se relacionan con la propuesta de nuevas ideas, el desarrollo o los resultados de nuevos productos, los empleados estarán más motivados para actuar con flexibilidad y perseguir el desarrollo de innovaciones. Por último, las prácticas del área de diseño de puestos de trabajo deberán permitir que el empleado desarrolle múltiples tareas y colabore con empleados de diferentes puestos mediante el trabajo en equipo, facilitando el surgimiento de nuevas ideas que se transformen en innovaciones y la adaptación a nuevos puestos. En este sentido, una retribución variable ligada a criterios grupales y al éxito de nuevos productos motivará a los integrantes del equipo y favorecerá la eficacia del mismo. En definitiva, esta estrategia requiere prácticas que desarrollen unos recursos humanos flexibles, motivados a poner en práctica todos sus conocimientos y que provean de los mecanismos necesarios para tener un comportamiento flexible. Estos argumentos nos permiten enunciar la siguiente subhipótesis:

*Subhipótesis 1c: Una estrategia de negocio que enfatiza la diferenciación en innovación tendrá un impacto en el desempeño del negocio a través del objetivo flexibilidad y la capacidad de flexibilidad del sistema de RRHH.*

#### **4.3.2. Efecto del dinamismo del entorno**

En entornos dinámicos es más complicado lograr ajuste debido a que este consume tiempo, un factor escaso y muy valioso cuando el mercado es tan cambiante (Homburg, Krohmer, y Workman Jr, 1999). Las ventajas de lograr ajuste no compensan de forma tan clara el esfuerzo de conseguirlo. Esto hace que el efecto del ajuste en los resultados sea menor que en entornos estables y que incluso pueda tornarse negativo.

Los entornos dinámicos requieren una definición ambigua y abierta de estrategia en la que se dé cabida a objetivos distintos para las diferentes áreas funcionales. La adaptación a un contexto cambiante requiere que las prioridades a nivel funcional sean continuamente evaluadas y los objetivos sean revisados, añadiendo algunos nuevos. Si no es así, puede suceder que el director de RRHH esté muy preocupado en la búsqueda de calidad como lo ha estado la empresa hasta ahora, mientras los directivos de negocio comienzan a percibir signos en el mercado que apuntan hacia una mayor demanda de productos novedosos, lo que requerirá una adaptación y reorientación del área de RRHH que llevará un tiempo considerable. Por un lado, la búsqueda de un ajuste perfecto o rígido supone que cada vez que cambian las circunstancias del mercado se produzcan desajustes. Por otro lado, un mayor abanico de objetivos supone una mayor variedad de alternativas en la combinación de las prioridades competitivas a nivel funcional, dotando a la empresa de mayor flexibilidad en la elección de los mismos. En este caso, el ajuste, entendido como capacidad estratégica básica de la empresa, puede inhibir la innovación y flexibilidad, convirtiéndose en una rigidez básica que impida a la empresa adaptarse al entorno. El ajuste puede ayudar a mejorar la eficiencia pero puede reducir la flexibilidad estratégica (esto es, la capacidad para reformular la estrategia, modificar la importancia dada a las prioridades competitivas y adaptarse al entorno) ya que es difícil dar una respuesta coordinada ante cambios inesperados. En estos contextos, la empresa se beneficiará si permite una definición más abierta de la estrategia que deben seguir sus áreas funcionales, dándoles poder para adaptarse a las circunstancias del entorno. Por tanto, en estos casos la relación unívoca entre dimensiones competitivas y objetivos del área de RRHH no está tan clara, pues la empresa necesitara dar una importancia moderada a cada uno de los tres objetivos del área de RRHH, en lugar de priorizar la búsqueda de uno de ellos. En este sentido, enunciemos la siguiente hipótesis.

*Hipótesis 2: La conexión entre la estrategia competitiva y los resultados empresariales a través de la función de RRHH es más fuerte en entornos menos dinámicos.*

La hipótesis dos refleja un efecto moderador del entorno, pues expresa que en entornos dinámicos las relaciones defendidas en la hipótesis 1 son más débiles que en entornos estables. Por tanto, el dinamismo del entorno ejerce un papel atenuante en el ajuste propuesto.

## **4.4. Metodología**

### **4.4.1. Datos**

La población objeto de estudio está compuesta por empresas industriales con domicilio social en España y más de 100 trabajadores. Los sectores estudiados son los cinco sectores que mayor número de empresas tenían en el período de 2012 a 2014: Industria de la alimentación (SIC 20), Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo (SIC 34), Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques (SIC 37), Industria química (SIC 28) y Fabricación de maquinaria y equipo no clasificado en otra parte (SIC 35-36). De acuerdo a los objetivos de este estudio, nosotros consideramos como un requisito esencial que la población esté compuesta por empresas con un número alto de empleados, de forma que tengan una función de RR.HH. bastante desarrollada y, específicamente, un director o responsable de RR.HH. a quien podamos dirigir el cuestionario. Esto nos llevó a centrarnos en empresas industriales con más de 100 empleados. Además, decidimos acotar la población objetivo a un número limitado de sectores con el fin de no introducir demasiada heterogeneidad. Finalmente, la razón por la que hemos elegido estos cinco sectores es que son aquellos en los que se concentra el mayor número de empresas de la población de referencia (empresas industriales con más de 100 empleados) y que en conjunto representan el 50% de la población. A partir de la base de datos SABI, de Bureau Van Dyck, se identificaron un total de 1140 empresas, 400, 216, 207, 168 y 149 en cada uno de los sectores mencionados.

La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario online (ver Anexo I) dirigido al director de RRHH a través de la plataforma de encuestas *SurveyMonkey*®. Este cuestionario fue revisado por compañeros de profesión y por 27 empresas con el objetivo de identificar alguna expresión ambigua o confusa. Antes del envío, se llamó telefónicamente a cada empresa con el fin de identificar al responsable de RRHH y solicitar su colaboración. Una vez conseguido el contacto, se enviaba inmediatamente un correo electrónico de invitación personalizado con el vínculo para realizar el cuestionario *online* (se obtuvo el contacto de 527 empresas: 46.22%). Si a las tres semanas no se recibía respuesta, se volvía a contactar telefónicamente con la empresa y,

si era necesario, se volvía a enviar el correo electrónico de invitación e incluso el cuestionario en algún otro formato preferido por el encuestado. Este procedimiento de recordatorio se administró al menos dos veces para cada empresa que no respondió. La aplicación del cuestionario conforme a este proceso, realizado entre marzo y junio de 2015, resultó con 204 respuestas completas (17.89% de tasa de respuesta). El listado de estas empresas se puede consultar en el Anexo III.

Con el fin de valorar la posible existencia de sesgos de no respuesta, se realizaron pruebas de igualdad de medias usando variables financieras (p.ej. ROE, ROI, RAO, margen y EBITDA) y otras variables descriptivas de la empresa como el activo total, la edad o el número de empleados –de las que disponíamos en la base de datos para todas las empresas de la población– pero no se encontraron diferencias significativas entre las que respondían y las que no (tabla 2). Por lo tanto la fiabilidad de la muestra no está amenazada por sesgos de no respuesta. Igualmente, el test de Levene indicó que no hay diferencias significativas en la varianza de la mayoría de variables (tabla 2).

Tabla 2. Prueba t de igualdad de medias entre las empresas que responden y las que no responden

Variable	Media no respuesta	Media sí respuesta	Prueba t	Significatividad (2 colas)
ROE	8.87	12.28	-.624	.533
ROI	9.32	9.11	.062	.950
ROA	3.37	2.98	.536	.593
Margen	.53	1.49	-.863	.388
EBITDA	7169.86	5473.89	1.393	.164
Activos totales	104294	77576	1.955	.051
Número de empleados	323	309	.325	.746

\*p<0,05

Tabla 3. Prueba de Levene de igualdad de varianzas

Variable	Media no respuesta	Media sí respuesta	Prueba t	Significatividad
ROE	8.87	12.28	.001	.973
ROI	9.32	9.11	.191	.662
ROA	3.37	2.98	4.952*	.026
Margen	.53	1.49	3.860	.050

EBITDA	7169.86	5473.89	5.906*	.015
Activos totales	104294	77576	7.078*	.008
Número de empleados	323	309	.350	.554

\*p<0,05

Otro de los problemas de medida que surgen cuando se utilizan fuentes de datos primarias es el sesgo de método común (“Common Method Bias”), que tiene lugar cuando gran parte de las correlaciones entre las variables es debida al hecho de que los datos provienen de una única fuente. Para aliviar este potencial problema implementamos varias estrategias metodológicas.

En primer lugar, para evaluar si nuestros resultados podían estar afectados de forma significativa por el sesgo de método común llevamos a cabo el test post-hoc de un único factor de Harmon para la varianza de método común, que indicó que no existía un factor de única fuente en nuestros datos (tabla 4). Por tanto, no hay indicaciones de que tengamos problemas de método común en nuestros datos.

Tabla 4. Test post-hoc de único factor de Harmon para la varianza del método común

	$\chi^2$	g.l.	p-valor
Modelo de único factor	7837,47	1540	0,000
Modelo de múltiples factores	2506,98	1420	0,000
Diferencia	5330,492	120	0,000

En segundo lugar, cuando fue posible utilizamos una segunda fuente de datos para evaluar la fiabilidad de nuestras. Por ejemplo, nosotros tuvimos acceso a algunas variables financieras (p.ej. ROE, ROI, ROA, margen y EBITDA), como ya hemos mencionado previamente. Las correlaciones entre los datos objetivos y subjetivos con respecto al desempeño financiero se muestran en la tabla 5. Las correlaciones entre cada par de variables equivalentes con la excepción de ROE son positivas y significativas al 5%.

En tercer lugar, debido a que varios de los constructos fueron medidos a través de los dos cuestionarios suministrados a cada empresa, ha sido posible calcular las correlaciones entre los ítems que recibieron dos evaluaciones. La tabla 6. muestra las correlaciones para los ítems de desempeño.

Tabla 5. Correlaciones entre indicadores objetivos y subjetivos del desempeño

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. ROE								
2. ROA	,017							
3. Margen	-,120	,828**						
4. Crecimiento de las ventas	,028	-,014	-,007					
5. ROE (encuesta)	-,028	,189**	,164*	,034				
6. ROA (encuesta)	-,031	,197**	,166*	,047	,908**			
7. Margen (encuesta)	-,036	,171*	,144*	-,023	,762**	,761**		
8. Crecimiento de las ventas (encuesta)	,043	,173*	,178*	,178*	,457**	,424**	,412**	

Tabla 6. Correlaciones entre ítems de desempeño

Ítems de desempeño		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Recursos Humanos	Reputación e imagen															
	Satisfacción del consumidor	,634**														
	Cuota de mercado (del producto principal)	,521**	,467**													
	Crecimiento de las ventas	,414**	,485**	,517**												
	Éxito en el lanzamiento de nuevos productos	,486**	,563**	,415**	,575**											
	Beneficios como porcentaje de las ventas	,303**	,373**	,351**	,412**	,403**										
	ROA	,316**	,385**	,337**	,424**	,400**	,761**									
	ROE	,332**	,423**	,354**	,457**	,460**	,762**	,908**								
Producción	Reputación e imagen	,340**	,169*	,364**	,262**	,222**	,100	,036	,048							
	Satisfacción del consumidor	,276**	,255**	,319**	,309**	,271**	,163	,120	,117	,637**						
	Cuota de mercado (del producto principal)	,122	,162	,444**	,384**	,307**	,218**	,141	,177*	,471**	,440**					
	Crecimiento de las ventas	,254**	,218**	,362**	,532**	,444**	,239**	,229**	,289**	,406**	,364**	,549**				
	Éxito en el lanzamiento de nuevos productos	,281**	,263**	,360**	,417**	,445**	,103	,063	,166*	,319**	,295**	,381**	,631**			
	Beneficios como porcentaje de las ventas	,070	,044	,155	,225**	,247**	,284**	,212*	,272**	,231**	,217**	,392**	,456**	,457**		
	ROA	,228**	,189*	,312**	,343**	,311**	,280**	,262**	,296**	,381**	,349**	,459**	,540**	,408**	,741**	
	ROE	,282**	,215**	,316**	,363**	,343**	,306**	,271**	,327**	,399**	,362**	,463**	,537**	,409**	,767**	,936**

Notas: Correlaciones de Spearman; significación bilateral. \*\*p<0,01; \*p<0,05

#### 4.4.2. Medidas

##### Estrategia competitiva

Para medir las tres dimensiones de la estrategia perseguida por la empresa consideradas en este trabajo (liderazgo en costes, diferenciación en calidad y diferenciación en innovación) se pidió a los directivos encuestados que valorasen conforme a una escala de Likert de 7 puntos (1, ninguna importancia; 7, gran importancia) la importancia que su empresa otorga a una serie de objetivos mostrados en la tabla 7. Se consideraron tres objetivos o ítems para cada dimensión, cuya elección se basó en los trabajos de González-Benito y Suárez-González (2010) y Nayyar (1993) que, a su vez, se basan en los trabajos seminales de Miller (1988), Kim y Lim (1988) y Dess y Davis (1984). Estos ítems reflejan los aspectos básicos considerados en la literatura previa para medir la estrategia de negocio (Miller y Friesen, 1986).

Se realizó un análisis factorial confirmatorio con AMOS utilizando el procedimiento de estimación de máxima verosimilitud (al igual que para el resto de escalas). Este procedimiento permitió verificar la unidimensionalidad y validez convergente de los constructos (ver tabla 7).

Tabla 7. Análisis factorial confirmatorio de la estrategia competitiva

		Media (DT)	Cargas	Alfa	Omega	Omega ponderado
Estrategia de negocio						
Liderazgo en costes	Reducir los costes de explotación (producción, aprovisionamiento, comercialización, investigación)	5,75 (1,369)	0,447 ***	0,473	0,507	0,549
	Optimizar la utilización de la capacidad y los recursos disponibles	6,20 (0,998)	0,661 ***			
	Ofertar precios por debajo de los competidores	4,90 (1,602)	0,399 ***			
Diferenciación en calidad	Desarrollar una buena imagen de los productos e incrementar la reputación de la empresa	6,48 (0,778)	0,804 ***	0,875	0,877	0,885
	Ofrecer productos con calidad	6,44	0,890			

	superior	(0,837)	***			
	Conseguir que nuestros productos sean un referente en el mercado	6,46 (0,862)	0,820 ***			
Diferenciación en innovación	Fomentar la investigación y el desarrollo de nuevos productos	5,94 (1,183)	0,838 ***	0,883	0,888	0,913
	Incorporar continuamente las nuevas tecnologías en los productos y procesos de nuestra empresa	5,90 (1,149)	0,846 ***			
	Ser los primeros en el mercado en la introducción de innovaciones	5,58 (1,346)	0,911 ***			
	Ofrecer productos adaptados a las necesidades particulares de cada uno de nuestros clientes	6,06 (1,132)	0,649 ***			
Bondad del ajuste		$\chi^2$ (p value) = 66.584 (0.001) $\chi^2/df$ = 1.958 RMSEA = 0.069 RMSR = 0.127			GFI = 0.937 AGFI = 0.899 CFI = 0.967	

La fiabilidad de los constructos se valoró mediante el indicador omega con pesos no equivalentes (Bacon, Sauer, y Young, 1995), obteniéndose resultados satisfactorios en los tres casos (0.549, 0.885 y 0.913), aunque claramente menores en lo que respecta al liderazgo en costes. La validez discriminante se comprobó aplicando el procedimiento propuesto por Anderson y Gerbing, (1988). El modelo de tres factores con los parámetros estimados de las correlaciones entre los constructos fijados a 1 ofrece un ajuste ( $\chi^2=132.588$ ;  $\chi^2/gl=3.583$ ; RMSEA=0.113; RMR=0.376; GFI=0.888; AGFI=0.833; CFI=0.903) significativamente peor que el de nuestro modelo confirmatorio ( $\Delta X^2(gl=3)=66.004$ ,  $p<0.001$ ). Por tanto, el modelo con tres variables latentes resulta significativamente mejor que el modelo con una única variable latente, lo cual apoya la validez discriminante de nuestras escalas.

### Objetivos y capacidades de RRHH

Para medir los tres objetivos y capacidades de RRHH considerados en este trabajo (costes, calidad y flexibilidad) elegimos una serie de ítems que se muestra por duplicado en las tablas 8 y 9. En el caso de los objetivos, se pidió a los directores de RRHH que indicaran, sobre una escala de Likert de 7 puntos (de 1 -ninguna importancia- a 7 -gran importancia-) la importancia estratégica que tenía para ellos cada uno de esos aspectos a

la hora de tomar decisiones relativas al sistema de RRHH. Para medir las capacidades logradas, se pidió a los directores de RRHH que, sobre esos mismos aspectos, indicaran la posición que tenían con respecto a sus competidores. La escala utilizada también fue tipo Likert de 7 puntos (de 1 -muy por debajo de la competencia- a 7 -muy por encima de la competencia-).

Tabla 8. Análisis factorial confirmatorio de los objetivos

		Media (DT)	Cargas	Alfa	Omega	Omega ponderado
Objetivos del área de RRHH						
Costes	Elevada productividad laboral	6,20 (0,928)	0,561 ***	0,563	0,551	0,568
	Bajos niveles salariales	4,26 (1,413)	0,414 ***			
	Ajuste de la cualificación del empleado a los requisitos mínimos del puesto	5,88 (1,064)	0,561 ***			
	Reducción de costes en las actividades de gestión de RRHH	4,88 (1,402)	0,397 ***			
Calidad	Elevada cualificación media de los empleados	5,67 (1,030)	0,561 ***	0,826	0,552	0,845
	Reducción de los errores atribuidos a los empleados	5,85 (1,040)	0,451 ***			
	Resolución de los problemas por parte de los empleados	5,91 (0,984)	0,631 ***			
	Implicación del empleado con su trabajo	6,39 (0,844)	0,697 ***			
	Orientación de los empleados hacia la satisfacción de los clientes	6,13 (1,063)	0,632 ***			
	Mejoras en el trabajo introducidas por los empleados	5,74 (1,053)	0,728 ***			
	Desarrollo del capital humano de los empleados	5,94 (1,039)	0,754 ***			
Flexibilidad	Amplitud en la gama de conocimientos y destrezas de los empleados, que les posibilita desempeñar múltiples tareas	6,04 (0,920)	0,682 ***	0,881	0,691	0,886

Actualización de los conocimientos y habilidades de los empleados	5,96 (0,876)	0,742 ***			
Autonomía del empleado para configurar el conjunto de tareas que realiza	5,64 (1,126)	0,696 ***			
Iniciativa de los empleados para impulsar cambios	5,65 (1,176)	0,754 ***			
Capacidad del sistema de gestión para asignar a los empleados a diferentes puestos o tareas según sus habilidades	5,64 (1,189)	0,761 ***			
Capacidad de adaptación de los empleados a nuevas situaciones de trabajo	5,93 (1,069)	0,817 ***			
Bondad del ajuste	$X^2$ (p value) = 283.357 (0.000) $\chi^2/df$ = 2.443 RMSEA = 0.084 CFI = 0.874				

Se realizó un análisis factorial confirmatorio para la escala de objetivos y otro para la escala de capacidades. Este análisis ofrece evidencias de la unidimensionalidad y la validez convergente de los constructos, aunque en ambos casos las cargas de los ítems referidos al objetivo de coste presentan algunas limitaciones. El coeficiente omega con pesos no equivalentes refleja unos valores aceptables y ofrece evidencia de la fiabilidad de los constructos. Respecto a la validez discriminante, se comprobó que el modelo en el que la correlación entre objetivos/capacidades se restringe a 1 tiene un ajuste significativamente peor que el modelo con tres variables latentes, por lo que resulta preferible este último.

Tabla 9 .Análisis factorial confirmatorio de las capacidades

		Media (DT)	Cargas	Alfa	Omega	Omega ponderado
Capacidades logradas en el área de RR.HH.						
Costes	Elevada productividad laboral	5,05 (1,141)	0,643 ***	0,575	0,566	0,645
	Bajos niveles salariales	4,10 (1,379)	0,260 **			
	Ajuste de la cualificación del	5,03 (1,041)	0,685			

	empleado a los requisitos mínimos del puesto		***			
	Reducción de costes en las actividades de gestión de RRHH	4,73 (1,201)	0,363 ***			
Calidad	Elevada cualificación media de los empleados	4,90 (1,052)	0,654 ***	0,899	0,649	0,904
	Reducción de los errores atribuidos a los empleados	4,83 (1,071)	0,714 ***			
	Resolución de los problemas por parte de los empleados	4,98 (1,162)	0,786 ***			
	Implicación del empleado con su trabajo	5,13 (1,194)	0,764 ***			
	Orientación de los empleados hacia la satisfacción de los clientes	4,99 (1,309)	0,783 ***			
	Mejoras en el trabajo introducidas por los empleados	4,71 (1,259)	0,809 ***			
	Desarrollo del capital humano de los empleados	4,94 (1,117)	0,736 ***			
	Flexibilidad	Amplitud en la gama de conocimientos y destrezas de los empleados, que les posibilita desempeñar múltiples tareas	5,09 (1,010)	0,761 ***	0,905	0,738
Actualización de los conocimientos y habilidades de los empleados		4,97 (1,022)	0,836 ***			
Autonomía del empleado para configurar el conjunto de tareas que realiza		4,74 (1,053)	0,814 ***			
Iniciativa de los empleados para impulsar cambios		4,59 (1,173)	0,773 ***			
Capacidad del sistema de gestión para asignar a los empleados a diferentes puestos o tareas según sus habilidades		4,79 (1,255)	0,747 ***			
Capacidad de adaptación de los empleados a nuevas situaciones de trabajo		4,99 (1,145)	0,768 ***			
Bondad del ajuste		X2 (p value)= 322.681 (0.000) $\chi^2/df= 2.782$ RMSEA= 0.094 CFI= 0.892				

### Desempeño

El desempeño del negocio ha sido conceptualizado de forma multidimensional por teóricos de la estrategia (Venkatraman y Ramanujam, 1986) y por investigadores en el campo de RR.HH. (Boselie, Dietz, y Boon, 2005; Dyer y Reeves, 1995). En la misma línea, distinguimos desempeño comercial y financiero, donde el primero es considerado como antecedente del desempeño financiero, lo cual es habitual en la literatura (González-Benito y Suárez-González, 2010). Cada encuestado valoró el desempeño de su empresa con respecto al de sus competidores en una escala Likert de 7 puntos (de 1 – menor– a 7 –mayor–) respecto a una serie de ítems que se recogen en la tabla 10. Los cinco primeros ítems se refieren a aspectos relacionados con el éxito comercial de la empresa y los otros tres se refieren a ratios basados en datos contables y relacionados con el desempeño financiero de la empresa. Ítems como estos han sido usados previamente para medir diferentes dimensiones del desempeño de la empresa (Chen, Paulraj, y Lado, 2004; Smith y Reece, 1999; Ward y Duray, 2000). Por tanto, ambos constructos de desempeño –así como el resto de constructos utilizados en este estudio– están formados por varios indicadores, al contrario que la mayoría de estudios empíricos de dirección estratégica que fueron analizados por (Boyd, Gove, y Hitt, 2005), que se basan en medidas de indicador único.

La utilización de medidas de percepción es también una práctica usual (Morrison y Roth, 1992; Robinson y Pearce, 1988; Venkatraman, 1990). Estudios previos han mostrado que existe una correlación positiva significativa entre estas percepciones y la información ofrecida por otras fuentes de datos externas (Venkatraman y Ramanujam, 1987).

Un análisis factorial confirmatorio también ofrece en este caso evidencia de la unidimensionalidad y validez convergente de los constructos, así como elevados índices omegas de fiabilidad. También se obtuvieron pruebas de validez discriminante mediante técnicas similares a las utilizadas con el resto de variables.

Tabla 10. Análisis factorial confirmatorio del desempeño

		Media (DT)	Cargas	Alfa	Omega	Omega ponderado
Desempeño empresarial						
Desempeño comercial	Reputación e imagen	5,41 (1,030)	0,770 ***	0,837	0,906	0,958

	Satisfacción de los clientes	5,64 (0,885)	0,652 ***			
	Cuota de mercado (del producto principal)	5,19 (1,157)	0,699 ***			
	Crecimiento de las ventas	5,12 (1,156)	0,960 ***			
	Éxito del lanzamiento de nuevos productos	5,10 (1,110)	0,945 ***			
Desempeño financiero	Margen sobre ventas	4,60 (1,112)	0,730 ***	0,952	0,792	0,798
	Rentabilidad económica: beneficio/activos (ROA)	4,77 (1,059)	0,713 ***			
	Rentabilidad financiera: beneficio/patrimonio neto (ROE)	4,80 (1,080)	0,800 ***			
Bondad del ajuste		$X^2$ (p value)= 42.295 (0.002) $\chi^2/df= 2.226$ RMSEA= 0.078 CFI= 0.976				

### Dinamismo

Para medir este constructo se pidió a los directivos encuestados que valorasen conforme a una escala de Likert de 7 puntos (1 -en absoluto-; 7 -completamente-) el grado en el que cuatro aspectos del entorno de la empresa habían cambiado o no frecuentemente en los últimos años. Igualmente, se encontraron evidencias de unidimensionalidad, validez convergente y fiabilidad (ver tabla 11).

Tabla 11. Análisis factorial confirmatorio del dinamismo

		Media (DT)	Cargas	Alfa	Omega	Omega ponderado
Dinamismo	La tecnología en nuestra industria ha cambiado muy frecuentemente	4,95 (1,321)	0,626 ***	0,731	0,732	0,742
	Los gustos y preferencias de los clientes de nuestra industria han cambiado muy frecuentemente	4,85 (1,128)	0,660 ***			
	Las estrategias/acciones comerciales de nuestros competidores clave han cambiado muy frecuentemente	5,10 (1,065)	0,714 ***			
	La regulación y normativa aplicables	4,88 (1,298)	0,545			

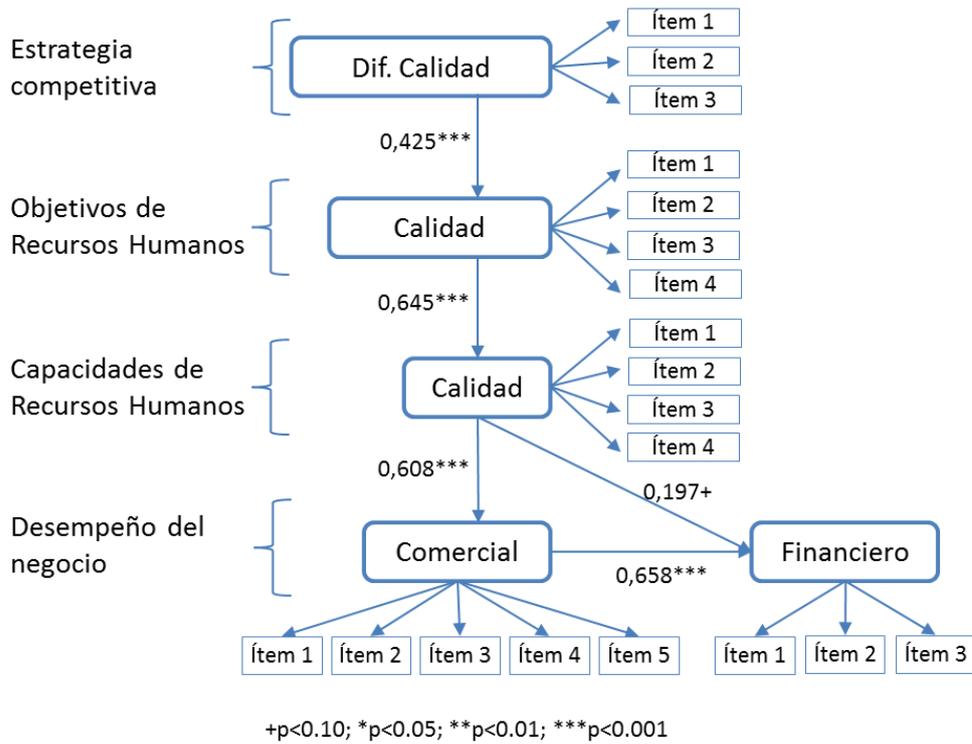
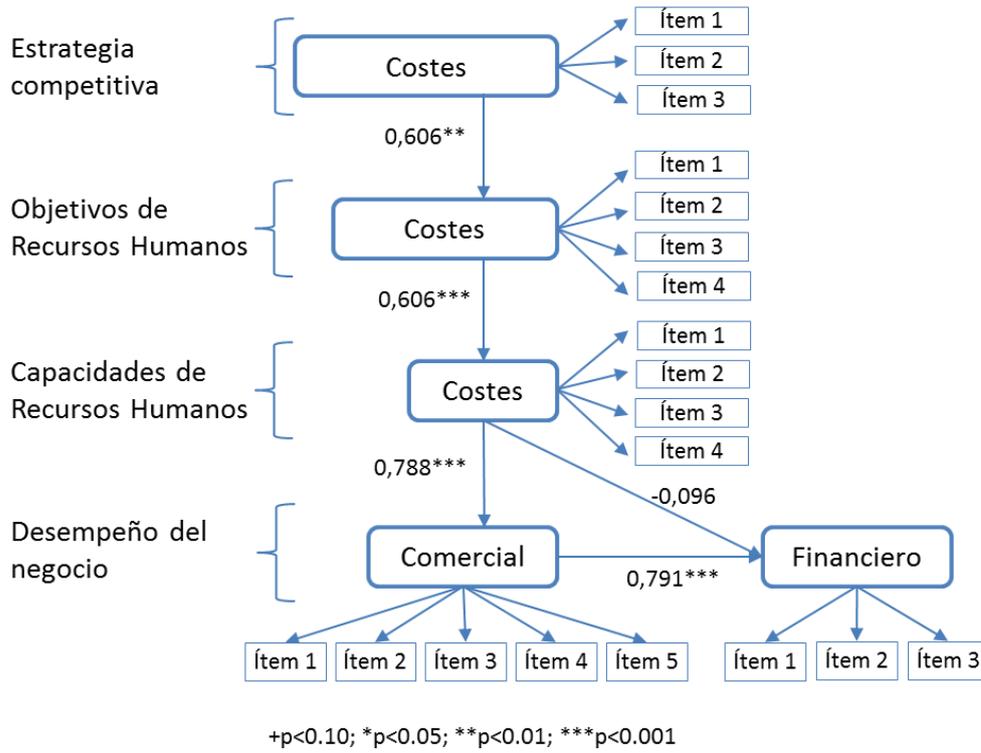
	a nuestra industria han cambiado muy frecuentemente		***			
Bondad del ajuste		$X^2$ (p value)= 2.777 (0.249) $\chi^2/df$ = 1.389 RMSEA= 0.044 CFI= 0.995				

#### 4.4.3. Análisis

Para contrastar la hipótesis 1 debemos evaluar el grado en el que los datos observados se ajustan a los tres submodelos presentados en la figura 8, cada uno centrado en una estrategia competitiva (costes, calidad e innovación) y el correspondiente objetivo de RRHH y vinculado respectivamente a las subhipótesis 1a, 1b y 1c. También se consideró una relación causal entre el desempeño comercial y financiero, como ha sido habitual en investigaciones recientes (González-Benito y Suárez-González, 2010). La técnica analítica utilizada ha sido la modelización por ecuaciones estructurales, que permite estimar simultáneamente el modelo de relaciones desarrollado con las hipótesis y el modelo de medida basado en los diferentes ítems utilizados para medir cada variable. La tabla 12 muestra las correlaciones entre todos los constructos empleados en nuestro análisis.

Para confirmar la hipótesis 2 debemos comprobar que el ajuste de los submodelos contemplados en la figura 8 es significativamente mejor en entornos poco dinámicos que en entornos muy dinámicos. Para ello, consideramos dos submuestras, una de ellas formada por las empresas cuya percepción de dinamismo está por encima de la media (110 empresas) y la otra formada por las que se sitúan por debajo de la media (94 empresas), y comparamos el ajuste de cada submodelo en cada una de las submuestras.

Figura 8. Submodelos propuestos



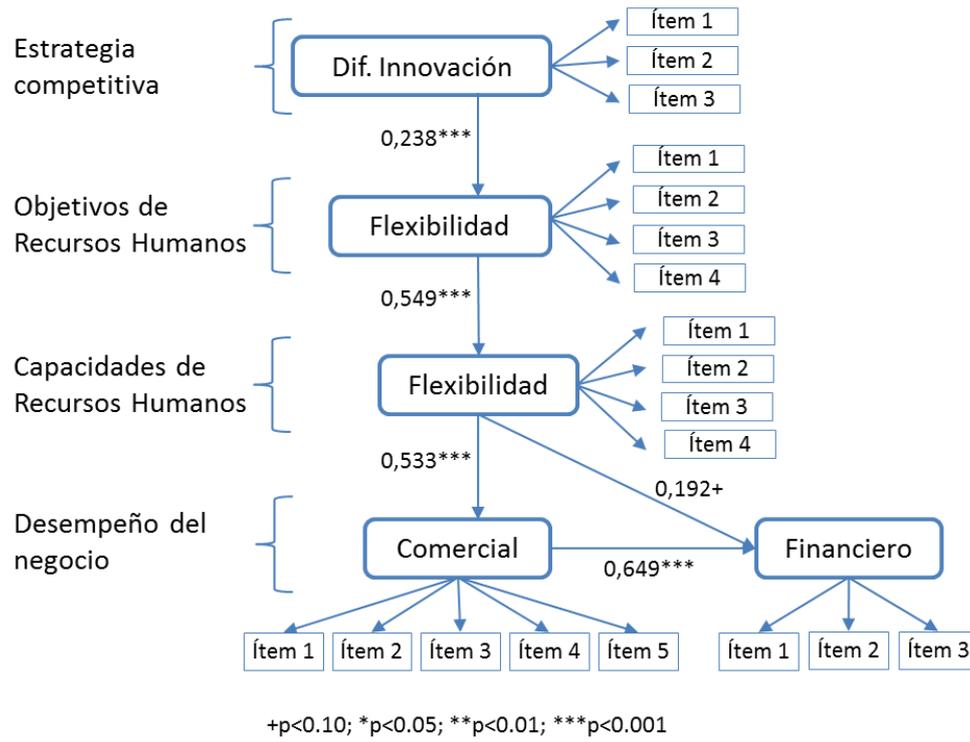


Tabla 12 Correlaciones entre las variables del modelo

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Estrategia competitiva	1, Liderazgo en costes											
	2, Diferenciación en calidad	,12										
	3, Diferenciación en innovación	,13	,68**									
Objetivos de la estrategia de RRHH	4, Costes	,29**	,13	,08								
	5, Calidad	,20**	,38**	,33**	,35**							
	6, Flexibilidad	,11	,40**	,32**	,26**	,68**						
Capacidades de la estrategia de RRHH	7, Costes	,15*	,22**	,26**	,36**	,24**	,18**					
	8, Calidad	,12	,44**	,45**	,14*	,47**	,36**	,45**				
	9, Flexibilidad	,15*	,41**	,39**	,12	,34**	,41**	,50**	,72**			
Desempeño comercial	10, Desempeño comercial	,03	,37**	,49**	,14*	,14*	,15*	,39**	,45**	,44**		
Desempeño financiero	11, Desempeño financiero	-,02	,28**	,30**	-,02	,11	,18*	,23**	,38**	,37**	,52**	
Dinamismo	12, Dinamismo	,00	,17*	,20**	,05	,19**	,10	,21**	,17*	,24**	,10	,02

## 4.5. Resultados

### 4.5.1. Ajuste entre estrategia competitiva y estrategia de RRHH

En la tabla 13 se muestran, para cada submodelo de la figura 8, algunos de los índices de bondad del ajuste típicamente usados para evaluar la validez de modelos estructurales. El test  $\chi^2$  no alcanza en ningún caso un p valor mayor al recomendado. Sin embargo, esto es algo habitual debido a los fuertes supuestos que implica y a que no tiene en cuenta los grados de libertad del modelo (Hoyle, 1995). Por ello, es frecuente utilizar la  $\chi^2$  relativa propuesta por Wheaton, Muthen, Alwin, y Summers (1977), es decir, el ratio que divide el valor ofrecido por la distribución  $\chi^2$  entre el número de grados de libertad. Esta medida sí que presenta niveles satisfactorios en los tres casos. El resto de índices también alcanzan o quedan muy cerca de los niveles estimados como adecuados. Puesto que dichos índices se ven perjudicados por el número de grados de libertad, muy elevado en nuestros submodelos al incorporar el modelo de medida, podemos concluir que el ajuste es aceptable en los tres casos.

Tabla 13. Índices de bondad del ajuste para los tres submodelos

	X2 (P VALUE)	X2/DF	RMSEA	RMSR	GFI	AGFI	CFI
<b>VALORES RECOMENDADOS</b>	p>0.05	<3	<0.08	<0,10	>0.90	>0.80	>0.90
<b>SUBMODELO COSTE</b>	249.826 (0.000)	<b>1.70</b>	<b>0.059</b>	0.112	0.883	<b>0.848</b>	<b>0.921</b>
<b>SUBMODELO CALIDAD</b>	558.949 (0.000)	<b>2.07</b>	<b>0.073</b>	<b>0.085</b>	0.821	0.784	0.897
<b>SUBMODELO INNOVACIÓN</b>	612.367 (0.000)	<b>2.48</b>	0.085	0.144	0.806	0.764	0.883

<sup>a</sup>Los números en negrita están entre los valores recomendados.

<sup>b</sup>Los valores recomendados se basan en (Chau, 1997) y (MacCallum, Browne, y Sugawara, 1996).

La figura 8 ofrece los coeficientes estimados para cada una de las relaciones planteadas entre las variables latentes. Se aprecia en los tres casos que todas las relaciones de la cadena causal son significativas a un nivel de confianza del 99%, excepto el efecto

directo de la capacidad de RRHH en el desempeño financiero, que resulta no significativa en el submodelo de coste y significativa sólo con un nivel de confianza del 90% en los submodelos de calidad e innovación. Se estimaron de nuevo los tres submodelos suprimiendo la relación entre ambos tipos de desempeño y en los tres casos apareció el efecto directo de la capacidad correspondiente en el desempeño financiero como significativo al 99% de nivel de confianza. Esto demuestra que el desempeño comercial media total (en el primer submodelo) o parcialmente (en los otros dos submodelos) la relación entre las capacidades y el desempeño financiero.

Para comprobar si hemos ignorado otras relaciones relevantes, se estimaron los tres submodelos incorporando el efecto directo de la dimensión de estrategia competitiva en el desempeño comercial, así como el efecto directo del objetivo de RRHH en ese mismo desempeño. En la figura 9 se muestran los resultados obtenidos para el submodelo 1. Como era de esperar, ese modelo tiene un mejor ajuste, pues se suprimen restricciones (las dos nuevas relaciones incorporadas antes estaban restringidas a 0). Sin embargo, este incremento de ajuste no es significativo al 95% y ni siquiera al 90% ( $\chi^2=2.613$ ;  $p>0.20$ ). Esto proporciona evidencia adicional de la mediación completa de la estrategia de RRHH en la relación entre una estrategia de liderazgo en costes y el desempeño organizativo, pues revela que la incorporación de estas relaciones directas no aporta nada. De hecho, como se aprecia en la figura 9, los coeficientes son no significativos. Los análisis realizados, por lo tanto, apoyan la hipótesis 1a.

La tabla 14 ofrece los coeficientes de los dos efectos asociados a las relaciones directas incorporadas en cada uno de los otros dos submodelos –además del submodelo de costes–. En estos casos hay que señalar algunas diferencias. Por una parte, los nuevos submodelos presentan ajustes significativamente mejores con un nivel de confianza del 95% (submodelo calidad:  $\chi^2=17.469$ ;  $p<0.001$ ; y submodelo innovación:  $\chi^2=40.922$ ;  $p<0.001$ ). Por otra parte, el efecto directo entre la estrategia de diferenciación, en calidad y en innovación, en el desempeño comercial es significativo con un nivel de confianza del 99.9%. Además, el efecto directo de los objetivos de calidad e innovación en el desempeño comercial también es significativo, aunque con un nivel de significación menor. Por tanto, los resultados obtenidos apoyan las hipótesis 1b y 1c, pero en este caso no podemos hablar de una mediación completa de la estrategia de RRHH, sino de una mediación parcial.

Esta mediación parcial implica que el efecto de una estrategia de diferenciación en el desempeño organizativo se produce no sólo por un correcto ajuste del área de RRHH con dicha estrategia, sino también por otras circunstancias, y aquí es donde probablemente tendríamos que considerar el ajuste de otras áreas funcionales. Con respecto a los efectos directos de los objetivos de calidad y de flexibilidad en RRHH hay que destacar que su efecto es negativo, por lo que dar importancia a esos objetivos puede ser hasta contraproducente si no se acompaña de un logro efectivo de los mismos. Por tanto, esto refuerza la validez de nuestro modelo, al apoyar la necesidad de alcanzar esas capacidades para que realmente mejores los resultados de la empresa.

Figura 9. Submodelo 1 con efectos directos

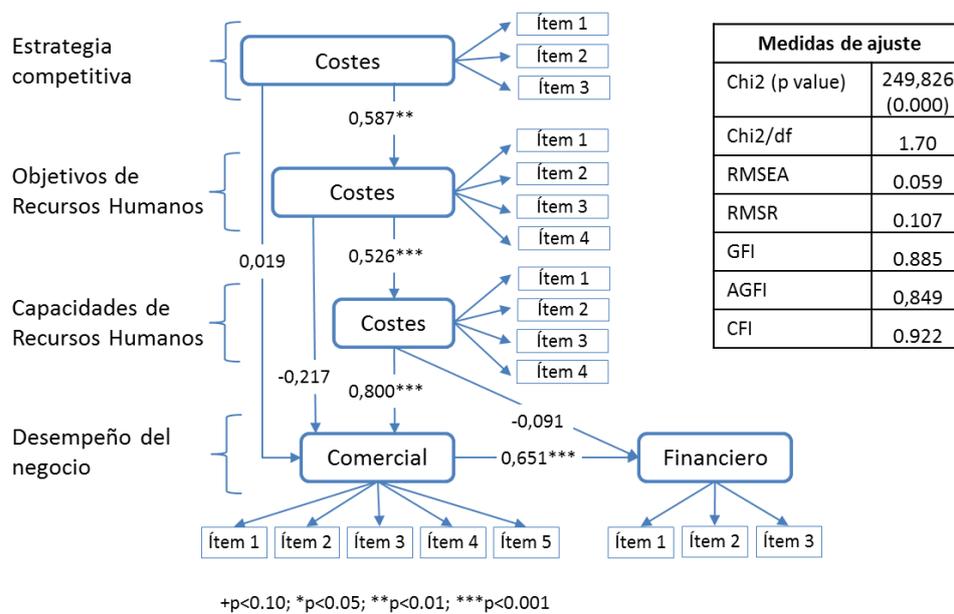


Tabla 14. Efectos directos sobre el desempeño comercial

	Estrategia Competitiva	Objetivos de RRHH
Submodelo 1	0,019	-0,217
Submodelo 2	0,339***	-0,275*
Submodelo 3	0,511***	-0,183*

+p<0.10; \*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001

#### **4.5.2. Efecto moderador del dinamismo**

La figura 10 presenta los resultados de la estimación de cada uno de los submodelos en las dos submuestras consideradas (dinamismo percibido alto y bajo). En el submodelo de costes la cadena causal se interrumpe en ambos subgrupos. Cuando el dinamismo es alto, se rompe el ajuste interno y, cuando el dinamismo es bajo, se rompe el ajuste externo. En el submodelo de calidad se mantiene la misma cadena causal en ambos subgrupos, es decir, los ajustes interno y externo se mantienen independientemente del nivel de dinamismo. Sin embargo, el submodelo que incluye los efectos directos muestra que la relación de la estrategia de calidad con el desempeño comercial es más significativa con alto dinamismo (99% vs. 90%). El submodelo de innovación es en el único que mantiene significativa la cadena causal de relaciones cuando el dinamismo es bajo, mientras que esta se rompe cuando el dinamismo es alto. En concreto el impacto del ajuste externo parece desaparecer con un incremento del dinamismo. Por lo tanto, los resultados apoyan la hipótesis 2 sólo para la dimensión estratégica de innovación.

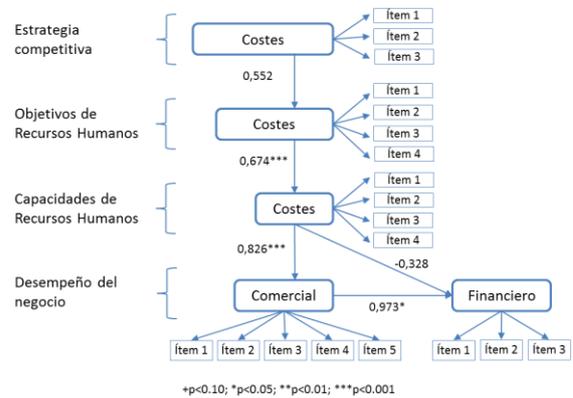
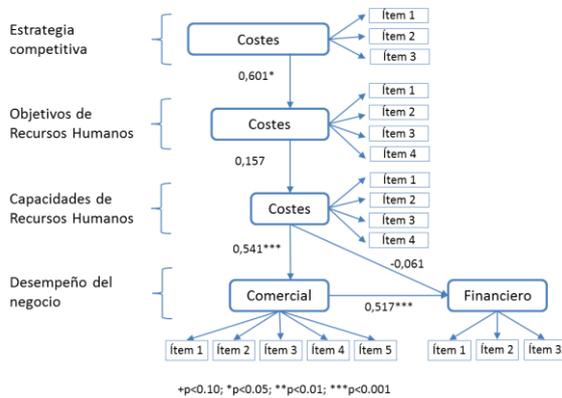
#### **4.6. Discusión**

Los resultados obtenidos apoyan el papel mediador de la función de RRHH en la relación entre la estrategia de negocio y el desempeño. En esta sección comentamos las implicaciones teóricas de los hallazgos obtenidos y discutimos los motivos por los que algunas relaciones no han correspondido con las esperadas.

##### **4.6.1. Impacto del ajuste vertical**

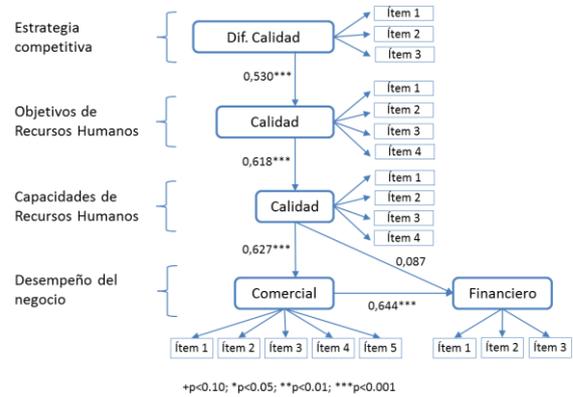
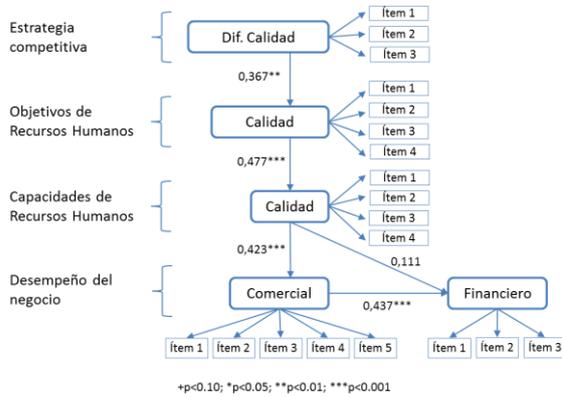
Se ha demostrado que el hecho de que los distintos niveles estratégicos (competitivo y funcional) estén de acuerdo en la importancia otorgada a distintas dimensiones estratégicas (ajuste externo) es necesario, pero no suficiente para mejorar el desempeño. Para ello es necesario lograr el cumplimiento de los objetivos previamente propuestos (ajuste interno).

Figura 10. Análisis de subgrupos



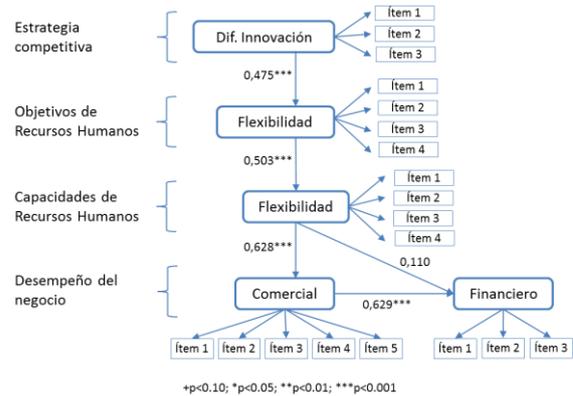
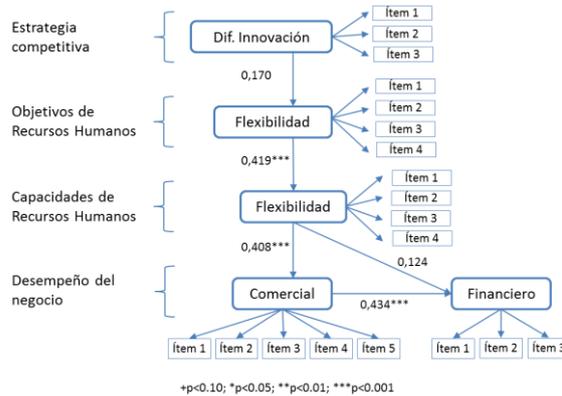
3a) Costes. Alto dinamismo

3b) Costes. Bajo dinamismo



3c) Calidad. Alto dinamismo

3d) Calidad. Bajo dinamismo



3e) Innovación. Alto dinamismo

3f) Innovación. Bajo dinamismo

La contribución de la Dirección de RR.HH. no solo requiere eficacia –en términos de establecer objetivos coherentes con las dimensiones de estrategia competitiva–, sino también eficiencia– en términos de la consecución de esos objetivos (García-Pardo y Perlins, 2007). De esta forma, la contribución de la función de RRHH tiene lugar a través de las capacidades, no solo de los objetivos funcionales. Estos hallazgos ponen de

relieve la importancia del ajuste interno, además del externo, los cuales han sido necesarios para entender el papel de la función de RRHH. De hecho, se ha detectado que dar importancia a ciertos objetivos sin convertirlos en capacidades puede ser incluso perjudicial para la empresa.

Nuestro enfoque, al poner la atención en los distintos objetivos funcionales y al establecer una relación con distintas estrategias competitivas, no asume que existan prácticas universalmente buenas para cualquier estrategia o contexto organizativo (Huselid, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994), sino que para cada estrategia serán más apropiadas aquellas que apoyan el logro del objetivo correspondiente. Por tanto, la empresa deberá diseñar e implementar un conjunto de prácticas orientadas hacia la consecución de los objetivos funcionales correspondientes. Sin embargo, nosotros no proponemos, a diferencia de la investigación pasada, unas prácticas concretas asociadas a cada estrategia competitiva (Bird y Beechler, 1995; Huang, 2001; Schuler y Jackson, 1987), si no que ponemos énfasis en los objetivos que se deben perseguir en esta área, pues algunas prácticas se pueden diseñar de tal forma que se orienten a uno u otro objetivo. Por ejemplo, la práctica genérica de formación extensiva puede apoyar el logro de ajuste de la prioridad calidad si la formación se diseña con vistas a lograr una mejora en las técnicas y tareas actualmente llevadas a cabo en la fabricación de los productos, pero podría apoyar el logro de la flexibilidad si el contenido de la formación buscara contribuir al desarrollo de nuevas habilidades en los empleados, o al uso de nuevas herramientas, técnicas, etc.

Los resultados muestran que las estrategias basadas en la diferenciación (en calidad y en innovación) tienen efectos directos sobre el desempeño con independencia del área de RRHH, e incluso que son más significativos que los que provienen de los correspondientes objetivos funcionales. Esto refleja dos cosas: por un lado, la forma de influir en el desempeño de las estrategias de diferenciación es diferente a la de la estrategia de costes, pues se advierten otros posibles factores mediadores fuera del área de RRHH para estas estrategias; por otro lado, se puede ver que una estrategia de liderazgo en costes requiere necesariamente un control de los costes en RRHH para ser efectivamente implantada y mejorar los resultados, mientras que para que una estrategia basada en la calidad o en la innovación tenga efectos positivos en los resultados, la empresa dispone de otras áreas funcionales (ej.: marketing, producción, I+D...). En

efecto, en los sectores industriales considerados, el peso de bienes de equipo en el activo de la empresa es de suma importancia, lo que puede determinar un impacto más prominente de la función de producción. Por tanto, las estrategias de calidad o de innovación se pueden sostener en la utilización de nuevos materiales que no requieran nuevos conocimientos por parte de los trabajadores, o en la incorporación de tecnología desarrollada por proveedores de la empresa, que no suponen nuevos requisitos formativos para los empleados de los sectores de nuestro estudio. No obstante, aunque la calidad y la innovación puedan tener efectos positivos en los resultados de la empresa con independencia de los RRHH, esta área también ayuda a canalizar el impacto de ambas dimensiones estratégicas en los resultados comerciales, y de forma significativa. Por tanto, los directivos de RR.HH. deberían prestar atención a este punto y ser conscientes de que su contribución, no siendo crucial, sí es bastante importante.

#### **4.6.2. Impacto del dinamismo del entorno**

Se ha encontrado que el dinamismo altera el orden lógico del modelo propuesto, aunque para cada estrategia los resultados son distintos. En el submodelo de costes, un mayor dinamismo impide que la reducción de costes de RRHH efectiva se corresponda con la deseada. Por tanto, es más difícil lograr de forma precisa lo que se fija como objetivos, aunque sí parece existir cierta coherencia entre los objetivos funcionales y los del negocio. En entornos menos dinámicos sí se logra efectividad interna en materia de costes, aunque en este caso, sorprendentemente, la relación entre la estrategia de costes y la importancia que se da a este objetivo en el área de RRHH no es significativa. Una posible explicación sería que en contextos más estables los directores de RRHH no están preocupados por el ajuste externo de su función y están orientados a cumplir lo que ellos consideran importante, es decir, a lograr eficiencia interna. Aunque cambiaran los objetivos del negocio, parece que la preocupación es cumplir los objetivos marcados para su departamento.

En el submodelo de calidad el dinamismo no afecta a las relaciones significativas. Sin embargo, al incluir los efectos directos se detecta que una estrategia de calidad tiene más probabilidades de mejorar los resultados de la empresa en entornos dinámicos. Por tanto, además de comprobar que el ajuste en la prioridad calidad es beneficioso con bajo dinamismo, también se ha constatado que esta estrategia puede ser una vía para lograr

ventajas económicas en entornos caracterizados por un dinamismo alto, y esta ventaja puede estar basada en la función de RR.HH. pero también en otras funciones.

Por último, en entornos dinámicos, la importancia dada a la estrategia de innovación no se traduce inmediatamente en mayor flexibilidad de los RRHH. Esta dimensión estratégica es la que se ve más afectada por el dinamismo del entorno, de forma que en estas situaciones es más difícil estar de acuerdo en cuáles son los mecanismos del área de RRHH que contribuyen a una mayor innovación.

Estos resultados indican que la introducción del dinamismo en el modelo de análisis conlleva un vínculo dinámico de tal suerte que el poder explicativo del ajuste y los tipos de ajuste relevantes cambian según el nivel de dinamismo. Mientras en entornos estables ambos ajustes del submodelo de innovación tienen efectos significativos, en entornos más dinámicos el ajuste con la estrategia competitiva ya no es significativo, lo que implica que la eficacia de la estrategia de RR.HH. no es tan importante como su eficiencia, porque el efecto del objetivo flexibilidad permanece significativo en entornos altamente dinámicos. Pretender que la empresa guarde un ajuste con su entorno y con la estrategia de RR.HH. al mismo tiempo es difícil si el entorno cambia rápidamente. En resumen, se ha constatado que los efectos del ajuste no son siempre los mismos. Más bien, existen variables del entorno de la empresa, como el dinamismo, que influyen en la manera en que este tiene lugar. Sin embargo, el efecto que ejerce el dinamismo no es universal, dependiendo de la estrategia competitiva en la que ponga énfasis la empresa. Por tanto, esta variable del entorno será más relevante para empresas en las que la innovación sea un pilar clave de su ventaja competitiva.

Por lo tanto, las empresas que buscan destacar por sus características innovadoras en un entorno dinámico tendrán una mayor variedad de prioridades en la función de recursos humanos que pueden fomentar, más allá de la flexibilidad. Los atributos que conducen a la innovación podrían estar relacionados con una excelente orientación al cliente, un servicio personalizado, etc. Pero incluso la razón puede ser más amplia, porque el mayor dinamismo del entorno podría enfatizar la relevancia del ajuste con otras funciones, lo que abre la puerta a nueva investigación en la que varios ajustes puedan ser analizados simultáneamente. Esta línea de investigación apoyaría una línea incipiente de trabajos que analizan el efecto sobre el desempeño del ajuste entre las

diferentes funciones (entre HR y producción (Jayaram et al., 1999; Youndt et al., 1996), o entre marketing y producción (Weir et al., 2000)), o incluso del ajuste entre la estructura y el entorno (Wilden, Gudergan, Nielsen, y Lings, 2013). Con el fin de lograr ese propósito, nuestros resultados pueden ser un incentivo para estudiar dos o más ajustes en un estudio y obtener resultados más sólidos.

#### **4.6.3. Limitaciones**

Este trabajo no está exento de limitaciones, las cuales pueden ofrecer a su vez vías de mejora para la investigación futura. En primer lugar, hemos utilizado el paradigma de Porter (1980) para considerar distintas dimensiones de la estrategia competitiva. Además, las dimensiones elegidas se han basado en la fuente –y no en el alcance– de la ventaja competitiva. La utilización de otras configuraciones o tipologías de estrategia genérica podría ofrecer resultados distintos. No obstante, la conceptualización de la estrategia como un conjunto de dimensiones, más que como categorías, supone una precisión mayor en la elección estratégica de cada empresa. En segundo lugar, el relativamente pequeño tamaño muestral conlleva un limitado poder estadístico, lo cual nos permite distinguir únicamente entre dos grupos de empresas para analizar el efecto del dinamismo. Por último, se ha encontrado que las estrategias competitivas basadas en calidad y en innovación pueden tener efectos en los resultados por otras vías distintas al área de RRHH. Por tanto, será necesaria investigación adicional que analice el ajuste con otras áreas funcionales, así como la consistencia entre distintas áreas, para lograr una implementación efectiva de la estrategia competitiva basada en los dos aspectos mencionados.

#### **4.7. Conclusiones**

Este trabajo contribuye a entender el efecto de la estrategia de negocio sobre el desempeño de la empresa. Analiza cómo ha de implementarse la estrategia de negocio para que sea verdaderamente efectiva. En concreto, analiza el papel de la estrategia de RRHH como mediadora entre ambas variables, ofreciendo detalles sobre cómo ayuda a canalizar los objetivos del negocio, mediante objetivos y capacidades funcionales. Esta mediación se ha operacionalizado mediante la utilización de dimensiones, tanto para

medir el sistema de RRHH como para medir la estrategia competitiva, lo que ha aportado mayor riqueza al análisis, frente a las interpretaciones tradicionales de la literatura, basadas en tipologías.

El trabajo ofrece implicaciones académicas importantes para la literatura en dirección estratégica de RRHH al poner de manifiesto la utilidad de distinguir entre objetivos y capacidades del área de RRHH, ya que permite obtener un mayor detalle del ajuste y de cómo afectan variables del entorno al mismo.

Este trabajo presenta, en función de la dimensión estratégica en la que se ponga énfasis y del grado de dinamismo del entorno, evidencias de la efectividad de distintos patrones de ajuste. Para que la estrategia de liderazgo en costes tenga efectos en los resultados empresariales, debe traducirse necesariamente en una reducción de costes en RRHH. Si una empresa quiere alcanzar diferenciación mediante una mayor calidad, resultará importante lograr unos RRHH de calidad. Igualmente, si quiere diferenciarse vía innovación, la flexibilidad de los RRHH será de gran ayuda. No obstante, estas dos estrategias pueden lograr ser efectivas a través de otras áreas funcionales, lo que deja la puerta abierta a nuevas investigaciones. Si bien es verdad que el área de RRHH ayuda al desarrollo de estas estrategias, un simple acuerdo o coherencia entre los objetivos funcionales y competitivos no es suficiente, y puede hacer incluso perder tiempo y recursos si no se logra transformar en cambios reales en la función. Esto es especialmente probable en entornos dinámicos y cuando se persigue una estrategia de innovación. Por tanto, este hecho resalta aún más la importancia de las capacidades en este modelo, de forma que invita a los profesionales de RRHH a no quedarse en la comprensión de la estrategia de negocio y valorar la importancia de su función, sino en poner los medios necesarios y desarrollar las prácticas adecuadas que desarrollen los RRHH con el perfil idóneo y deseado por la estrategia de la empresa, y permitan destacar entre la competencia.

#### **4.8. Referencias**

Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.

- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. (4th ed.). London: Kogan Page.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488–506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Arthur, J. B., y Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77–92.
- Bacon, D. R., Sauer, P. L., y Young, M. (1995). Composite reliability in structural equations modeling. *Educational and Psychological Measurement*, 55(3), 394–406.
- Bamberger, P., y Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Strategy, Formulation, Implementation, and Impact*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bird, A., y Beechler, S. (1995). Links between business strategy and human resource management strategy in US-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 23–46.
- Boselie, J. P., Dietz, G., y Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8(3), 265–288.
- Boyd, B. K., Gove, S., y Hitt, M. A. (2005). Construct measurement in strategic management research: illusion or reality? *Strategic Management Journal*, 26(3), 239–257.
- Bratton, J. (2007). Strategic human resource management. In J. John Bratton, -Gold (Ed.), *Human Resource Management içinde* (pp. 37–71). London: Palgrave Macmillan.
- Castellanos, R. M. M., y Martín, M. Y. S. (2011). Training as a source of competitive advantage: performance impact and the role of firm strategy, the Spanish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 574–594.
- Chadwick, C., y Dabu, A. (2009). Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organization Science*, 20(1), 253–272.
- Chau, P. Y. K. (1997). Reexamining a model for evaluating information center success using a structural equation modeling approach. *Decision Sciences*, 28(2), 309–334.

- Chen, I. J., Paulraj, A., y Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523.
- Cleveland, G., Schroeder, R. G., y Anderson, J. C. (1989). A theory of production competence. *Decision Sciences*, 20(4), 655–668.
- Delery, J. E., y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Delery, J. E., Gupta, N., y Shaw, J. (1997). Human resource management and firm performance: A systems perspective. In *Southern Management Association Meeting*. Atlanta, GA.
- Dess, G. G., y Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 27(3), 467–488.
- Díaz-Fernandez, M., López-Cabrales, A., y Valle-Cabrera, R. (2014). A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy. *Business Research Quarterly*, 17(3), 205–222.
- Dowling, P., y Schuler, R. S. (1990). Human resource management. In R. Blanpian (Ed.), *Comparative Labor Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economics* (pp. 125–149). Deventer: Boston Kluwer Law and Taxation Publishers.
- Droge, C., Vickery, S., y Markland, R. E. (1994). Sources and outcomes of competitive advantage: an explorator. *Decision Sciences*, 25(5–6), 669–689.
- Dyer, L., y Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where to we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670.
- García-Pardo, I. P., y Perlins, F. H. (2007). La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Universia Business Review*, 3(15).
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Revue*, 16(2), 174–185.
- González-Benito, J. (2007). A theory of purchasing's contribution to business performance. *Journal of Operations Management*, 25(4), 901–917.
- González-Benito, J., y Suárez-González, I. (2010). A study of the role played by manufacturing strategic objectives and capabilities in understanding the relationship

- between Porter's generic strategies and business performance. *British Journal of Management*, 21, 1027–1043.
- Harley, B. (2015). The one best way? "Scientific" research on HRM and the threat to critical scholarship. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 399–407.
- Hofer, C., y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West: West Publishing Company.
- Homburg, C., Krohmer, H., y Workman Jr, J. P. (1999). Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, 20(4), 339–357.
- Hoskisson, R., Hitt, M., Ireland, R. D., y Harrison, J. (2008). *Competing for Advantage*. Mason, OH: Thompson South-Western.
- Hoyle, R. H. (1995). The structural equation modeling approach: basic concepts and fundamental issues. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* (pp. 1–15). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Huang, T. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132–151.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., y Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727–786.
- Jayaram, J., Droge, C., y Vickery, S. K. (1999). The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 18(1), 1–20.
- Kepes, S., y Delery, J. E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In P. Boxall, J. Purcell, y P. M. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 385–404). London, UK: Oxford University Press.
- Kim, L., y Lim, Y. (1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach. *The Academy of Management Journal*, 31(4), 802–827.
- Lado, A. A., y Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.

- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan.
- Lengnick-Hall, C. A., y Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454–470.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., y Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., y Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130.
- Macduffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.
- Miles, R. E., y Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *The Academy of Management Journal*, 31(2), 280–308.
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1986). Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data Part I: Testing Porter. *Organization Studies*, 7(1), 37–55.
- Morrison, A. J., y Roth, K. (1992). A taxonomy of business-level strategies in global industries. *Strategic Management Journal*, 13(6), 399–417.
- Nayyar, P. R. (1993). On the measurement of competitive strategy: Evidence from a large multiproduct U.S. firm. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1652–1669.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173–188.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., y Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220.

- Robinson, R. B., y Pearce, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43–60.
- Schuler, R. S., y Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Schuler, R. S., y Jackson, S. E. (1989). Determinants of human resource priorities and implications for industrial relations. *Journal of Management*, 15(1), 89–99.
- Slater, S. F., y Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055–1067.
- Smith, T. M., y Reece, J. S. (1999). The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management*, 17(2), 145–161.
- Venkatraman, N. (1990). Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective. *Journal of Management Studies*, 27(1), 19–41.
- Venkatraman, N., y Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Venkatraman, N., y Ramanujam, V. (1987). Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109–122.
- Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77–84.
- Ward, P. T., y Duray, R. (2000). Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of Operations Management*, 18, 123–138.
- Weir, K. A., Kochhar, A. K., LeBeau, S. A., y Edgeley, D. G. (2000). An Empirical Study of the Alignment Between Manufacturing and Marketing Strategies. *Long Range Planning*, 33(6), 831–848.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., y Summers, G. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological Methodology*, 8, 84.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., y Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1–2), 72–96.

- Wright, P. M., y Sherman, W. S. (1999). Failing to find fit in strategic human resource management: theoretical and empirical problems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 53–74.
- Wright, P. M., y Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203–225.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., y Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.



**CAPÍTULO 5. RECURSOS HUMANOS Y  
PRODUCCIÓN: ¿DÓNDE Y CUÁNDO  
DEBEMOS BUSCAR AJUSTE?**



El estudio abordado en este capítulo se estructura como sigue. En el primer apartado se destaca la importancia del ajuste horizontal entre las áreas de RR.HH. y producción, así como el propósito de este estudio. También comparamos las prioridades funcionales de estas dos áreas. En el siguiente apartado se expone la argumentación que sustenta nuestro modelo de ajuste horizontal entre las estrategias de RR.HH. y de producción, acompañada de las hipótesis que se derivan del mismo y que serán después contrastadas. El apartado tercero describe las principales decisiones de diseño metodológico. Seguidamente se exponen y discuten los principales resultados, incluyendo las implicaciones teóricas y prácticas, así como las limitaciones. Por último se presentan las conclusiones del trabajo.

### **5.1. El problema estudiado: ajuste horizontal RR.HH.-producción**

La formación de la estrategia se plantea frecuentemente como un proceso descendente (Hofer y Schendel, 1978) en el que la estrategia de negocio debe traducirse en estrategias funcionales que sean congruentes con ella (ajuste vertical), pero también entre sí (ajuste horizontal), para que se implante eficazmente y, por tanto, contribuya a la mejora del desempeño organizativo. En este trabajo buscamos profundizar en este último tipo de ajuste o ajuste entre las estrategias funcionales de la empresa, analizando el caso concreto de las funciones de Recursos Humanos (RRHH) y de producción.

Hay varios argumentos que apoyan la relevancia del estudio del ajuste entre estas dos áreas en concreto. Por un lado, existen interdependencias relevantes entre ellas. A nivel de la práctica directiva, la función de producción suele ocupar a una parte importante de los empleados de la empresa, especialmente en sectores industriales, y a nivel académico, los ámbitos propios de las disciplinas de dirección de la producción y de RRHH se superponen en decisiones como las del diseño de puestos de trabajo o la selección del personal (Avella Camarero, Fernández Sánchez, y Vázquez Ordás, 1999; Buffa, 1984; Skinner, 1969; Wheelwright, 1984). Por otro, se da por sentado que el

ajuste entre funciones desempeña un papel clave en el desempeño competitivo de la empresa pero no hay una definición precisa y operativa de este concepto clave y es muy reducida aún la investigación empírica dedicada a cuantificar su impacto (Weir et al., 2000). Tanto la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (Bird y Beechler, 1995; Huang, 2001) como la literatura en Dirección de la Producción (Cleveland et al., 1989; González-Benito y Suárez-González, 2010; Vickery, 1991) han destacado frecuentemente la importancia de traducir los objetivos de toda la empresa al lenguaje funcional (es decir, la necesidad de ajuste vertical); sin embargo, en ambas disciplinas la atención prestada al ajuste horizontal ha sido mucho más escasa. Existen algunos trabajos previos que han estudiado la relación entre RRHH y producción y su efecto en el desempeño (Jayaram et al., 1999; Scott a Snell y Dean Jr, 1992; Youndt et al., 1996). Sin embargo, estos trabajos han analizado las interrelaciones entre las dos áreas a nivel de las prácticas desarrolladas en ellas. Como ya hemos avanzado en el estudio del ajuste vertical, los objetivos y capacidades, como dos elementos del sistema de gestión de un área funcional, han sido un poco ignorados en los estudios de ajuste. Por tanto, siendo consecuentes con nuestro planteamiento y buscando dar una mejor respuesta a la búsqueda del impacto del ajuste horizontal, este segundo trabajo propone una definición de ajuste horizontal a nivel de los objetivos y las capacidades. Igualmente, el análisis que realizamos del ajuste horizontal también adopta un enfoque de contenido.

En la literatura de dirección estratégica también podemos encontrar un primer acercamiento al estudio del ajuste horizontal a través del constructo de consenso estratégico cuando este es analizado entre directivos de distintas áreas funcionales (González-Benito et al., 2012; Homburg et al., 1999; Pagell y Krause, 2002). Sin embargo, el concepto de consenso es sutilmente diferente al de ajuste. El consenso estratégico se refiere al grado de acuerdo entre dos o más agentes (ya sean miembros de la alta dirección o de directivos funcionales) sobre una misma cuestión estratégica (ej. las prioridades de la estrategia competitiva) (Kellermanns et al., 2005), mientras que el ajuste estratégico se refiere al ajuste entre dos componentes distintos (ej. dos estrategias funcionales distintas). Medir el consenso implica normalmente comparar opiniones recogidas sobre una escala común. Sin embargo, estudiar el ajuste implica comparar variables o constructos distintos, requiriendo especificar teóricamente un ajuste ideal y medir la divergencia de cada empresa respecto a éste (Venkatraman, 1989). Siguiendo esta última propuesta metodológica, se han construido índices de ajuste horizontal en

los dos niveles considerados a partir de la información proporcionada por 144 empresas industriales españolas a cuyos responsables de producción y RRHH se han remitido sendos cuestionarios.

Aunque consenso y ajuste sean conceptos diferentes, no son independientes. La literatura sobre los efectos en el desempeño del consenso ha ofrecido resultados no concluyentes (Kellermanns, Walter, Floyd, Lechner, y Shaw, 2011; Kellermanns et al., 2005). En la agenda de investigación de los trabajos de este ámbito se demanda un análisis más profundo de los mecanismos intermedios que canalizan los efectos positivos del consenso (Lindman, Callarman, Fowler, y McClatchey, 2001; Pagell y Krause, 2002) en el desempeño, a la vez que se presenta al ajuste horizontal como un elemento que tiene un papel protagonista entre esos diversos mecanismos intermedios y sobre el que es necesario profundizar.

En definitiva, el objetivo de este trabajo es analizar si el ajuste estratégico de estas dos áreas funcionales, recursos humanos y producción, explica una parte significativa del desempeño organizativo. Para ello hemos desdoblado el concepto de ajuste funcional en dos, atendiendo a dos elementos que componen tanto el sistema de RRHH como el sistema de producción: los objetivos (estrategia perseguida) y las capacidades (estrategia lograda) en relación a los mismos. Nuestro propósito es identificar la importancia que ambos tipos de ajuste, en objetivos y en capacidades, tienen a la hora de explicar el desempeño organizativo, pero también cómo se interrelacionan entre sí. En particular, estudiamos el papel mediador del ajuste en capacidades entre el ajuste en objetivos y el desempeño empresarial. Además, analizamos si el dinamismo del entorno tiene alguna influencia sobre los efectos competitivos de los dos ajustes considerados, explorando tanto su impacto en los beneficios como en los costes de lograr esos ajustes. Estos objetivos plantean un gran reto a nivel metodológico, pues una medida sin sesgos de ajuste requiere comparar información obtenida de dos fuentes diferentes en cada empresa, los responsables de RRHH y los responsables de producción, lo que ha llevado a la aplicación de una doble encuesta que constituye otro aspecto destacable de nuestra investigación.

Nuestro trabajo contribuye a la teoría y a la práctica sobre el concepto de ajuste en varios sentidos. En primer lugar, se aportan resultados empíricos que avalan los efectos

deseables del ajuste entre funciones y, en especial, entre las áreas de RRHH y producción. En segundo lugar, se desarrolla una medida válida y sin sesgos del ajuste que no solo puede adaptarse al análisis de otras áreas funcionales sino que también puede contribuir a la literatura sobre consenso-resultados y, en general, sobre el proceso estratégico al identificar el ajuste funcional como una nueva variable mediadora. En tercer lugar, se ofrece luz acerca de los factores (mediadores y moderadores) que afectan a la relación entre ajuste y desempeño y, por tanto, nuestro estudio puede beneficiar a la práctica directiva al identificar los medios y los contextos que pueden mejorar la efectividad de la implementación de las estrategias funcionales.

### **5.1.2. Prioridades funcionales en las áreas de RR.HH. y producción**

En capítulos anteriores hemos hecho referencia a los distintos elementos de un sistema de gestión de RR.HH., poniendo énfasis en los objetivos y las capacidades, como el reflejo de la importancia que se otorga y del logro que se obtiene, respectivamente, en diferentes prioridades funcionales de RR.HH. Estos elementos no son exclusivos del área de RR.HH., como hemos visto, y de hecho tienen un mayor recorrido en la investigación del ámbito de producción.

Tras un análisis de la literatura en ambos ámbitos hemos identificado ciertas similitudes en cuanto a las prioridades consideradas esenciales en estas funciones. En particular, en las líneas de investigación correspondientes a los dos ámbitos funcionales por separado se ha dado fe de la existencia de las prioridades funcionales de costes, calidad y flexibilidad (Arthur, 1992; Jayaram et al., 1999; Osterman, 1994; Quijano et al., 2005; Vázquez Ordás, Fernández Sánchez, y Avella Camarero, 1999; Youndt et al., 1996), utilizando tanto los términos prioridades, como objetivos o capacidades.. El nombre de estas prioridades en ambas áreas coincide, pero el contenido de cada uno de los constructos difiere para cada área, aunque pueden considerarse de naturaleza análoga o equivalente. La figura 11 muestra estas prioridades en ambas áreas funcionales.

Figura 11. Sistemas de RR.HH. y Producción



En la función de RRHH, la prioridad de reducción de costes se refiere a la persecución de mejoras en la productividad de la mano de obra. En cambio, en lo relativo a la función de producción, la prioridad de reducción de costes se refiere a la búsqueda de una mayor eficiencia en la utilización de los factores productivos.

Respecto a la prioridad de calidad en RR.HH., se considera la calidad tanto como atributo de los empleados (niveles de cualificación y formación) como atributo del sistema de RRHH (utilización de prácticas y técnicas de gestión basadas en criterios de excelencia y desarrollo del capital humano) (Quijano et al., 2005). En el área de producción, la calidad es la prioridad que se centra en satisfacer lo mejor posible las necesidades de los clientes y de cumplir las especificaciones técnicas.

La flexibilidad de los RRHH es la prioridad que más atención ha recibido recientemente (Beltrán-Martín et al., 2013, 2008; Ketkar y Sett, 2009; Wright y Snell, 1998). También aquí se tiene en cuenta la flexibilidad que proviene del propio empleado (su grado de multifuncionalidad) y la flexibilidad que tiene el propio sistema para actuar en relación a las habilidades y comportamientos del capital humano. Por último, la flexibilidad en producción mide la capacidad para responder a los cambios en la demanda, tanto en lo referente al volumen de producción como a la variedad y tipos de productos. Siguiendo otros trabajos previos (Lepak y Snell, 1999, 2002; Weir et al., 2000; Youndt et al., 1996), suponemos que la empresa puede perseguir varios de estos objetivos de forma simultánea en cualquiera de las áreas funcionales.

Como ya hemos avanzado, en nuestro modelo ponemos la atención en los objetivos y las capacidades. Este enfoque nos permite, además, construir una medida de ajuste similar para cada uno de los elementos, o niveles del sistema, estudiados. Por un lado, el ajuste en objetivos se define como el grado de coincidencia entre las dos áreas en cuanto a la importancia otorgada a prioridades funcionales equivalentes (esto es, existe ajuste en objetivos si las funciones de RRHH y producción ponen el mismo énfasis en cada uno de las prioridades estratégicas de costes, calidad o flexibilidad). Por otro lado, el ajuste en capacidades se define como el grado de coincidencia entre las dos áreas en los logros alcanzados en las prioridades funcionales equivalentes. Por tanto, este último refleja el alcance de las sinergias interfuncionales y una utilización más eficiente de los recursos, tanto productivos como humanos. Nuestro trabajo analiza la coherencia estratégica entre las dos áreas funcionales descomponiéndola en estos dos constructos.

## **5.2. Modelo e hipótesis**

### **5.2.1. Efecto de los ajustes horizontales**

El primer paso para lograr el ajuste horizontal pasa por la selección de las prioridades competitivas. A lo largo de toda la cadena de valor de la empresa han de mantenerse las mismas prioridades, o al menos análogas, es decir, adaptadas al significado y lenguaje de cada función. Así, el ajuste en objetivos de RRHH y producción puede entenderse como consecuencia de una lectura similar de la estrategia de negocio por parte de ambas funciones. Es un reflejo de que los directivos funcionales conocen la estrategia de negocio y comparten una misma visión sobre la lógica que la sustenta, es decir, existe consenso estratégico entre los directivos de nivel medio (González-Benito et al., 2012; Kellermanns et al., 2005; Walter et al., 2013). Aunque con resultados empíricos diversos, la literatura sobre consenso estratégico se ha relacionado positivamente con la mejora de los resultados (Kellermanns et al., 2011). Ese entendimiento previo entre los directivos funcionales sobre cuáles son las prioridades facilita la comunicación y cooperación entre ellos y evita comportamientos políticos e interesados (Kellermanns y Floyd, 2005). Asimismo, favorece la comunicación interna en la organización y en cada departamento. El apoyo y entendimiento con otra área funcional aumentará las posibilidades de lograr los objetivos funcionales establecidos. Enfatizar las mismas

prioridades transmite un mensaje homogéneo y coherente a los empleados, lo que puede ser fuente de motivación y potencia el compromiso de todos con la estrategia de negocio, poniendo para ello el énfasis en lograr los objetivos del área. De esta manera, cada una de las dos áreas desarrollará capacidades análogas que apoyen las respectivas estrategias funcionales, es decir, se conseguirá un ajuste en capacidades. Para recoger este efecto positivo del ajuste en objetivos proponemos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1: El ajuste en objetivos de las áreas de RRHH y producción tendrá un efecto positivo en el desempeño.*

La implementación eficaz de la estrategia requiere además que los objetivos planteados para cada área funcional se traduzcan en una mejora de sus capacidades organizativas. El ajuste en capacidades supone el logro de una coordinación efectiva y el aprovechamiento de sinergias entre funciones, lo que produce un impacto positivo en el desempeño organizativo.

El principio que subyace a los efectos sinérgicos es el de complementariedad: “el retorno marginal de una variable aumenta conforme lo hacen los niveles de otra variable” (Milgrom y Roberts, 1995, p. 181). Esto es, el logro de una determinada capacidad en producción sólo va a incidir efectivamente en la mejora de los resultados si se consigue simultáneamente la capacidad análoga en RRHH, y viceversa. Por ejemplo, una alta utilización de los equipos productivos (orientada al objetivo de costes en producción) requiere simultáneamente unos puestos de trabajo definidos estrechamente y con requerimientos mínimos de cualificación de los RRHH (orientados al objetivo de costes en RRHH) para lograr finalmente mejoras en la productividad. De forma similar, la oferta de productos con elevadas prestaciones, fiables y duraderos (objetivo de calidad en producción) es posible no solo mediante mejoras en el proceso productivo sino también con una plantilla de elevada cualificación media y orientada a la resolución de problemas e introducción de mejoras (objetivo de calidad en RRHH). Por último, una plantilla que se caracterice por una amplia variedad de conocimientos y destrezas (objetivo de flexibilidad en RRHH) tendrán más sentido cuando la estrategia productiva de la empresa se orienta a la oferta de una amplia gama de productos y al desarrollo continuo de otros nuevos (objetivo de flexibilidad en producción).

Las sinergias planteadas sólo se harán efectivas si ambas áreas se apoyan mutuamente mejorando el nivel de sus capacidades individuales. De hecho, las competencias centrales de la empresa se basan en la integración de varias capacidades funcionales (Prahalad y Hamel, 1990). Por tanto, el ajuste en capacidades supone una coordinación real entre departamentos y permite la obtención de sinergias en el negocio, mejorando, en consecuencia, el desempeño de la empresa. Por ello, proponemos:

*Hipótesis 2: El ajuste en capacidades de producción y de RRHH tiene un efecto positivo en el desempeño.*

Podemos establecer también una relación causal entre ambos ajustes. Una condición inicial para alcanzar el ajuste en capacidades es que previamente exista coincidencia sobre los objetivos a lograr. De hecho, las mayores ventajas del ajuste en objetivos se producen porque éste facilita el consiguiente ajuste en capacidades. Por un lado, el ajuste en objetivos significa que los directivos funcionales tienen un lenguaje común, lo que propicia una comunicación fluida y el desarrollo de rutinas organizativas que permiten la coordinación tácita: cada responsable actúa independientemente, pero de forma que resulta consistente con las acciones de los otros (Amason, 1996). Por otro, la coincidencia en objetivos equivalentes favorece también la utilización de pautas similares de asignación de recursos entre las funciones (Harrison, Hall, Ernest H, y Nargundkar, 1993). Y esto, a su vez, puede aumentar el compromiso de los directivos funcionales con la mejora continua: el responsable de RRHH confía en que sus iniciativas dentro del departamento van a verse apoyadas y refrendadas por las medidas tomadas en el departamento de producción y que, por tanto, serán más efectivas. Por último, compartir tanto valores como pautas de asignación de recursos puede auspiciar la transferencia de conocimientos y habilidades entre áreas y redundar en la mejora de las capacidades funcionales.

En definitiva, el ajuste en objetivos es una condición necesaria (pero no suficiente) para que exista ajuste en capacidades, de forma que el ajuste en objetivos difícilmente tendrá efectos positivos en el desempeño si no da lugar previamente a un ajuste en capacidades. Es decir, el ajuste horizontal (combinando ajuste en objetivos y en capacidades) es beneficioso porque propicia un mejor clima de entendimiento y de compromiso mutuo en la búsqueda de los objetivos competitivos; facilita la

coordinación eficiente y rápida en la toma de decisiones y se traduce en la explotación de sinergias entre funciones. Proponemos, en consecuencia, la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 3: El ajuste en capacidades de producción y de RRHH media la relación entre el ajuste en objetivos de producción y de RRHH y el desempeño del negocio.*

### **5.2.2. Efecto del dinamismo del entorno**

El dinamismo del entorno se ha estudiado como un factor moderador en la relación entre el consenso estratégico y los resultados, si bien con resultados contradictorios (Kellermans et al., 2011). Por ello, parece necesario tenerlo en cuenta también en el análisis de los efectos competitivos del ajuste a nivel funcional.

Existen importantes *trade-offs* en el logro de ajuste horizontal: puede aumentar la eficiencia en la implementación de la estrategia, pero también reducir la flexibilidad y la rapidez en la respuesta al entorno (Homburg et al., 1999). Esto sería especialmente gravoso en entornos muy cambiantes. Es más difícil lograr respuestas coordinadas cuando los cambios son frecuentes e impredecibles. La necesidad de adaptación promueve cambios que no se introducen al mismo ritmo en todas las áreas funcionales, lo que provoca desajustes temporales en las prioridades competitivas a nivel funcional. Por tanto, en entornos dinámicos es menos probable y más difícil de mantener un elevado ajuste horizontal. Priorizar el logro de ajuste puede ralentizar la adaptación. En definitiva la búsqueda de ajuste horizontal en entornos dinámicos puede inhibir la flexibilidad necesaria y compensar los efectos beneficiosos.

No obstante, existen también argumentos que sugieren que el ajuste horizontal tiene escaso impacto en los resultados en entornos estables. La facilidad para alcanzar niveles aceptables de ajuste en estos entornos puede situar a todas las empresas en las mismas condiciones y transformar el ajuste en un requisito mínimo para competir. Al contrario, en entornos cambiantes las pocas empresas que lo consigan dispondrán de un factor diferenciador respecto a la competencia y por tanto, las ventajas de disponer de unas capacidades funcionales alineadas serán mayores.

En resumen, existen argumentos para defender que el dinamismo afecta tanto a las ventajas como a las desventajas del ajuste, sin quedar claro cuáles tienen mayor peso. Por ello, y con la intención de arrojar luz al respecto, formulamos las siguientes hipótesis alternativas:

*Hipótesis 4a: El dinamismo del entorno reduce el impacto del ajuste horizontal entre RRHH y producción en el desempeño de la empresa.*

*Hipótesis 4b: El dinamismo del entorno aumenta el impacto del ajuste horizontal entre RRHH y producción en el desempeño de la empresa.*

### **5.3. Metodología**

#### **5.3.1. Datos**

La población objeto de estudio está compuesta por las empresas industriales españolas con más de 100 trabajadores que operan en cinco sectores (los cinco sectores con mayor número de empresas en el período de 2012 a 2014): Industria de la alimentación (SIC 20), Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo (SIC 34), Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques (SIC 37), Industria química (SIC 28) y Fabricación de maquinaria y equipo no clasificado en otra parte (SIC 35-36). A partir de la base de datos SABI, de Bureau Van Dyck, se identificaron un total de 1140 empresas con estas características, 400, 216, 207, 168 y 149 en cada uno de los sectores mencionados.

La recolección de datos se realizó mediante dos cuestionarios online (ver Anexos I y II) dirigidos respectivamente al director o responsable de RRHH y al director o responsable de Producción, a través de la plataforma de encuestas *SurveyMonkey*®. Este cuestionario fue revisado por compañeros de profesión y por 27 empresas con el objetivo de identificar y eliminar posibles expresiones ambiguas o confusas. Antes del envío, se llamó telefónicamente a cada empresa con el fin de identificar a los responsables de RRHH y de producción y solicitar su colaboración. Una vez conseguidos los contactos (lo cual se logró para 527 empresas, 46,22%), se les envió inmediatamente un correo electrónico personalizado de invitación con el vínculo para

realizar el cuestionario *online*). Si a las tres semanas no se recibía respuesta, se volvía a contactar telefónicamente con la empresa y, si era necesario, se reenviaba el correo electrónico de invitación e incluso el cuestionario en algún otro formato preferido por el encuestado. Este procedimiento de recordatorio se administró al menos dos veces para cada empresa que no respondió. Este proceso, realizado entre marzo y junio de 2015, resultó en 144 empresas que respondieron de forma completa a ambos cuestionarios (12.63% de tasa de respuesta). Hay que tener en cuenta que, dado el diseño metodológico del estudio, es más complicado obtener una tasa de respuesta alta, pues se necesita la respuesta de dos encuestados en cada empresa. El listado de estas empresas se puede consultar en el Anexo IV.

Se realizaron tests de diferencias de medias entre las empresas que respondieron al cuestionario y las que no lo hicieron para algunas variables financieras (p. ej. ROE, ROI, ROA, margen de beneficio), no rechazándose en ningún caso la hipótesis de igualdad de medias, lo que indica que es poco probable que el sesgo de no respuesta esté presente en nuestros datos. De la misma forma, un test de Levene nos indicó que tampoco hay diferencias en lo que respecta a la varianza de estas variables.

Para evaluar la probabilidad con la que nuestros resultados están afectados por el sesgo del método común, usamos el test post hoc del único factor de Harman, que reveló que los datos no se ajustan a una única dimensión. Esto nos lleva a pensar que este sesgo no representa una amenaza importante en el estudio.

### **5.3.2. Medidas**

#### Ajuste en objetivos

Se pidió a los responsables de RRHH que valoraran sobre una escala de Likert de 7 puntos (desde 1 -ninguna importancia- a 7 -gran importancia-) la importancia de los 17 ítems que se recogen en la tabla 15. Los cuatro primeros hacen referencia al objetivo genérico de reducción de costes, los siete siguientes al objetivo de calidad y los seis últimos al objetivo de flexibilidad. Los resultados del análisis factorial confirmatorio que se muestran en la misma tabla revelan un buen ajuste de cada grupo de ítems a una única dimensión. Se computó entonces para cada empresa  $k$  la media de cada grupo de ítems, obteniendo los correspondientes índices de importancia de los objetivos de coste,

calidad y flexibilidad en su función de recursos humanos ( $ICosteRRHH_k$ ,  $ICalidadRRHH_k$  e  $IFlexibilidadRRHH_k$ ).

De forma análoga que se pidió a los responsables de producción que valorasen sobre la misma escala la importancia de los 13 ítems recogidos en la tabla 16. Los primeros cuatro hacen referencia al objetivo de reducción de coste, los cinco siguiente al de calidad y los cuatro siguientes al de flexibilidad. También en este caso los resultados del análisis factorial confirmatorio revelan un buen ajuste a una estructura tridimensional, por lo que se computó para cada empresa  $k$  la media de cada grupo de ítems, obteniendo en este caso índices de importancia de los objetivos de coste, calidad y flexibilidad en su función de producción ( $ICostePROD_k$ ,  $ICalidadPROD_k$  e  $IFlexibilidadPROD_k$ ).

El ajuste en objetivos se refiere el grado en que ambas áreas funcionales persiguen los mismos objetivos, por lo que se construyó un índice para medir la desviación entre el perfil de objetivos de la función de producción y el perfil de objetivos de la función de RRHH. Dicho índice responde a la siguiente expresión:

$$Aj.Objetivos_k = (7 - |ICosteRRHH_k - ICostePROD_k|) + \\ + (7 - |ICalidadRRHH_k - ICalidadPROD_k|) + (7 - |IFlexibilidadRRHH_k - \\ IFlexibilidadPROD_k|)$$

De forma que un mayor ajuste (menor diferencia entre la importancia otorgada por ambas funciones al mismo objetivo) se ajusta a un mayor valor de dicho índice.

Tabla 15. Objetivos y capacidades en la función de Recursos Humanos: Análisis factorial confirmatorio

		Objetivos		Capacidades	
		Media (DT)	Cargas	Media (DT)	Cargas
Costes	Elevada productividad laboral	6,18 (0,921)	0,524***	5,03 (1,155)	0,381***
	Bajos niveles salariales	4,25 (1,436)	0,447***	4,08 (1,415)	0,681***
	Ajuste de la cualificación del empleado a los requisitos mínimos del puesto	5,92 (1,045)	0,555***	4,96 (1,037)	0,237***
	Reducción de costes en las actividades	4,85	0,381***	4,60	0,691***

	de gestión de RRHH	(1,348)		(1,161)	
Calidad	Elevada cualificación media de los empleados	5,71 (1,023)	0,515***	4,90 (1,092)	0,733***
	Reducción de los errores atribuidos a los empleados	5,82 (1,001)	0,417***	4,83 (1,058)	0,790***
	Resolución de los problemas por parte de los empleados	5,94 (0,859)	0,650***	4,99 (1,125)	0,737***
	Implicación del empleado con su trabajo	6,46 (0,844)	0,627***	5,19 (1,194)	0,714***
	Orientación de los empleados hacia la satisfacción de los clientes	6,28 (0,944)	0,572***	5,05 (1,276)	0,772***
	Mejoras en el trabajo introducidas por los empleados	5,82 (1,001)	0,700***	4,74 (1,177)	0,703***
	Desarrollo del capital humano de los empleados	6,03 (0,946)	0,767***	5,08 (1,081)	0,647***
	Flexibilidad	Amplitud en la gama de conocimientos y destrezas de los empleados, que les posibilita desempeñar múltiples tareas	6,02 (0,912)	0,670***	5,14 (0,958)
Actualización de los conocimientos y habilidades de los empleados		6,03 (0,827)	0,666***	5,02 (0,971)	0,722***
Autonomía del empleado para configurar el conjunto de tareas que realiza		5,64 (1,062)	0,734***	4,75 (0,986)	0,757***
Iniciativa de los empleados para impulsar cambios		5,69 (1,112)	0,758***	4,65 (1,119)	0,804***
Capacidad del sistema de gestión para asignar a los empleados a diferentes puestos o tareas según sus habilidades		5,67 (1,140)	0,787***	4,77 (1,222)	0,840***
Capacidad de adaptación de los empleados a nuevas situaciones de trabajo		6,00 (1,003)	0,794***	5,03 (1,067)	0,761***
Bondad del ajuste		X <sup>2</sup> (p value)= 203.990 (0.000) $\chi^2/df= 1.789$ RMSEA= 0.074 CFI= 0.899		X <sup>2</sup> (p value)= 288.587 (0.000) $\chi^2/df= 2.488$ RMSEA= 0.102 CFI= 0.868	

Tabla 16. Objetivos y capacidades en la función de Producción: Análisis factorial confirmatorio

		Objetivos		Capacidades	
		Media (DT)	Cargas	Media (DT)	Cargas
Costes	Productividad de los recursos productivos (ej.: máquinas, equipos...)	6,57 (0,706)	0,547***	5,09 (1,077)	0,693***
	Bajos costes de producción	6,28 (1,107)	0,602***	4,77 (1,267)	0,747***
	Bajo volumen de inventarios	5,35 (1,345)	0,571***	4,44 (1,114)	0,440***
	Utilización óptima de la capacidad productiva	6,30 (0,886)	0,653***	5,06 (1,199)	0,660***
Calidad	Prestaciones y funcionalidad de los productos	6,34 (0,829)	0,657***	5,44 (1,002)	0,781***
	Durabilidad de los productos	5,88 (1,068)	0,617***	5,35 (0,963)	0,661***
	Fiabilidad del producto	6,54 (0,718)	0,760***	5,65 (0,993)	0,802***
	Ajuste de los productos a las especificaciones de diseño (buen acabado, uniformidad...)	6,39 (0,749)	0,639***	5,61 (0,870)	0,783***
	Eficacia en la resolución de reclamaciones de los clientes	6,48 (0,738)	0,562***	5,65 (0,978)	0,584***
Flexibilidad	Flexibilidad para ajustar la capacidad productiva a las necesidades de cada momento	6,50 (0,757)	0,533***	5,74 (1,069)	0,462***
	Amplia gama de versiones, opciones y accesorios de los productos	5,64 (1,120)	0,535***	5,19 (1,171)	0,780***
	Capacidad para introducir en los productos los cambios que demanda el mercado	6,17 (0,822)	0,698***	5,17 (1,219)	0,782***
	Lanzamiento frecuente de nuevos productos (productos novedosos y con las últimas prestaciones)	5,47 (1,322)	0,639***	4,69 (1,440)	0,701***
Bondad del ajuste		X2 (p value)= 124.04 (0.000) $\chi^2/df= 2.000$ RMSEA= 0.084 CFI= 0.860		X2 (p value)= 110.47 (0.000) $\chi^2/df= 1.781$ RMSEA= 0.074 CFI= 0.924	

### Ajuste en capacidades

Se aplicó un procedimiento similar al utilizado para medir el ajuste en objetivos. Se pidió a los responsables de RRHH que valoraran sobre una escala de Likert de 7 puntos (desde 1 -muy por debajo de la competencia- a 7 -muy por encima de la competencia-) los logros alcanzados respecto al contenido de los 17 ítems que se recogen en la tabla 16. Se aplicó un análisis factorial confirmatorio cuyos resultados, que también se recogen en dicha Tabla, muestran un buen ajuste de cada grupo de ítems a una única dimensión. Se computó entonces para cada empresa  $k$  la media de cada grupo de ítems obteniendo los correspondientes índices de capacidad en los objetivos de coste, calidad y flexibilidad de su función de recursos humanos ( $CCosteRRHH_k$ ,  $CCalidadRRHH_k$  y  $CFlexibilidadRRHH_k$ ).

De forma análoga que se pidió a los responsables de producción que valorasen sobre la misma escala los logros en 13 ítems recogidos en la tabla 16. También en este caso los resultados del análisis factorial confirmatorio revelan un buen ajuste, por lo que se computó para cada empresa  $k$  la media de cada grupo de ítems, obteniendo en este caso índices de capacidad de su función de producción en los objetivos de coste, calidad y flexibilidad ( $CCostePROD_k$ ,  $CCalidadPROD_k$  y  $CFlexibilidadPROD_k$ ).

A partir de estos índices, se construyó un índice global de ajuste en capacidades mediante el cómputo de la siguiente expresión:

$$\begin{aligned} Aj.Capacidades_k = & (7 - |CCosteRRHH_k - CCostePROD_k|) + \\ & + (7 - |CCalidadRRHH_k - CCalidadPROD_k|) + (7 - |CFlexibilidadRRHH_k - \\ & CFlexibilidadPROD_k|) \end{aligned}$$

### Desempeño

Esta variable ha sido medida de forma análoga a la variable utilizada en el primer estudio, distinguiendo el constructo del desempeño comercial como un antecedente del desempeño financiero (González-Benito y Suárez-González, 2010).

La diferencia de este estudio con respecto al anterior es que en este disponemos de dos encuestados por empresa, por lo que ciertas variables han sido medidas con dos fuentes de información distintas. Ese es el caso de esta variable y de la variable de dinamismo.

Para medir el desempeño se pidió a los encuestados de ambos departamentos que valorasen sobre una escala de Likert de 7 puntos (de 1 –menor- a 7 –mayor) el desempeño de su empresa respecto a sus competidores en los distintos aspectos recogidos en la tabla 17. Los cinco primeros ítems hacen referencia al desempeño comercial y los tres siguientes al desempeño financiero. Puesto que contamos con dos informantes por empresa, la medición de ambos tipos de desempeño se basó en la media de sus valoraciones para cada ítem.

Los resultados del análisis factorial confirmatorio recogidos en la tabla 17 revelan un buen ajuste de cada grupo de ítems a una única dimensión y, por lo tanto, legitiman la conveniencia de distinguir entre desempeño comercial y financiero.

Tabla 17. Desempeño: Análisis Factorial Confirmatorio

		Media (DT)	Cargas	Bondad del ajuste
Desempeño comercial	Reputación e imagen	5,48 (0,853)	0,687***	X2 (p value)= 58.602 (0.000) $\chi^2/df= 3.084$ RMSEA= 0.121 CFI= 0.951
	Satisfacción de los clientes	5,59 (0,709)	0,713***	
	Cuota de mercado (del producto principal)	5,10 (1,088)	0,827***	
	Crecimiento de las ventas	5,00 (1,124)	0,984***	
	Éxito del lanzamiento de nuevos productos	4,89 (1,042)	0,940***	
Desempeño financiero	Margen sobre ventas	4,55 (0,882)	0,782***	
	Rentabilidad económica: beneficio/activos (ROA)	4,66 (0,872)	0,641***	
	Rentabilidad financiera: beneficio/patrimonio neto (ROE)	4,70 (0,909)	0,816***	

### Dinamismo

De forma análoga a la medida de desempeño, la medida de dinamismo se obtuvo a partir de las valoraciones de ambos directivos. Se pidió a los encuestados que valorasen conforme a una escala de Likert de 7 puntos (1 -en absoluto-; 7 -completamente-) el grado en el que las situaciones descritas en cada uno de los ítems de la tabla 18 se ajustaban a lo acontecido en los últimos años en el entorno de su empresa. Los resultados del análisis factorial confirmatorio que se recogen en la tabla, basados en la media de las valoraciones de los dos informantes en cada empresa, revelan que todos los

ítems se ajustan a un único factor. Se utilizó entonces como medida de dinamismo la media de las valoraciones de los cuatro ítems.

Tabla 18. Dinamismo: Análisis factorial confirmatorio

		Media (DT)	Cargas	Bondad del ajuste
Dinamismo	La tecnología en nuestra industria ha cambiado muy frecuentemente	4,90 (1,053)	0,628***	X <sup>2</sup> (p value)= 0.248 (0.000) $\chi^2/df$ = 0.124 RMSEA= 0.000 CFI= 1.000
	Los gustos y preferencias de los clientes de nuestra industria han cambiado muy frecuentemente	4,85 (0,920)	0,745***	
	Las estrategias/acciones comerciales de nuestros competidores clave han cambiado muy frecuentemente	5,01 (0,905)	0,724***	
	La regulación y normativa aplicables a nuestra industria han cambiado muy frecuentemente	4,83 (1,056)	0,479***	

### 5.3.3. Análisis

Para contrastar las hipótesis se aplicó la metodología de ecuaciones estructurales para estimar el modelo recogido en la figura 12. Confirmar la hipótesis 1 implica que haya un efecto directo o indirecto del ajuste en objetivos en el desempeño. Confirmar la hipótesis 2 implica que el efecto del ajuste en capacidades en el desempeño sea significativo. Confirmar la hipótesis 3, implica que el efecto del ajuste en objetivos en el ajuste en capacidades sea significativo y que además se verifique la hipótesis 2. Para contrastar la hipótesis 4 se estimó el mismo modelo en 2 subgrupos: uno formado por las empresas cuyo entorno presenta un dinamismo por encima de la media (67 empresas) y otro formado por las empresas cuyo entorno es menos dinámico que la media (77 empresas). Confirmar la hipótesis 4a implica que los efectos de los distintos ajustes en el desempeño sean significativamente más débiles en el grupo de alto dinamismo que el grupo de bajo dinamismo, mientras que confirmar la hipótesis 4b implica que los efectos de los distintos ajustes en el desempeño sean significativamente más fuertes en las empresas sometidas a un dinamismo elevado. Además, la tabla 19 muestra las correlaciones entre todos los constructos empleados en nuestros análisis.

Tabla 19. Correlaciones entre las variables del modelo

	1	2	3	4	5
1. Ajuste en objetivos	1				
2. Ajuste en capacidades	0,238**	1			
3. Desempeño comercial	0,175*	0,209*	1		
4. Desempeño financiero	0,126	0,234**	0,570**	1	
5. Dinamismo	0,098	-0,166*	0,131	0,073	1
Notas: *p , 0.05 y **p , 0.01 (dos colas); Coeficientes de correlación de Spearman					

## 5.4. Resultados

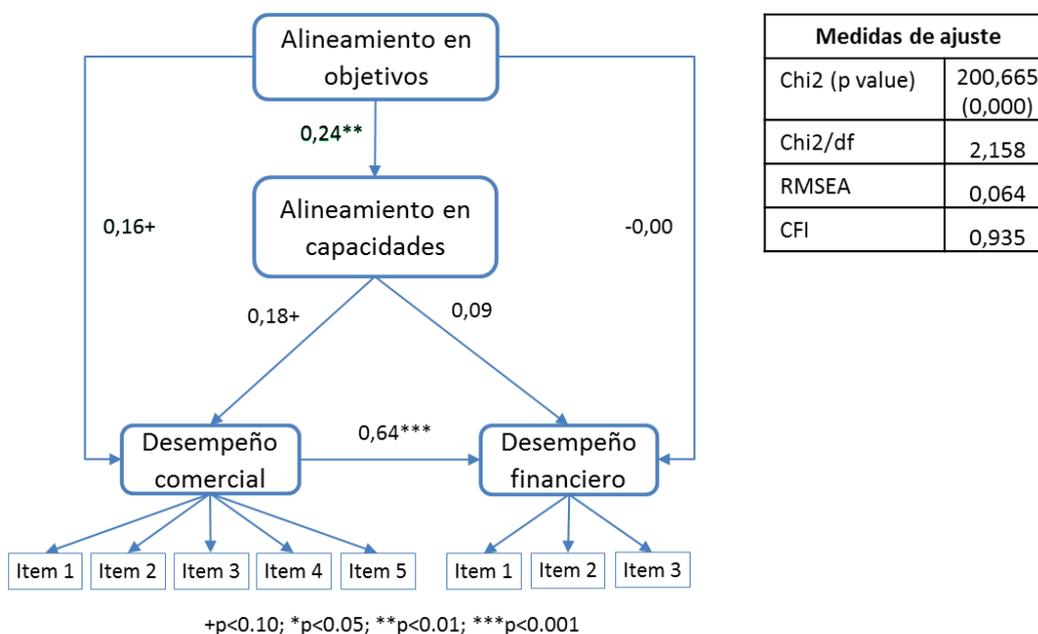
### 5.4.1. Efectos de los ajustes horizontales en el desempeño de la empresa

La figura 12 muestra los resultados de la estimación del modelo propuesto. El test  $\chi^2$  revela diferencias significativas con la estructura de los datos observados. Sin embargo, esto es algo habitual debido a los fuertes supuestos que implica y a que no tiene en cuenta los grados de libertad del modelo (Hoyle, 1995). Por ello, es frecuente utilizar la  $\chi^2$  relativa propuesta por Wheaton, Muthen, Alwin, y Summers (1977), es decir, el ratio que divide el valor ofrecido por la distribución  $\chi^2$  entre el número de grados de libertad. Esta medida, muy próxima a 2, sí que resulta satisfactoria. Los índices RMSEA y CFI también alcanzan los niveles estimados como adecuados (Chau, 1997; MacCallum et al., 1996).

Además de información sobre el ajuste, la figura 12 también presenta los coeficientes estimados de las relaciones consideradas. El coeficiente estandarizado para el efecto directo del ajuste en objetivos en el desempeño comercial es 0.16 ( $p < 0.1$ ), ofreciendo de entrada evidencia en favor de la hipótesis 1 con un nivel de confianza del 90%. El coeficiente estandarizado para el efecto del ajuste en capacidades en el desempeño comercial es 0.18 ( $p < 0.1$ ), apoyando la hipótesis 2. La relación entre ambos ajustes tiene un coeficiente estandarizado de 0.24 ( $p < 0.05$ ), por lo que en este caso es significativo con un nivel de confianza del 95%. Este efecto, junto con el anterior, nos

permite confirmar la mediación planteada en la hipótesis 3 y aporta evidencia adicional a favor de la hipótesis 1, pues pone de manifiesto también la existencia de un efecto indirecto del ajuste de objetivos en los resultados. De hecho, la existencia también de un efecto directo nos indica que la mediación planteada en la hipótesis 3 es parcial, es decir, el ajuste en objetivos influye en el desempeño comercial a través del ajuste en capacidades, aunque también tiene un efecto independiente en el mismo. El modelo de la figura 12 fue estimado de nuevo incluyendo dos variables de control – tamaño y antigüedad de la empresa –. Los resultados que ofrece este modelo modificado no difieren de los obtenidos en el modelo original, lo cual apoya su robustez.

Figura 12. Resultados del modelo



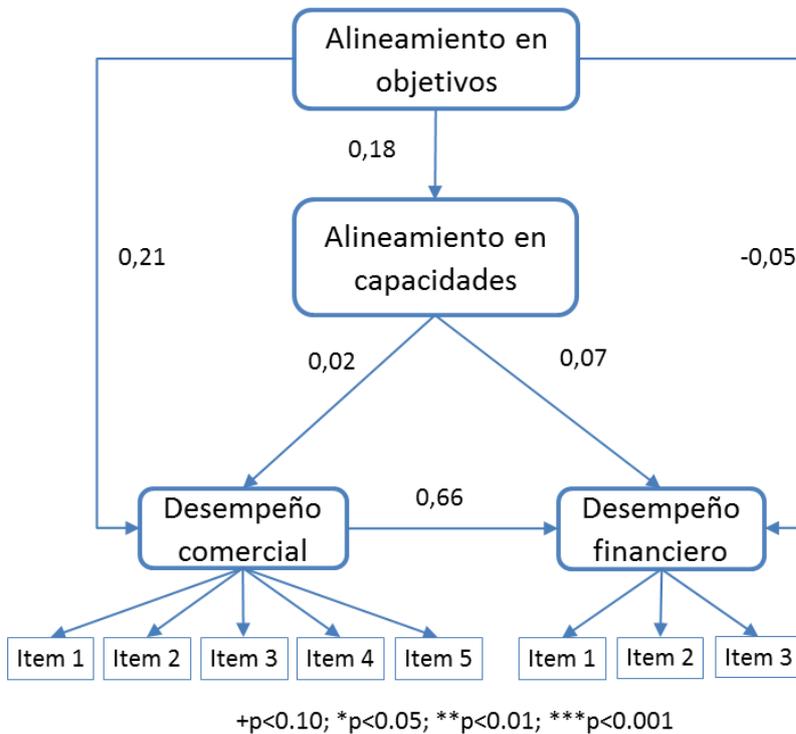
#### 5.4.2. Efecto del dinamismo del entorno

La figura 13 presenta los resultados de la estimación del modelo en los dos subgrupos considerados de acuerdo al dinamismo del entorno en el que compiten las empresas (dinamismo alto y bajo). En el subgrupo de dinamismo bajo (77 empresas), ningún ajuste presenta un impacto significativo, ni directo ni indirecto, sobre el desempeño. En el subgrupo de dinamismo alto (67 empresas), observamos que las relaciones entre el ajuste en objetivos y el ajuste en capacidades y entre este y el desempeño son significativas y con signo positivo. La fuerza de estas relaciones es mayor para este

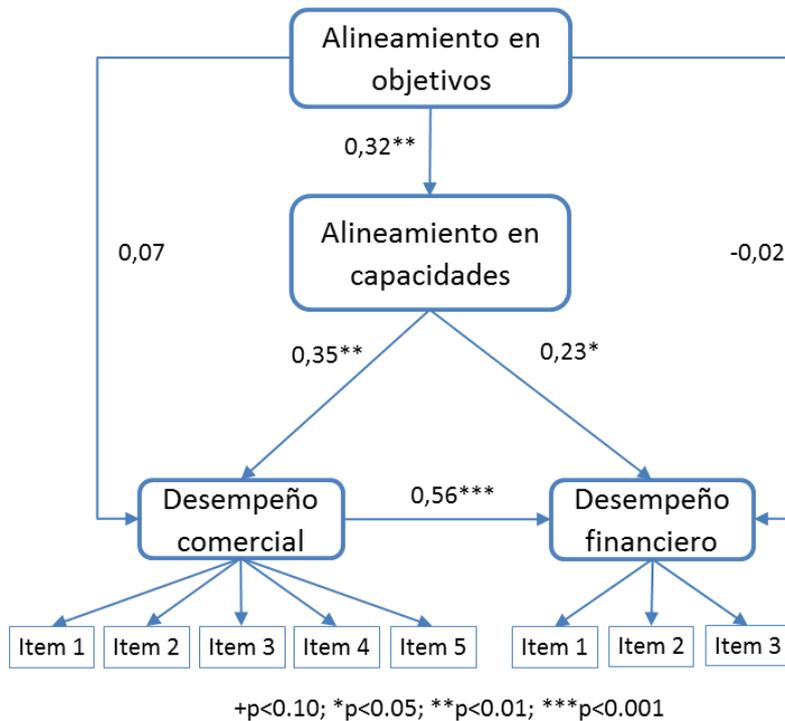
subgrupo que para el de bajo dinamismo. Estos efectos ofrecen un claro apoyo a la hipótesis 4b. Además, los resultados indican que en entornos dinámicos la mediación es completa, pues la relación directa del ajuste en objetivos en el desempeño no es significativa.

Así, mientras en la muestra total el ajuste en capacidades ejerce una mediación parcial, con alto dinamismo la mediación es total, haciéndose más evidente la necesidad de lograr el mencionado ajuste para conseguir mejorar el desempeño de la empresa. Por tanto, no tendría impacto en el desempeño otorgar importancia a objetivos análogos cuando estos no se convierten en capacidades análogas.

Figura 13. Resultados del modelo por subgrupos



a) Bajo dinamismo



b) Alto dinamismo

## 5.5. Discusión de los resultados

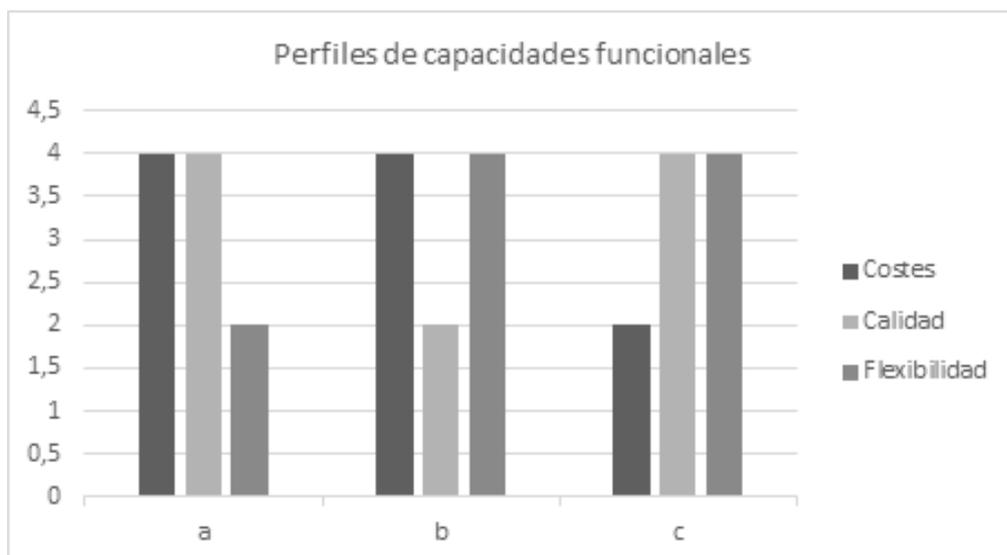
### 5.5.1. Impacto de los ajustes horizontales en el desempeño de la empresa

Los resultados del modelo ponen de manifiesto que los dos niveles en los que se ha desdoblado el constructo sobre ajuste horizontal tienen un impacto positivo. Incluso el ajuste en objetivos ha mostrado tener un impacto directo con independencia del ajuste que tiene lugar en el nivel de capacidades. El motivo que puede explicar este hallazgo sería el siguiente: la coincidencia entre los objetivos perseguidos puede servir para, al menos, centrarse en no generar capacidades en objetivos contrapuestos, es decir, aquellos entre los que existe un *trade-off* más claro (ej. calidad vs. costes). Así, puede suceder que una empresa con alto ajuste en objetivos tenga buenos resultados aunque este no se convierta en ajuste en capacidades, tal y como hemos concebido dicho ajuste en este trabajo. Nuestro índice de ajuste se basa en medir la similitud entre los perfiles de capacidades desarrollados en ambas funciones, de forma que cualquier divergencia entre estos perfiles supone una reducción de ajuste, sin tener en cuenta en qué objetivos se produce y que dicha divergencia puede ser más tolerable en unos objetivos que en otros. La figura 14 ilustra esta idea. Se recoge mediante un histograma tres posibles

perfiles de capacidades de acuerdo a los tres objetivos considerados. Nuestro índice de ajuste en capacidades alcanzaría el mismo valor si una de las funciones tiene uno de los perfiles y la otra cualquiera de los otros dos. Pero cabe pensar que las diferencias en los perfiles no sean igualmente perniciosas en todos los casos. Por ejemplo, es posible que si en una empresa una función presenta el perfil a) y la otra el perfil b) (es decir, difieren en las capacidades en calidad y flexibilidad) ésta tenga menos problemas que si una función presenta el perfil b) y la otra el perfil c) (es decir, difieren en las capacidades de calidad y coste). El ajuste en objetivos puede llevar a evitar estas divergencias más perniciosas sin que esto suponga elevar nuestro índice de ajuste en capacidades.

Por tanto, la parte de la varianza del desempeño que explica el ajuste en objetivos se debe a que este sienta las bases para el desarrollo de capacidades funcionales más compatibles, aunque no sean exactamente iguales, es decir, sienta las bases para evitar los *trade-offs* más problemáticos. La comunicación existente entre directivos funcionales (y entre estos y los de negocio) sí parece fijar unos objetivos coherentes entre sí, pero el día a día y las particularidades de cada área funcional influyen en la forma en que se configuran finalmente las capacidades y determinan en gran medida las fortalezas funcionales respectivas. Estas pueden variar entre las dos áreas funcionales, pero la similitud previa en objetivos asegura que el desarrollo de capacidades sea coherente entre ambas, si bien la rigidez con la que hemos construido el índice no permite capturar esta idea de coherencia.

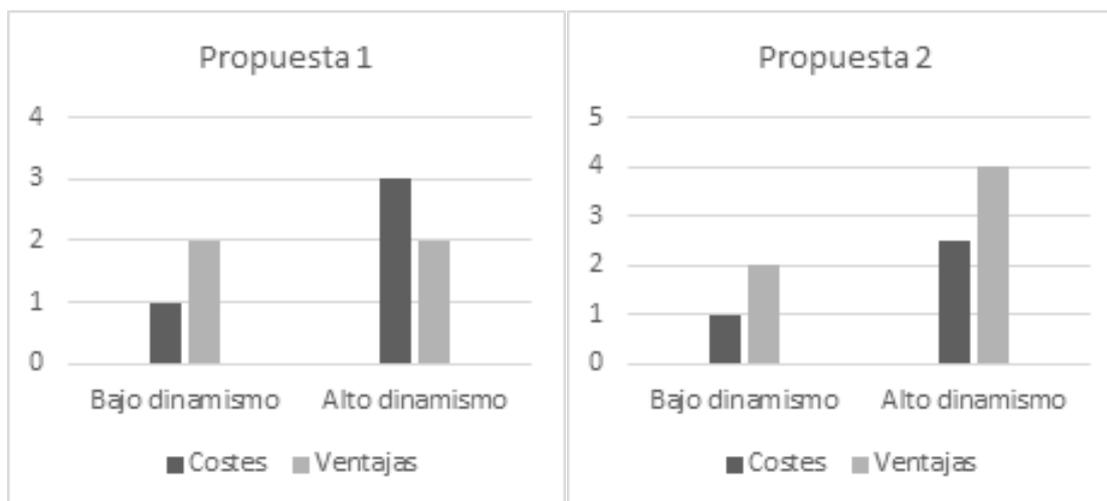
Figura 14. Ejemplos de posibles perfiles de capacidades en una función



### 5.5.2. Impacto del dinamismo del entorno

Los resultados muestran que el dinamismo influye tanto en los costes como en las ventajas del ajuste, y que los costes en los que se incurre para lograr el ajuste en objetivos se recuperan en entornos dinámicos cuando se alcanza un ajuste en capacidades. La figura 15 ilustra en términos de costes y ventajas los supuestos que sustentan las dos hipótesis alternativas planteadas. Los argumentos de la hipótesis 4a se centran fundamentalmente en destacar el incremento de costes (en términos económicos o de tiempo) que supone lograr un ajuste de objetivos en entornos muy dinámicos. Estos costes no serían compensados por las ventajas obtenidas. Por el contrario, los argumentos de la hipótesis 4b destacan que si bien el logro del ajuste en objetivos es más costoso en entornos dinámicos, también son mayores las ventajas del mismo, pues es en estos entornos en los que dicho ajuste, si se traduce en un ajuste en capacidades, representa un verdadero rasgo diferenciador.

Figura 15. Costes y ventajas del ajuste según el grado de dinamismo



### 5.5.3. Implicaciones académicas

A la vista de los resultados obtenidos se pueden establecer algunas implicaciones tanto teóricas como metodológicas. En primer lugar, la necesidad de ajuste entre funciones para una efectiva implementación de la estrategia ha sido comentada frecuentemente en las publicaciones tanto académicas como profesionales, dándola por sentada muchas veces y pocas veces avalada por estudios empíricos. Nuestro trabajo contribuye aportando resultados empíricos que demuestran los efectos positivos del ajuste horizontal en el desempeño de la empresa y, en especial, entre las áreas de RRHH y producción.

En segundo lugar, nuestro trabajo aporta evidencia sobre la importancia de distinguir los niveles de objetivos y capacidades a la hora de explicar el papel competitivo de un área funcional. Ya existen avances en este sentido en la función de compras y la función de producción, en las que González-Benito (2007) y Leong et al. (1990) se sirvieron de un marco similar para explicar la contribución de dichas áreas al rendimiento del negocio. Esto lleva a pensar que resultaría factible extender el estudio al conjunto de áreas funcionales de la empresa de forma que, utilizando un esquema común de prioridades competitivas equivalentes, pudieran identificarse aquellos ajustes entre pares de funciones que resultan más ventajosos. En general, se ofrece una propuesta metodológica sobre cómo identificar y medir sin sesgo de método común el ajuste

horizontal que sienta las bases conceptuales para estudiar otros factores contingentes, así como para adaptar este modelo al estudio de otros ajustes funcionales

En tercer lugar, el reconocimiento de las ventajas e inconvenientes que la búsqueda de ajuste conlleva en entornos dinámicos puede avivar la discusión en este sentido y poner en cuestión las ideas preconcebidas acerca del dinamismo. Nuestros resultados están en línea con las conclusiones de algunos trabajos sobre la relación consenso estratégico-resultados y su interacción con variables relativas al entorno como el dinamismo (Homburg et al., 1999), la complejidad (Ramos-Garza, 2009) o, en general, el ajuste externo (congruencia de las prioridades competitivas con los requerimientos del entorno) (Walter et al., 2013). En este último trabajo se concluye que los beneficios del consenso estratégico son especialmente importantes cuando la empresa carece de ajuste externo, algo que parece mucho más probable que ocurra en entornos muy dinámicos. Por lo tanto, en este tipo de entornos es donde la coincidencia entre los responsables funcionales sobre cuáles han de ser las prioridades parece contribuir al logro de capacidades funcionales congruentes y finalmente tener una incidencia más clara en los resultados. Más aún, en la medida en que el consenso entre los directivos implicados puede ser un antecedente del ajuste en objetivos, este estudio puede ofrecer una explicación plausible de los hallazgos inconsistentes en la relación entre consenso estratégico y desempeño (Bourgeois, 1985; Joshi et al., 2003; West Jr. y Schwenk, 1996).

#### **5.5.4. Implicaciones para la práctica directiva**

Nuestros resultados tienen varias implicaciones con respecto a la política directiva. En primer lugar, dejan patente la importancia del ajuste horizontal para mejorar los resultados de la empresa, apuntando la necesidad de que la dirección general promueva una participación recíproca en la planificación estratégica funcional de los directivos responsables del área de RRHH y del área de producción. Asimismo, aconseja a estos directivos una mayor comprensión de las dimensiones clave e importantes de ambas áreas.

En segundo lugar, pone en valor la importancia de tener ajuste en objetivos, debido a que, como mínimo, ayudará a evitar el desarrollo de capacidades incompatibles o

contradictorias. Por tanto, los directivos generales se deberán preocupar de que los directivos funcionales comprendan la estrategia de la empresa y la trasladen a sus áreas de forma adecuada, asegurando que los objetivos concretos a los que dan importancia son coherentes entre sí. Esto debería de tener un valor en sí mismo, aunque las capacidades logradas no sean exactamente las mismas. No obstante, el mayor beneficio se obtiene si se alcanza ajuste en capacidades.

Por último, los directivos deben tener en cuenta el grado de dinamismo del entorno en el que se encuentra su empresa. En la medida en que este sea mayor, el ajuste en objetivos por sí sólo deja de ser interesante si no se traduce en un ajuste en capacidades. En estos casos, la toma de decisiones coordinadas que supone un ajuste en capacidades no solo resulta del grado de coincidencia en objetivos, sino que también es fruto de los incentivos ofrecidos y la información proporcionada por la dirección general. Esto supone una forma de conseguir el logro en capacidades menos deliberada, ya que los directivos funcionales implementarán medidas encaminadas a potenciar una prioridad cuya importancia relativa haya crecido recientemente debido a los cambios en el mercado. No obstante, hay que tener en cuenta que se requieren cambios rápidos y que las áreas funcionales requieren mayor margen de maniobra para actuar. En estos casos habrá que prestar una especial atención a la investigación de mercado y proporcionar a las áreas la información necesaria para que actúen en consecuencia diligentemente.

#### **5.5.5. Limitaciones**

Este trabajo tiene algunas limitaciones tanto teóricas como metodológicas que también pueden entenderse como retos a superar en trabajos futuros. En primer lugar, nos hemos ceñido a la consideración de tres prioridades competitivas, lo cual ha podido condicionar los resultados de nuestro estudio. Aunque estas prioridades han sido ampliamente utilizadas a nivel de estrategia competitiva y de estudios funcionales (Arthur, 1992; González-Benito y Suárez-González, 2010; Jayaram et al., 1999; Youndt et al., 1996), podrían incorporarse otras como la fiabilidad o la rapidez.

En segundo lugar, el tamaño muestral, relativamente pequeño, conlleva un limitado poder estadístico, lo cual por un lado puede habernos impedido identificar algunos efectos y por otro nos ha obligado a distinguir sólo dos subgrupos de empresas para

analizar el papel del dinamismo. Mayores muestras permitirán refinar los resultados y, en concreto, trabajar con un mayor número de subgrupos y lograr así precisar el papel jugado por el dinamismo. Además, para el desarrollo de una teoría del ajuste horizontal sería deseable que se incorporasen en futuros estudios otras variables contextuales además del dinamismo.

En tercer lugar, el efecto directo del ajuste en objetivos sobre el desempeño nos ha llevado a replantearnos las diferencias en el grado de complementariedad entre cada par de prioridades funcionales. Es necesaria una base más sólida para determinar entre cuáles existe un mayor trade-off o una mayor complementariedad. Desde el punto de vista metodológico, esto debería reflejarse en un indicador de ajuste que pondere las diferencias entre cada par de prioridades de forma diferente, de acuerdo con la complementariedad justificada previamente.

En cuarto lugar, en este estudio hemos optado por el análisis de los objetivos y las capacidades, ignorando las prácticas implantadas en cada una de las funciones. La incorporación de este nivel intermedio en futuros estudios permitiría profundizar en el entendimiento del ajuste horizontal.

Por último, en este trabajo hemos aplicado argumentos presentes en la literatura sobre consenso estratégico al estudio del ajuste estratégico. No obstante, sería apropiado combinar ambos conceptos en un mismo estudio empírico con el fin de analizar las diferentes implicaciones de, por un lado, lograr un acuerdo entre dos responsables funcionales sobre los objetivos empresariales a seguir (consenso estratégico) y, por otro, lograr desarrollar sendas estrategias funcionales consistentes entre sí (ajuste estratégico). Esta integración permitiría además identificar posibles relaciones de mediación o moderación entre ambas variables, y de esta manera entender mejor el concepto de coherencia estratégica dentro de una organización.

## **5.6. Conclusiones**

Este trabajo ofrece evidencias de la influencia que tiene sobre el desempeño de la empresa el ajuste horizontal entre las áreas funcionales de RRHH y producción. A

diferencia de la corriente predominante en DERH, hemos puesto nuestra atención en las prioridades (objetivos y capacidades) funcionales, más que en las prácticas de RRHH; y de la misma forma hemos hecho en el área de producción. Además, hemos distinguido a su vez dos tipos de ajuste, ajuste en objetivos y ajuste en capacidades. Esto ha permitido, por un lado, comprobar la existencia de efectos independientes positivos de ambos ajustes sobre el desempeño. Por otro lado, ha revelado un efecto mediador del ajuste en capacidades en la relación entre el ajuste en objetivos y el desempeño. Por último, se ha constatado un efecto moderador del dinamismo del entorno, que se ha revelado como una variable que potencia los efectos positivos del ajuste. Estos hallazgos no sólo aportan evidencia sobre la importancia estratégica que tiene el ajuste horizontal, y específicamente el ajuste de las funciones de RRHH y producción, sino que constituyen un primer paso para entender su naturaleza y para identificar las principales variables a tener en cuenta para extraer todo su potencial competitivo.

## **5.7. Referencias**

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488–506.
- Avella Camarero, L., Fernández Sánchez, E., y Vázquez Ordás, C. J. (1999). Proceso de planificación y contenido de la estrategia de producción. *Papeles de Economía Española*, (78–79), 160–183.
- Beltrán-Martín, I., Escrig-Tena, A. B., Bou-Llugar, J. C., y Roca-Puig, V. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 16(4), 221–237.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. B., y Bou-Llugar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 581–599.

- Bird, A., y Beechler, S. (1995). Links between business strategy and human resource management strategy in US-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 23–46.
- Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28(3), 548–573.
- Buffa, E. S. (1984). Making American Manufacturing Competitive. *California Management Review*, 26(3).
- Chau, P. Y. K. (1997). Reexamining a model for evaluating information center success using a structural equation modeling approach. *Decision Sciences*, 28(2), 309–334.
- Cleveland, G., Schroeder, R. G., y Anderson, J. C. (1989). A theory of production competence. *Decision Sciences*, 20(4), 655–668.
- González-Benito, J. (2007). A theory of purchasing's contribution to business performance. *Journal of Operations Management*, 25(4), 901–917.
- González-Benito, J., Aguinis, H., Boyd, B. K., y Suárez-Gonzalez, I. (2012). Coming to consensus on strategic consensus: A mediated moderation model of consensus and performance. *Journal of Management*, 38(6), 1685–1714.
- González-Benito, J., y Suárez-González, I. (2010). A study of the role played by manufacturing strategic objectives and capabilities in understanding the relationship between Porter's generic strategies and business performance. *British Journal of Management*, 21, 1027–1043.
- Harrison, J. S., Hall, Ernest H, J., y Nargundkar, R. (1993). Resource allocation as an outcropping of strategic consistency: Performance implications. *The Academy of Management Journal*, 36(5), 1026–1051.
- Hofer, C., y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West: West Publishing Company.
- Homburg, C., Krohmer, H., y Workman Jr, J. P. (1999). Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, 20(4), 339–357.
- Hoyle, R. H. (1995). The structural equation modeling approach: basic concepts and fundamental issues. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* (pp. 1–15). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Huang, T. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132–151.

- Jayaram, J., Droge, C., y Vickery, S. K. (1999). The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 18(1), 1–20.
- Joshi, M. P., Kathuria, R., y Porth, S. J. (2003). Alignment of strategic priorities and performance: An integration of operations and strategic management perspectives. *Journal of Operations Management*, 21(3), 353–369.
- Kellermans, F. W., y Floyd, S. (2005). Strategic consensus and constructive confrontation: unifying forces in the resource accumulation process. In S. Floyd, J. Ross, C. Jacobs, y F. W. Kellermans (Eds.), *Innovating strategy process* (pp. 149–162). Oxford: Blackwell Publishing.
- Kellermans, F. W., Walter, J., Floyd, S. W., Lechner, C., y Shaw, J. C. (2011). To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic consensus and organizational performance. *Journal of Business Research*, 64(2), 126–133.
- Kellermans, F. W., Walter, J., Lechner, C., y Floyd, S. W. (2005). The Lack of Consensus About Strategic Consensus: Advancing Theory and Research. *Journal of Management*, 31(5), 719–737.
- Ketkar, S., y Sett, P. K. (2009). HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1009–1038.
- Leong, G. K., Snyder, D. L., y Ward, P. T. (1990). Research in the process and content of manufacturing strategy. *Omega International Journal of Management Science*, 18(2), 109–122.
- Lepak, D. P., y Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital and development allocation. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lepak, D. P., y Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Lindman, F. T., Callarman, T. E., Fowler, K. L., y McClatchey, C. A. (2001). Strategic Consensus And Manufacturing Performance. *Journal of Managerial Issues*, 13(1), 45–64.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., y Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130.

- Milgrom, P., y Roberts, J. (1995). Complementarities and fit. Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2–3), 179–208.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173–188.
- Pagell, M., y Krause, D. R. (2002). Strategic consensus in the internal supply chain: exploring the manufacturing–purchasing link. *International Journal of Production Research*, 40(13), 3075–3092.
- Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Quijano, S., Cornejo, J. M., Yepes, M., y Flores, R. (2005). La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida. *Anuario de Psicología / The UB Journal of Psychology*, 36(1), 7–36.
- Ramos-Garza, C. (2009). TMT strategic consensus in Mexican companies. *Journal of Business Research*, 62(9), 854–860.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 47(3), 136–145.
- Snell, S. a, y Dean Jr, J. W. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Manangement: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467–504.
- Vázquez Ordás, C. J., Fernández Sánchez, E., y Avella Camarero, L. (1999). Análisis de las estrategias de fabricación como factor explicativo de la competitividad de la gran empresa industrial española. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 4, 235–258.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *The Academy of Management Review*, 14(3), 423–444.
- Vickery, S. K. (1991). A Theory of Production Competence Revisited. *Decision Sciences*, 22(3), 635–643.
- Walter, J., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Veiga, J. F., y Matherne, C. (2013). Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. *Strategic Organization*, 11(3), 304–328.

- Weir, K. A., Kochhar, A. K., LeBeau, S. A., y Edgeley, D. G. (2000). An Empirical Study of the Alignment Between Manufacturing and Marketing Strategies. *Long Range Planning*, 33(6), 831–848.
- West Jr., C. T., y Schwenk, C. R. (1996). Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding nonfindings. *Strategic Management Journal*, 17(7), 571–576.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., y Summers, G. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological Methodology*, 8, 84.
- Wheelwright, S. C. (1984). Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. *Strategic Management Journal*, 5(1), 77–91.
- Wright, P. M., y Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *The Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., y Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.

**CAPÍTULO 6. DINÁMICA ENTRE AJUSTE  
VERTICAL Y HORIZONTAL: EL CASO DE  
LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS  
Y PRODUCCIÓN**



El tercer estudio que comprende esta tesis analiza de forma conjunta el ajuste vertical y el ajuste horizontal. Este estudio se estructura como sigue. En el primer apartado se destaca la importancia de la interacción de ambos ajustes y se presenta el propósito de este estudio. En el siguiente apartado se expone la argumentación que sustenta nuestro modelo de mediación del ajuste horizontal. El tercer apartado se ocupa de los aspectos metodológicos. En el cuarto se presentan los resultados del estudio. El siguiente apartado ofrece una discusión de los mismos, incluyendo las implicaciones tanto académicas como para la práctica directiva. Por último se presentan unas breves conclusiones de este estudio.

### **6.1. El problema estudiado: interacción entre ajuste vertical y horizontal**

Los dos estudios previos han tratado de responder a dos preguntas de investigación diferentes: cuál es el papel del ajuste vertical y cuál es el papel del ajuste horizontal en el desempeño organizativo. En este tercer estudio decidimos dar un paso más en el análisis del ajuste estratégico, integrando en un único modelo el ajuste horizontal entre las áreas estudiadas y los ajustes verticales tanto de RR.HH. como de producción.

Partimos del convencimiento y de la persistencia en la literatura de que ambos ajustes son beneficiosos para la empresa, debido a que afectan positivamente al desempeño organizativo. Por un lado, la literatura ha estudiado el efecto en el desempeño organizativo del ajuste vertical de la estrategia de RR.HH. (p. ej. Baird y Meshoulam, 1988; Bird y Beechler, 1995; Delery y Doty, 1996; Huang, 2001; C. A. Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Wang y Shyu, 2008), así como el de otras estrategias (p. ej. producción o compras, Brown y Blackmon, 2005; Brown, Squire, y Blackmon, 2007; Chen et al., 2004; González-Benito, 2007; González-Benito y Suárez-González, 2010; marketing, Olson, Slater, y Hult, 2005; Weir et al., 2000). Por otro lado, el ajuste horizontal ha sido considerado casi únicamente como parte de los estudios sobre consenso estratégico, y la ausencia de

trabajos empíricos que analicen su efecto en el desempeño es bastante notable (Pagell y Krause, 2002).

La conclusión alcanzada en estos años es clara: para conseguir una implementación efectiva de la estrategia competitiva, la empresa debe alcanzar tanto un ajuste vertical como horizontal. Esto ha calado en la dirección general de las empresas, cada vez más preocupadas por elaborar estrategias que puedan llevarse a cabo por cada una de las funciones. Y también en los directivos funcionales, ahora más preocupados por que su departamento realice una contribución estratégica, y por llevar a cabo esta contribución mediante el desarrollo de sinergias con otras funciones.

Por tanto, ambos ajustes se han convertido en requisitos imprescindibles para mejorar el desempeño organizativo. Sin embargo, los profesionales de la gestión desconocen cuál es la relación o equilibrio entre ellos que permite alcanzar mejores resultados. Conocer la naturaleza e importancia relativa de cada uno de ellos puede ayudar a definir e implementar mecanismos de coordinación más apropiados y, por lo tanto, a engrasar los procesos de planificación estratégica dentro de la organización de forma que sean más efectivos.

Sin embargo, en la literatura no existe todavía un trabajo que analice de forma conjunta los dos ajustes planteados, el vertical y el horizontal. A pesar de la importancia conceptual que se les ha otorgado, la evidencia empírica es escasa y siempre centrada en el estudio independiente de uno de ellos. Entendemos que este vacío debe ser cubierto con un análisis integrador que explique las relaciones entre el ajuste vertical y el ajuste horizontal. Consideramos que es necesario estudiar en qué medida uno de ellos facilita el surgimiento del otro o si ambos tienen efectos complementarios.

En este sentido, el objetivo de este estudio es analizar el efecto conjunto en el desempeño de tres ajustes: el ajuste vertical de la función de RRHH, entendido como el ajuste entre la estrategia de RRHH y la estrategia competitiva, el ajuste vertical de la función de producción, entendido como el ajuste entre la estrategia de producción y la estrategia competitiva, y el ajuste horizontal entre ambas estrategias funcionales, es decir, entre las estrategias de RRHH y producción. Todos ellos son analizados de forma conjunta en nuestro modelo. No se trata únicamente de comprobar empíricamente que,

como la literatura sugiere, el ajuste estratégico es importante para la empresa, sino de identificar qué tipo de ajuste tiene mayor poder explicativo, si hay algún tipo de relación secuencial entre ambos y en qué contexto es más importante uno u otro. Para ello, se plantea que el ajuste horizontal ejerce una mediación entre el ajuste vertical y el desempeño. Además, se da otro paso adicional considerando posibles variables contingentes que moderen las relaciones entre ambos ajustes y con el desempeño. En este sentido, se estudia el papel moderador del dinamismo del entorno. Estos objetivos plantean un gran reto a nivel metodológico, que nos llevó al diseño y distribución de dos cuestionarios por empresa, uno dirigido al director/a de RR.HH. y otro dirigido al director/a de producción, aspecto que comparte este estudio con el anterior. De esta forma, se intenta reducir los sesgos en las medidas, lo que constituye un aspecto destacable de esta investigación.

## **6.2. Modelo e hipótesis**

### **6.2.1. El ajuste horizontal como mediador en la relación entre ajuste vertical y desempeño**

La literatura en dirección estrategia reconoce que para que la estrategia competitiva se implemente de forma efectiva, tiene que traducirse en estrategias funcionales (Hofer y Schendel, 1978). A su vez, la coherencia entre distintas funciones genera sinergias que mejoran los resultados organizativos (Santos, 2000; Scott a Snell y Dean Jr, 1992; Youndt et al., 1996). En este trabajo damos un paso más y proponemos que la coherencia entre las estrategias funcionales y la estrategia general ayuda a lograr coherencia entre las prioridades de distintas funciones, lo que favorece las sinergias interfuncionales que tienen un efecto positivo en el desempeño. Es decir, el ajuste vertical de cada función favorece el ajuste horizontal entre ellas, y este tiene efectos positivos en el desempeño. Por tanto, el logro de este último es un paso necesario para obtener todo el potencial del ajuste vertical. Es importante tener en cuenta que el ajuste vertical de dos funciones con la estrategia de negocio no garantiza de forma automática el ajuste horizontal entre ambas funciones. Sea el caso de una empresa con una estrategia competitiva de diferenciación y dos funciones altamente integradas con esa estrategia. Cada función podría apoyar esa estrategia persiguiendo objetivos funcionales diferentes (ej. calidad, flexibilidad, fiabilidad). El ajuste horizontal supone por lo tanto

un nivel adicional de ajuste estratégico, que no queda automáticamente determinado por los ajustes verticales de las funciones consideradas.

Las funciones de RRHH y producción gestionan actividades fundamentales de la cadena de valor y contribuyen a la mejora del desempeño desarrollando capacidades funcionales propias. Cada una por separado tiene un potencial competitivo único. Sin embargo, la capacidad para gestionar sus vínculos constituye una capacidad organizativa mayor que proporciona a la empresa una fuente de ventaja competitiva más sólida (Porter, 1985). El ajuste entre estrategias funcionales implica similitudes en los patrones de asignación de recursos, que pueden facilitar la transferencia de habilidades y conocimiento y, en consecuencia, generar sinergias en la organización (Harrison et al., 1993).

En la literatura de producción existen referencias al hecho de que el ajuste vertical de esta función mejora el desempeño a través del ajuste con otras funciones. Santos (2000, p. 626) reconoce que “la mejora en la gestión de la producción requiere una integración de esta en la gestión estratégica del negocio”, y para ello es importante que el nivel de importancia de cada dimensión funcional “sea equivalente con el de otras áreas funcionales”.

Si los dos departamentos conocen la estrategia de la empresa, participan en su elaboración y la tienen en cuenta para tomar sus propias decisiones, es más fácil que otorguen una importancia relativa similar a las prioridades análogas establezcan prioridades funcionales similares y logren sinergias derivadas del desarrollo de capacidades en esas prioridades, que se complementan entre sí. La integración estratégica con el nivel superior de cada una de las funciones que supone el ajuste vertical debería permitir realizar una contribución al desempeño más acertada y precisa. Por un lado, el directivo funcional conocerá mejor cuáles son las dimensiones prioritarias para la empresa, lo que le permitirá jerarquizar sus propias prioridades y tomar las decisiones encaminadas a ello. Por otro lado, la comunicación de abajo a arriba de las fortalezas y debilidades de la función ayudará a la empresa a configurar una estrategia competitiva más realista, que será más factible de implementar.

Todo ello incrementa la probabilidad de que la toma de decisiones en cada función sea coherente con la otra. Esto sería así incluso aunque ambos responsables no tengan una comunicación diaria y trabajen codo a codo, pues previamente han tomado conocimiento de las prioridades competitivas de la empresa y han orientado la actuación de su departamento en consecuencia. Esto les permitirá configurar los mecanismos de evaluación y compensación en su propio departamento teniendo en cuenta las mismas. Al tener un mayor conocimiento de la estrategia de la empresa, los directivos funcionales tendrán mayor información para facilitar su implementación. Incluso tendrán un mayor conocimiento de la repercusión que tiene la estrategia en otras funciones y, en especial, de la orientación que tomarán las decisiones en las mismas. Este conocimiento permitirá a los directivos funcionales evaluar si sus prioridades son consistentes con las que tiene su colega en el otro departamento. Por tanto, podemos enunciar la siguiente hipótesis, que a su vez se desagrega en dos subhipótesis.

*Hipótesis 1: El efecto del ajuste vertical de las estrategias funcionales con la estrategia de negocio en el desempeño se canaliza a través del ajuste horizontal de dichas estrategias funcionales, por lo que este último ejerce un papel mediador en la relación entre ajuste vertical y desempeño.*

*Hipótesis 1a: El efecto del ajuste vertical de la estrategia de RRHH con la estrategia de negocio en el desempeño se canaliza a través del ajuste horizontal de las estrategias de RRHH y producción.*

*Hipótesis 1b: El efecto del ajuste vertical de la estrategia de producción con la estrategia de negocio en el desempeño se canaliza a través del ajuste horizontal de las estrategias de producción y RRHH.*

### **6.2.2. Efecto del dinamismo del entorno**

Por otro lado, existen factores externos a la empresa, como el dinamismo del entorno en el que compete, que podrían alterar los efectos que estos ajustes tienen en el desempeño. La interrelación entre ambos ajustes podría resultar un factor de diferenciación en un contexto tan cambiante. Particularmente, con un mayor dinamismo la comunicación e interrelación entre cada función y la dirección de la empresa, que caracterizan al ajuste

vertical, se hacen más necesarios para facilitar sinergias entre funciones que sienten las bases de la diferenciación de la empresa de la competencia. De no ser así, cada función podría caminar en una dirección diferente, según la interpretación de los factores del entorno que entienda más relevante. Para evitar eso, los responsables de ambas funciones tienen que procurar un entendimiento mutuo con la estrategia de la empresa y asimilar las prioridades básicas de la misma, de forma que sea más fácil actuar en consecuencia en su respectiva función. Por todo ello, proponemos la siguiente hipótesis.

*Hipótesis 2: El dinamismo del entorno refuerza positivamente el carácter mediador del ajuste horizontal en las relaciones entre los ajustes verticales y el desempeño de la empresa.*

### **6.3. Metodología**

#### **6.3.1. Datos**

Los datos utilizados en este tercer estudio fueron obtenidos de la misma población que se utilizó en el segundo estudio: empresas industriales españolas con más de 100 trabajadores que operan en cinco sectores, (los cinco sectores con mayor número de empresas en el período de 2012 a 2014): Industria de la alimentación (SIC 20), Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo (SIC 34), Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques (SIC 37), Industria química (SIC 28) y Fabricación de maquinaria y equipo no clasificado en otra parte (SIC 35-36).

La muestra utilizada para contrastar nuestro modelo en este estudio es la misma que la utilizada en el modelo 2 y la fuente de datos, igualmente, se corresponde con los directores de los departamentos de RR.HH. y de producción. Sin embargo, en este caso, los datos obtenidos del cuestionario y las medidas utilizadas son ligeramente distintas.

Como ya comentamos en el segundo estudio, los test de diferencia de medias y los test de diferencias en la varianza nos indicaron que es poco probable que el sesgo de no respuesta esté presente en nuestros datos.

### 6.3.2. Medidas

#### Ajuste vertical de la estrategia de RRHH con la estrategia competitiva (ajuste vertical de la función de RRHH)

Para medir este ajuste se pidió a los directivos de RRHH que valorasen conforme a una escala de Likert de 7 puntos (1, en absoluto; 7, completamente) el grado de veracidad de las afirmaciones mostradas en la tabla 20. Los resultados del análisis factorial confirmatorio que se recogen en la tabla revelan que todos los ítems se ajustan a un único factor.

Tabla 20. Ajuste vertical de la función de RR.HH.

	Media (DT)	Cargas	Bondad del ajuste
El departamento de RRHH participa directamente en el proceso de planificación estratégica de la empresa	5,23 (1,428)	0,896***	X2 (p value)= 11.011 (0.000) $\chi^2/df= 2.202$ RMSEA= 0.092 CFI= 0.989
El personal del departamento de RRHH tiene un buen conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa	5,53 (1,279)	0,828***	
Los RRHH se planifica teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa	5,58 (1,238)	0,828***	
El rendimiento del departamento de RRHH se mide en función de su contribución a los objetivos estratégicos de la empresa	4,93 (1,567)	0,813***	
Los planes de la estrategia de RRHH se revisan regularmente para ajustarlos a los cambios en la planificación estratégica de la empresa	5,22 (1,397)	0,882***	

#### Ajuste vertical de la estrategia de producción con la estrategia competitiva (ajuste vertical de la función de producción)

Igual que para el ajuste anterior, se pidió a los directivos de producción que valorasen conforme a una escala de Likert de 7 puntos (1, en absoluto; 7, completamente) el grado de veracidad de las afirmaciones mostradas en la tabla 21.

#### Ajuste horizontal

Esta variable se obtuvo a partir de la media de los respectivos ajustes funcionales que consideramos en este trabajo: el ajuste en objetivos y el ajuste en capacidades. Para medir el ajuste en objetivos se pidió a los responsables de RRHH que valoraran sobre

una escala de Likert de 7 puntos (desde 1 -ninguna importancia- a 7 -gran importancia-) la importancia de los 17 ítems que se recogen en la tabla 22. Los cuatro primeros hacen referencia al objetivo genérico de reducción de costes, los siete siguientes al objetivo de calidad y los seis últimos al objetivo de flexibilidad. Los resultados del análisis factorial confirmatorio que se muestran en la misma tabla revelan un buen ajuste de cada grupo de ítems a una única dimensión. Se computó entonces para cada empresa  $k$  la media de cada grupo de ítems, obteniendo los correspondientes índices de importancia de los objetivos de coste, calidad y flexibilidad en su función de recursos humanos ( $ICosteRRHH_k$ ,  $ICalidadRRHH_k$  e  $IFlexibilidadRRHH_k$ ).

Tabla 21. Ajuste vertical de la función de producción

	Media (DT)	Cargas	Bondad del ajuste
El departamento de producción participa directamente en el proceso de planificación estratégica de la empresa	5,44 (1,541)	0,738***	$\chi^2$ (p value)= 31.82 (0.000) $\chi^2/df= 6.364$ RMSEA= 0.194 CFI= 0.929
El personal de producción tiene un buen conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa	5,24 (1,297)	0,760***	
La producción se planifica teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa	5,69 (1,220)	0,824***	
El rendimiento del departamento de producción se mide en función de su contribución a los objetivos estratégicos de la empresa	5,49 (1,279)	0,716***	
Los planes del departamento de producción se revisan regularmente para ajustarlos a los cambios en la planificación estratégica de la empresa	5,55 (1,348)	0,829***	

De forma análoga se pidió a los responsables de producción que valorasen sobre la misma escala la importancia de los 13 ítems recogidos en la tabla 23. Los primeros cuatro hacen referencia al objetivo de reducción de coste, los cinco siguientes al de calidad y los cuatro siguientes al de flexibilidad. También en este caso los resultados del análisis factorial confirmatorio revelan un buen ajuste a una estructura tridimensional, por lo que se computó para cada empresa  $k$  la media de cada grupo de ítems, obteniendo

en este caso índices de importancia de los objetivos de coste, calidad y flexibilidad en su función de producción ( $ICostePROD_k$ ,  $ICalidadPROD_k$  e  $IFlexibilidadPROD_k$ ).

El ajuste en objetivos se refiere el grado en que ambas funciones persiguen los mismos objetivos, por lo que se construyó un índice para medir la desviación entre el perfil de objetivos de la función de producción y el perfil de objetivos de la función de RRHH. Dicho índice responde a la siguiente expresión:

$$\begin{aligned} Aj.Objetivos_k = & (7 - |ICosteRRHH_k - ICostePROD_k|) + \\ & + (7 - |ICalidadRRHH_k - ICalidadPROD_k|) + \\ & (7 - |IFlexibilidadRRHH_k - IFlexibilidadPROD_k|) \end{aligned}$$

De forma que un mayor ajuste (menor diferencia entre la importancia otorgada por ambas funciones al mismo objetivo) se ajusta a un mayor valor de dicho índice.

Para medir el ajuste en capacidades se aplicó un procedimiento similar al utilizado para medir el ajuste en objetivos. Se pidió a los responsables de cada área funcional estudiada que valoraran sobre una escala de Likert de 7 puntos (desde 1 -muy por debajo de la competencia- a 7 -muy por encima de la competencia-) los logros alcanzados respecto al contenido de los respectivos ítems de las dos tablas previas. Al igual que para medir objetivos, se realizaron sendos análisis factoriales confirmatorios, los cuales muestran un buen ajuste de los datos. Se calculó el índice de ajuste en capacidades de forma exactamente análoga al ajuste en objetivos, y con ambos se calculó la media para obtener el ajuste horizontal.

Tabla 22. Objetivos y capacidades en la función de Recursos Humanos: Análisis factorial confirmatorio

		Objetivos		Capacidades	
		Media (DT)	Cargas	Media (DT)	Cargas
Costes	Elevada productividad laboral	6,18 (0,921)	0,524***	5,03 (1,155)	0,381***
	Bajos niveles salariales	4,25 (1,436)	0,447***	4,08 (1,415)	0,681***
	Ajuste de la cualificación del empleado a los requisitos mínimos del puesto	5,92 (1,045)	0,555***	4,96 (1,037)	0,237***
	Reducción de costes en las actividades de gestión de RRHH	4,85 (1,348)	0,381***	4,60 (1,161)	0,691***
Calidad	Elevada cualificación media de los empleados	5,71 (1,023)	0,515***	4,90 (1,092)	0,733***
	Reducción de los errores atribuidos a los empleados	5,82 (1,001)	0,417***	4,83 (1,058)	0,790***
	Resolución de los problemas por parte de los empleados	5,94 (0,859)	0,650***	4,99 (1,125)	0,737***
	Implicación del empleado con su trabajo	6,46 (0,844)	0,627***	5,19 (1,194)	0,714***
	Orientación de los empleados hacia la satisfacción de los clientes	6,28 (0,944)	0,572***	5,05 (1,276)	0,772***
	Mejoras en el trabajo introducidas por los empleados	5,82 (1,001)	0,700***	4,74 (1,177)	0,703***
	Desarrollo del capital humano de los empleados	6,03 (0,946)	0,767***	5,08 (1,081)	0,647***
	Flexibilidad	Amplitud en la gama de conocimientos y destrezas de los empleados, que les posibilita desempeñar múltiples tareas	6,02 (0,912)	0,670***	5,14 (0,958)
Actualización de los conocimientos y habilidades de los empleados		6,03 (0,827)	0,666***	5,02 (0,971)	0,722***
Autonomía del empleado para configurar el conjunto de tareas que realiza		5,64 (1,062)	0,734***	4,75 (0,986)	0,757***
Iniciativa de los empleados para impulsar cambios		5,69 (1,112)	0,758***	4,65 (1,119)	0,804***
Capacidad del sistema de gestión para asignar a los empleados a diferentes puestos o tareas según sus habilidades		5,67 (1,140)	0,787***	4,77 (1,222)	0,840***

	Capacidad de adaptación de los empleados a nuevas situaciones de trabajo	6,00 (1,003)	0,794***	5,03 (1,067)	0,761***
Bondad del ajuste		X2 (p value)= 238.074 (0.000) $\chi^2/df= 2.052$ RMSEA= 0.086 CFI= 0.864		X2 (p value)= 288.587 (0.000) $\chi^2/df= 2.488$ RMSEA= 0.102 CFI= 0.868	

Tabla 23. Objetivos y capacidades en la función de Producción: Análisis factorial confirmatorio

		Objetivos		Capacidades	
		Media (DT)	Cargas	Media (DT)	Cargas
Costes	Productividad de los recursos productivos (ej.: máquinas, equipos...)	6,57 (0,706)	0,547***	5,09 (1,077)	0,693** *
	Bajos costes de producción	6,28 (1,107)	0,602***	4,77 (1,267)	0,747** *
	Bajo volumen de inventarios	5,35 (1,345)	0,571***	4,44 (1,114)	0,440** *
	Utilización óptima de la capacidad productiva	6,30 (0,886)	0,653***	5,06 (1,199)	0,660** *
Calidad	Prestaciones y funcionalidad de los productos	6,34 (0,829)	0,657***	5,44 (1,002)	0,781** *
	Durabilidad de los productos	5,88 (1,068)	0,617***	5,35 (0,963)	0,661** *
	Fiabilidad del producto	6,54 (0,718)	0,760***	5,65 (0,993)	0,802** *
	Ajuste de los productos a las especificaciones de diseño (buen acabado, uniformidad...)	6,39 (0,749)	0,639***	5,61 (0,870)	0,783** *
	Eficacia en la resolución de reclamaciones de los clientes	6,48 (0,738)	0,562***	5,65 (0,978)	0,584** *
Flexibilidad	Flexibilidad para ajustar la capacidad productiva a las necesidades de cada momento	6,50 (0,757)	0,533***	5,74 (1,069)	0,462** *
	Amplia gama de versiones, opciones y accesorios de los productos	5,64 (1,120)	0,535***	5,19 (1,171)	0,780** *
	Capacidad para introducir en los productos los cambios que demanda el	6,17 (0,822)	0,698***	5,17 (1,219)	0,782** *

	mercado				
	Lanzamiento frecuente de nuevos productos (productos novedosos y con las últimas prestaciones)	5,47 (1,322)	0,639***	4,69 (1,440)	0,701** *
Bondad del ajuste		X2 (p value)= 124.04 (0.000) $\chi^2/df= 2.000$ RMSEA= 0.084 CFI= 0.860		X2 (p value)= 110.47 (0.000) $\chi^2/df= 1.781$ RMSEA= 0.074 CFI= 0.924	

### Desempeño

El desempeño del negocio ha sido conceptualizado de forma multidimensional por teóricos de la estrategia (Venkatraman y Ramanujam, 1987) y por investigadores en el campo de RRHH (Dyer y Reeves, 1995), por lo que consideramos dos formas diferentes de desempeño del negocio. El desempeño comercial aparece, como es habitual, como antecedente del desempeño financiero (González-Benito y Suárez-González, 2010). Se pidió a los encuestados que valorasen sobre una escala de Likert de 7 puntos (de 1 – menor- a 7 – mayor) su desempeño respecto a sus competidores en los distintos aspectos recogidos en la tabla 24. Los cinco primeros ítems hacen referencia al desempeño comercial y los tres siguientes al desempeño financiero. Puesto que contamos con dos informantes por empresa, la medición de ambos tipos de desempeño se basó en la media de sus valoraciones para cada ítem. Los resultados del análisis factorial confirmatorio recogidos en la tabla 24 revelan un buen ajuste de cada grupo de ítems a una única dimensión y, por lo tanto, legitiman la conveniencia de distinguir entre desempeño comercial y financiero.

Tabla 24. Desempeño: Análisis Factorial Confirmatorio

		Media (DT)	Cargas	Bondad del ajuste
Desempeño comercial	Reputación e imagen	5,48 (0,853)	0,687***	X2 (p value)= 58.602 (0.000) $\chi^2/df= 3.084$ RMSEA= 0.121 CFI= 0.951
	Satisfacción de los clientes	5,59 (0,709)	0,713***	
	Cuota de mercado (del producto principal)	5,10 (1,088)	0,827***	
	Crecimiento de las ventas	5,00 (1,124)	0,984***	
	Éxito del lanzamiento de nuevos productos	4,89 (1,042)	0,940***	

Desempeño financiero	Margen sobre ventas	4,55 (0,882)	0,782***
	Rentabilidad económica: beneficio/activos (ROA)	4,66 (0,872)	0,641***
	Rentabilidad financiera: beneficio/patrimonio neto (ROE)	4,70 (0,909)	0,816***

### Dinamismo

Se pidió a los directivos encuestados que valorasen conforme a una escala de Likert de 7 puntos (1 -en absoluto-; 7 -completamente-) el grado en el que las situaciones descritas en cada uno de los ítems de la tabla 25 se ajustaban a lo acontecido en los últimos años en el entorno de su empresa. Los resultados del análisis factorial confirmatorio que se recogen en la tabla, basados en la media de las valoraciones de los dos informantes en cada empresa, revelan que todos los ítems se ajustan a un único factor. Se utilizó entonces como medida de dinamismo la media de las valoraciones de los cuatro ítems.

Tabla 25. Dinamismo: Análisis factorial confirmatorio

		Media (DT)	Cargas	Bondad del ajuste
Dinamismo	La tecnología en nuestra industria ha cambiado muy frecuentemente	4,90 (1,053)	0,628***	X2 (p value)= 0.248 (0.000) $\chi^2/df= 0.020$ RMSEA= 0.000 CFI= 1.000
	Los gustos y preferencias de los clientes de nuestra industria han cambiado muy frecuentemente	4,85 (0,920)	0,745***	
	Las estrategias/acciones comerciales de nuestros competidores clave han cambiado muy frecuentemente	5,01 (0,905)	0,724***	
	La regulación y normativa aplicables a nuestra industria han cambiado muy frecuentemente	4,83 (1,056)	0,479***	

### 6.3.3. Análisis

Para contrastar las hipótesis se aplicó la metodología de ecuaciones estructurales para estimar el modelo recogido en la figura 16. Confirmar la hipótesis 1 implica que haya un efecto indirecto del ajuste vertical en el desempeño, que sea mediado por el ajuste horizontal. En concreto, confirmar la hipótesis 1a supone que el ajuste horizontal ejerza

un efecto mediador entre el ajuste vertical de la función de RRHH y el desempeño de la empresa. Confirmar la hipótesis 1b supone que el ajuste horizontal ejerza un efecto mediador entre el ajuste vertical de la función de producción y el desempeño de la empresa. Para contrastar la hipótesis 2 se estimó el mismo modelo en dos subgrupos: uno formado por las empresas cuyo entorno presenta un dinamismo por encima de la media (67 empresas) y otro formado por las empresas cuyo entorno es menos dinámico que la media (77 empresas). Confirmar la hipótesis 2a implica que los efectos de los distintos ajustes en el desempeño y los efectos planteados entre los ajustes sean significativamente más débiles en el grupo de alto dinamismo que el grupo de bajo dinamismo, mientras que confirmar la hipótesis 2b implica que los efectos de los distintos ajustes en el desempeño, así como los efectos entre los ajustes sean significativamente más fuertes en las empresas sometidas a un dinamismo elevado. La tabla 26 muestra las correlaciones entre todos los constructos empleados en nuestros análisis.

Tabla 26. Correlaciones entre las variables del modelo

	1	2	3	4	5	6
1. Ajuste vertical de RRHH	1					
2. Ajuste vertical de producción	0,20*	1				
3. Ajuste horizontal	0,287*	0,007	1			
4. Desempeño comercial	0,154	0,403**	0,256**	1		
5. Desempeño financiero	0,261*	0,265**	0,243**	0,570**	1	
6. Dinamismo	0,263**	0,238**	-0,058	0,131	0,073	1
Notas: *p , 0.05 y ** p , 0.01 (dos colas); Coeficientes de correlación de Spearman						

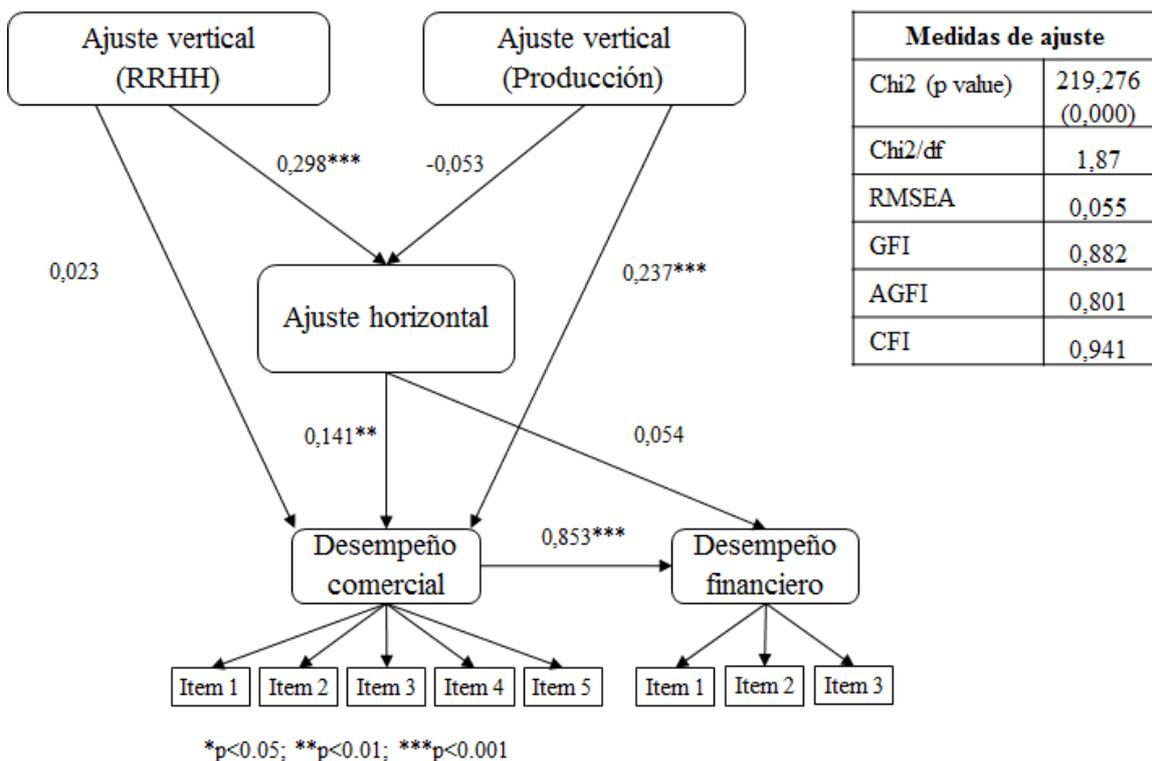
## 6.4. Resultados

La figura 16 muestra los resultados de la estimación del modelo propuesto. El test  $\chi^2$  revela diferencias significativas con la estructura de los datos observados. Sin embargo, esto es algo habitual debido a los fuertes supuestos que implica y a que no tiene en

cuenta los grados de libertad del modelo (Hoyle, 1995). Por ello, es frecuente utilizar la  $\chi^2$  relativa propuesta por Wheaton, Muthen, Alwin, y Summers (1977), es decir, el ratio que divide el valor ofrecido por la distribución  $\chi^2$  entre el número de grados de libertad. Esta medida, muy próxima a 2, sí que resulta satisfactoria. El resto de índices ofrecidos, tanto de ajuste absoluto como relativo, también alcanzan los niveles estimados como adecuados (Chau, 1997; MacCallum et al., 1996).

Los análisis realizados con la muestra general muestran que el ajuste vertical de la función de RRHH ejerce un impacto positivo y significativo en el ajuste horizontal (al 99,9% de nivel de confianza), que a su vez influye significativamente en el desempeño comercial (al 99%). Estos resultados son consecuentes con la propuesta de la subhipótesis 1a, por lo que esta subhipótesis recibe un claro apoyo. Sin embargo, el ajuste vertical de la función de producción sólo influye significativamente en el desempeño (al 99,9%), no mostrándose relación alguna con el ajuste horizontal. Por ello, la hipótesis 1b no recibe apoyo. Como era de esperar, el desempeño comercial tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño financiero (al 99,9%), el cual sólo recibe influencia del anterior. Estos resultados se muestran en la figura 16.

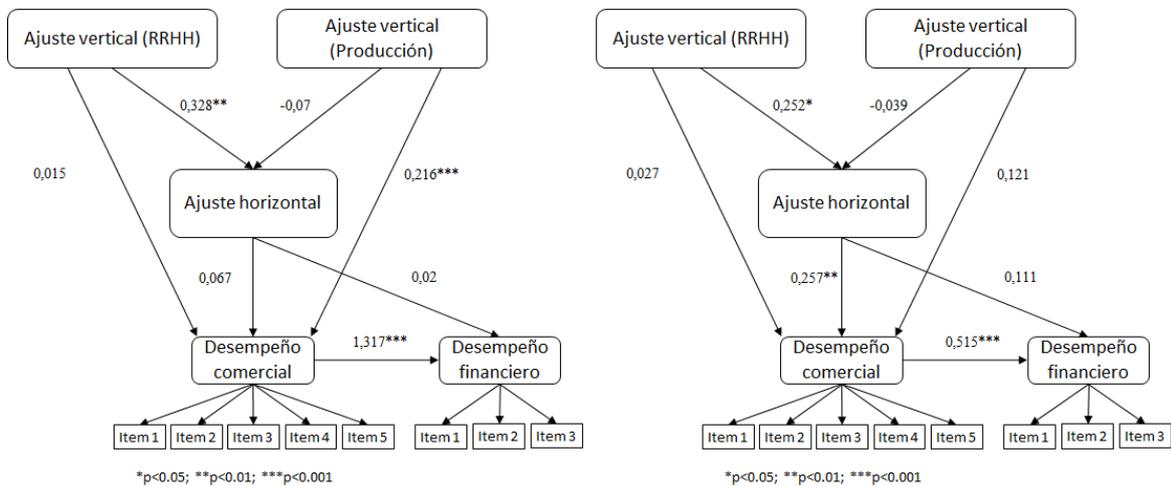
Figura 16. Resultados del modelo propuesto



Por otro lado, los resultados obtenidos al distinguir dos submuestras a partir del nivel de dinamismo son algo diferentes (ver figura 17). En el grupo de empresas con un alto dinamismo percibido, el efecto del ajuste vertical de la función de RRHH en el ajuste horizontal reduce su nivel de significatividad con respecto al grupo total, aunque sigue siendo aceptable (95%). Además, una de las relaciones deja de ser significativa con respecto al grupo total: el ajuste vertical de la función de producción no parece tener un impacto significativo en el desempeño. En el grupo de empresas con un dinamismo percibido bajo sucede lo contrario, pues la última relación mencionada es significativa al 99,9% de nivel de confianza. En este caso, el hallazgo con mayor relevancia es la no significatividad de la relación entre ajuste horizontal y desempeño.

Para reforzar la validez del modelo presentado, se analizó un modelo alternativo en el que cada uno de los ajustes verticales fuera el que ejerciera de mediador entre el ajuste horizontal y el desempeño. Se contrastó este modelo y los efectos asociados a las mediaciones consideradas no resultaron significativos. Esto apoya la robustez de nuestro modelo y evidencia que el sentido de la mediación es el que proponemos.

Figura 17. Resultados del modelo por subgrupos



a) Bajo dinamismo

b) Alto dinamismo

## 6.5. Discusión

Los resultados reflejan una gran importancia del ajuste horizontal en el desempeño de la empresa, al constatarse una mediación completa del mismo en la relación entre el ajuste

vertical de la función de RRHH y el desempeño. La función de RRHH requiere necesariamente buscar sinergias y complementariedades con otras funciones de la empresa para tener efectos positivos. Sin embargo, la comunicación fluida y la participación frecuente entre niveles estratégicos que caracterizan al ajuste vertical se presentan como una condición previa. Es decir, la empresa necesita un acercamiento de la función de RRHH a la estrategia competitiva, pues esto le permitirá entender mejor la función de producción y desarrollar capacidades funcionales que apoyen las existentes en esa función.

Este hallazgo apoya por un lado a los autores que ponen el acento en las sinergias como elemento clave en la mejora del desempeño (Prahalad y Hamel, 1990; Teece y Pisano, 1994). Por otro lado, supone un claro apoyo al enfoque más reciente en gestión de RRHH, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, al constatar la necesaria integración estratégica de la función de RRHH. En este caso, el ajuste de esta función no presenta una ventaja de manera directa, pero se sitúa en cambio como un elemento necesario para facilitar la creación de complementariedades interfuncionales. La dirección de RRHH será estratégica entonces en la medida en que su comunicación e interrelación con la dirección general le permita conocer qué implicaciones tiene la estrategia de la empresa en el ámbito productivo.

Por otro lado, los resultados subrayan el papel protagonista que tiene la función de producción en la contribución a los resultados y por tanto su mayor carácter estratégico; su ajuste con la estrategia de la empresa parece ser más importante que el de otras funciones. Estos resultados son consistentes con el modelo de cadena de valor de Porter (1985), pues se destaca la importancia de la función de producción como actividad primaria y el carácter auxiliar de la función de RRHH, como actividad de soporte.

Un motivo que puede sustentar que el ajuste vertical de RRHH tenga un efecto significativo en el ajuste horizontal y el ajuste homólogo de la función de producción no lo tenga puede descansar en el hecho de que la estrategia competitiva, y aún más en empresas industriales, está muy influenciada por criterios de la función de producción, por lo que podría tener un sesgo hacia la misma. Esto haría que el ajuste de la función de RRHH con la estrategia competitiva suponga un acercamiento hacia la forma de actuar de la función de producción, que facilitaría el subsiguiente ajuste horizontal.

Por el contrario, y por ese mismo motivo, el ajuste vertical de producción no se ha mostrado relevante para conseguir ajuste horizontal, aunque su importancia relativa como área funcional dentro de la empresa hace que su ajuste con la estrategia contribuya significativamente a incrementar el desempeño de la empresa.

A la vista de los resultados obtenidos en cada uno de los subgrupos creados según su nivel de dinamismo constatamos lo siguiente. El ajuste horizontal sólo ejerce un papel mediador para el subgrupo de empresas con mayor dinamismo, y de hecho, sólo tiene un efecto significativo en este caso. Pareciera que las sinergias entre estas dos funciones sólo supusieran una ventaja en un entorno cambiante y que por el contrario, en un entorno estable, esto no tenga relevancia. Parece que el nivel de estabilidad en el grupo de bajo dinamismo hace perder importancia al ajuste horizontal. Sin embargo, el ajuste de la función de producción se muestra especialmente relevante en la mejora de los resultados. No hay que olvidar que la muestra objeto de estudio está formada por empresas industriales, en las cuales la función de producción tiene un peso considerable.

Por tanto, la recomendación que podríamos extraer sería que si la empresa compite en un entorno poco cambiante debería centrarse en que su función de producción estuviera muy bien alineada con la estrategia competitiva, mediante reuniones frecuentes y una comprensión de las prioridades competitivas. A medida que el dinamismo aumenta, sería más conveniente buscar ajustes con otras funciones como la de RRHH, donde las sinergias alcanzadas faciliten a la empresa destacar entre la competencia. Sin embargo, este ajuste horizontal vendría propiciado por un adecuado entendimiento de la estrategia competitiva por parte de la función de RRHH.

### **6.5.1. Implicaciones académicas**

En primer lugar, la necesidad de integrar en un solo estudio el efecto de distintos ajustes estratégicos se ha visto satisfecha en este trabajo. Esto ha permitido establecer una jerarquía entre ambos tipos y resaltar la importancia del ajuste vertical de RRHH como antecedente del horizontal. Creemos que este hallazgo puede sentar las bases para relacionar otros ajustes de este tipo relativos a otras funciones. En particular, sería

interesante determinar para qué funciones el ajuste vertical por sí sólo no mejora los resultados y si lo hace a través del horizontal.

En segundo lugar, nuestro trabajo utiliza dos formas diferentes de medir el ajuste. Una basada en la idea de integración estratégica, que ha resultado útil para medir ambos ajustes verticales, y otra basada en la comparación de perfiles estratégicos, tanto de objetivos como de capacidades funcionales, para medir el ajuste horizontal. Se utiliza por tanto la perspectiva de ajuste más adecuada para cada caso (Venkatraman, 1989), y con más respaldo en la literatura (González-Benito, 2010; González-Benito y Lannelongue, 2014). Además, se ofrece una propuesta metodológica sobre cómo identificar y medir sin sesgo de método común el ajuste horizontal, al disponer de dos informantes por empresa. Esto supone una oportunidad para analizar funciones con potenciales sinergias mutuas que hasta ahora han evolucionado como líneas de investigación separadas.

En tercer lugar, la importancia del ajuste vertical de producción supone un apoyo adicional a la teoría de la competencia productiva, que sostiene que una función de producción en sintonía con los requisitos del negocio mejora el desempeño de la empresa (Cleveland et al., 1989; Vickery, 1991; Vickery et al., 1993).

Por último, este trabajo puede enriquecer el discurso de la visión basada en los recursos. Desde esta visión, la habilidad de ajuste se puede ver como un elemento generador de capacidades estratégicas. Aunque las capacidades de una empresa suelen identificarse con competencias funcionales, algunos autores defensores de esta visión argumentan que las capacidades más importantes resultan de la integración de diversas capacidades funcionales individuales (Prahalad y Hamel, 1990; Stalk, Evans, y Shulman, 1992). De esta forma, las empresas que alcanzaran un mayor ajuste horizontal, basado por tanto en sinergias interfuncionales, tendrían una ventaja competitiva que les otorgarían mayores diferenciales de rentas, esto es, un mayor desempeño.

### **6.5.2. Implicaciones prácticas**

Como hemos avanzado previamente, este trabajo ofrece aportaciones especialmente relevantes a la práctica directiva. En primer lugar, se lanza un mensaje claro a los

directivos funcionales: deben buscar una integración de su estrategia con la estrategia competitiva para realizar una contribución positiva a los resultados de la empresa. No basta con establecer unos objetivos al margen de esta y cumplirlos, si los mismos no son coherentes con la estrategia de la empresa. Además, el directivo de la función de RRHH tendrá que hacer un esfuerzo adicional para marcar la diferencia, buscando la creación de sinergias mediante el desarrollo de capacidades similares a las de la función productiva. Esto supone un entendimiento previo de los asuntos de producción, que será facilitado en la medida que los responsables de RRHH mantengan una comunicación frecuente con los directivos de la empresa.

En segundo lugar, todos los responsables en la toma de decisiones deben ser conscientes de la importancia relativa de cada tipo de ajuste. El ajuste vertical de RRHH será importante en la medida que favorezca el ajuste horizontal, lo cual lo relega a un segundo plano a favor de este último. Sin embargo, el ajuste vertical de producción se ha mostrado igual de importante.

En resumen, los directivos deben tener claro que lo que contribuye significativamente a la mejora de resultados es, por un lado, trabajar porque la función de producción logre capacidades valoradas por la estrategia de la empresa, y por otro, el logro de sinergias a partir de capacidades funcionales.

## **6.6. Conclusiones**

Este trabajo resalta el carácter estratégico de dos funciones, RRHH y producción. Ambas han demostrado su capacidad para influir en los resultados empresariales mediante su ajuste con la estrategia competitiva. Sin embargo, la forma en la que cada una contribuye a esta misión es diferente. Mientras la función de producción puede mejorar los resultados manteniendo un buen ajuste vertical con la estrategia de la empresa, la función de RRHH necesita que su ajuste vertical sea traducido en un ajuste horizontal. Es decir, la integración de la función de RRHH en los procesos estratégicos de la empresa es un elemento deseable, pero de nada serviría si esta función no apoya las prioridades a las que la función de producción da mayor importancia y se desarrollan capacidades funcionales complementarias. Por tanto, se demuestra el papel protagonista de la función de producción, a la vez que se señala que la función de RRHH es

importante en tanto en cuanto trabaje no solo utilizando los criterios de la estrategia competitiva para evaluar su desempeño, sino también los criterios particulares de la función de producción.

## 6.7. Referencias

- Baird, L., y Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 13(1), 116–128.
- Bird, A., y Beechler, S. (1995). Links between business strategy and human resource management strategy in US-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 23–46.
- Brown, S., y Blackmon, K. (2005). Aligning Manufacturing Strategy and Business- Level Competitive Strategy in New Competitive Environments: The Case for Strategic Resonance. *Journal of Management Studies*, 42(4), 793–815.
- Brown, S., Squire, B., y Blackmon, K. (2007). The contribution of manufacturing strategy involvement and alignment to world-class manufacturing performance. *International Journal of Operations y Production Management*, 27(3), 282–302.
- Chau, P. Y. K. (1997). Reexamining a model for evaluating information center success using a structural equation modeling approach. *Decision Sciences*, 28(2), 309–334.
- Chen, I. J., Paulraj, A., y Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523.
- Cleveland, G., Schroeder, R. G., y Anderson, J. C. (1989). A theory of production competence. *Decision Sciences*, 20(4), 655–668.
- Delery, J. E., y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Dyer, L., y Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where to we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670.
- González-Benito, J. (2007). A theory of purchasing's contribution to business performance. *Journal of Operations Management*, 25(4), 901–917.
- González-Benito, J. (2010). Supply strategy and business performance An analysis based on the relative importance assigned to generic competitive objectives. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8), 774–797.

- González-Benito, J., y Lannelongue, G. (2014). An integrated approach to explain the manufacturing function's contribution to business performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(9), 1126–1152.
- González-Benito, J., y Suárez-González, I. (2010). A study of the role played by manufacturing strategic objectives and capabilities in understanding the relationship between Porter's generic strategies and business performance. *British Journal of Management*, 21, 1027–1043.
- Harrison, J. S., Hall, Ernest H, J., y Nargundkar, R. (1993). Resource allocation as an outcropping of strategic consistency: Performance implications. *The Academy of Management Journal*, 36(5), 1026–1051.
- Hofer, C., y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West: West Publishing Company.
- Hoyle, R. H. (1995). The structural equation modeling approach: basic concepts and fundamental issues. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* (pp. 1–15). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Huang, T. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132–151.
- Lengnick-Hall, C. A., y Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454–470.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., y Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130.
- Miles, R. E., y Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.
- Olson, E. M., Slater, S. F., y Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *The Journal of Marketing*, 69(3), 49–65.
- Pagell, M., y Krause, D. R. (2002). Strategic consensus in the internal supply chain: exploring the manufacturing–purchasing link. *International Journal of Production Research*, 40(13), 3075–3092.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

- Santos, F. C. A. (2000). Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(5), 610–628.
- Schuler, R. S., y Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Snell, S. a., y Dean Jr, J. W. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Manangement: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467–504.
- Stalk, G., Evans, P., y Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 57–69.
- Teece, D., y Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *The Academy of Management Review*, 14(3), 423–444.
- Venkatraman, N., y Ramanujam, V. (1987). Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109–122.
- Vickery, S. K. (1991). A Theory of Production Competence Revisited. *Decision Sciences*, 22(3), 635–643.
- Vickery, S. K., Droge, C., y Markland, R. E. (1993). Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance? *Decision Sciences*, 24(2), 435–456.
- Wang, D.-S., y Shyu, C. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92–110.
- Weir, K. A., Kochhar, A. K., LeBeau, S. A., y Edgeley, D. G. (2000). An Empirical Study of the Alignment Between Manufacturing and Marketing Strategies. *Long Range Planning*, 33(6), 831–848.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., y Summers, G. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological Methodology*, 8, 84.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., y Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.



## **CAPÍTULO 7. CONCLUSIÓN**



Este trabajo ha tenido como objetivo prioritario analizar el impacto del ajuste estratégico en el desempeño organizativo, estudiando distintos tipos de ajuste que han sido considerados esenciales en la literatura. Para ello, hemos partido de tres estrategias distintas y hemos identificado los tres tipos de ajuste existentes entre las mismas, analizándolos por separado y también de forma conjunta, para lo cual hemos diseñado distintos modelos y hemos llevado a cabo tres estudios. En este capítulo resumiremos las principales conclusiones a las que hemos llegado tras la realización de los tres estudios empíricos expuestos. También presentaremos las principales implicaciones teóricas y prácticas tanto para el mundo académico como para el mundo empresarial. Por último, enumeraremos las limitaciones del trabajo y las futuras líneas de investigación a las que nos lleva esta tesis.

### **7.1. Conclusiones**

La importancia del ajuste estratégico ha sido defendida por multitud de autores, como así ha quedado patente en los capítulos previos. En el capítulo 2 hemos definido el concepto de ajuste y hemos abordado su complejidad, reconociendo la existencia de distintas perspectivas para conceptualizarlo. También hemos efectuado una revisión de la literatura sobre los dominios del ajuste, esto es, los distintos conjuntos de elementos entre los que se puede estudiar el ajuste. Concretamente, hemos puesto la atención en los ajustes estratégicos existentes entre la estrategia competitiva, la estrategia de RR.HH. y la estrategia de producción. Esto nos ha permitido presentar un estudio integrador del ajuste estratégico, analizando los efectos conjuntos de varios ajustes.

En el capítulo 3 hemos definido nuestra forma de entender cada una de las estrategias analizadas. Particularmente, hemos desarrollado un esquema a nivel funcional centrado en las prioridades, que se desdoblán en objetivos y capacidades. Mientras la línea dominante en la literatura ha utilizado las prácticas (Delery y Doty, 1996; Dowling y Schuler, 1990; Huang, 2001; Schuler y Jackson, 1987; Wright y Sherman, 1999) y ha

analizado tipologías de estrategias (Bird y Beechler, 1995; Huang, 2001), nosotros proponemos centrarnos en las prioridades y permitir cualquier combinación entre las mismas. Este esquema nos ha permitido analizar el ajuste horizontal de forma más precisa, comparando las dimensiones análogas –costes, calidad y flexibilidad– en cada nivel –objetivos y capacidades–. Para poder analizar este ajuste se ha hecho un diseño metodológico formado por dos cuestionarios. Esto aporta una mayor robustez con respecto a estudios que utilizan un solo cuestionario o se basan en otras fuentes de datos primarias, pues supone una forma de minimizar el riesgo de sesgo de método común (Chang, Van Witteloostuijn, y Eden, 2010; Podsakoff, MacKenzie, Lee, y Podsakoff, 2003), ya que hemos utilizado dos informantes para un gran número de variables.

Por otro lado, esta investigación también se ha apoyado en variables objetivas, provenientes de una fuente de datos secundaria: la base de datos SABI, ofrecida por Bureau Van Dijk. Esto nos ha permitido analizar y descartar el riesgo de sesgo de respuesta, pues hemos podido comparar a las empresas que han respondido y las que no con respecto a los valores en diferentes variables financieras.

Esta fuente de datos también nos ha servido para fortalecer la robustez de nuestras medidas de desempeño, cuya validez ha sido apoyada por la utilización de dos cuestionarios. Las correlaciones calculadas entre los indicadores objetivos y subjetivos relativos al desempeño han supuesto la manera de aportar robustez.

Con respecto a nuestro primer objetivo específico, analizar el impacto del ajuste vertical entre la estrategia de RR.HH. y la estrategia competitiva en el desempeño organizativo, los resultados obtenidos han mostrado que este ajuste vertical tiene un papel relevante, si bien las distintas dimensiones estratégicas (liderazgo en costes, diferenciación en calidad y diferenciación en innovación) no parecen tener la misma importancia. Por un lado, la prioridad de reducción de costes en el área de RR.HH. se presenta como un elemento imprescindible para implementar una estrategia competitiva que ponga énfasis en el liderazgo en costes. La evidencia empírica ofrecida muestra cómo la estrategia de RR.HH. ejerce una mediación total entre la estrategia de liderazgo en costes y el desempeño organizativo. Por otro lado, aunque las prioridades de calidad y flexibilidad también son mediadoras, no son del todo imprescindibles para que las otras dos dimensiones de estrategia competitiva tengan un efecto directo en la mejora en el

desempeño. Esto nos ha llevado a pensar que para implementar estrategias basadas en estas ventajas de diferenciación, el área de RR.HH. se presenta como un elemento de apoyo, pero no esencial, pudiendo existir otras áreas consideradas clave en este caso. Por tanto, el tipo de estrategia competitiva puede determinar la importancia relativa de las distintas áreas funcionales en la empresa. Igualmente, en estos dos últimos casos, la mediación de las capacidades para traducir los objetivos de RR.HH. en mejoras del desempeño no solamente ha sido total, sino que sin ellas, la importancia otorgada a las prioridades tendría efectos negativos. Esto demuestra que, como cabe esperar, dar importancia a estas tres prioridades (costes, calidad y flexibilidad) no sirve de mucho si esto no se traduce en compromiso serio con la implantación de determinadas acciones que llevan a mejoras en las mismas con respecto a los competidores.

Con respecto a nuestro segundo objetivo específico, analizar el impacto del ajuste horizontal entre la estrategia de RR.HH. y la estrategia de producción en el desempeño organizativo, nuestro segundo estudio ha revelado que tanto el ajuste en objetivos como el ajuste en capacidades entre ambas áreas funcionales ejercen un impacto positivo en el desempeño. Sin embargo, en este caso, el ajuste en objetivos, además de potenciar el ajuste en capacidades, produce mejoras directas en el desempeño. Ello puede ser debido a que al menos permite evitar el desarrollo de capacidades incompatibles, y a que favorece un entendimiento mutuo entre ambos departamentos y transmite un mensaje homogéneo a los empleados, de forma que dirijan sus esfuerzos y comportamiento hacia las prioridades funcionales importantes.

Con el tercer objetivo específico hemos pretendido cerrar el triángulo formado por las tres estrategias objeto de estudio de esta tesis. Analizar el impacto del ajuste vertical entre la estrategia de producción y la estrategia competitiva en el desempeño organizativo ha sido uno de los objetivos perseguidos por nuestro tercer estudio, que también ha contribuido de forma única al logro del cuarto objetivo específico: analizar el efecto conjunto en el desempeño organizativo de los distintos ajustes previos.

El análisis de estos tres ajustes, y en particular, la consideración del ajuste horizontal como mediador tanto del ajuste vertical en RR.HH. como del ajuste vertical en producción, ha hecho necesario construir una medida única para cada uno de esos tres ajustes, que ha permitido obtener unas conclusiones más claras. Precisamente en este

tercer estudio es donde podemos encontrar una explicación al hecho de que la mediación de determinados objetivos del área de RR.HH. no fuera completa en el primer estudio realizado. La función de RR.HH. puede hacer una contribución significativa a través de su ajuste vertical, pero es a través de la obtención de sinergias y efectos complementarios con otras áreas funcionales como se canalizará fundamentalmente ese efecto positivo. Por tanto, el logro de ajuste de la función de RR.HH con la estrategia competitiva contribuye a una mayor sintonía con el resto de áreas funcionales de la empresa, o al menos, con el área de producción. Esta última ha mostrado una mayor cercanía con la estrategia competitiva, debido fundamentalmente a que la definición que se realiza de las prioridades funcionales se hace en unos términos similares a las dimensiones de estrategia competitiva más habituales, y a que esta función ha sido esencial en el desarrollo del contenido de la estrategia competitiva. Este puede ser uno de los motivos por los que el ajuste vertical del área de producción mejora el desempeño sin necesidad de servirse del ajuste horizontal como intermediario. En resumen, el tercer estudio empírico ha servido para comprender mejor el orden causal de los distintos ajustes, pues se comprobó que nuestro modelo tenía una mayor validez que el modelo alternativo que sitúa al ajuste horizontal como antecedente de los ajustes verticales.

Con respecto al quinto objetivo específico, analizar la influencia del dinamismo del entorno de la empresa en las relaciones estudiadas, se trata de un objetivo que ha sido perseguido en cada uno de los estudios empíricos de esta tesis. Se trata de un factor contingente externo a la empresa y ajeno al poder de decisión de sus responsables, pero que ha mostrado ser un elemento que afecta al poder explicativo de los distintos ajustes estudiados.

Mientras el resto de objetivos han tratado de buscar respuesta a la pregunta de cómo el ajuste estratégico contribuye a la mejora del desempeño organizativo, este último objetivo pretende dar una respuesta a la pregunta de cuándo el ajuste es beneficioso. Los hallazgos expuestos de forma general incorporan ciertos matices en función del dinamismo percibido por la empresa.

En cuanto a la forma en la que el dinamismo afecta al ajuste vertical de RR.HH., desagregado por cada una de las dimensiones estratégicas, se puede ver que este solo

afecta al poder explicativo de dos de ellos, pues solo hay cambios significativos en las relaciones de los submodelos de costes y de innovación. Por un lado, el ajuste vertical interno en el área de RR.HH. en relación a los costes solamente se logra con bajo dinamismo. Por otro lado, un mayor dinamismo impide que una estrategia de diferenciación en innovación se traduzca en una mayor flexibilidad en el área de RR.HH., es decir, que exista ajuste vertical externo. En líneas generales, el dinamismo restaría poder explicativo al ajuste vertical, jugando un papel diferente en cada uno de los submodelos.

En lo relativo al ajuste horizontal, el dinamismo ha ayudado a entender cómo las ventajas e inconvenientes de tener ajuste estratégico pueden verse alteradas por factores del entorno. En este caso, el papel del dinamismo es más claro y determinante, pues solamente con un mayor dinamismo la empresa puede mejorar su desempeño como fruto del ajuste horizontal. En entornos donde puede ser más difícil responder a requisitos externos, la empresa puede hacerse fuerte buscando complementariedades entre funciones que le confieran una ventaja sobre sus competidores. Esto podría ayudar a explicar algunos hallazgos de la literatura de consenso estratégico (Walter et al., 2013), que muestran que los beneficios del consenso estratégico son mayores cuando la empresa carece de ajuste con el entorno. Puesto que un contexto altamente dinámico es más probable que dificulte el ajuste con el entorno, esos mayores beneficios del consenso podrían canalizarse a través de un mayor ajuste horizontal. De esta forma, el análisis del dinamismo puede arrojar algo de luz sobre los mecanismos intermedios entre el consenso estratégico y los resultados.

Por último, el dinamismo vuelve a tener un papel clave en el tercer estudio, donde el ajuste horizontal solo sirve de elemento mediador en entornos dinámicos. Si bien es verdad, no ocurre lo mismo con el ajuste vertical en producción, donde los entornos estables parecen ser los que favorecen esos efectos positivos. Así, la inclusión del dinamismo nos ha permitido reconocer que la forma en la que el ajuste estratégico influye en el desempeño organizativo no siempre es la misma.

En líneas generales, los tres ajustes tienen efectos positivos en el desempeño de forma independiente, y también de forma combinada, lo cual apoya la tesis que hemos enunciado:

*El ajuste estratégico tiene un efecto positivo en el desempeño organizativo. En concreto, el ajuste vertical y el ajuste horizontal tienen efectos directos y conjuntos en el desempeño organizativo.*

Particularmente, los distintos estudios empíricos realizados han permitido especificar el papel de la estrategia de RR.HH., y en particular, de su ajuste vertical. El primer estudio subraya la necesidad de que exista un alto grado de eficiencia en esta área (García-Pardo y Perlins, 2007), es decir, la necesidad de que se consiga un buen desempeño en las prioridades consideradas importantes (ajuste vertical interno). Además, también se analiza la eficacia del área de RR.HH., esto es, el ajuste del área de RR.HH. con la estrategia competitiva. El tercer estudio ha permitido centrarnos en la eficacia, tanto del área de RR.HH. como del área de producción. Este estudio resulta clarificador en este aspecto, pues aporta motivos por los que el ajuste vertical del área de RR.HH. contribuye positivamente al desempeño. La clave se encuentra en que favorece el ajuste horizontal, es decir, que permite al área de RR.HH. tener un mejor entendimiento de otras funciones y generar complementariedades que produzcan sinergias.

Los distintos estudios presentados en esta tesis ponen de relieve la necesidad de que el área de RR.HH. realice un acercamiento a las demás estrategias funcionales para lograr una contribución estratégica, y la forma de hacerlo pasa en primer lugar por el ajuste vertical: es necesario conocer la estrategia competitiva, empaparse de la misma, responder con unas prioridades funcionales acordes con las dimensiones competitivas, para apoyar de forma estratégica otras funciones primarias como son la de producción. De esta forma, el departamento de RR.HH. se convertirá en un socio clave para el resto de departamentos de la empresa.

En resumen, los distintos objetivos específicos establecidos se han abordado a lo largo de los tres estudios empíricos, bien en uno o en varios de ellos. En este sentido y como apoyo a los mismos, los capítulos teóricos iniciales han sentado las bases conceptuales que han permitido diseñar los modelos propuestos y articular las distintas relaciones planteadas.

## 7.2. Aportaciones académicas

Las aportaciones académicas de esta tesis van desde al ámbito teórico hasta el ámbito metodológico. Con respecto a las contribuciones teóricas, esta tesis puede aportar valor añadido a distintas líneas de investigación. En primer lugar, hemos realizado distintas contribuciones a la línea de investigación de ajuste estratégico. En particular, nuestro trabajo profundiza en la utilización de diversas perspectivas de ajuste (i.e. mediación, desviación de un perfil, moderación...) (Venkatraman, 1989) en función del dominio del ajuste (i.e. vertical, horizontal, con el entorno...), eligiendo la más adecuada según la naturaleza de las variables analizadas. De esta forma, hemos tratado de combinar estas perspectivas en un trabajo de investigación único y cuyas partes son internamente coherentes.

En lo que respecta a la literatura sobre el impacto de los RR.HH. en el desempeño (Becker y Huselid, 2006; Becker y Huselid, 1998; Combs, Liu, Hall, y Ketchen, 2006; Paauwe y Boselie, 2005), esta tesis mueve el foco de atención desde las tan estudiadas prácticas de RR.HH. hacia las prioridades de la función, entendidas de forma dual, como objetivos y capacidades. Además, se hace una adaptación novedosa del marco de análisis de los componentes de la estrategia de producción al área de RR.HH., de forma que permite desagregar el ajuste vertical y mostrar mayor detalle.

Otra vía que puede contribuir a mejorar el poder explicativo del área de RR.HH. en el desempeño ha sido el ajuste horizontal con la estrategia de producción. Este ha sido quizá el ajuste cuyos efectos han sido más relevantes. Por un lado, la desagregación en dos ajustes –ajuste horizontal en objetivos y ajuste horizontal en capacidades– ha permitido analizarlo con más detalle y argumentar de forma diferente los efectos positivos de cada uno de ellos. Por otro, este ajuste se ha mostrado beneficioso en entornos dinámicos, donde sus ventajas han superado con creces sus inconvenientes. Por último, su papel como canalizador del ajuste vertical ha sido crucial, aunque nuevamente aquí, para el área de RR.HH. y en entornos con alto dinamismo.

Como reflejan los resultados, el ajuste horizontal no ejerce ningún papel mediador entre el ajuste vertical en producción y el desempeño de la empresa, lo que subraya la independencia y relevancia de este último ajuste para contribuir al desempeño. Esto

apoya la importancia estratégica de esta función que defiende la literatura de Dirección de Operaciones.

Por último, tanto la literatura de Dirección Estratégica como la de ajuste estratégico en general se han visto enriquecidas por un trabajo que ha integrado varias líneas de investigación –referentes a distintas estrategias y a distintos ajustes– y varias perspectivas de ajuste, y que ha sentado las bases para analizar otros tipos de ajuste conjuntamente –p. ej. Otros ajustes verticales y horizontales–. Por un lado, esta tesis también puede contribuir a la elección de las perspectivas de ajuste más adecuadas con otros dominios de ajuste no considerados en este trabajo. Esto fortalecerá la robustez de los resultados obtenidos en futuros estudios sobre el ajuste estratégico. Por otro lado, el estudio de los ajustes verticales y horizontales considerados en esta tesis puede orientar las investigaciones que sigan profundizando en la relación de estas tres estrategias. Además, facilitará el estudio del ajuste con otras funciones de la empresa, de forma que el poder explicativo del ajuste estratégico pueda ser incrementado con otros tipos de ajuste.

Con respecto a las aportaciones metodológicas, cabe destacar el diseño de una medida concreta de ajuste horizontal, basada en la perspectiva de ajuste como desviación de un perfil, donde en lugar de tomar un perfil ideal como referencia, se tienen en cuenta dos perfiles, uno por empresa, y se calculan las diferencias entre los atributos análogos.

### **7.3. Aportaciones prácticas**

En esta tesis se analiza de forma especial el papel de dos directivos de nivel medio: el director de RR.HH. y el director de producción; al dirigir a ellos los cuestionarios elaborados. En este sentido, nuestro trabajo resalta su contribución al desempeño organizativo, moviendo el foco de importancia de los directivos generales a los directivos de nivel medio, que han recibido relativamente menos atención. De hecho la contribución que realizan ambos directivos no solo viene por el lado del ajuste vertical, sino también, y principalmente, por el lado del ajuste horizontal. Por tanto, el mensaje que se dirige a los directivos es que deben de tener una estrategia coherente con la estrategia de la empresa, pero que los beneficios de ese ajuste vertical se ven

potenciados si se logran complementariedades entre las prioridades funcionales de ambas áreas. Así, este trabajo subraya la importancia que tienen las sinergias interfuncionales en la mejora del desempeño organizativo. Esto llevará a las empresas a tomar decisiones más acertadas y fundamentadas, pues tendrán un mayor conocimiento de los elementos que intervienen en el proceso de mejora del desempeño organizativo.

Además, con esta investigación también se hace una llamada de atención a los directivos de otras áreas funcionales, ya que es probable que la contribución estratégica de las mismas se explique en gran parte por las sinergias logradas junto con otras funciones. Por tanto, avanzar en el estudio de los distintos ajustes horizontales podría contribuir a una toma de decisiones más acertada y eficiente.

#### **7.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Esta tesis presenta una serie de limitaciones que exponemos a continuación, junto con las consiguientes oportunidades de investigación asociadas, que intentaremos abordar en un futuro próximo. Unas de ellas se refieren a aspectos teóricos, otras a temas de diseño, algunas a cuestiones metodológicas y también otras a los resultados obtenidos.

La caracterización de la estrategia competitiva que se ha realizado en el primer estudio se ha hecho siguiendo el paradigma de Porter (1980), tomando en cuenta tres dimensiones de la estrategia competitiva y atendiendo únicamente al eje de la fuente de la ventaja, no al alcance. Esto puede haber restringido los resultados que hemos obtenido, pues no nos ha permitido discriminar entre empresas dirigidas a un público amplio o enfocadas a un segmento particular, ni profundizar en un mayor número de dimensiones competitivas. Igualmente, los hallazgos obtenidos siguiendo otro paradigma de estrategia, como el de Miles y Snow (1978), podrían haber sido distintos, al poner el foco en otros aspectos como la amplitud del producto-mercado o la actitud innovadora que toma la empresa. En este sentido, creemos que podría ser especialmente interesante abordar un estudio del ajuste que se sustente en este paradigma, por dos motivos. En primer lugar, esto nos daría la posibilidad de apoyar la tesis de que el ajuste tiene efectos positivos en el desempeño, idea que se vería fortalecida con la utilización

de otro enfoque en la caracterización de la estrategia empresarial. En segundo lugar, un estudio de esas características permitiría realizar un estudio comparado acerca de los efectos de los distintos ajustes con base en distintos paradigmas de estrategia competitiva.

Igualmente, en el plano de las estrategias funcionales la elección de tres prioridades funcionales para caracterizar cada una de estas dos estrategias también ha condicionado sin duda los hallazgos obtenidos. A pesar de haber elegido las dimensiones con un mayor seguimiento en la literatura, el empleo de otras podría ofrecer resultados distintos. Por tanto, sería interesante evaluar los impactos del ajuste incluyendo otras variables en el análisis, como la fiabilidad o la rapidez en el ámbito de producción, o el compromiso y la orientación al cliente frente a la tarea en el ámbito de RR.HH. Esto nos permitiría examinar los distintos grados de compatibilidad entre las prioridades de cada una de las funciones, facilitando la construcción de un índice de ajuste horizontal más flexible y adaptado a la realidad empresarial.

También sería interesante profundizar en el ajuste vertical basado en alguna de las dimensiones competitivas (innovación o calidad), incluyendo información sobre las prácticas concretas que han desarrollado las empresas entrevistadas para lograr construir las capacidades. Con esa intención decidimos incluir un conjunto de ítems en el cuestionario de RR.HH., para ser analizados en posteriores trabajos que complementen los frutos de esta tesis.

En alusión al segundo estudio, reconocemos que hemos adoptado argumentos elaborados en la literatura sobre consenso estratégico al actual estudio del ajuste estratégico, no abordando en profundidad sus diferencias. Sin embargo, esto nos ha permitido relacionar los resultados con esa línea de literatura e intuir al ajuste horizontal como un posible mecanismo intermedio entre el consenso estratégico y el desempeño organizativo. Por tanto, la literatura de consenso estratégico se podría ver beneficiada por un estudio que analice conjuntamente estos dos conceptos. Esta contribución puede ser de hecho múltiple, debido a la variedad de dominios del ajuste que existen en el plano funcional –entre distintas estrategias funcionales–. Un estudio de estas características podría permitir identificar posibles relaciones de mediación o

moderación entre ambas variables, y de esta manera entender mejor el amplio concepto de coherencia estratégica dentro de una organización.

Con respecto a las cuestiones metodológicas, consideramos que el tamaño muestral – 204 observaciones para el primer estudio y 144 para los dos siguientes– podría haber sido mayor. Esto ha supuesto limitaciones en el poder estadístico, lo cual puede haber impedido detectar algunos efectos de menor peso que podrían existir en la realidad. Además, ha traído consecuencias en las decisiones de análisis, como la elección de dos submuestras de empresas con distinto dinamismo en lugar de distinguir más grupos. Por otro lado, para evitar sesgos, específicamente el sesgo del método común (*common method bias*) sería conveniente utilizar fuentes secundarias, con información sobre datos financieros.

Otra de las limitaciones concretas desde el plano metodológico ha consistido en utilizar un índice de ajuste horizontal en capacidades que no ha tenido en cuenta los distintos grados de incompatibilidad entre las distintas prioridades funcionales. La ausencia de una base sólida que determine los objetivos entre los cuales existe una mayor compatibilidad, o por el contrario, un mayor *trade-off*, así como que permita cuantificar esa complementariedad, ha impedido que utilizáramos un índice más adecuado y correspondiente con esta intuición. Haber optado por introducir ponderaciones según las prioridades entre las que existen divergencias habría sido arbitrario. Además, de esa forma hemos analizado el impacto del ajuste horizontal en capacidades entendido de una forma más exigente. Por tanto, el avance en la investigación que ayude a determinar los distintos grados de complementariedad entre estas y otras prioridades funcionales ayudaría a obtener unos resultados más precisos, fortaleciendo la importancia de un ajuste cuya relevancia ya ha quedado de por sí constatada en esta tesis.

Con respecto a los resultados de los distintos modelos, hemos constatado que ciertos hallazgos no son tan alentadores como esperábamos. La mediación parcial detectada en los submodelos de calidad e innovación del primer modelo ha abierto una vía para analizar si otros ajustes pueden contribuir a canalizar los efectos positivos de esas dos estrategias competitivas. El diseño efectuado en el área de RR.HH. para analizar el ajuste vertical –tanto interno como externo– se podría llevar a cabo de manera similar en el área de producción, y de hecho con los mismos datos de los que disponemos para

esta tesis. No obstante, el mismo esquema se podría seguir para otras áreas, como la función de compras o la función de marketing, desde las cuales ya se ha mostrado un interés previo en buscar vínculos de unión, al menos, con el área de producción. Nuestros deseos son que, al menos, estos vínculos se extiendan también hacia el área de RR.HH. Especialmente interesante sería avanzar en el ajuste horizontal de distintas áreas con el área de marketing. Además, se podría buscar factores contingentes externos a la empresa, más allá del dinamismo, que alteraran el poder explicativo del ajuste. Así, una discriminación entre sectores podría ofrecer mayor detalle sobre los efectos relativos de diversos ajustes estratégicos horizontales. Así, en determinados sectores podría ser más relevante tener un buen ajuste entre producción y compras, y en otros entre RR.HH. y marketing. Estamos convencidos de que esta tesis puede alentar una amplia corriente de investigación que recorra estos caminos y de que servirá para potenciar los estudios del ajuste estratégico, relanzando este concepto al centro del debate en el campo de la dirección estratégica.

## **7.5. Referencias**

- Becker, B. E., y Huselid, M. a. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and. *Personnel and Human Resources Management, 16*, 53–101.
- Becker, B. E., y Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management, 32*(6), 898–925.
- Bird, A., y Beechler, S. (1995). Links between business strategy and human resource management strategy in US-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies, 26*(1), 23–46.
- Chang, S. J., Van Witteloostuijn, A., y Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies, 41*, 178–184.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., y Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology, 59*(3), 501–528.

- Delery, J. E., y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Dowling, P., y Schuler, R. S. (1990). Human resource management. In R. Blanpian (Ed.), *Comparative Labor Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economics* (pp. 125–149). Deventer: Boston Kluwer Law and Taxation Publishers.
- García-Pardo, I. P., y Perlins, F. H. (2007). La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Universia Business Review*, 3(15).
- González-Benito, J., y Suárez-González, I. (2010). A study of the role played by manufacturing strategic objectives and capabilities in understanding the relationship between Porter's generic strategies and business performance. *British Journal of Management*, 21, 1027–1043.
- Huang, T. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132–151.
- Miles, R. E., y Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Paauwe, J., y Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Schuler, R. S., y Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *The Academy of Management Review*, 14(3), 423–444.
- Walter, J., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Veiga, J. F., y Matherne, C. (2013). Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. *Strategic Organization*, 11(3), 304–328.

- Wright, P. M., y Sherman, W. S. (1999). Failing to find fit in strategic human resource management: theoretical and empirical problems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 53–74.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., y Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.

# **ANEXOS**



**Anexo I. Cuestionario dirigido al director/a de  
recursos humanos**



Nombre de su empresa .....



VNIVERSIDAD  
D SALAMANCA

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

Facultad de Economía y Empresa  
Dpto. de Administración y Economía de  
la Empresa



Proyecto ECO2013-47280-R: Plan nacional I+D+I, Ministerio de  
Economía y Competitividad

## CUESTIONARIO PARA EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

Disponible on-line (enlace proporcionado por email)

### Sección I: Datos BÁSICOS

#### 1. Señale su antigüedad...

	menos de 2 años	entre 2 y 5 años	entre 5 y 10 años	entre 10 y 20 años	más de 20 años
en el cargo de Responsable/Director de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>				
en la empresa	<input type="checkbox"/>				

#### 2. Señale su nivel de formación.

<input type="checkbox"/> Estudios básicos	<input type="checkbox"/> Bachillerato	<input type="checkbox"/> Titulación universitaria	<input type="checkbox"/> Posgrado (máster, doctorado...)
---	---------------------------------------	---	--

#### 3. En caso de tener titulación(es) universitaria(s), señale su principal rama de conocimiento.

- Ciencias Sociales y Jurídicas
- Ingeniería y Arquitectura
- Arte y Humanidades
- Ciencias de la Salud
- Ciencias Experimentales

### Sección II: Opinión sobre el ENTORNO

#### 4. Valore hasta qué punto las siguientes afirmaciones se ajustan a lo que ha ocurrido en el entorno de su empresa en los últimos años.

En absoluto (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Completamente

	1	2	3	4	5	6	7
La tecnología o en nuestra industria han cambiado muy frecuentemente.	<input type="checkbox"/>						
Los gustos y preferencias de los clientes de nuestra industria han cambiado muy frecuentemente.	<input type="checkbox"/>						
Las estrategias/acciones comerciales de nuestros competidores clave han cambiado muy frecuentemente.	<input type="checkbox"/>						
La regulación y normativa aplicable a nuestra industria han cambiado muy frecuentemente	<input type="checkbox"/>						

## Sección II: Opinión sobre el ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se presentan una serie de **OBJETIVOS** y se le pide que haga **DOS VALORACIONES** sobre cada uno de ellos.

**5-6.** Valore la importancia estratégica que otorga **USTED** a los siguientes objetivos en las decisiones de recursos humanos (RRHH) de su empresa y cuál es el resultado logrado en cada uno de esos objetivos con respecto a sus competidores.

**IMPORTANCIA:** Ninguna importancia (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Gran importancia  
**LOGROS:** Muy por debajo de la competencia (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy por encima de la competencia

Objetivos ↓	IMPORTANCIA							LOGROS						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>COSTES</b>														
Elevada productividad laboral	<input type="checkbox"/>													
Bajos niveles salariales	<input type="checkbox"/>													
Ajuste de la cualificación del empleado a los requisitos mínimos del puesto	<input type="checkbox"/>													
Reducción de costes en las actividades de gestión de RRHH	<input type="checkbox"/>													
<b>CALIDAD</b>														
Elevada cualificación media de los empleados	<input type="checkbox"/>													
Reducción de los errores atribuidos a los empleados	<input type="checkbox"/>													
Resolución de los problemas por parte de los empleados	<input type="checkbox"/>													
Implicación del empleado con su trabajo	<input type="checkbox"/>													
Orientación de los empleados hacia la satisfacción de los clientes	<input type="checkbox"/>													
Mejoras en el trabajo introducidas por los empleados	<input type="checkbox"/>													
Desarrollo del capital humano de los empleados	<input type="checkbox"/>													
<b>FLEXIBILIDAD</b>														
Amplitud en la gama de conocimientos y destrezas de los empleados, que les posibilita desempeñar múltiples tareas	<input type="checkbox"/>													
Actualización de los conocimientos y habilidades de los empleados	<input type="checkbox"/>													
Autonomía del empleado para configurar el conjunto de tareas que realiza	<input type="checkbox"/>													
Iniciativa de los empleados para impulsar cambios	<input type="checkbox"/>													
Capacidad del sistema de gestión para asignar a los empleados a diferentes puestos o tareas según sus habilidades	<input type="checkbox"/>													
Capacidad de adaptación de los empleados a nuevas situaciones de trabajo	<input type="checkbox"/>													

**7. Indique el grado de acuerdo sobre las siguientes afirmaciones relativas a las prácticas de RRHH en su empresa.**

**Totalmente en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Totalmente de acuerdo**

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Prácticas administrativas y de control</b>							
El diseño de los puestos está muy especializado y hay una alta división del trabajo	<input type="checkbox"/>						
Los criterios de selección de personal se definen de forma específica	<input type="checkbox"/>						
Hay programas de formación para todos los empleados de la organización	<input type="checkbox"/>						
La evaluación del desempeño tiene fines de control	<input type="checkbox"/>						
<b>Contratación selectiva</b>							
Los procesos de selección son exhaustivos, es decir, se emplean múltiples técnicas de selección	<input type="checkbox"/>						
La contratación de personal se realiza tras un análisis detallado de varios candidatos para cada puesto	<input type="checkbox"/>						
<b>Formación extensiva</b>							
Los empleados reciben formación de forma periódica para mejorar y actualizar sus habilidades	<input type="checkbox"/>						
Los empleados reciben formación en habilidades genéricas, es decir, que podrían ser aplicadas en diferentes puestos de trabajo	<input type="checkbox"/>						
<b>Remuneración por desempeño</b>							
Se emplean sistemas de retribución e incentivos vinculados a las habilidades de los empleados	<input type="checkbox"/>						
Una parte muy importante de la retribución de los empleados es variable	<input type="checkbox"/>						
<b>Evaluación con fines de desarrollo</b>							
Para evaluar el desempeño de los empleados, se utilizan criterios genéricos del puesto (como habilidades interpersonales, de cooperación, etc.) más que criterios específicos (productividad)	<input type="checkbox"/>						
Cuando se comenta con los empleados su rendimiento en el trabajo, se pone mucho énfasis favorecer el desarrollo y progreso profesional del empleado	<input type="checkbox"/>						
<b>Enriquecimiento del puesto de trabajo</b>							
El sistema de trabajo se diseña formalmente en grupos de trabajo	<input type="checkbox"/>						
Existen mecanismos para que los trabajadores propongan ideas, sugerencias, quejas, etc.	<input type="checkbox"/>						
Existen métodos para que los trabajadores colaboren en la resolución de problemas	<input type="checkbox"/>						
El diseño de puestos de trabajo permite utilizar al máximo las habilidades y competencias de los empleados	<input type="checkbox"/>						
Las descripciones de los puestos de trabajo son flexibles, no vinculadas a una tarea en concreto	<input type="checkbox"/>						
Los empleados rotan frecuentemente entre diferentes áreas dentro de la empresa	<input type="checkbox"/>						

**8. Valore hasta qué punto las siguientes afirmaciones se ajustan a lo que ocurre en su empresa.**

**En absoluto (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Completamente**

	1	2	3	4	5	6	7
El departamento de RRHH participa directamente en el proceso de planificación estratégica de la empresa	<input type="checkbox"/>						
El personal del departamento de RRHH tiene un gran conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa	<input type="checkbox"/>						
Los RRHH se planifican teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa	<input type="checkbox"/>						
El rendimiento del departamento de RRHH se mide en función de su contribución a los objetivos estratégicos de la empresa	<input type="checkbox"/>						
Los planes de la estrategia de RRHH se revisan regularmente para ajustarlos a los cambios en la planificación estratégica de la empresa	<input type="checkbox"/>						

**Sección III: Opinión sobre la ESTRATEGIA DE LA EMPRESA y los RESULTADOS**

**9. Valore la importancia que la dirección general de su empresa otorga a los siguientes objetivos:**

**Ninguna importancia (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Gran importancia**

	1	2	3	4	5	6	7
<b>COSTES</b>							
Reducir los costes de explotación (producción, aprovisionamiento, comercialización, investigación)	<input type="checkbox"/>						
Optimizar la utilización de la capacidad y los recursos disponibles	<input type="checkbox"/>						
Ofertar precios por debajo de los competidores	<input type="checkbox"/>						
<b>CALIDAD</b>							
Desarrollar una buena imagen de los productos e incrementar la reputación de la empresa	<input type="checkbox"/>						
Ofrecer productos con calidad superior	<input type="checkbox"/>						
Conseguir que nuestros productos sean un referente en el mercado	<input type="checkbox"/>						
<b>INNOVACIÓN</b>							
Fomentar la investigación y el desarrollo de nuevos productos	<input type="checkbox"/>						
Incorporar continuamente las nuevas tecnologías en los productos y procesos de nuestra empresa	<input type="checkbox"/>						
Ser los primeros en el mercado en la introducción de innovaciones	<input type="checkbox"/>						
Ofrecer productos adaptados a las necesidades particulares de cada uno de nuestros clientes	<input type="checkbox"/>						

**10. Valore la posición de su empresa con respecto a sus competidores en los siguientes aspectos:**

Menor (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Mayor

	1	2	3	4	5	6	7
Reputación e imagen	<input type="checkbox"/>						
Satisfacción de los clientes	<input type="checkbox"/>						
Cuota de mercado (del producto principal)	<input type="checkbox"/>						
Crecimiento de las ventas	<input type="checkbox"/>						
Éxito del lanzamiento de nuevos productos	<input type="checkbox"/>						
Margen sobre ventas	<input type="checkbox"/>						
Rentabilidad económica: beneficio/activos (ROA)	<input type="checkbox"/>						
Rentabilidad financiera: beneficio/patrimonio neto (ROE)	<input type="checkbox"/>						

## MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y SU COLABORACIÓN

Si desea recibir información sobre los resultados de esta encuesta, complete los siguientes datos:

Nombre: .....

Cargo:.....e-mail:.....

Si desea hacer alguna observación sobre este cuestionario, utilice este espacio:



**VNIVERSIDAD  
D SALAMANCA**

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

Para cualquier otra información sobre esta encuesta, póngase en contacto con:

**D. Daniel González Sánchez**, Departamento de Administración y Economía de la Empresa,  
Universidad de Salamanca, Campus Miguel de Unamuno, Edificio FES

Tel.: 923 294500 ext. 3524 Fax: 923 294715 Correo electrónico: danigs@usal.es



**Anexo II. Cuestionario dirigido al director/a de  
producción**



Nombre de su empresa .....



VNIVERSIDAD  
D SALAMANCA

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

Facultad de Economía y Empresa  
Dpto. de Administración y Economía de  
la Empresa



Proyecto ECO2013-47280-R: Plan nacional I+D+I, Ministerio de  
Economía y Competitividad

## CUESTIONARIO PARA EL DIRECTOR DE PRODUCCIÓN

Disponible on-line (enlace proporcionado por email)

### Sección I: Datos BÁSICOS

#### 1. Señale su antigüedad...

	menos de 2 años	entre 2 y 5 años	entre 5 y 10 años	entre 10 y 20 años	más de 20 años
en el cargo de Responsable/Director de Producción	<input type="checkbox"/>				
en la empresa	<input type="checkbox"/>				

#### 2. Señale su nivel de formación.

<input type="checkbox"/> Estudios básicos	<input type="checkbox"/> Bachillerato	<input type="checkbox"/> Titulación universitaria	<input type="checkbox"/> Posgrado (máster, doctorado...)
---	---------------------------------------	---	--

#### 3. En caso de tener titulación(es) universitaria(s), señale su principal rama de conocimiento.

- Ciencias Sociales y Jurídicas
- Ingeniería y Arquitectura
- Arte y Humanidades
- Ciencias de la Salud
- Ciencias Experimentales

### Sección II: Opinión sobre el ENTORNO

#### 4. Valore hasta qué punto las siguientes afirmaciones se ajustan a lo que ha ocurrido en el entorno de su empresa en los últimos años.

En absoluto (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Completamente

	1	2	3	4	5	6	7
La tecnología o en nuestra industria han cambiado muy frecuentemente.	<input type="checkbox"/>						
Los gustos y preferencias de los clientes de nuestra industria han cambiado muy frecuentemente.	<input type="checkbox"/>						
Las estrategias/acciones comerciales de nuestros competidores clave han cambiado muy frecuentemente.	<input type="checkbox"/>						
La regulación y normativa aplicable a nuestra industria ha cambiado muy frecuentemente	<input type="checkbox"/>						

### Sección III: Opinión sobre el ÁREA DE PRODUCCIÓN

A continuación se presentan una serie de OBJETIVOS y se le pide que haga DOS VALORACIONES sobre cada uno de ellos.

**5-6.** Valore la importancia estratégica que otorga **USTED** a los siguientes objetivos en las decisiones de producción de su empresa y cuál es el resultado logrado en cada uno de ellos con respecto a sus competidores.

**IMPORTANCIA:** Ninguna importancia (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Gran importancia  
**LOGROS:** Muy por debajo de la competencia (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy por encima de la competencia

Objetivos ↓	IMPORTANCIA							LOGROS						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>COSTES</b>														
Productividad de los recursos productivos (ej.: máquinas, equipos...)	<input type="checkbox"/>													
Bajos costes de producción	<input type="checkbox"/>													
Bajo volumen de inventarios	<input type="checkbox"/>													
Utilización óptima de la capacidad productiva	<input type="checkbox"/>													
<b>CALIDAD</b>														
Prestaciones y funcionalidad de los productos	<input type="checkbox"/>													
Durabilidad de los productos	<input type="checkbox"/>													
Fiabilidad del producto	<input type="checkbox"/>													
Ajuste de los productos a las especificaciones de diseño (buen acabado, uniformidad...)	<input type="checkbox"/>													
Eficacia en la resolución de reclamaciones de los clientes	<input type="checkbox"/>													
<b>FLEXIBILIDAD</b>														
Flexibilidad para ajustar la capacidad productiva a las necesidades de cada momento	<input type="checkbox"/>													
Amplia gama de versiones, opciones y accesorios de los productos	<input type="checkbox"/>													
Capacidad para introducir en los productos los cambios que demanda el mercado	<input type="checkbox"/>													
Lanzamiento frecuente de nuevos productos (productos novedosos y con las últimas prestaciones)	<input type="checkbox"/>													

**7. Valore hasta qué punto las siguientes afirmaciones se ajustan a lo que ocurre en su empresa:**

**En absoluto (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Completamente**

	1	2	3	4	5	6	7
El departamento de producción participa directamente en el proceso de planificación estratégica de la empresa	<input type="checkbox"/>						
El personal de producción tiene un buen conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa	<input type="checkbox"/>						
La producción se planifica teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa	<input type="checkbox"/>						
El rendimiento del departamento de producción se mide en función de su contribución a los objetivos estratégicos de la empresa	<input type="checkbox"/>						
Los planes del departamento de producción se revisan regularmente para ajustarlos a los cambios en la planificación estratégica de la empresa	<input type="checkbox"/>						

**Sección III: Opinión sobre la ESTRATEGIA DE LA EMPRESA y los RESULTADOS**

**8. Valore la importancia que la DIRECCIÓN GENERAL DE SU EMPRESA otorga a los siguientes objetivos:**

**Ninguna importancia (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Gran importancia**

	1	2	3	4	5	6	7
<b>COSTES</b>							
Reducir los costes de explotación (producción, aprovisionamiento, comercialización, investigación)	<input type="checkbox"/>						
Optimizar la utilización de la capacidad y los recursos disponibles	<input type="checkbox"/>						
Ofertar precios por debajo de los competidores	<input type="checkbox"/>						
<b>CALIDAD</b>							
Desarrollar una buena imagen de los productos e incrementar la reputación de la empresa	<input type="checkbox"/>						
Ofrecer productos con calidad superior	<input type="checkbox"/>						
Conseguir que nuestros productos sean un referente en el mercado	<input type="checkbox"/>						
<b>FLEXIBILIDAD</b>							
Fomentar la investigación y el desarrollo de nuevos productos	<input type="checkbox"/>						
Incorporar continuamente las nuevas tecnologías en los productos y procesos de nuestra empresa	<input type="checkbox"/>						
Ser los primeros en el mercado en la introducción de innovaciones	<input type="checkbox"/>						
Ofrecer productos adaptados a las necesidades particulares de cada uno de nuestros clientes	<input type="checkbox"/>						

**9. Valore la posición de su empresa con respecto a sus competidores en los siguientes aspectos:**

**Menor (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Mayor**

	1	2	3	4	5	6	7
Reputación e imagen	<input type="checkbox"/>						
Satisfacción de los clientes	<input type="checkbox"/>						
Cuota de mercado (del producto principal)	<input type="checkbox"/>						
Crecimiento de las ventas	<input type="checkbox"/>						
Éxito del lanzamiento de nuevos productos	<input type="checkbox"/>						
Margen sobre ventas	<input type="checkbox"/>						
Rentabilidad económica: beneficio/activos (ROA)	<input type="checkbox"/>						
Rentabilidad financiera: beneficio/patrimonio neto (ROE)	<input type="checkbox"/>						

## MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y SU COLABORACIÓN

Si desea recibir información sobre los resultados de esta encuesta, complete los siguientes datos:

Nombre: .....  
 Cargo:.....e-mail:.....

Si desea hacer alguna observación sobre este cuestionario, utilice este espacio:



**VNIVERSIDAD  
 D SALAMANCA**

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

Para cualquier otra información sobre esta encuesta, póngase en contacto con:

**D. Daniel González Sánchez**, Departamento de Administración y Economía de la Empresa,  
 Universidad de Salamanca, Campus Miguel de Unamuno, Edificio FES  
 Telf.: 923 294500 ext. 3524 Fax: 923 294715 Correo electrónico: danigs@usal.es

**Anexo III. Listado de empresas que respondieron  
al cuestionario de recursos humanos**



**Anexo III. Listado de empresas que respondieron al cuestionario de RR.HH.**

1	ACCIONA WINDPOWER SA
2	ALFONSO GARCIA LOPEZ SA
3	AL-KO RECORD SOCIEDAD ANONIMA
4	AMPO SOC COOP
5	ANVIS AUTOMOTIVE SPAIN SA
6	AZBIL TELSTAR TECHNOLOGIES SL
7	BAJAMAR SEPTIMA SA
8	BARNICES Y PINTURAS MODERNAS SA
9	BASELL POLIOLEFINAS IBERICA SL
10	BASF CONSTRUCTION CHEMICALS ESPAÑA SL
11	BASF ESPAÑOLA
12	BATZ S COOP
13	BEIERSDORF MANUFACTURING TRES CANTOS SL
14	BEMASA CAPS SA
15	BENTELER ESPAÑA SAU
16	BEZARES SA
17	BIOCENTURY SL
18	BOSAL INDUSTRIAL ZARAGOZA SA
19	BROSE SA
20	BUDENHEIM IBERICA SLU
21	CALDERERIAS INDALICAS SL
22	CANPIPORK SL
23	CARNICAS SERRANO SL
24	CARNICAS SOLA SA
25	CARPINTERIA DE PVC EUROVENT SL
26	CAUCHO METAL PRODUCTOS II SL
27	CELGAN SOCIEDAD ANONIMA
28	CHOCOLATES VALOR SA
29	CIE GALFOR SAU
30	CITIC HIC GANDARA CENSA SA.
31	CITRICOS DEL ANDEVALO SA
32	COMERCIAL PECUARIA SEGOVIANA SL
33	COMEXI GROUP INDUSTRIES SA
34	CONSERVAS ANTONIO ALONSO SA
35	CONSERVAS CERQUEIRA SA
36	CONSERVAS VEGETALES DE EXTREMADURA SA
37	CONSERVERA DE ESTEIRO SA
38	COOP OURENSANAS S COOP GALEGA
39	COOPBOX
40	COPO ZARAGOZA SAU
41	CSM IBERIA SA
42	DALLANT SA
43	DANOBAT S.COOP
44	DAU COMPONENTES SA
45	DERMOFARM SA

46	DESPROAVE SL
47	DESTILACIONES BORDAS CHINCHURRETA SA
48	DEUTZ SPAIN S.A.
49	EL POZO ALIMENTACION SA
50	ELABORADOS METALICOS EMESA SL
51	ELABORADOS NATURALES DE LA RIBERA SL
52	EMBUTIDOS DEL CENTRO SA
53	ESCORXADOR D'AUS TORRENT I FILLS SA
54	ESMALGLASS SA
55	EUROPEA DE CONSTRUCCIONES METALICAS SA
56	FAURECIA SISTEMAS DE ESCAPE ESPAÑA SA
57	FIBRAN SA
58	FICOMIRRORS SA
59	FRANCISCO ARAGON SL
60	FRESH START BAKERIES ESPAÑA SL
61	FRIBIN SOCIEDAD AGRARIA DE TRANSFORMACION N 1269 R L
62	FRIGORIFICOS COSTA BRAVA SA
63	FRIMANCHA INDUSTRIAS CARNICAS SA
64	FRIMAR PANADEROS S.L.
65	FUCHS LUBRICANTES SAU
66	GAMEKO FABRICACION DE COMPONENTES SA
67	GEDIA ESPAÑA SL
68	GENERAL MILLS SAN ADRIAN SL
69	GENERAL QUIMICA SA
70	GERMANS BOADA SA
71	GESTAMP ABRERA SA
72	GESTAMP METALBAGES SA
73	GKN AYRA SERVICIO SA
74	GORATU MAQUINAS HERRAMIENTA SA
75	GRUPO ANTOLIN ARDASA SA
76	GRUPO ANTOLIN NAVARRA SA
77	GRUPO ANTOLIN VIGO SL
78	GRUPO ANTOLIN-ARA SL
79	GRUPO ANTOLIN-ARAGUSA SA
80	GRUPO ANTOLIN-DAPSA SA
81	GRUPO ANTOLIN-EUROTRIM SA
82	GRUPO ANTOLIN-PGA SA
83	GRUPO ANTOLIN-PLASBUR SA
84	GRUPO ANTOLIN-RYA SA
85	GRUPO KALISE MENORQUINA SA
86	GRUPO LECHE RIO SA
87	HARIBO INVEST SOCIEDAD ANONIMA
88	HERBA RICEMILLS SL
89	HIAB CRANES SL
90	HIJOS DE CARLOS ALBO SL
91	HOCHLAND ESPAÑOLA SA
92	HUTCHINSON PALAMOS SA
93	IBERCACAO SAU

94	IBEREMBAL SL
95	INDULLEIDA SA
96	INDUSTRIA AUXILIAR ALAVESA SA
97	INDUSTRIAL FERRO DISTRIBUIDORA SA
98	INDUSTRIAS ALIMENTARIAS DE NAVARRA SA
99	INDUSTRIAS DEL ACETATO DE CELULOSA SA
100	INDUSTRIAS JIJONENCAS SA
101	INDUSTRIAS METALICAS ANRO SL
102	INDUSTRIAS MONTAÑESAS ELECTRICAS MECANICAS SL
103	INDUSTRIAS QUIMICAS DEL ÓXIDO DE ETILENO (IQOXE)
104	INERGY AUTOMOTIVE SYSTEMS SPAIN SA
105	INES ROSALES SA
106	INSONORIZANTES PELZER SA
107	INSTALACIONES Y MONTAJES ALBANDI SL
108	INTEC AIR SL
109	INTERNACIONAL HISPACOLD SA
110	INTERNATIONAL AUTOMOTIVE COMPONENTS GROUP SL
111	ISDIN SA
112	ISTOBAL SA
113	JAKE SA
114	JOSE VIOLA RIBA SL
115	JUAN Y JUAN INDUSTRIAL SL
116	KAMAX SAU
117	KAUTEX TEXTRON IBERICA SL
118	KERAJET SA
119	KOOLAIR SA
120	KRAFFT SL
121	LABORATORIO BONIQUET SAU
122	LACASA SA
123	LENNOX REFAC SA
124	LERIDANA DE PIENSOS SA
125	LIPIDOS SANTIGA SA
126	LUVATA GUADALAJARA SA
127	MAGNETI MARELLI ESPAÑA SA
128	MANTEQUERIAS ARIAS SA
129	MARTINEZ LORIENTE SA
130	MATADERO FRIGORIFICO DEL CARDONER SA
131	MATADERO GUIJUELO SA (MAGUISA)
132	MCBRIDE SA
133	MECANIZADOS BRAVO BIPPUS SL
134	MECANIZADOS INDUSTRIA AUXILIAR SA
135	MITSUBISHI MATERIALS ESPAÑA SA
136	MONLIZ ESPAÑA SL
137	NATRA CACAO SL
138	NATRA OÑATI SA
139	NISSAN MOTOR IBERICA SA
140	OLEICOLA EL TEJAR NUESTRA SENORA DE ARACELI SOCIEDAD COOPERATIVA ANDALUZA

141	OLOT MEATS SA
142	OSI FOOD SOLUTIONS SPAIN SL
143	PANABAD SA
144	PANADERIA LOS COMPADRES SL
145	PANADERIAS NUEVAS DE SANTANDER SL
146	PANIFICADORA CANARIA PAYBO SLL
147	PANIFICADORA DE VILLAVERDE ALTO SA
148	PANREAC QUIMICA SL
149	PAQUITO SL
150	PEDRO ROQUET SA
151	PLATOS TRADICIONALES SA
152	POLYONE ESPAÑA SL
153	PRECOCINADOS FUENTETAJA SL
154	PREFABRICACION Y MONTAJES DEL NOROESTE SA
155	PRODUCTOS IBERICOS CALDERON Y RAMOS SL
156	PRODUCTOS VELARTE SL
157	PROMA HISPANIA SA
158	PROSEAT FOAM MANUFACTURING SL
159	QUESERIAS ENTREPINARES SA
160	REJILLAS ELECTROSOLDADAS SA
161	RODRIGUEZ LOPEZ AUTO SL
162	ROQUETTE LAISA ESPAÑA SA
163	RTS SA
164	SANCHEZ CANO SA
165	SANDHAR TECHNOLOGIES BARCELONA SL
166	SANDVIK ESPAÑOLA SA
167	SCHAEFFLER IBERIA SL
168	SECADEROS DE ALMAGUER SA
169	SEDIASA ALIMENTACION SA
170	SENDIN SPAIN EXPORT SL
171	SEÑALIZACIONES VILLAR SA
172	SERMASA SA
173	SIPCAM INAGRA SA
174	SKF ESPAÑOLA SA
175	SNA EUROPE INDUSTRIES IBERIA SA
176	SOLVIN SPAIN SL
177	STARGLASS ASTUR SA.
178	STARGLASS SA
179	SUAVIZANTES Y PLASTIFICANTES BITUMINOSOS SL
180	SYNTHESIA INTERNACIONAL SL
181	SYRAL IBERIA SA
182	SYSTEMS AND MANUFACTURING SPAIN SA
183	TAKASAGO INTERNATIONAL CHEMICALS EUROPE SA
184	TALLERES DE ESCORIAZA SA
185	TECADE S.A.
186	TENNECO AUTOMOTIVE IBERICA SA
187	TEVASEÑAL SA
188	TMD FRICTION ESPAÑA SL

189	TORRECID SOCIEDAD ANONIMA
190	TRETY SAU
191	TRIMAN MINERALS SA.
192	TRISTONE FLOWTECH SPAIN SA
193	UBAGO GROUP MARE SL
194	UBE CHEMICAL EUROPE SA
195	ULMA PACKAGING SDAD COOP
196	ULTRACONGELADOS DE CORTES SL
197	ULTRACONGELADOS VIRTO SA
198	UNIDAD DE VEHICULOS INDUSTRIALES SA
199	UNILEVER ESPAÑA SA
200	VEGA MAYOR SL
201	VESTAS NACELLES SPAIN SA
202	VITRINOR VITRIFICADOS DEL NORTE SAL
203	VOLKSWAGEN NAVARRA SA
204	ZF SACHS ESPAÑA SA



**Anexo IV. Listado de empresas que respondieron  
a ambos cuestionarios**



#### Anexo IV. Listado de empresas que respondieron a ambos cuestionarios

1	ALFONSO GARCIA LOPEZ SA
2	AL-KO RECORD SOCIEDAD ANONIMA
3	AMPO SOC COOP
4	ANVIS AUTOMOTIVE SPAIN SA
5	AZBIL TELSTAR TECHNOLOGIES SL
6	BARNICES Y PINTURAS MODERNAS SA
7	BASELL POLIOLEFINAS IBERICA SL
8	BASF ESPAÑOLA
9	BATZ S COOP
10	BEIERSDORF MANUFACTURING TRES CANTOS SL
11	BENTELER ESPAÑA SAU
12	BEZARES SA
13	BIOCENTURY SL
14	BOSAL INDUSTRIAL ZARAGOZA SA
15	BROSE SA
16	BUDENHEIM IBERICA SLU
17	CALDERERIAS INDALICAS SL
18	CANPIPORK SL
19	CARNICAS SERRANO SL
20	CAUCHO METAL PRODUCTOS II SL
21	CHOCOLATES VALOR SA
22	CIE GALFOR SAU
23	CITIC HIC GANDARA CENSA SA.
24	CITRICOS DEL ANDEVALO SA
25	COMERCIAL PECUARIA SEGOVIANA SL
26	COMEXI GROUP INDUSTRIES SA
27	CONSERVAS ANTONIO ALONSO SA
28	CONSERVAS CERQUEIRA SA
29	CONSERVERA DE ESTEIRO SA
30	COOPBOX
31	COPO ZARAGOZA SAU
32	CSM IBERIA SA
33	DALLANT SA
34	DANOBAT S.COOP
35	DESTILACIONES BORDAS CHINCHURRETA SA
36	DEUTZ SPAIN S.A.
37	ELABORADOS METALICOS EMESA SL
38	ELABORADOS NATURALES DE LA RIBERA SL
39	EMBUTIDOS DEL CENTRO SA
40	ESCORXADOR D'AUS TORRENT I FILLS SA
41	ESMALGLASS SA
42	EUROPEA DE CONSTRUCCIONES METALICAS SA
43	FIBRAN SA
44	FICOMIRRORS SA
45	FRANCISCO ARAGON SL

46	FRIBIN SOCIEDAD AGRARIA DE TRANSFORMACION N 1269 R L
47	FRIGORIFICOS COSTA BRAVA SA
48	FRIMANCHA INDUSTRIAS CARNICAS SA
49	FUCHS LUBRICANTES SAU
50	GAMEKO FABRICACION DE COMPONENTES SA
51	GENERAL MILLS SAN ADRIAN SL
52	GENERAL QUIMICA SA
53	GERMANS BOADA SA
54	GESTAMP ABRERA SA
55	GESTAMP METALBAGES SA
56	GKN AYRA SERVICIO SA
57	GORATU MAQUINAS HERRAMIENTA SA
58	GRUPO ANTOLIN ARDASA SA
59	GRUPO ANTOLIN NAVARRA SA
60	GRUPO ANTOLIN VIGO SL
61	GRUPO ANTOLIN-ARA SL
62	GRUPO ANTOLIN-ARAGUSA SA
63	GRUPO ANTOLIN-PGA SA
64	GRUPO ANTOLIN-PLASBUR SA
65	GRUPO ANTOLIN-RYA SA
66	GRUPO KALISE MENORQUINA SA
67	GRUPO LECHE RIO SA
68	HERBA RICEMILLS SL
69	HIJOS DE CARLOS ALBO SL
70	HUTCHINSON PALAMOS SA
71	IBERCACAO SAU
72	INDULLEIDA SA
73	INDUSTRIA AUXILIAR ALAVESA SA
74	INDUSTRIAS ALIMENTARIAS DE NAVARRA SA
75	INDUSTRIAS DEL ACETATO DE CELULOSA SA
76	INDUSTRIAS METALICAS ANRO SL
77	INDUSTRIAS MONTAÑESAS ELECTRICAS MECANICAS SL
78	INDUSTRIAS QUIMICAS DEL ÓXIDO DE ETILENO (IQOXE)
79	INSONORIZANTES PELZER SA
80	INSTALACIONES Y MONTAJES ALBANDI SL
81	INTEC AIR SL
82	INTERNACIONAL HISPACOLD SA
83	ISDIN SA
84	ISTOBAL SA
85	JAKE SA
86	JOSE VIOLA RIBA SL
87	JUAN Y JUAN INDUSTRIAL SL
88	KAMAX SAU
89	KAUTEX TEXTRON IBERICA SL
90	KERAJET SA
91	KOOLAIR SA
92	KRAFFT SL
93	LIPIDOS SANTIGA SA

94	MAGNETI MARELLI ESPAÑA SA
95	MARTINEZ LORIENTE SA
96	MATADERO GUIJUELO SA (MAGUISA)
97	MCBRIDE SA
98	MECANIZADOS BRAVO BIPPUS SL
99	MECANIZADOS INDUSTRIA AUXILIAR SA
100	MITSUBISHI MATERIALS ESPAÑA SA
101	MONLIZ ESPAÑA SL
102	NATRA OÑATI SA
103	OSI FOOD SOLUTIONS SPAIN SL
104	PANABAD SA
105	PANADERIA LOS COMPADRES SL
106	PANADERIAS NUEVAS DE SANTANDER SL
107	PAQUITO SL
108	PEDRO ROQUET SA
109	PLATOS TRADICIONALES SA
110	POLYONE ESPAÑA SL
111	PRECOCINADOS FUENTETAJA SL
112	PRODUCTOS IBERICOS CALDERON Y RAMOS SL
113	PRODUCTOS VELARTE SL
114	QUESERIAS ENTREPINARES SA
115	REJILLAS ELECTROSOLDADAS SA
116	ROQUETTE LAISA ESPAÑA SA
117	RTS SA
118	SANDVIK ESPAÑOLA SA
119	SCHAEFFLER IBERIA SL
120	SECADEROS DE ALMAGUER SA
121	SENDIN SPAIN EXPORT SL
122	SKF ESPAÑOLA SA
123	SNA EUROPE INDUSTRIES IBERIA SA
124	SOLVIN SPAIN SL
125	STARGLASS ASTUR SA.
126	SUAVIZANTES Y PLASTIFICANTES BITUMINOSOS SL
127	SYNTHESIA INTERNACIONAL SL
128	SYRAL IBERIA SA
129	SYSTEMS AND MANUFACTURING SPAIN SA
130	TALLERES DE ESCORIAZA SA
131	TECADE S.A.
132	TEVASEÑAL SA
133	TMD FRICTION ESPAÑA SL
134	TORRECID SOCIEDAD ANONIMA
135	TRISTONE FLOWTECH SPAIN SA
136	UBAGO GROUP MARE SL
137	UBE CHEMICAL EUROPE SA
138	ULMA PACKAGING SDAD COOP
139	ULTRACONGELADOS DE CORTES SL
140	ULTRACONGELADOS VIRTO SA
141	UNIDAD DE VEHICULOS INDUSTRIALES SA

142	VEGA MAYOR SL
143	VESTAS NACELLES SPAIN SA
144	VITRINOR VITRIFICADOS DEL NORTE SAL

