

VICENTE ROCA PUIG *
ANA BELÉN ESCRIG TENA *
JUAN CARLOS BOU LLUSAR *

Compromiso con los empleados y estrategia competitiva: un análisis intersectorial de su repercusión en los resultados **

SUMARIO: 1. Objetivos de la investigación. 2. Compromiso organizativo con los empleados. 3. Aproximaciones teóricas al estudio de la relación entre gestión de recursos humanos, estrategia y resultados. 4. Gestión de los recursos humanos desde la teoría basada en los recursos. 5. Metodología. 5.1. Muestra. 5.2. Medidas. 5.3. Procedimiento estadístico. 6. Resultados. 7. Conclusiones. 8. Bibliografía.

RESUMEN: El propósito de este trabajo es avanzar en los aspectos más humanos de la organización como un recurso clave para la mejora del desempeño, así como analizar si dicha relación depende de la estrategia competitiva seguida por la empresa. Esta investigación demuestra que una política de gestión de los recursos humanos comprometida con los empleados repercute positivamente sobre los resultados y, a su vez, la intensidad de esa relación es moderada por el tipo de estrategia competitiva. Igualmente, se constata que dichas interacciones varían significativamente en función del sector de actividad de la organización, siendo aventurado realizar generalizaciones a partir de estudios con muestras de empresas pertenecientes a diversos ámbitos de actividad. Por otra parte, la metodología propuesta enmienda algunos de los problemas operativos identificados en anteriores estudios en la medición del ajuste entre gestión de recursos humanos y estrategia competitiva.

Palabras clave: Compromiso, estrategia competitiva, ventaja competitiva, resultados.

ABSTRACT: The purpose of this work is to progress in the human element of enterprise as a vital resource for the improvement of the organizational performance and to know if this relationship depends on the competitive strategy followed by the company. This investigation confirms that there is a positive impact on the performance when organizations exhibit a high level of commitment to their employees in their human resources management policies. At the same time, the intensity of that relationship is moderated by the type of competitive strategy.

* Universitat Jaume I. Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Castellón.

** Este trabajo se desarrolla en el marco de un proyecto de investigación (referencia GV99-58-1-8), que ha sido subvencionado por el Programa de Proyectos de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico de la Generalitat Valenciana. Los autores agradecen los comentarios y sugerencias recibidas en el proceso de evaluación de la revista.

Vicente Roca Puig, Ana Belén Escrig Tena y Juan Carlos Bou Llusar

tegy. Likewise it is verified that such interactions vary significantly in function of the sector of activity of the organization. So it is hazardous to fulfil generalizations from studies with company samples belonging to various activity areas. Furthermore, the methodology proposed overcomes some of the operative problems identified in previous studies in the measurement of the relationship between human resources management and competitive strategy.

Key words: Commitment, competitive strategy, competitive advantage, performance.

1. Objetivos de la investigación

Un tema central dentro de la investigación en gestión de recursos humanos ha sido el concepto de «gestión por alto compromiso» (LAWLER, 1986; WALTON, 1985; WOOD y ALBANESE, 1995), descrito como un conjunto de «prácticas de trabajo de alto rendimiento» por HUSELID (1995), o también conocido como el modelo «soft» de gestión de los recursos humanos (GUEST, 1987; TRUSS *et al.*, 1997). Básicamente, un planteamiento de gestión de los recursos humanos orientado hacia el compromiso con los empleados implica la participación activa de éstos en la toma de decisiones, proporcionándoles los recursos y el apoyo organizativo necesario para ello. Dos han sido los argumentos expuestos por los defensores de esta política de gestión. El primero es permitir a una organización ser más efectiva (LAWLER, 1986); el segundo, y debido a sus connotaciones éticas, es la aprobación social de este modelo, en contraposición al estilo «taylorista» tradicional basado en el control estricto y la subordinación de los empleados (SASHKIN, 1984). Cualquiera que sea la razón, es innegable que en la actualidad esta aproximación se ha difundido en el mundo empresarial, y un gran porcentaje de empresas están actuando según los principios de este sistema de gestión de los recursos humanos (OSTERMAN, 2000; WOOD y ALBANESE, 1995).

Por otra parte, la importancia de relacionar el sistema de gestión de los recursos humanos con la estrategia competitiva de la empresa ha sido reconocida en múltiples estudios (p. ej., DELERY y DOTY, 1996; LEE y MILLER, 1999; LENGNICK-HALL y LENGNICK-HALL, 1988; SCHULER y JACKSON, 1987; VALLE *et al.*, 2000). En estos trabajos, se defiende que un importante factor que afecta a los resultados es el ajuste entre el sistema de gestión de los recursos humanos y la estrategia elegida.

Desafortunadamente, aún existe poca evidencia empírica que sugiera que este ajuste sea necesario o beneficioso (DELERY, 1998; ROCHE, 1999). Las hipótesis sometidas a contraste empírico han establecido asociaciones de diverso signo, sin que existan resultados concluyentes (DELERY y DOTY, 1996; HUSELID, 1995). Por otra parte, existen pocas investigaciones empíricas que hayan evaluado el impacto de un sistema de dirección orientado hacia el compromiso con los empleados sobre los resultados, y cuál ha sido su relación con una determinada opción estratégica (LEE y MILLER, 1999).

Además, las investigaciones realizadas presentan importantes deficiencias. Primeramente, la existencia de irregularidades en la operativización de la estrategia competitiva, lo cual provoca que el ajuste entre gestión por compromiso y estrategia sea impreciso. En segundo lugar, la mayoría de estudios se han centrado en analizar las prácticas y técnicas operativas de gestión de los recursos humanos. En estas investigaciones el nivel de análisis elegido ha sido excesivamente superficial, relegando a un segundo plano la verdadera política y principios de gestión de los recursos humanos (DELERY, 1998). En tercer lugar, los estudios empíricos se han lle-

vado a cabo en sectores industriales (p. ej., ARTHUR, 1994; MACDUFFIE, 1995) o en sectores de servicios (p. ej., DE SAÁ y GARCÍA, 2001; DELERY y DOTY, 1996; HOQUE, 1999) de forma independiente. Aun en aquellas investigaciones que engloban a sectores industriales y de servicios (p. ej., HUSELID, 1995; ORDIZ, 2000; OSTERMAN, 1994), el tipo de sector no se considera como una variable discriminante, mostrándose los resultados de forma global. Esta situación puede ocultar la existencia de diferencias significativas en la relación compromiso-estrategia-resultados, en función del sector de actividad.

El objetivo de este trabajo es examinar cómo afecta una política de gestión de los recursos humanos orientada hacia el compromiso con los trabajadores a los resultados organizativos (relación directa), examinando además si esta relación depende de la estrategia competitiva seguida por la organización (relación moderadora). Asimismo, se pretende analizar la existencia de diferentes pautas en las anteriores relaciones entre empresas de servicios e industriales.

Para la consecución de estos objetivos, primero se delimita el concepto de gestión por compromiso con los recursos humanos. Seguidamente, se presentan las aproximaciones teóricas que han analizado la relación entre la gestión de los recursos humanos, la estrategia empresarial y el desempeño organizativo. A continuación, nos detenemos en el análisis de las relaciones entre estas variables desde la Teoría basada en los Recursos. Por último, las hipótesis derivadas de la anterior revisión se contrastan empíricamente a partir de una muestra intersectorial de empresas.

2. Compromiso organizativo con los empleados

Desde una visión normativa en la gestión de los recursos humanos se distinguen dos modelos contrapuestos: la gestión tradicional y la gestión por compromiso. Según TRUSS *et al.* (1997), ambos modelos se basan esencialmente en los planteamientos extremos sobre comportamiento humano propuestos por MCGREGOR (1960). La primera se basa en las suposiciones de la teoría X, acentuando relaciones de control jerárquico y una supervisión estricta de los trabajadores. La segunda se basa en las premisas de la teoría Y, enfatizando la autonomía y el autocontrol de los trabajadores sobre su trabajo (GUEST, 1987), el reconocimiento mutuo de las necesidades organizativas y de los individuos (KOPMAN y SENGE, 1993; TRUSS *et al.*, 1997), el papel central de una comunicación continua y de la diseminación de información (TRUSS *et al.*, 1997; WALTON, 1985), y la importancia de integrar la gestión de recursos humanos en la visión estratégica de la organización proporcionando una visión global (ROCHE, 1999; WOOD y ALBANESE, 1995).

Investigaciones recientes evidencian que existe poco acuerdo sobre qué prácticas componen un sistema coherente de gestión de recursos humanos orientado hacia el compromiso e implicación del trabajador (FERRIS *et al.*, 1999; ROCHE, 1999). TRUSS *et al.* (1997) cuestionan que la formación exclusivamente dirigida a perfeccionar habilidades específicas al puesto de trabajo sea motivadora. BECKER y GERHART (1996) argumentan que un sistema de retribución en función de los resultados, en algunos estudios es identificado como una técnica de control y en otros como de compromiso. OSTERMAN (2000) demuestra que aquellas empresas con mayores niveles de autonomía y comunicación, a su vez, manifiestan altos niveles de precariedad en el trabajo. En este sentido, KOPMAN y SENGE (1993) argumentan que en «comunidades de com-

promiso», la gente encuentra seguridad en las creencias y valores basados en la comunicación y las acciones concertadas, no en la estabilidad de su trabajo.

Por consiguiente, parece problemático delimitar la gestión por compromiso mediante una relación de prácticas de gestión, siendo más aconsejable observar el compromiso organizativo con los empleados como una actitud de los directivos, surgiendo pues como básicas las escalas utilizadas en Psicología Industrial (DELERY, 1998). Según DELERY (1998), estas escalas pretenden medir el constructo subyacente, mientras que las prácticas en gestión de recursos humanos presentan simplemente una colección de actividades que una organización implanta, no pudiéndose asumir que la suma de una serie de prácticas sea una medida equivalente a la política subyacente de gestión de recursos humanos. Dos empresas pueden diferir en las técnicas operativas empleadas y, sin embargo, poseer un modelo similar de gestión de los recursos humanos (BECKER y GERHART, 1996).

De este modo, para analizar el compromiso organizativo con los empleados es necesario centrarse en aquellas características intrínsecas al sistema de gestión de los recursos humanos (DELERY, 1998; HUSELID, 1995), lo que BECKER y GERHART (1996) denominan la «cimentación» del sistema. En particular, los estudios desde el área de Psicología Industrial examinan el compromiso organizativo con los empleados como un proceso de intercambio social entre la dirección y los trabajadores (EISENBERGER *et al.*, 1986). Según EISENBERGER *et al.* (1986), la importancia de este intercambio ideológico se basa en la *norma de reciprocidad* (GOULDNER, 1960). Cuando un empleado reconoce que los directivos toman en consideración sus necesidades, se preocupan por sus apreciaciones y valoran su contribución a la organización, entonces el empleado, en correspondencia, es proclive a trabajar con una mayor dedicación (BISHOP *et al.*, 2000; EISENBERGER *et al.*, 1986; WAYNE *et al.*, 1997). En esta línea, EISENBERGER *et al.* (1986) acentúan la importancia de que los empleados lleguen a *percibir* el grado en el que la organización está comprometida con ellos. Por todo ello, una orientación por parte de los directivos que facilite la comunicación y el intercambio de ideas e información entre el personal de la empresa y la dirección será un factor básico en el modelo de gestión por compromiso de los recursos humanos.

En definitiva, se traslada el estudio de la gestión de recursos humanos a un ámbito social, situado a un nivel de análisis más amplio que el simple uso de unas determinadas técnicas, permitiendo obtener una visión de la verdadera filosofía y política de dirección adoptada por la organización, es decir, sus principios. En este sentido, cabe resaltar la distinción explícita realizada por DE SAÁ y GARCÍA (2001) entre prácticas concretas del sistema de gestión de los recursos humanos y la «política organizativa», que refleja la concepción que se tiene sobre los recursos humanos.

3. Aproximaciones teóricas al estudio de la relación entre gestión de recursos humanos, estrategia y resultados

En el ámbito de la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos es posible diferenciar algunas aproximaciones teóricas que analizan desde diferentes perspectivas las relaciones entre gestión de recursos humanos, estrategia y resultados.

En este campo se distinguen dos principales argumentaciones teóricas que sustentan la importancia de la gestión de recursos humanos como determinante de los re-

sultados organizativos: la Economía Industrial (PORTER, 1980, 1985) y la Teoría basada en los Recursos (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Desde la Economía Industrial el principal determinante del desempeño empresarial es la estrategia competitiva, la creación de barreras de entrada en el mercado de productos; viendo, pues, la gestión de recursos humanos como una variable moderadora que influye en la efectividad de su implantación. Desde la Teoría basada en los Recursos, se postula que la gestión de recursos humanos es uno de los principales determinantes de los resultados empresariales, considerando el posicionamiento en el mercado de productos como variable moderadora. Así, la Teoría basada en los Recursos implica un cambio de enfoque en el determinante principal del desempeño empresarial (DELERY, 1998).

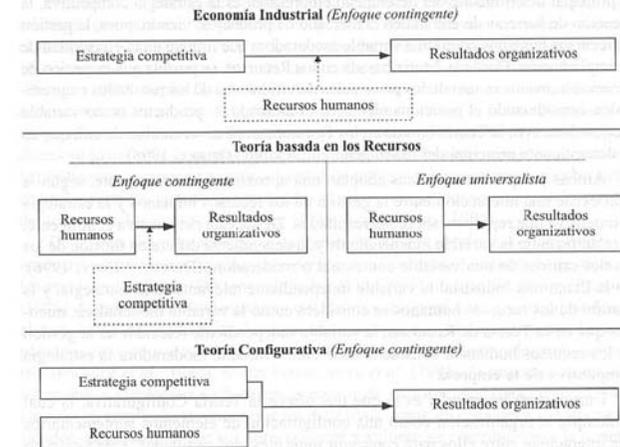
Ambas perspectivas teóricas adoptan una aproximación contingente, según la cual existe una interacción entre la gestión de los recursos humanos y la estrategia competitiva que repercute sobre los resultados. Desde esta perspectiva contingente, la relación entre la variable independiente y la dependiente difiere en función de los niveles críticos de una variable contextual o moderadora (DELERY y DOTY, 1996). En la Economía Industrial la variable independiente relevante es la estrategia, y la gestión de los recursos humanos se considera como la variable moderadora; mientras que en la Teoría de Recursos, la variable independiente relevante es la gestión de los recursos humanos, considerándose como variable moderadora la estrategia competitiva de la empresa.

Una postura intermedia es la que nos ofrece la Teoría Configurativa, la cual contempla la organización como una configuración de elementos suplementarios que interactúan entre ellos para conseguir unos elevados resultados. Esta visión no diferencia entre variable independiente y variable moderadora; ambas variables son igualmente importantes. Esta perspectiva recoge la herencia holística del enfoque sistémico, en el que se acentúa la importancia de la interrelación existente entre los elementos que componen una organización (DELERY y DOTY, 1996). La conexión entre la estrategia competitiva y gestión de recursos humanos se convierte en una relación esencial de dos direcciones que conduce a una auténtica integración. De esta manera se identifican configuraciones, o patrones de relaciones entre estas variables, que influyen sobre los resultados. Así, para mejorar los resultados, se precisa de una consistencia entre la política de recursos humanos y la estrategia (DELERY y DOTY, 1996).

Aparte de estas visiones, centradas en el ajuste entre la gestión de recursos humanos y estrategia competitiva, es necesario considerar también la posibilidad de una aproximación universalista a la gestión de los recursos humanos (FERRIS *et al.*, 1999; YOUNG *et al.*, 1996). Esta perspectiva defiende que existen ciertas prácticas o políticas de recursos humanos que contribuyen siempre a una mejora en los resultados empresariales, con independencia de la opción estratégica elegida y en cualquier circunstancia. Las investigaciones que han adoptado esta aproximación universalista lo han hecho, explícita o implícitamente, desde las aportaciones de la Teoría basada en los Recursos (DELERY, 1998). La figura 1 representa estas diferentes aproximaciones.

Teniendo en cuenta estas diferentes perspectivas, en el siguiente apartado justificamos la elección de la Teoría basada en los Recursos para abordar el estudio de la relación entre compromiso organizativo con los empleados, estrategia competitiva y resultados.

FIGURA 1.—Aproximaciones teóricas al estudio de la Gestión de Recursos Humanos



4. Gestión de los recursos humanos desde la Teoría basada en los Recursos

Tal y como se ha argumentado al definir el compromiso organizativo con los empleados, una empresa no obtiene una mayor rentabilidad de las prácticas de gestión de recursos humanos, *per se*, sino que ello va a depender de la articulación de las mismas (HUSELID, 1995), de los principios y relaciones organizativas que sustentan, desarrollan e incentivan a los trabajadores a poner realmente en práctica sus conocimientos. En este sentido, el grado de compromiso (actitud) que la dirección muestra hacia sus empleados genera la estructura organizativa y social adecuada para que los trabajadores utilicen al máximo sus habilidades y, por tanto, puede considerarse como un recurso valioso, escaso y no imitable (BECKER y GERHART, 1996; DELERY, 1998; KAMOCHÉ, 1996; WRIGHT *et al.*, 1994; WRIGHT *et al.*, 1995).

Así pues, la literatura sobre la Teoría basada en los Recursos se presenta como la perspectiva más adecuada para abordar la influencia de la gestión de los recursos humanos basada en el compromiso sobre los resultados, frente a las demás perspectivas señaladas en el apartado anterior. Por una parte, en nuestra investigación la variable independiente relevante es la gestión de los recursos humanos —tal como considera la Teoría de Recursos—, y no la estrategia —como establece la Economía Industrial—. Por otra parte, la Teoría Configurativa es mucho más compleja que las dos anteriores, puesto que un determinado sistema de gestión de recursos humanos mejorará los resultados económicos solamente si se usa en combinación con la estrategia apropiada, apareciendo una serie de tipos ideales. Ello conlleva

que, empíricamente, no puede analizarse el efecto contingente por medio de los tradicionales términos de interacción (BECKER y GERHART, 1996), sino que se precisa una metodología propia basada en la desviación respecto al tipo ideal (DELERY y DOTY, 1996).

Adoptando, por tanto, la Teoría basada en los Recursos, diversas contribuciones subrayan que un clima social de atención y compromiso con los empleados es un recurso vital para la organización (p. ej., HALL, 1993; LADO y WILSON, 1994). El compromiso organizativo con los empleados, el esfuerzo, la iniciativa y la colaboración que fomenta, pueden ayudar a la empresa a desarrollar sus competencias y su creatividad. Además, son precisamente estos recursos intangibles los que debido a su complejidad social son difíciles de imitar por los competidores, siendo pues una de las bases sobre las que se asienta el sostenimiento de la ventaja competitiva de la empresa (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Esto es, las iniciativas de la empresa dirigidas a potenciar los recursos humanos representan una fuente significativa de ventaja competitiva puesto que permiten crear una fuerza de trabajo específica a la empresa, que constituye un activo inimitable en forma de conocimiento y habilidades, solamente útiles para esa empresa. Así, el compromiso organizativo con los empleados supone un recurso de carácter intangible sobre el cual la empresa puede apoyar su posición competitiva, puesto que nace de un complejo entramado de relaciones difícilmente identificable.

Por otra parte, y como se ha expuesto anteriormente, al adoptar la Teoría basada en los Recursos existen dos grandes líneas de aproximación al estudio de la relación entre gestión de los recursos humanos y resultados: la visión universalista y la visión contingente de la estrategia.

LA VISIÓN UNIVERSALISTA

Desde la visión universalista, se defiende que una gestión por alto compromiso produce un efecto directo y positivo sobre los resultados organizativos. Tal como señalan EISENBERGER *et al.* (1986), si los empleados perciben que su organización se preocupa de ellos y se les trata con consideración, es más probable que se desarrollen lazos afectivos positivos con la empresa, que trabajen con un mayor esfuerzo y que desempeñen de manera más efectiva su trabajo, con lo cual estos elementos pueden contribuir a una mejora de los resultados económicos de la organización (LEE y MILLER, 1999).

Diversas investigaciones empíricas también dan soporte a esta proposición. ARTHUR (1994), para una muestra de 29 empresas siderúrgicas, determina que aquellas con un sistema de recursos humanos orientado hacia el compromiso obtienen una mayor productividad que las empresas con un sistema orientado hacia la eficiencia y la reducción de los costes laborales. HUSELID (1995), a partir de una muestra de 968 empresas pertenecientes a múltiples sectores, defiende la existencia de una relación directa y positiva entre la gestión por compromiso y los resultados organizativos. Igualmente, YOUNDT *et al.* (1996) extraen resultados similares para 97 plantas de fabricación de cuatro sectores industriales. En definitiva, cabría formular la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1. El grado de compromiso organizativo con los empleados está relacionado positivamente con los resultados económicos de la organización.

LA VISIÓN CONTINGENTE

Trabajos como los de BRUSH y ARTZ (1999) o COLLIS (1994) señalan que el valor de los recursos y capacidades depende de la situación, del contexto en el que se usan, sugiriendo una perspectiva contingente de la Teoría basada en los Recursos. El valor de los recursos puede variar según el modelo mental, la estrategia o la estructura organizativa de la empresa e incluso en función del contexto industrial. Por tanto, es prioritario utilizar un enfoque contextual en el estudio de la relación entre recursos humanos y desempeño organizacional, puesto que para que una empresa alcance un buen desempeño debe desarrollar un conjunto de políticas de recursos humanos que permitan, por un lado, una integración con la estructura organizativa de la empresa y, por otro lado, un ajuste con la estrategia (HENDRY y PETTIGREW, 1990; SPARROW y HILTROP, 1994). Este ajuste entre recursos y estrategia ha sido recogido por la Teoría basada en los Recursos (p. ej., BARNEY, 1991; BARNEY y HANSEN, 1994), siendo esa interacción un elemento básico a la hora de mejorar el desempeño organizativo (HITT *et al.*, 2001). Por todo ello, y coincidiendo con investigaciones recientes (p. ej., HITT *et al.*, 2001), creemos conveniente analizar cómo la estrategia llega a moderar la relación entre el sistema de gestión de los recursos humanos y los resultados organizativos.

Desde la visión contingente, la presunción básica es que la efectividad de la gestión de recursos humanos varía dependiendo de la estrategia seguida¹. Diversos autores (HOQUE, 1999; SCHULER y JACKSON, 1987; WALTON, 1985; WHITE, 1986; WRIGHT *et al.*, 1995) han demostrado que una gestión por compromiso permite a las empresas obtener mejores resultados, al menos en aquellas circunstancias en las que se requieren productos y servicios de una alta calidad. En otras palabras, mientras que una dirección por compromiso será efectiva en aquellas empresas con una estrategia competitiva de diferenciación, en aquellas otras organizaciones con una estrategia de liderazgo en costes sería contraproducente. De esta argumentación se derivan las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2. Cuando la empresa sigue una estrategia de diferenciación, una política de gestión por compromiso produce unos efectos positivos en los resultados económicos.

Hipótesis 3. Cuando la empresa sigue una estrategia de liderazgo en costes, una política de gestión por compromiso produce unos efectos negativos en los resultados económicos.

Por otra parte, puede ocurrir que un recurso sea más importante para ciertas estrategias que para otras (WRIGHT *et al.*, 1995), y se podría esperar que la intensidad de la relación entre gestión por compromiso y resultados económicos varíe entre ambas estrategias. En otras palabras, aunque no se produce un cambio en el sentido de la relación entre gestión por compromiso y resultados en función de la estrategia perseguida, sí que se evidencia una disminución de los efectos positivos. Por tanto:

Hipótesis 4. En las empresas con una estrategia de diferenciación, en comparación con aquellas que siguen una estrategia de liderazgo en costes, una política de gestión por compromiso contribuye a mejores resultados económicos.

¹ En esta investigación se analizan los tipos de estrategias competitivas de PORTER (1980, 1985). Por tanto, no se detallan aquellos estudios basados en otras tipologías (p. ej., HITT *et al.*, 2001; PARNELL y MENEFE, 1995).

LEE y MILLER (1999) argumentan que un alto compromiso tendrá efectos positivos sobre los resultados cuando la estrategia competitiva esté claramente definida. Solamente cuando una empresa persiga una posición estratégica «pura», bien sea en costes o en diferenciación, podrá la empresa beneficiarse de las utilidades que acompañan a un alto grado de compromiso con los empleados. Este razonamiento conduce a la siguiente hipótesis²:

Hipótesis 5. Cuando las empresas siguen una posición estratégica «pura», en comparación con aquellas que siguen una estrategia «híbrida», una política de gestión por compromiso contribuye a mayores resultados económicos.

Por otra parte, es necesario entender el papel de la dirección de recursos humanos ante cambios provocados por factores externos, además de internos (HENDRY y PETTIGREW, 1990; SPARROW y HILTROP, 1994). Así pues, otra contingencia a considerar, aparte de la estrategia competitiva, es el sector de actividad de una empresa. En particular, las empresas de servicios intensivas en mano de obra, a diferencia de las empresas industriales, necesitan de un mayor grado de gestión por compromiso debido a las características inherentes en la prestación del servicio (simultaneidad producción-consumo, mayor intangibilidad, etc.) (WRIGHT *et al.*, 1995). Estas características ocasionan una interacción mucho más estrecha y directa entre los clientes y empleados de una organización, siendo en última instancia sus aptitudes y actitudes las que determinan en gran medida el nivel de efectividad de una organización (SCHNEIDER y BOWEN, 1993; WRIGHT *et al.*, 1995). Si el nivel de gestión por compromiso es significativamente diferente para cada uno de estos sectores, esta circunstancia podría tener un efecto directo y distintivo en los resultados alcanzados. Asimismo, el efecto conjunto sobre los resultados del nivel de compromiso con los empleados y las ventajas competitivas podría variar en función del sector de actividad. En este caso no hablamos de los tipos de estrategias competitivas; nos estamos refiriendo a las ventajas competitivas (en costes y en diferenciación) como las dos dimensiones a partir de las cuales se generan las estrategias competitivas. Por tanto, si éste fuese el caso, las anteriores hipótesis se deberían también analizar individualmente para cada uno de los sectores. Las hipótesis a contrastar serán:

Hipótesis 6. Existen diferencias estadísticamente significativas en el efecto de una política de gestión por compromiso sobre los resultados económicos, en función del sector de actividad.

Hipótesis 7. Existen diferencias estadísticamente significativas en el efecto conjunto de una política de gestión por compromiso y las ventajas competitivas sobre los resultados económicos, en función del sector de actividad.

LIMITACIONES DE TRABAJOS EMPÍRICOS ANTERIORES

En la revisión de la literatura se han encontrado una serie de limitaciones referentes a la operativización de la estrategia competitiva, lo cual obstaculiza el análisis de la relación entre gestión de recursos humanos y estrategia. Puesto que una clasificación de las estrategias competitivas puede ser unidimensional, basada en

² Esta hipótesis se podría desglosar en otras cuatro subhipótesis, ya que existen dos estrategias puras y dos estrategias híbridas, resultantes de la combinación de las ventajas competitivas genéricas, tal como se expone en la explicación del procedimiento estadístico.

una única dimensión, o multidimensional, basada en varias dimensiones, existen dos opciones para su medición:

a) Una operativización unidimensional supone no considerar la existencia de una estrategia mixta. De forma implícita, algunos estudios (p. ej., HUSELID, 1995; OSTERMAN, 1994), para el caso de la gestión de los recursos humanos) parten de la premisa de que ventaja competitiva en diferenciación y en costes son contrapuestas y, por tanto, no cabe la posibilidad de analizar una estrategia mixta. Esta suposición ha sido criticada por HAMBRICK (1983), quien defiende que ambas ventajas son independientes y no polos opuestos de una misma dimensión. Incluso PORTER (1985), en ciertas circunstancias, reconoce la posibilidad de que ambas ventajas puedan combinarse, lo cual implica necesariamente que sean consideradas como dimensiones independientes.

b) Concebir la estrategia como un concepto multidimensional puede generar una falta de correspondencia entre el concepto de estrategia competitiva adoptado y su posterior operativización. En la mayoría de las investigaciones (p. ej., LEE y MILLER, 1999; YOUNDT *et al.*, 1996), las dimensiones estratégicas se equiparan a un tipo de estrategia concreto. No obstante, este procedimiento es incorrecto ya que el concepto de tipo de estrategia competitiva conlleva necesariamente la reunión de dos o más dimensiones estratégicas. Incluso YOUNDT *et al.* (1996) llegan a reconocer que, aunque su forma de medir la estrategia se basa en la premisa de que cada dimensión representa un tipo de estrategia diferente, en realidad una estrategia debería formarse por la combinación de las dimensiones. En definitiva, y adoptando la terminología de LAW *et al.* (1998), entendemos que la estrategia competitiva es un concepto multidimensional de perfil, y las distintas opciones estratégicas deberán estar integradas por combinaciones de cada una de las ventajas competitivas (dimensiones).

Dadas las objeciones de la primera de las opciones, así como la imposibilidad de contrastar la quinta hipótesis si se eligiese esta opción, es más apropiado considerar la estrategia como un concepto multidimensional. Por otra parte, y para no incurrir en la segunda limitación, se debe aplicar un procedimiento que permita analizar el ajuste entre un tipo determinado de estrategia competitiva y el grado de gestión por compromiso, y no entre éste y una única dimensión estratégica.

5. Metodología

5.1. MUESTRA

Para realizar el estudio empírico se seleccionaron los sectores de baldosas y azulejos (SIC 3253) y el sector hotelero (SIC 7011). La selección de empresas de la muestra se realizó a partir de la información proporcionada por la base de datos ARDAN de 1999 para el ámbito español, empleando un procedimiento aleatorio estratificado con afijación proporcional (a la representatividad del universo por tamaño³). La población fue de 908 empresas, 158 empresas situadas en el sector cerámico y 750 localizadas en el sector hotelero. El número de empresas de la muestra fue de 170 (74 hoteles y 96 cerámicas). El trabajo de campo se realizó durante los meses de

³ Se identificaron tres segmentos de empresas: entre 11 y 50 trabajadores (pequeñas empresas), entre 51 y 250 trabajadores (medianas empresas) y con más de 250 trabajadores (grandes empresas).

septiembre-noviembre de 2000, a través de entrevistas personales con miembros de la alta dirección de cada organización, en base a un cuestionario estructurado.

Para comprobar si efectivamente eran dos sectores heterogéneos, se realizó un análisis de varianza para cada una de las variables independientes. Los resultados muestran que existen diferencias significativas entre ambos sectores. El sector hotelero, en comparación con el sector de baldosas y azulejos, muestra unos niveles superiores en la dimensión estratégica de diferenciación ($t = 2,71$; $p < 0,01$) y en la gestión por compromiso ($t = 5,55$; $p < 0,01$); mientras que, en la dimensión de ventaja competitiva en costes, las diferencias entre ambos sectores no son significativas. Estos resultados validan la elección adecuada del ámbito de estudio.

5.2. MEDIDAS

Variables estratégicas. A partir de una revisión de los estudios de PORTER (1980, 1985), DESS y DAVIS (1984) y WHITE (1986) se seleccionaron cuatro indicadores representativos de cada una de las dos ventajas competitivas. En todos estos indicadores se utilizó como punto de referencia el nivel conseguido por los otros competidores de su actividad.

Variabes de compromiso hacia los empleados. En concreto, se realizó una adaptación de la escala propuesta por EISENBERGER *et al.* (1986). Estos autores utilizan el término de «apoyo organizativo percibido» para describir el grado en que los trabajadores creen que el modelo de gestión les proporciona los recursos materiales y la información necesaria para realizar adecuadamente su trabajo, valora su contribución y se preocupa de su bienestar. Aunque la escala original consta de 36 indicadores que conforman un único factor, estudios posteriores han optado por reducir de forma considerable el número de indicadores (p. ej., EISENBERGER *et al.*, 1990; LEE y MILLER, 1999).

Variabes de resultados. Al igual que en el estudio de LEE y MILLER (1999), se eligió como variable dependiente el resultado económico de la organización. Dicho resultado fue medido por cuatro indicadores de desempeño económico-financiero de la empresa, basándose en la valoración subjetiva de los directivos.

Todas las variables fueron medidas mediante escalas tipo Likert de siete puntos (donde 1 representaba una valoración muy baja y 7 una muy elevada). Para comprobar la dimensionalidad de las variables de estrategia, compromiso con los empleados y resultados, se realizaron tres análisis de componentes principales mediante rotación varimax (tabla 1). En las variables estratégicas, se extrajeron dos dimensiones con un valor propio mayor que la unidad que representan el 61,16 por 100 de la varianza total explicada. La primera de ellas contenía aquellas variables propias de una «ventaja competitiva en costes», mientras que la segunda dimensión contenía las variables distintivas de una «ventaja competitiva en diferenciación». En cuanto a las variables de gestión de recursos humanos, surgió una única dimensión, la «gestión por compromiso», que explicaba el 50,74. Igualmente, las variables de desempeño económico cargaron todas ellas sobre un único factor, con una varianza total explicada del 82,42. Asimismo, se comprobó la consistencia interna de las escalas mediante el alfa de Cronbach. Seguidamente, se halló el índice promedio de las variables que componen cada uno de los factores, cuyos estadísticos descriptivos pueden observarse en la tabla 2.

TABLA 1.—Resultados de los análisis de componentes principales y fiabilidad de los factores

Variables estratégicas	Ventaja en costes ($\alpha = 0,77$)	Ventaja en diferenciación ($\alpha = 0,70$)
Eficiencia en las operaciones	0,79	0,19
Cumplimiento estricto control de calidad	0,77	0,07
Innovación de los procesos de producción	0,75	0,16
Control sobre la adquisición de materias primas	0,72	0,12
Imagen de marca	0,38	0,77
Precios elevados	-0,17	0,76
Calidad del servicio	0,21	0,69
Calidad del producto	0,46	0,63
Varianza explicada por el factor	44,04	17,12
K.M.O. / Barlett	0,74 / Sig. 0,00	
Variables de compromiso con los empleados	Gestión por compromiso ($\alpha = 0,76$)	
Se ponen en marcha acciones para identificar las necesidades de recursos e información de todo el personal de la empresa	0,76	
La dirección comunica y reconoce formalmente los logros de sus colaboradores	0,76	
La empresa comunica formalmente su política y estrategia a todos sus empleados	0,71	
Se establecen procedimientos (como encuestas o conversaciones directas) para conocer la opinión y satisfacción de nuestros empleados	0,68	
Directivos y supervisores permiten a los empleados tener una alta autonomía y autocontrol sobre sus actuaciones	0,62	
Varianza explicada por el factor	50,74	
K.M.O. / Barlett	0,75 / Sig. 0,00	
Variables de desempeño	Resultados económicos ($\alpha = 0,92$)	
Se aprecia una mejora de los resultados financieros	0,92	
Mejora de cuota de mercado	0,92	
Mejora de las ganancias, como porcentaje de las ventas	0,92	
Incremento de ventas por empleado	0,86	
Varianza explicada por el factor	82,42	
K.M.O. / Barlett	0,81 / Sig. 0,00	

TABLA 2.—Medias, desviaciones típicas y correlaciones

Variables (Muestra total)		Media	d.t.	1	2	3	4
1.	Gestión por compromiso . . .	4,99	1,40	1			
2.	Ventaja en diferenciación . .	5,03	0,95	0,29**	1		
3.	Ventaja en costes	5,58	0,95	0,38**	0,39**	1	
4.	Resultados económicos	5,69	0,97	0,49**	0,30**	0,45**	1
Variables (Hoteles)		Media	d.t.	1	2	3	4
1.	Gestión por compromiso . . .	5,60	1,09	1			
2.	Ventaja en diferenciación . .	5,25	0,79	0,21*	1		
3.	Ventaja en costes	5,45	0,93	0,36**	0,56**	1	
4.	Resultados económicos	5,97	0,88	0,35**	0,36**	0,46**	1
Variables (Baldosas y azulejos)		Media	d.t.	1	2	3	4
1.	Gestión por compromiso . . .	4,52	1,44	1			
2.	Ventaja en diferenciación . .	4,86	1,04	0,25*	1		
3.	Ventaja en costes	5,67	0,96	0,52**	0,36**	1	
4.	Resultados económicos	5,48	0,98	0,49**	0,20**	0,52**	1

* $p < 0,10$.* $p < 0,05$.** $p < 0,01$.

5.3. PROCEDIMIENTO ESTADÍSTICO

En cuanto a la medición del ajuste entre gestión de recursos humanos y estrategia competitiva, se utilizó el análisis de regresión con términos de interacción⁴. Las variables independientes fueron centradas para evitar problemas de multicolinealidad entre los términos de interacción y las variables que los conforman. A continuación, se realizó el cálculo y la representación gráfica de las rectas simples de regresión del nivel de gestión por compromiso (variable independiente) sobre los resultados organizativos (variable dependiente), en función del tipo de estrategia competitiva (variable moderadora). Para ello, se escogieron niveles de diferenciación y de coste una desviación típica por debajo y por encima de sus correspondientes valores medios. Así, surgen cuatro posibles escenarios que moderan la relación entre el grado de compromiso organizativo hacia los empleados y los resultados económicos alcanzados. Estas cuatro opciones estratégicas (tipos) surgen de las posibles combinaciones entre las dos ventajas competitivas (dimensiones). Cuando se consiguen altos niveles de diferenciación y bajos niveles de coste, nos situaremos ante una estrategia «pura» de diferenciación. Al combinarse una ventaja competitiva elevada en costes con bajos niveles de diferenciación, estaremos ante empresas con una estrategia «pura» de liderazgo en costes. Además, se identifican dos estrategias híbridas: la estrategia de posicionamiento a la mitad, en la que coinciden ni-

⁴ Una explicación detallada de este método puede consultarse en AIKEN y WEST (1991), DARLINGTON (1990) y JACCARD *et al.* (1990).

veles reducidos de ambas ventajas competitivas, y empresas con una estrategia mixta, que alcanzan simultáneamente niveles elevados en las dos ventajas competitivas.

Como puede observarse, el resultado final de este procedimiento permite la medición del concepto de estrategia competitiva a partir de la combinación de dos ventajas competitivas, superando pues la segunda deficiencia identificada en investigaciones precedentes.

6. Resultados

La hipótesis 1 afirma que una gestión de recursos humanos comprometida con los empleados ejerce un efecto directo y positivo sobre los resultados de la organización. Para contrastar esta predicción se realizó un análisis de regresión entre la gestión por compromiso (variable independiente) y los resultados económicos (variable dependiente), introduciendo como variables de control las ventajas competitivas de coste y diferenciación. La significación de los coeficientes de regresión no tipificados asociados al término de gestión por compromiso confirman dicha hipótesis, tanto en la muestra global ($b = 0,27$; $p < 0,01$) como en el sector hotelero ($b = 0,22$; $p < 0,05$) y en el sector de baldosas y azulejos ($b = 0,20$; $p < 0,01$). Por otra parte, se realizó el test de Chow⁵ para comprobar si existen diferencias en esta ecuación de regresión en función del sector. A un nivel de significación del 5 por 100, el resultado extraído de esta prueba ($F_{3,162} = 2,19$) no confirma esta suposición, con lo que la hipótesis 6 de este estudio no se confirma.

La hipótesis 7 defendía la existencia de diferencias en la relación entre gestión por compromiso, ventaja competitiva y resultados, dependiendo de si se trata de una empresa de servicios o una manufacturera, siendo ahora necesario realizar el test de Chow para el modelo de regresión presentado en la tabla 3. El resultado de esta prueba ($F_{7,154} = 8,29$; $p < 0,01$) constata la existencia de una diferencia significativa en función del sector analizado, confirmándose la séptima hipótesis de nuestro estudio.

Esta circunstancia fuerza a realizar un análisis individualizado para cada uno de los dos sectores en el resto de las hipótesis planteadas⁶. Para el contraste de las mismas nos basaremos en los resultados mostrados en la tabla 4 y su correspondiente representación gráfica (figura 2)⁷. En esta figura, en el eje de abscisas se sitúa el grado de gestión por compromiso y en el eje de ordenadas el nivel de resultados económicos. El rango de valores de X para cada una de las muestras oscila entre una desviación típica por arriba y por debajo de los respectivos valores medios.

Con respecto a la hipótesis 2, que defendía la congruencia entre una estrategia de diferenciación y la gestión por compromiso, los resultados evidencian que en el sector cerámico (0,35) la pendiente de la recta simple de regresión es significativa-

⁵ El test de Chow contrasta la homogeneidad de un determinado modelo de regresión para submuestras distintas, comparando la suma de los residuos al cuadrado entre las dos submuestras y la muestra total.

⁶ Es conveniente resaltar que para estas hipótesis (2, 3, 4 y 5) el ajuste se realiza entre la dimensión de gestión por compromiso y el tipo de estrategia competitiva.

⁷ Los resultados de la muestra global se exponen básicamente como reseña para subrayar las confusiones a las que se podría llegar si se analizasen los dos sectores conjuntamente.

TABLA 3.—Resultados del análisis de regresión para el resultado económico ^a

Variables independientes	Total	Sector hotelero	Sector baldosas y azulejos
	b	b	b
Constante	5,67** (0,06)	5,97** (0,11)	5,42** (0,09)
Ventaja en costes	0,29** (0,07)	0,27* (0,13)	0,37** (0,10)
Ventaja en diferenciación	0,14* (0,07)	0,19 (0,15)	0,09 (0,09)
Gestión por compromiso	0,31** (0,05)	0,17 (0,12)	0,27** (0,07)
Compromiso × Diferenciación	-0,01 (0,06)	0,07 (0,17)	-0,04 (0,07)
Compromiso × Costes	-0,07 (0,05)	-0,21* (0,12)	-0,01 (0,06)
Diferenciación × Costes	0,11 (0,06)	0,15 (0,15)	0,15 (0,09)
Compromiso × Diferenciación × Costes	-0,10* (0,04)	-0,04 (0,13)	-0,11* (0,05)
R ²	0,37	0,32	0,38
R ² ajustado	0,34	0,24	0,33
Valor F para el modelo	13,29**	4,22**	7,87**

^a Errores típicos entre paréntesis.

+ p < 0,10.

* p < 0,05.

** p < 0,01.

TABLA 4.—Rectas simples de regresión del resultado económico (Y) sobre el compromiso con los empleados (X) para cada tipo de estrategia competitiva ^a

Muestra total		Ventaja en costes	
		Limitado	Elevado
Ventaja en diferenciación	Limitado	$Y = 5,37 + 0,29** X (0,07)$	$Y = 5,71 + 0,34** X (0,12)$
	Elevado	$Y = 5,42 + 0,48** X (0,12)$	$Y = 6,20 + 0,14 X (0,09)$
Sector hotelero		Ventaja en costes	
		Limitado	Elevado
Ventaja en diferenciación	Limitado	$Y = 5,67 + 0,28 X* (0,12)$	$Y = 5,96 - 0,05 X (0,31)$
	Elevado	$Y = 5,75 + 0,46 X (0,28)$	$Y = 6,50 - 0,01 X (0,20)$
Sector baldosas y azulejos		Ventaja en costes	
		Limitado	Elevado
Ventaja en diferenciación	Limitado	$Y = 5,11 + 0,22 X* (0,10)$	$Y = 5,54 + 0,42 X** (0,16)$
	Elevado	$Y = 5,01 + 0,35 X* (0,15)$	$Y = 6,02 + 0,10 X (0,12)$

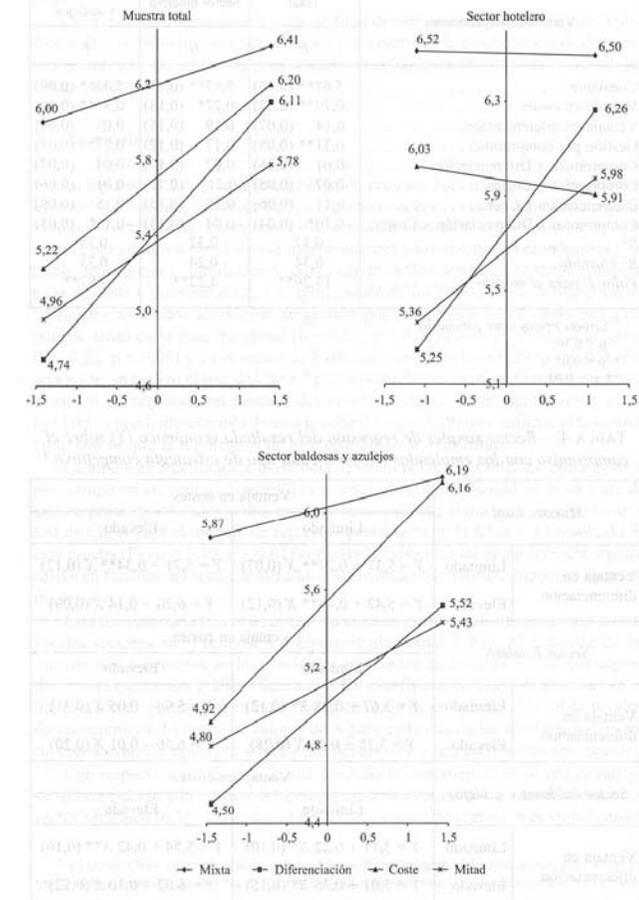
^a Errores típicos entre paréntesis.

+ p < 0,10.

* p < 0,05.

** p < 0,01.

FIGURA 2.—Lineas simples de regresión del impacto de la gestión por compromiso sobre el resultado económico en función del tipo de estrategia



mente distinta de cero (véase la tabla 4). Por lo tanto, se confirma la segunda hipótesis. Para las empresas hoteleras esta hipótesis no obtiene soporte empírico; es decir, un aumento o una disminución del nivel de gestión por compromiso no tendrá un efecto significativo sobre los resultados económicos, cuando se sigue una estrategia de diferenciación. El elevado error típico (0,28) de la recta simple de regresión para la estrategia de diferenciación, hace que el coeficiente de regresión (0,46), aun siendo notablemente elevado, no sea significativo.

La hipótesis 3 presenta también resultados dispares para cada uno de los dos sectores. En el sector cerámico, esta hipótesis no se verifica en este estudio. Es más, parece confirmarse todo lo contrario, puesto que una política de gestión comprometida con los recursos humanos produce unos efectos positivos en los resultados económicos cuando la empresa persigue una estrategia de liderazgo en costes. Esta afirmación cobra especial relevancia dado que la pendiente en una estrategia de liderazgo en costes (0,42) llega a superar incluso a la obtenida para una estrategia de diferenciación. No obstante, es preciso señalar que la pauta seguida en las empresas hoteleras es bastante diferente. En las empresas hoteleras, aun cuando tampoco se confirma la tercera hipótesis, se observa una cierta incongruencia entre valores altos de gestión por compromiso y una estrategia de liderazgo en costes (pendiente negativa), lo que ocasiona que para valores elevados de gestión por compromiso una estrategia de liderazgo en costes presente los peores resultados (5,91) y, en cambio, cuando se combina con valores reducidos de gestión por compromiso obtenga unos resultados notables (6,03). Asimismo, para valores reducidos de gestión por compromiso, se aprecia también una diferencia acusada entre la efectividad de una estrategia de liderazgo en costes y una estrategia de diferenciación (5,25).

La hipótesis 4 se cuestiona si existen diferencias en la intensidad de la relación entre gestión por compromiso y resultados en función de que la empresa siga una estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación. La comprobación de esta hipótesis exige analizar si se perciben diferencias entre las pendientes de las rectas de regresión de las dos estrategias puras. Para lo cual, es preciso calcular el valor *t* asociado a las diferencias de las pendientes de ambas rectas simples de regresión. Tanto para el sector de baldosas y azulejos ($t = 0,34$) como para el sector hotelero ($t = 1,23$) los resultados no confirman la hipótesis 4. No obstante, parece adecuado resaltar la gran diferencia que existe entre los coeficientes de regresión de las dos estrategias competitivas en el sector hotelero, la cual no es significativa debido a la gran magnitud de los errores típicos.

La hipótesis 5, al igual que la anterior, pretende corroborar la existencia de diferencias significativas entre las pendientes de las rectas simples de regresión, pero ahora entre las estrategias puras e híbridas. En el sector cerámico, la única diferencia significativa de entre las cuatro posibles combinaciones se establece cuando se compara la estrategia de liderazgo en costes con la estrategia mixta ($t = 1,58$; $p < 0,1$); mientras que en el sector hotelero se sitúa entre la estrategia de diferenciación y la estrategia mixta ($t = 1,35$; $p < 0,1$). Aunque estos resultados no proporcionan un fuerte apoyo a la hipótesis 5, es evidente que muestran diferencias específicas entre ambos sectores.

7. Conclusiones

Esta investigación permite observar: *a)* el efecto directo de una gestión de recursos humanos orientada hacia el compromiso con los empleados sobre los resultados económicos; *b)* así como el efecto conjunto de una gestión de recursos humanos por compromiso y la estrategia competitiva seguida, sobre los resultados económicos. Ambos efectos se presentan globalmente y de forma separada para un sector manufacturero y otro de servicios, permitiendo realizar un análisis comparativo entre sectores de actividad.

Si nos basamos en un enfoque universalista, se aporta evidencia empírica que confirma la gestión por compromiso como un recurso estratégico con un efecto sustancial sobre los resultados, independientemente del sector. Los resultados obtenidos sugieren que una empresa comprometida con los empleados consigue que sus trabajadores estén más dedicados al grupo y que colaboren de manera más efectiva en la organización. En general se evidencia que, independientemente del sector de actividad, la gestión por compromiso influye en la consecución de mejores resultados. Ello pone de manifiesto que la dimensión humana es crítica para la efectividad de la actuación organizativa.

Por el contrario, si nos basamos en un enfoque contingente, e introducimos las interrelaciones entre ventajas competitivas y gestión por compromiso, se observa cómo dichas interacciones son diferentes en función del sector de actividad. Por tanto, es preceptivo tener en cuenta el sector de actividad cuando se adopte el enfoque contingente en la Teoría basada en los Recursos.

Para el sector de baldosas y azulejos, se demuestra que una gestión por compromiso, independientemente del tipo de estrategia seguida, produce unos efectos positivos sobre los resultados económicos. Asimismo, se muestra que la estrategia modera la intensidad en la relación entre gestión por compromiso y los resultados. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por LEE y MILLER (1999), en cuya investigación sobre una muestra de empresas industriales, confirman la existencia de un fuerte efecto moderador positivo, tanto para una estrategia de liderazgo en costes como para una estrategia de diferenciación. En nuestro trabajo, este efecto moderador es especialmente fuerte en aquellas empresas con una estrategia de liderazgo en costes, y mucho más débil en empresas con una estrategia mixta. Aunque se observa que la estrategia competitiva influye en la relación entre gestión por compromiso y resultados, no se confirma que dicha política de gestión de los recursos humanos sea más efectiva en empresas cerámicas con una estrategia de diferenciación. Estos resultados permiten apoyar la tesis defendida por autores como WOOD y ALBANESE (1995) y HUSELID (1995), quienes no encuentran evidencia empírica suficiente al intentar explicar la relación exclusiva entre una política de gestión de recursos humanos altamente comprometida y la estrategia competitiva de diferenciación. Asimismo, LADO *et al.* (1992), LEE y MILLER (1999) y ORDIZ (2000) defienden que tanto un posicionamiento estratégico de liderazgo en costes como un posicionamiento de diferenciación, requieren de un soporte organizativo que enfatice el compromiso de los empleados.

Sin embargo, el sector hotelero muestra una pauta de relaciones diferente. Solamente en empresas con una estrategia de posicionamiento a la mitad se constata que un aumento en el nivel de gestión por compromiso acrecentará significativamente

los resultados. Por el contrario, un aumento en la gestión por compromiso hará disminuir los resultados económicos en empresas con una estrategia mixta y en aquellas con una estrategia de liderazgo en coste. Aunque en estos dos casos la reducción de los resultados es baja, esta circunstancia evidencia que una falta de ajuste puede llegar a repercutir negativamente en los resultados, llegando a modificar el sentido de la relación. Por tanto, la estrategia puede moderar no sólo la intensidad, sino incluso modificar el sentido de esta relación. Así, parece intuirse una relativa incompatibilidad entre una estrategia de liderazgo en costes y una dirección por compromiso, coincidiendo estos resultados con los obtenidos por HOQUE (1999). Además, al igual que en la investigación realizada por DELERY y DOTY (1996) en empresas de servicios, parece que no existe un efecto contingente pronunciado entre recursos humanos y estrategia.

En general, se observan dos patrones diferenciados en la relación compromiso-estrategia-resultados en función del sector. En primer lugar, se evidencia que los efectos contingentes se manifiestan con más intensidad en el sector industrial que en el sector de servicios. Por otra parte, en el sector industrial, caracterizado por un nivel relativamente reducido de compromiso con los empleados, cualquier aumento en este nivel repercute positivamente en la efectividad empresarial, con independencia de la opción estratégica elegida. Por el contrario, en el sector de servicios, caracterizado por un nivel relativamente superior de compromiso con los empleados, el tipo de estrategia llega a condicionar el sentido de la relación entre la gestión por compromiso y los resultados económicos. Así, la gestión por compromiso parece ser especialmente útil cuando la empresa no es capaz de competir ni en costes ni en diferenciación y, en cambio, produce unos efectos negativos cuando se adopta una estrategia de liderazgo en costes o una estrategia mixta.

Todos estos resultados sugieren que la alta dirección debiera evaluar la importancia del ajuste de la estrategia competitiva con el grado de compromiso alcanzado en la organización, conjuntamente con el entorno en el que se desenvuelve la organización, ya que el sector industrial es un importante factor contingente. Por tanto, este estudio aporta evidencia empírica a la noción de que la gestión de los recursos humanos es un recurso estratégico que afecta al desempeño organizativo (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) y, además, muestra que esta relación es compleja ya que depende de factores tanto internos como externos a la empresa (HENDRY y PETTIGREW, 1990; SPARROW y HILTROP, 1994). Esta complejidad es evidente y se subraya también en la investigación realizada por HITT *et al.* (2001).

En relación con las limitaciones del trabajo, dada la alta variabilidad de los coeficientes de regresión de las rectas simples de regresión, en particular los presentados en el sector hotelero, los resultados obtenidos necesitan de posteriores estudios empíricos que las confirmen. Igualmente, la falta de resultados concluyentes se debe tanto a factores teóricos como metodológicos. La escasa evidencia empírica existente, junto con la novedad de la definición y escala utilizada, hace que este estudio sea un intento inicial hacia una aproximación social al estudio de un sistema de gestión por compromiso de los recursos humanos. Esta peculiaridad, unida al especial procedimiento operativo desarrollado en este trabajo para construir realmente tipos estratégicos, dificulta la realización de comparaciones rigurosas con investigaciones precedentes, siendo aconsejable que futuras investigaciones adopten tanto la escala de medición como la metodología presentada.

Por otra parte, y dado que la forma de captar esta información es mediante entrevista estructurada y dirigida sólo a altos directivos, pueden aparecer sesgos debidos tanto a la propia selección de los entrevistados, como al carácter puntual de este método que implica una falta de entendimiento de cómo la dinámica organizacional está integrada en su contexto temporal e institucional. Una forma de evitar los posibles sesgos que nos permita validar la información sería ampliando el rango de los encuestados a trabajadores, representantes sindicales, asesores de recursos humanos, etcétera. Al mismo tiempo, la no inclusión de variables de desempeño más próximas a la gestión de recursos humanos, tales como la productividad de los empleados o el absentismo, enmascara el vínculo existente entre estos resultados operativos y el desempeño económico de la organización, cuya mejora depende también de otra serie de factores.

Por último, cabe matizar que el marco de análisis presentado en este trabajo no coincide exactamente con el de PORTER, ya que se excluye la estrategia de enfoque. No obstante, cuando se analizan los requerimientos organizativos de las estrategias, el debate principal se centra en comparar la estrategia de liderazgo en costes con la de diferenciación. Porter no defendió que la estrategia de enfoque necesitase unos requisitos organizativos exclusivos (WHITE, 1986). Por tanto, en el estado actual de la investigación, creemos plausible centrarse parcialmente en esta cuestión; sin descartar la opción futura de incorporar la estrategia de enfoque para obtener una visión completa.

8. Bibliografía

- AIKEN, L. S., y WEST, S. G. (1991): *Multiple regression: testing and interpreting interactions*, Sage Publications, Newbury Park.
- ARTHUR, J. B. (1994): «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 670-687.
- BARNEY, J. B. (1991): «Firms resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J. B., y HANSEN, M. H. (1994): «Trustworthiness as a source of competitive advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 175-190.
- BECKER, B., y GERHART (1996): «The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects», *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 779-801.
- BISHOP, J. W.; SCOTT, K. D., y BURROUGHS, S. M. (2000): «Support, commitment, and employee outcomes in a team environment», *Journal of Management*, vol. 26, pp. 1113-1132.
- BRUSH, T. H., y ARTZ, K. W. (1999): «Toward a contingent resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine», *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 223-250.
- COLLIS, D. (1994): «How valuable are organizational capabilities?», *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 143-152.
- DARLINGTON, R. B. (1990): *Regression and linear models*, MacGraw-Hill, Nueva York.
- DE SAA, P., y GARCÍA, J. M. (2001): «El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades organizativas: una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorros españolas», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 8, pp. 109-136.
- DELERY, J. E. (1998): «Issues of fit in strategic human resource management: implications for research», *Human Resource Management Review*, vol. 8, pp. 289-309.

- DELERY, J. E., y DOTY, D. H. (1996): «Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 802-835.
- DESS, G. G., y DAVIS, P. S. (1984): «Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance», *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 467-488.
- EISENBERGER, R.; FASOLO, P., y DAVIS-LAMASTRO, V. (1990): «Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation», *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 51-59.
- EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S., y SOWA, D. (1986): «Perceived organizational support», *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, p. 500-507.
- FERRIS, G. R.; HOCHWARTER, W. A.; BUCKLEY, M. R.; HARRELL-COOK, G., y FRINK, D. D. (1999): «Human resources management: some new directions», *Journal of Management*, vol. 25, pp. 385-415.
- GOULDNER, A. W. (1960): «The norm of reciprocity: a preliminary statement», *American Sociological Review*, vol. 25, pp. 161-178.
- GUEST, D. (1987): «Human resource management and industrial relations», *Journal of Management Studies*, vol. 24, pp. 503-521.
- HALL, R. (1993): «A framework linking intangible resources and capabilities to sustained competitive advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 607-618.
- HAMBRICK, D. C. (1983): «An empirical typology of mature industrial-product environments», *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 213-230.
- HENDRY, C., y PETTIGREW, A. (1990): «Human resource management: an agenda for the nineties», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 1, núm. 1, pp. 17-44.
- HITT, M. A.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K., y KOCHIHAR, R. (2001): «Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 13-28.
- HOQUE, K. (1999): «Human resource management and performance in the UK hotel industry», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37, pp. 419-443.
- HUSELID, M. A. (1995): «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.
- JACCARD, J.; TURRISI, R., y WAN, C. K. (1990): *Interaction effects in multiple regression*. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 72, Sage Publications, Newbury Park.
- KAMOCHIE, K. (1996): «Strategic human resource management within a resource-capability of the firm», *Journal of Management Studies*, vol. 33, pp. 213-233.
- KOPFMAN, F., y SENGE, P. M. (1993): «Communities of commitment: the heart of learning organizations», *Organizational Dynamics*, vol. 22, núm. 2, pp. 4-23.
- LADO, A. A., y WILSON, M. (1994): «Human resource systems and sustained competitive advantage», *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 699-727.
- LADO, A. A.; BOYD, N. C., y WRIGHT, P. (1992): «A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration», *Journal of Management*, vol. 18, pp. 77-91.
- LAW, K. S.; WONG, C., y MOBLEY, W. H. (1998): «Toward a taxonomy of multidimensional constructs», *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 741-755.
- LAWLER, E. E., III (1986): *High-involvement management: participative strategies for improving organizational performance*. Jossey-Bass, San Francisco.
- LEE, J., y MILLER, D. (1999): «People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms», *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 579-593.

- 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*, vol. 13, pp. 454-470.
- MACDUFFIE, J. P. (1995): «Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 48, pp. 197-221.
- MCGREGOR, D. (1960): *The human side of enterprise*. McGraw-Hill, Nueva York.
- ORDIZ, M. (2000): «Efectividad universal y contingente de las prácticas de recursos humanos: un estudio aplicado a la estrategia competitiva», X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo, septiembre.
- OSTERMAN, P. (1994): «How common is workplace transformation and who adopts it?», *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 47, pp. 173-188.
- OSTERMAN, P. (2000): «Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare», *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 53, pp. 179-196.
- PARNELL, J. A., y MENEFFEE, M. (1995): «The business strategy-employee involvement contingency: the impact of strategy-participation fit on performance», *American Business Review*, vol. 13, núm. 2, pp. 90-99.
- PETERAF, M. A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, Nueva York.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press, Nueva York.
- ROCHE, W. K. (1999): «In search of commitment-oriented human resource management practices and the conditions that sustain them», *Journal of Management Studies*, vol. 36, pp. 653-678.
- SASHIKIN, M. (1984): «Participative management is an ethical imperative», *Organizational Dynamics*, vol. 12, núm. 4, pp. 5-22.
- SCHNEIDER, B., y BOWEN, D. E. (1993): «The service organization: human resources management is crucial», *Organizational Dynamics*, vol. 21, núm. 4, pp. 39-52.
- SCHULER, R. S., y JACKSON, S. E. (1987): «Linking competitive strategy with human resource practices», *Academy of Management Executive*, vol. 1, pp. 207-219.
- SPARROW, P., y HILTROP, J. M. (1994): *European human resource management in transition*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- TRUSS, C.; GRATTON, L.; HOPE-HALEY, V.; MCGOVERN, P., y STILES, P. (1997): «Soft and hard models of human management: a reappraisal», *Journal of Management Studies*, vol. 34, pp. 53-73.
- VALLE, R.; MARTIN, F.; ROMERO, P. M., y DOLAND, S. L. (2000): «Business strategy work processes and human resource training: are they congruence?», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, pp. 283-297.
- WALTON, R. E. (1985): «From control to commitment in the workplace», *Harvard Business Review*, vol. 63, marzo, pp. 77-84.
- WAYNE, S. J.; SHORE, L. M., y LIDEN, R. C. (1997): «Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 82-111.
- WERNERFELT, B. (1984): «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- WHITE, R. (1986): «Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation», *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 217-231.
- WOOD, S., y ALBANESE, M. T. (1995): «Can we speak of a high commitment management on the shop floor?», *Journal of Management Studies*, vol. 32, pp. 215-247.

Compromiso con los empleados y estrategia competitiva

- WRIGHT, P. M.; SMART, D. L., y McMAHAN, G. C. (1995): «Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams», *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 1052-1074.
- WRIGHT, P. M.; McMAHAN, G. C., y McWILLIAMS, A. (1994): «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, pp. 301-326.
- YOUNDT, M. A.; SNELL, S. A.; DEAN, J. W., y LEPAR, D. P. (1996): «Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance», *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 836-866.

RODRIGUEZ **

Análisis de la congruencia
entre estrategia competitiva,
autonomía divisional y sistemas
de compensación. Efectos
conjuntos sobre la eficacia
empresarial ***

RESUMEN: Este artículo analiza la congruencia entre la estrategia competitiva, la autonomía divisional y los sistemas de compensación en las organizaciones. Se estudia la relación entre la estrategia competitiva, la autonomía divisional y los sistemas de compensación en las organizaciones. Se estudia la relación entre la estrategia competitiva, la autonomía divisional y los sistemas de compensación en las organizaciones.

Palabras clave: estrategia competitiva, autonomía divisional, sistemas de compensación, eficacia empresarial. Este artículo analiza la congruencia entre la estrategia competitiva, la autonomía divisional y los sistemas de compensación en las organizaciones. Se estudia la relación entre la estrategia competitiva, la autonomía divisional y los sistemas de compensación en las organizaciones.

1. INTRODUCCIÓN. Este artículo analiza la congruencia entre la estrategia competitiva, la autonomía divisional y los sistemas de compensación en las organizaciones. Se estudia la relación entre la estrategia competitiva, la autonomía divisional y los sistemas de compensación en las organizaciones.

2. EL MODELO DE CONGRUENCIA. Este artículo analiza la congruencia entre la estrategia competitiva, la autonomía divisional y los sistemas de compensación en las organizaciones. Se estudia la relación entre la estrategia competitiva, la autonomía divisional y los sistemas de compensación en las organizaciones.

3. METODOLOGÍA. Este artículo analiza la congruencia entre la estrategia competitiva, la autonomía divisional y los sistemas de compensación en las organizaciones. Se estudia la relación entre la estrategia competitiva, la autonomía divisional y los sistemas de compensación en las organizaciones.