



Revista Venezolana de Gerencia

ISSN: 1315-9984

rvgluz@fces.luz.edu.ve

Universidad del Zulia

Venezuela

Medina Lorza, Aida; Revuelto Taboada, Lorenzo; Acosta Naranjo, Alejandro
Perfil del responsable y su impacto en la arquitectura de Recursos Humanos
Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 75-94
Universidad del Zulia
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Perfil del responsable y su impacto en la arquitectura de Recursos Humanos

Medina Lorza, Aida*
Revuelto Taboada, Lorenzo**
Acosta Naranjo, Alejandro***

Resumen

Este estudio pretende analizar la influencia de las competencias y el rol del responsable de recursos humanos en la adopción de arquitecturas de recursos humanos ajustadas al modelo de Lepak y Snell (1999). Para tal fin, se estudiaron 50 empresas Colombianas, unas Nacionales y otras Multinacionales con diferente país de origen en las que se encuestaron 600 personas entre Chief Executive Officer, responsables de recursos humanos y empleados, generándose medidas de ajuste al modelo por empleado y por empresa. Los resultados obtenidos mediante la utilización de modelos PLS-SEM indican que un rol más estratégico y un mayor nivel de competencia del responsable de recursos humanos no garantiza un mayor nivel de ajuste al modelo de arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell (1999). Estos resultados derivan, probablemente, del rol secundario que estos responsables juegan todavía, en muchas organizaciones, con recursos limitados y escasa influencia y capacidad de maniobra; así como de la existencia de importantes inercias que hacen difícil realizar cambios importantes en las prácticas de recursos humanos.

Palabras clave: Modelo Lepak y Snell; arquitectura de recursos humanos; rol y competencias

Recibido: 25-10-16 **Aceptado:** 10-12-16

* Doctora en dirección de empresas (Universidad de Valencia). Profesora tiempo completo del departamento de gestión organizacional. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Icesi. Colombia. e-mail: afmedina@icesi.edu.co.

** Doctor en ciencias económicas (Universidad de Valencia). Profesor titular del departamento de dirección de empresas "Juan José Renau Piqueras". Facultad de Economía. Universidad de Valencia. España. e-mail: lorenzo.revuelto@uv.es.

*** Doctor en dirección de empresas (Universidad de Valencia). Profesor tiempo completo del departamento de gestión organizacional. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Icesi. Colombia. e-mail: aacosta@icesi.edu.co.

Manager profile and its impact on Human Resources Architecture

Abstract

This study attempts to analyse whether the competencies and the role of the Human Resource Manager influence the adoption of Human Resources architectures more or less adjusted to the model of Lepak & Snell (1999). To this end, 50 Colombian companies were studied, some of them national and others multinational with different countries of origin. 600 people were surveyed including Chief Executive Officers (CEOs), Human Resources Managers, and employees, generating measurements of adjustment to the model per employee and per company. The results obtained through the use of PLS-SEM modeling indicate that a more strategic role and a higher level of competence of the Human Resources Manager does not guarantee a higher level of adjustment to the Lepak & Snell (1999) model of Human Resources architecture. These results are derived, probably, from the secondary role these managers still play, in many firms, with scarce resources and limited influence and little room for manoeuvre; as well as from the existence of significant inertia which makes it difficult to make major change in the human resources practices.

Keywords: Lepak and Snell model; human resource architecture; role and competencies

1. Introducción

La Función de Recursos Humanos (FRH) ha sufrido una gran evolución en las últimas décadas. En consecuencia, se han producido cambios sustanciales en su rol, cada vez más estratégico, y en su contenido, que han supuesto una ampliación de las funciones a abordar y una sofisticación de las prácticas utilizadas. Dicha evolución articula implicaciones a nivel organizativo y estratégico, por lo que se destaca la necesidad de relacionar las políticas y los sistemas de prácticas de RRHH con los objetivos estratégicos de la empresa (Delery y Doty, 1996).

En relevantes revisiones de la literatura sobre recursos humanos (RRHH) (Lepak y Shaw, 2008), se destaca como un área principal de interés el estudio de las prácticas y sistemas de prácticas de recursos

humanos más efectivas por su impacto en los resultados tanto en términos de performance individual como organizativa, lo que Batt y Banerjee (2012) denominan el *Human Resource Performance Link*.

Entre las numerosas investigaciones queremos destacar la propuesta de arquitectura de RRHH propuesta por Lepak y Snell (1999, 2002) y posteriormente desarrollada por autores como Lepak, Takeuchi y Snell (2003), y Palthe y Kossek (2003). Esta propuesta, basada principalmente en las contribuciones de las teorías de recursos y capacidades (RBV), capital humano (HKT) y de costos de transacción (TCT), sugiere que las empresas tendrán un mejor desempeño si utilizan prácticas diferenciadas de recursos humanos para diferentes grupos dependiendo del valor que estos grupos aportan a la empresa y la singularidad de sus habilidades o aptitudes.

Ahora bien, pese a la popularidad de los artículos de Lepak y Snell (1999, 2002), una revisión exhaustiva de la literatura ha revelado un número relativamente pequeño de investigaciones basadas en su trabajo que den cuenta de la relación entre la influencia del rol desempeñado en el proceso estratégico por el responsable de la FRH así como de las competencias del mismo sobre las configuraciones de prácticas de RRHH adoptadas y los resultados derivados de su aplicación.

Por ello, tomando como referencia clave el modelo de Lepak y Snell (1999), en este estudio pretendemos responder a las siguientes preguntas: ¿Afecta el rol más o menos estratégico del responsable de la FRH, en términos de su participación en el proceso estratégico de la organización, a la configuración de las arquitecturas de recursos humanos? Y ¿Afectan las competencias del responsable de la FRH, a la configuración de las arquitecturas RRHH? Cuestiones estas que, hasta el momento, prácticamente no han sido tratadas en investigaciones precedentes.

Para ello, en el primer apartado, se define el marco teórico, revisando la literatura sobre buenas prácticas, el modelo de arquitectura de RRHH de Lepak y Snell (1999) y la literatura sobre rol y competencia del responsable de la FRH para, a continuación fundamentar las hipótesis del estudio. Posteriormente se recoge en el apartado metodológico la descripción de la muestra, se detallan los indicadores e instrumentos de medida de las variables relevantes, el modo de recogida de información, y los análisis realizados. De igual modo, se recogen los resultados del trabajo empírico realizado, en donde se detecta que no existe una clara relación entre

el nivel de competencia y el rol del responsable de RR.HH y la adopción del modelo de arquitectura de RR.HH propuesto como "ideal". Para cerrar el estudio, se presentan las conclusiones y recomendaciones más relevantes que se derivan de los resultados obtenidos, así como las limitaciones del estudio y líneas de investigación futura.

2. Prácticas de RRHH

En la literatura sobre Dirección de Recursos Humanos, las prácticas de recursos humanos consideradas óptimas reciben diferentes denominaciones como "prácticas (o sistemas) de (alto) compromiso"; "prácticas de alto rendimiento", "sistemas de alta inversión en recursos humanos" o, sencillamente, "mejores prácticas".

No obstante, como señala Lertxundi (2010: 76) "las diversas aproximaciones a este concepto giran en torno a un eje común: mejorar los resultados organizacionales a través de modelos de organización y prácticas de personal que fomenten las habilidades, la motivación y el compromiso de las personas que forman parte de ella".

A efectos de este estudio, las hemos denominado como prácticas de alto desempeño, ya que el concepto de desempeño es más amplio que el de rendimiento.

Ahora bien, cabe destacar que todas las revisiones de estudios consultadas y que han adoptado como perspectivas de análisis la Universalista, la Contingente, la Configurativa y la Contextual, han mostrado escasas coincidencias en cuánto a cuáles deben ser consideradas "mejores prácticas" de recursos humanos (Batty y Banerjee, 2012). Entre las diversas limitaciones

de orden teórico o metodológico que presentan muchos de estos estudios, queremos destacar el hecho de que, muchos de ellos, se ha adoptado una visión excesivamente monolítica, recomendando prácticas o sistemas de prácticas de recursos humanos para el conjunto de la organización, sin tener en cuenta los diferentes colectivos de empleados a los que debían ser aplicadas.

Frente a ello, algunos modelos, como el que analizamos en el apartado siguiente, propuesto por Lepak y Snell (1999), plantean, desde una perspectiva contingente y configurativa, la congruencia de aplicar diferentes configuraciones de prácticas a colectivos de empleados. Como veremos a continuación, estos autores señalan la conveniencia de establecer diferentes relaciones de empleo y aplicar diferentes configuraciones de prácticas a estos colectivos en función del valor que aportan a la organización y la especificidad de sus competencias.

3. El modelo de arquitectura de RRHH

Lepak y Snell (1999, 2002) analizan las ventajas y desventajas de los sistemas basados en la internalización y externalización del empleo y desarrollan un modelo que, desde su perspectiva configurativa, permite relacionar las características esenciales del capital humano (valor y singularidad) con cuatro modos de empleo diferentes. Estos modos de empleo están a su vez vinculados a cuatro configuraciones de recursos humanos diferentes o, en otras palabras, a diferentes sistemas de recursos humanos (véase el

cuadro 1). En última instancia, para los autores, la adecuación de las prácticas de recursos humanos depende del valor que los recursos humanos proporcionan a la empresa y de las dificultades para contratar, capacitar y retener personal. Las dificultades se derivan de la especificidad y escasez de los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desarrollar con eficiencia y efectividad sus tareas y responsabilidades, es decir, la singularidad de su capital humano.

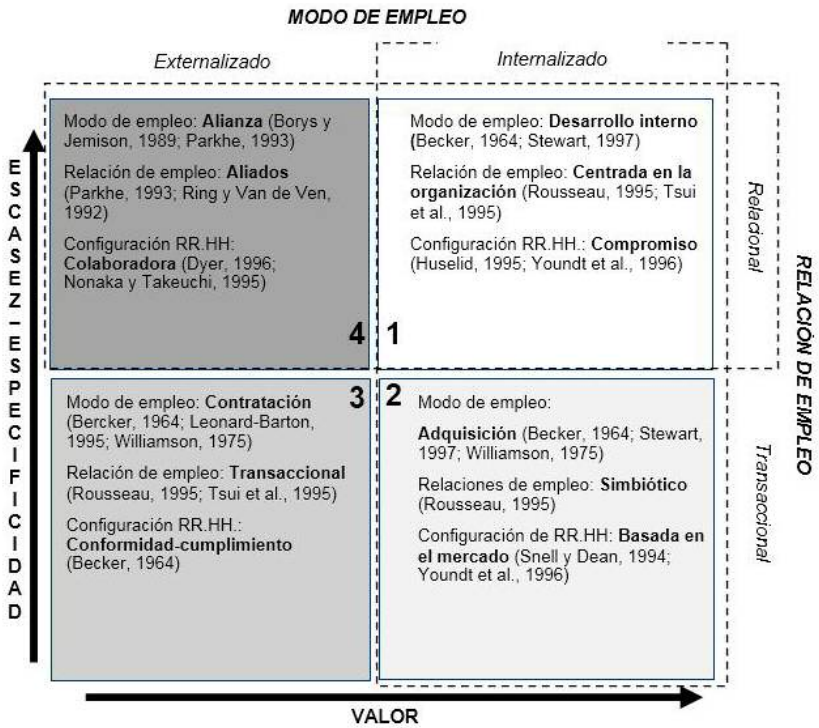
Cuadrante 1: Desarrollo de Capital Humano. Corresponde al capital humano singular y valioso, es decir, al “conjunto de empleados que poseen habilidades que son a la vez valiosas y específicas, pueden ser considerados como el núcleo de empleados que pueden servir como fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991; Stewart, 1997)” (Lepak y Snell, 1999, 36). De este modo, la configuración de recursos humanos que puede dar soporte a una relación centrada en la organización será la de compromiso (Pfeffer, 1994; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996), en contraposición a la de control.

Cuadrante 2: Adquisición de Capital Humano. Hace referencia al capital humano que si bien es valioso, lo cual supone un incentivo para la internalización del empleo (Hamel y Prahalad, 1994), por su baja especificidad puede encontrarse disponible en el mercado laboral y existe el riesgo de que no puedan rentabilizarse las inversiones realizadas para su desarrollo interno; De esta manera, la configuración en recursos humanos estará en este caso basada en el mercado (buy system) según la terminología propuesta por Miles y Snow (1984). Este tipo de configuración enfatizará el reclutamiento y selección de personas que ya poseen

las competencias genéricas requeridas y buscará el beneficio a corto plazo

mediante la utilización inmediata de las mismas.

Cuadro 1
Sumario de la arquitectura de recursos humanos



Fuente: Adaptado de Lepak y Snell (1999: 37) y Kang, Morris y Snell (2007: 243)

Cuadrante 3: Contratación de Capital Humano. Corresponde al capital humano genérico y de limitado valor estratégico para la empresa. Es lo que Leonard-Barton (1995) describe como “public knowledge” o conocimiento común y que, por sus características, se encuentra fácilmente en el mercado laboral y puede ser tratado, en esencia, como una mercancía. Por ello, la

configuración de recursos humanos está basada en el cumplimiento. Según Lepak y Snell (1999) para garantizar el cumplimiento, las empresas se concentrarán en hacer cumplir las normas y reglamentaciones, en la defensa de disposiciones específicas sobre protocolos de trabajo, y en garantizar la conformidad con estándares preestablecidos.

Cuadrante 4: Creación de Alianzas de Capital Humano. Contiene el capital humano idiosincrásico pero con escaso valor estratégico. Desde la perspectiva de la TCT, por el carácter específico de las habilidades requeridas, las empresas deberían internalizarlas para reducir los costes de transacción (Williamson, 1975, 1979). Sin embargo, desde la RBV, se argumenta que el limitado potencial de creación de valor de este capital humano, minimiza los beneficios que pueden obtenerse de la internalización del mismo y, por tanto, se recomienda la externalización. Se elige, por tanto, una “forma intermedia de gobernanza”, la alianza, y una configuración de recursos humanos colaborativa, orientada al fomento de la colaboración y a que se comparta la información entre los empleados de los “socios”.

Una vez presentadas las bases del modelo, consideramos importante señalar que, si bien Lepak y Snell (1999, 2002) no analizan mas tangencialmente (y sólo en su segundo trabajo) la relación entre el nivel de ajuste de las empresas al modelo de arquitectura de RRHH y los resultados organizativos, sus planteamientos van, en nuestra opinión, mucho más allá de un mero análisis descriptivo. De hecho, muestran una clara vocación prescriptiva, en la medida en que está implícita en su trabajo la hipótesis de que las empresas que ajustan sus prácticas de RRHH a cada colectivo de empleados en función del valor y singularidad del capital humano que poseen, conseguirán mejores resultados organizativos.

En el diseño, aprobación e implantación de una arquitectura de RRHH en la línea de la propuesta por Lepak y Snell (1999) debe, obviamente,

jugar un papel esencial el responsable de la función de RRHH. Ahora bien, la adopción de planteamientos innovadores, no institucionalizados, va a depender, en gran medida de la capacidad de influencia política de este responsable, en el marco de la organización (Murphy y Southey, 2003), cuestión muy vinculada a su cualificación, conocimientos, competencia demostrada, reputación entre los demás altos directivos, así como a su participación en los principales órganos de decisión a nivel corporativo. Cuestiones estas que pasamos a tratar en el apartado siguiente y que darán lugar a nuestras hipótesis.

4. El rol y la competencia del responsable de la FRH y su influencia sobre la arquitectura de RRHH

El rol desempeñado por el responsable de la FRH, como las competencias que va a requerir el asumir dicho rol de manera eficaz, variarán en función del nivel de integración entre la Dirección de Recursos Humanos (DRH) y la Dirección de la Empresa y, en consecuencia, el grado de implicación del responsable de la FRH en el proceso estratégico (Gallardo, Cruz, Fuentes, y del Val, 2012).

De esta manera, tendrá un rol estratégico, en la medida en que sea capaz de facilitar los avances de la compañía en temas de las personas (lo que está relacionado con su propio nivel de competencia), cuando sea invitado a la toma de decisiones importantes para la compañía, cuando su papel sea valorado como se valora el de los iguales de la compañía, cuando sea invitado a las juntas directivas y se le permita aportar propuestas a la hora

de realizar cambios y tomar decisiones organizacionales (Ulrich, 2012).

En aquellas organizaciones en que se adopta un enfoque estratégico de recursos humanos, el responsable de la FRH está presente en el Comité de Dirección y colabora activamente como un miembro del mismo (Roger, 2002). Asimismo, al estar involucrado en el negocio, el Director de la FRH puede aportar soluciones que se anticipen a las necesidades, convirtiéndose por tanto en un socio estratégico (Bournois y Derr, 1994).

Ulrich y Brockbank (2006) proponen, con base en la encuesta quinquenal que hace la Business School de la Universidad de Michigan con profesionales de RR.HH., clientes y directivos, cinco competencias clave para el desempeño de responsabilidades relacionadas con la FRH que marcan la diferencia en las áreas de RRHH. Ellas son: contribución estratégica, credibilidad personal, conocimiento del negocio, tecnología de recursos humanos. Así, los responsables de la FRH deben ser capaces de comprender de qué manera las prácticas de RRHH pueden contribuir a mejorar la competitividad de las organizaciones, desarrollando ventajas competitivas sobre la base del capital humano.

Se requiere pues, que los responsables de la FRH, además del desarrollo de sus competencias técnicas conceptuales y el desarrollo del saber hacer propio de la función, puedan entender y analizar las diferentes variables del negocio, entender la estrategia del mismo. Estos responsables deben ser capaces de comprender de qué manera las

prácticas de RRHH pueden contribuir a mejorar la competitividad de las organizaciones, desarrollando ventajas competitivas sobre la base del capital humano y mostrar cómo su rol cada vez se va a tornar más estratégico. Ello es imprescindible para incrementar su capacidad de influencia, ser reconocidos como interlocutores válidos por el resto de la alta dirección y participar en las decisiones al más alto nivel.

En concordancia con todo lo expuesto anteriormente, se formulan las siguientes hipótesis:

H1. Cuanto más estratégico sea el rol desempeñado por el responsable de la FRH mayor será el nivel de ajuste entre las características del capital humano (Valor y Singularidad) y las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas.

H2. Cuanto mayor sea el nivel de competencia del responsable de la FRH, mayor será el nivel de ajuste entre las características del capital humano (Valor y Singularidad) y las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas.

5. Descripción de las Empresas Colombianas

La muestra está compuesta por 20 empresas nacionales Colombianas, 10 multinacionales Colombianas, 10 multinacionales Norteamericanas y 10 multinacionales Españolas, con domicilio en la ciudad de Cali, en el departamento del Valle del Cauca (Colombia). Se seleccionaron y contactaron las empresas a través de del DANE¹ y de ACRIP². De las 50 contactadas, 50 aceptaron participar obteniendo una

¹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Colombia)

² Asociación Colombiana de Recursos Humanos y de Personal

tasa de respuesta del 100%. El 52% (26) de estas empresas son empresas de servicios y el 48% (24) industriales. Por lo que respecta a su tamaño, en cuanto a número de empleados promedio, este oscila entre un mínimo de 100 empleados y un máximo de 71.199, con una media de 4.493 empleados. No existen diferencias significativas en cuanto a tamaño y antigüedad entre empresas industriales y de servicios, ni entre Colombianas, Españolas y Norteamericanas.

En este estudio se han utilizado tres cuestionarios diferentes destinados a obtener datos de una fuente de información diferente en cada una de las empresas: Director Ejecutivo, Consejero Delegado, *Chief Executive Officer* CEO, responsable de la función de RR.HH. y empleados. Adicionalmente, se han llevado a cabo entrevistas posteriores a la aplicación de los cuestionarios para profundizar en la casuística específica de algunas empresas de especial interés, facilitando asimismo la comprensión e interpretación de algunos de los resultados obtenidos.

Un primer cuestionario, aplicado a 50 CEOs, permitió obtener información clave sobre la empresa y valorar el rol y las competencias del responsable de la FRH. Las escalas de medida fueron elaboradas por los autores tras una exhaustiva revisión de la literatura (cuadro 2). Dichos indicadores han sido valorados por medio de una escala Likert de 5 puntos que varía de 1 definitivamente en desacuerdo a 5 definitivamente de acuerdo. El nivel de competencia y el grado del rol estratégico del responsable de la FRH, se han determinado sumando los correspondientes indicadores.

Un segundo cuestionario, aplicado a 50 responsables de la FRH, fue dedicado a medir el valor y singularidad del capital

humano en 10 puestos de trabajo de su organización. Dichos puestos fueron seleccionados previamente con la ayuda del entrevistado como representativos de la variedad de puestos existentes, intentando recoger las máximas diferencias posibles en valor y singularidad sin hacer mención explícita de las mismas al entrevistado. Se han incluido cargos directivos/no directivos, diferentes departamentos y funciones, profesionales o cualificados/no cualificados, etc. Se incluyeron en el cuestionario 12 indicadores (Cuadro 3), definidos a partir de las escalas utilizadas por Lepak y Snell (2002), que utilizaron escalas de Likert de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo), con 12 ítems para medir el valor de los puestos y otros 10 para medir su nivel de singularidad. Se optó por reducir el número de ítems a 12 en total, 6 para evaluar cada una de las dimensiones citadas, tratando de mantener en esencia su capacidad para discriminar entre puestos de alto/bajo valor y singularidad. Utilizar el cuestionario original podría reducir significativamente la probabilidad de obtener respuestas y la calidad de las mismas por la fatiga del entrevistado.

Un tercer cuestionario, fue aplicado a 500 empleados, diez por empresa, y dedicado a identificar las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas a su caso particular. Para ello, se le pidió a los encuestados que valoraran en una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo) en qué medida los 56 ítems constitutivos del cuestionario, describían las prácticas de recursos humanos utilizadas con ellos.

La escala es una adaptación de la utilizada por Lepak y Snell (2002), que fue traducida, ampliada y adaptada en diferentes aspectos que se proceden a enumerar. En primer lugar, la

Cuadro 2

Relación de indicadores de rol y competencia del responsable de la FRH

Indicadores de rol	Indicadores de competencia
<p>La persona responsable de la función de recursos humanos de nuestra organización y/o filial...</p> <p>...participa activamente en la definición de los objetivos estratégicos, en estrecha colaboración con la gerencia general y los gerentes de los distintos departamentos</p> <p>...es una persona propulsora del cambio y es capaz de darle direccionamiento al mismo en temas de recursos humanos</p> <p>...es tenida en cuenta en las reuniones estratégicas de la organización</p> <p>...desempeña un rol tan estratégico que puede asesorar sobre reestructuraciones, vinculaciones, reemplazos, desarrollo y movimientos de personal</p> <p>...ocupa una posición en la jerarquía equiparable a la de los responsables de las demás funciones clave de la empresa (producción, comercialización, etc.)</p> <p>...es la responsable de definir estrategias de RH explícita y escrita, integrada con la estrategia organizativa y hace que le sigan conforme a ella.</p> <p>...constituye una voz autorizada y respetada en el marco del consejo de administración de la empresa o su parecido</p> <p>...es la responsable de definir la estrategia de RRHH explícita y escrita, integrada con la estrategia organizativa y garantizar su implantación.</p>	<p>La persona responsable de la función de recursos humanos de nuestra organización y/o filial...</p> <p>...tiene una amplia experiencia en departamentos de personal / RH en el sector</p> <p>...goza de una alta credibilidad y buena reputación entre los directivos y empleados de los distintos departamentos</p> <p>...puede calificarse como un líder efectivo que sabe motivar a los miembros de su equipo hacia la consecución de los objetivos</p> <p>...está altamente comprometida con el logro de los objetivos de la organización</p> <p>...tiene una elevada capacidad técnica para coordinar adecuadamente dicha función</p> <p>...tiene un elevado conocimiento del negocio al que se dedica nuestra organización y hace buen uso de ese conocimiento</p> <p>...es capaz de aportar ideas y soluciones que, desde un enfoque de RRHH ayuden a la organización a resolver problemas</p> <p>...es capaz de impulsar la transmisión de valores de la organización con el objetivo de fortalecer la cultura corporativa</p> <p>...se relaciona fácilmente con otros y se comunica de manera apropiada con los mismos.</p> <p>...es capaz de generar practicas nuevas en relación con las labores que desempeña para los grupos objetivos de la organización</p> <p>...utiliza la tecnología para influir en el desempeño de los recursos humanos</p> <p>...es capaz de manejar los cambios internos y externos y ajustarlos para un adecuado funcionamiento de la estructura, procesos y personas</p> <p>...es capaz de generar acciones para ampliar el nivel de capacidades de la organización y genera respeto de sus <i>stakeholders</i> o grupos de interés</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3

Relación de indicadores de valor y/o singularidad de las competencias de empleados

Indicadores Valor	Indicadores Singularidad
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de valor para el cliente/ consumidor • Minimización de costos • Importancia para mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización • Capacidad de respuesta a los cambios del entorno y la demanda • Contribución al desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos • Importancia para la competitividad en precios, productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad en el mercado laboral • Distintividad en relación a la competencia • Nivel de personalización a las necesidades • Sustituibilidad • Desarrollo en el propio puesto de trabajo • Dificultad para ser desarrollados por parte de los competidores

Fuente: Elaboración propia

amplia revisión de la literatura realizada, predominantemente sobre modos de empleo y sistemas de prácticas de recursos humanos (Kang, Morris y Snell, 2007; Rousseau, 1995; etc.), sugirió la inclusión de algunos ítems no considerados por los citados autores. Ello permitió, entre otras cosas, conseguir un mayor equilibrio en el número de ítems característicos de cada configuración de prácticas, lo que debería permitir evaluar de forma más adecuada las mismas. En segundo lugar, se ocultaron algunos de los ítems originales al referirse al mismo tipo de cuestiones. Por último, se tradujeron los ítems adaptándolos a los usos lingüísticos del ámbito geográfico de aplicación del estudio empírico, de modo que se facilitase la comprensión por parte

de los empleados.

A partir de las puntuaciones obtenidas en los 56 ítems, se calcularon 4 indicadores, uno por cada configuración de prácticas. Siguiendo el ejemplo de Lepak y Snell (2002), Lepak et al. (2003) y Youndt et al. (1996) cada configuración se operativiza como un índice aditivo de prácticas de RR.HH. Estos cuatro índices, uno para cada modo de empleo, se calculan tomando el valor promedio de los ítems que corresponden a cada una de las configuraciones. El hecho de utilizar el valor promedio se debe a que los indicadores no cuentan con el mismo número de ítems (21, 17, 11 y 11 respectivamente). Los 56 ítems del cuestionario se agruparon como aparece en la Cuadro 4³.

³ Para tener acceso al cuestionario completo consultar a los autores. No se ha incluido por limitaciones de espacio.

Cuadro 4. Relación de indicadores de las configuraciones de prácticas de RRHH y numero de ítems correspondiente

Indicadores	Nº de Ítems
• Referente a las características del puesto de trabajo que desempeñan	10
• Referente a las prácticas de reclutamiento y selección	11
• Referente a las prácticas de formación y desarrollo	10
• Referente a las prácticas de evaluación del desempeño	10
• Referente a los sistemas de recompensas utilizados por la empresa.	15

Fuente: Elaboración propia

Para el nivel de ajuste entre prácticas de RR.HH y tipo de capital humano considerado, se han tenido en cuenta los resultados obtenidos de los cuestionarios dedicados a medir el valor y singularidad del capital humano en cada puesto, y la percepción del empleado (que es la que va a influir en su conducta y, de ahí, en los resultados) en relación a las configuraciones de prácticas de RRHH aplicadas. Para comprobar si la variación en la forma de asignar cada puesto a su cuadrante correspondiente y la variación en la medida de ajuste afectaban a los resultados, se utilizaron diferentes criterios de asignación de cuadrante a cada puesto y diferentes medidas de ajuste al modelo. Para lo primero se utilizaron como punto de corte para identificar el alto o bajo valor y sigularidad: a) la mitad de rango de puntuación (18 puntos); b) la media global; y c) la media por empresa. Para medir el nivel de ajuste individual, partimos de una definición más estricta de ajuste que la propuesta por Lepak y Snell (2002). La configuración de prácticas de RRHH teóricamente congruente con las características de valor y singularidad de cada puesto/individuo, debía conseguir una puntuación superior a la de otras configuraciones. Esta condición para considerar el ajuste se matiza en los distinto indicadores recogidos en la Cuadro

5 el ajuste global por empresa se calculó como suma de los ajustes individuales de los 10 empleados de la misma incluidos en la muestra. Por tanto su valor oscila entre 0 y 10. Al utilizarse diferentes criterios de medidas se generaron multitud de modelos, aunque con escasa diferencias entre ellos. En el apartado de resultados se recogen los más representativos.

Para el análisis de la relación entre competencia y rol del responsable de la FRH y nivel de ajuste a nivel de empresa, se plantearon diversos modelos de ecuaciones estructurales mediante el software Smart-PLS. Dado que para estos análisis, la unidad de análisis es la empresa, se cuenta con 50 casos. Competencia y rol se consideraron variables latentes, cada una de ellas medidas a través de las variables observables anteriormente comentadas. La relación entre las variables latentes y sus indicadores se plantea, a priori, como una relación reflexiva, si bien ello fue contrastado con posteridad en el análisis de los modelos resultantes. La variable ajuste, que constituye la variable dependiente, ha sido medida en cada modelo por un único indicador de los definidos en la tabla 4.

Validación de los modelos de medida. La evaluación del modelo de

Cuadro 5. Resumen indicadores de ajuste por empresa

Ajustes Dicotómicos por Empresa: Suma de los 10 ajustes dicotómicos individuales: Ajuste estricto, es decir, cuando la puntuación de la configuración congruente con el cuadrante en el que se encuentra ubicado el puesto es mayor que las demás. El valor del ajuste individual, es 1 si la mayor puntuación la tiene la configuración congruente, 0 en los demás casos.

Ajustes 1 por Grados por Empresa: Suma de los 10 ajustes por grados individuales: Ajuste estricto, es decir, cuando la puntuación de la configuración congruente con el cuadrante en el que se encuentra ubicado el puesto es mayor que las demás. El valor del ajuste individual, es 1 si la mayor puntuación la tiene la configuración congruente, 0,5 si la tiene una configuración parcialmente congruente, 0 si la tiene la más incongruente.

Ajustes 2 y 3 por Grados por Empresa: Suma de los 10 ajustes por grados individuales. Las condiciones para considerar que existe ajuste son menos restrictivas, basta que la configuración congruente con el cuadrante que corresponde al puesto en función de su valor y singularidad puntúe por encima de la media del conjunto de puestos. Las puntuaciones de las restantes configuraciones podrían ser incluso superiores a esta y se seguiría considerando que existe ajuste. El valor del ajuste individual, varía entre 1 y 0 según cuál o cuáles son las configuraciones que puntúan en cada caso por encima de la media.

Fuente: Elaboración propia

medida en este método de mínimos cuadrados parciales conlleva la evaluación de la consistencia interna o fiabilidad de la escala, la fiabilidad de los indicadores, la validez convergente y la validez divergente (Chin, 1998; Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2014). La consistencia interna fue evaluada por medio del alfa de Cronbach y el Índice de Fiabilidad Compuesta IFC. La validez convergente fue evaluada analizando las cargas factoriales (*outer loadings*) comprobando que fueran significativos y superiores (o al menos cercanos) a 0,707. Asimismo se comprobó que la varianza media extraída (AVE) fuera al menos del 50%. Finalmente, la validez divergente o discriminante fue evaluada comparando la raíz del AVE de cada variable latente con los valores de sus correlaciones con las demás variables.

Validación de los modelos estructurales. Para evaluar la capacidad predictiva del modelo estructural se analizó el porcentaje de la varianza

explicada por el modelo, es decir, la R^2 . Asimismo se revisaron el tamaño y la significación de los coeficientes β_{ij} que relacionan cada variable independiente i con la dependiente j . Cuanto mayor es su tamaño mayor es la influencia de la primera sobre la segunda y, por tanto, su utilidad para predecir su valor, dato especialmente relevante cuando esta influencia es estadísticamente significativa. El procedimiento de análisis denominado *bootstrapping* que ofrece el programa PLS nos permite conocer, al ofrecer los valores del estadístico T , no sólo en qué medida estos coeficientes β_{ij} son significativos, sino si las cargas factoriales (*outer loadings*) también lo son. Lo más relevante a la hora de validar el modelo de medida es que nos permite analizar la significatividad de las relaciones estructurales, es decir, entre variables latentes.

Para completar la validación del modelo estructural, autores como Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2014),

recomiendan el análisis de la relevancia o capacidad predictiva del modelo que nos ofrece el valor Q^2 de Stone-Geisser. Para calcular la Q^2 el programa Smart-PLS nos ofrece el procedimiento de reutilización de muestra denominado *blindfolding*, que fue utilizado en el presente trabajo. A continuación pasamos a revisar los resultados mas relevantes.

6. Competencias y rol del responsable de recursos humanos: Validación de modelos

Validación de los modelos de medida. En primer lugar se validó el modelo que relaciona competencia y rol estratégico del responsable de la FRH con el nivel de ajuste dicotómico al modelo de Lepak y Snell (1999), adoptando como criterio de clasificación en los diferentes cuadrantes del modelo valores por encima o por debajo de 18 en valor y singularidad.

Después de plantear una primera versión del modelo con todos los

indicadores de Competencia y Rol, se eliminaron todos aquellos indicadores cuyas cargas factoriales no llegaban al 0,707. Concretamente se eliminaron los dos primeros indicadores de la variable Rol recogidos en la tabla 1.

El modelo resultante muestra unos valores de fiabilidad simple y compuesta superiores a 0,9, lo que los sitúa muy por encima del umbral aceptable de 0,7, unos *outer loadings* con valores entre 0,79 y 0,93, por tanto superiores a 0,707, y los valores de AVE de 0,76 para la competencia y 0,79 para el rol, por tanto muy superiores al umbral de 0,5. Por lo tanto, los resultados en cuanto a validez convergente también son adecuados. Por último, respecto a los resultados de validez discriminante, se puede observar en la Tabla 2, que estos también son satisfactorios. Esto es así porque los valores de la raíz cuadrada de AVE son superiores a los valores de las correlaciones de cada variable-latente con el resto. Además, los *cross loadings* son en todos los casos, inferiores a los *outer loadings*.

Tabla 2. Validación del modelo de medida. Validez discriminante sobre el rol y competencias del responsable de la FRH

	S_ajuste_dic_a	Compet_RDRH	Rol_Est_RDRH
S_ajuste_dic_a	1		
Compet_RDRH	0,15	0,87	
Rol_Est_RDRH	-0,36	0,29	0,89

Nota: En la diagonal principal se recogen los valores de \sqrt{AVE}

Fuente: Elaboración propia

El mismo procedimiento se repitió utilizando diferentes criterios de clasificación de puestos en los cuadrantes del modelo (tomando como puntos de corte los valores por encima o por debajo de la media global o por empresa, tanto para valor como singularidad) con resultados prácticamente idénticos.

Posteriormente se plantearon nuevos modelos utilizando en este caso medidas de ajuste por grados, que asignan puntuaciones intermedias cuando la configuración que se aplica con más intensidad en los puestos de un cuadrante es parcialmente congruente.

Al igual que sucedió en el caso de la utilización del ajuste dicotómico, tras plantear una primera versión del modelo con todos los indicadores de Competencia y Rol, se eliminaron los mismos indicadores de Rol, pues mostraron cargas factoriales inferiores

a 0,707 y prácticamente idénticas respecto a ambas variables latentes. Tanto los valores de fiabilidad simple (α de Cronbach) como fiabilidad compuesta (IFC) son, de nuevo, superiores a 0,9; las cargas factoriales (*outer loadings*) varían entre 0,71 y 0,96, y los valores de los AVE se sitúan en 0,74 para Competencia y 0,78 para Rol. Por tanto, los resultados en cuanto a fiabilidad y validez convergente son, de nuevo, satisfactorios.

Finalmente, los resultados en cuanto a validez discriminante del modelo también son satisfactorios en la medida en que la raíz de los AVE es siempre superior a las correlaciones entre la variable latente considerada en cada caso y todas las demás (Tabla 3). Por lo que respecta a las cargas factoriales cruzadas (*cross loadings*), en todos los casos resultan inferiores a las *outer loadings*.

Tabla 3. Validación del modelo de medida. Validez discriminante. Modelo 1 CR-AG

	S_ajuste_1_ grados_b	Compet_ RDRH	Rol_Est_ RDRH
S_ajuste_1_ grados_b	1,00		
Compet_RDRH	0,22	0,86	
Rol_Est_RDRH	-0,27	0,30	0,88

Nota: En la diagonal principal se recogen los valores de \sqrt{AVE}

Fuente: Elaboración propia

De nuevo, al repetir el procedimiento utilizando diferentes criterios de clasificación de puestos en

los cuadrantes del modelo de Lepak y Snell (1999) y otros indicadores de ajuste por grados con diferentes

valoraciones de congruencia intermedia, se obtuvieron resultados muy similares.

Validación de los modelos estructurales. En lo que respecta a la validación de las hipótesis utilizando medidas de ajuste dicotómico hemos obtenido resultados muy similares en los tres modelos planteados por lo que pasamos a ejemplificarlos comentando

con detalle los del primero de ellos, como hicimos al validar el modelo de medida.

En cuanto a la capacidad predictiva del modelo, se observa en la tabla 4 que la R^2 es del 20%, por lo que ésta es satisfactoria. Además, el Q2 es mayor a cero, lo cual significa que el modelo también tiene relevancia predictiva.

Tabla 4. Validación modelo estructural 1 relación competencia y rol con ajuste

Hipótesis	Descriptivo	β	t-value
H1	El desempeño de un rol estratégico por parte del responsable de RRHH influye positivamente en el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999)	-0,44**	3,83
H2	El grado de competencia del responsable de RRHH influye positivamente en el nivel de ajuste del modelo de Lepak y Snell (1999)	0,27	1,06
R ² (S_ajuste_dic_a): 0,20		Q2 (S_ajuste_dic_a): 0,2491	

Nota: * p < 0.01

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos nos muestran, en primer lugar, una influencia negativa del rol estratégico sobre el nivel de ajuste, lo que es contrario a lo esperado (H1), y una influencia positiva, conforme a lo esperado (H2), del nivel de competencia sobre el nivel de ajuste. Teniendo en cuenta que la primera de las relaciones es significativa (t-value 3,83 > 1,96), pero la influencia es de signo contrario a lo esperado, y que la segunda de las relaciones no es significativa (t-value 1,06 < 1,96), podemos afirmar que no se cumplen las hipótesis planteadas.

Cuando se utilizan como criterios para la clasificación de los puestos valores por encima o por debajo de la

media global en valor y singularidad, los resultados se repiten, si bien los valores de R^2 y Q2 (0,12 y 0,19 respectivamente) son algo más bajos y la relación significativa entre Rol y Ajuste lo es al 5%. Cuando el criterio de clasificación de puestos toma como puntos de corte la media de cada empresa en valor y singularidad, no cambian los signos de la relación pero la relación negativa entre Rol y Ajuste deja de ser significativa y los valores de R^2 y Q2 se sitúan en 0,16 y 0,17 respectivamente. En definitiva, en ninguno de los modelos se validan las hipótesis planteadas.

En cuanto a la validación de las hipótesis utilizando medidas de ajuste por grados hemos obtenido resultados

muy similares a los anteriores que pasamos a comentar, tomando como

referencia, a modo de ejemplo, los resultados recogidos en la tabla 5.

Tabla 5. Validación del modelo estructural

Hipótesis	Descriptivo	β	t-value
H1	El desempeño de un rol estratégico por parte del responsable de RRHH influye positivamente en el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999)	-0,37*	2,00
H2	El grado de competencia del responsable de RRHH influye positivamente en el nivel de ajuste al modelo de Lepak y Snell (1999)	0,33	1,06

R^2 (S_ajuste_1_grados_b): 0,17 $Q2$ (S_ajuste_1_grados_b): 0,18

Nota: * $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia

En este caso la capacidad predictiva del modelo se puede considerar bastante satisfactoria pues el porcentaje de varianza explicada de la variable endógena o dependiente, es del 17,03%. Por lo que respecta a la relevancia predictiva del modelo, cabe señalar que el valor de la $Q2$ es mayor que 0 por lo que el modelo sí tiene validez predictiva respecto a la variable $S_{ajuste_1_grados_b}$.

Adicionalmente, los coeficientes β_i nos indican, de nuevo, una influencia negativa, contraria a lo esperado, en el caso del rol estratégico, y una influencia positiva del grado de competencia sobre el nivel de ajuste. Como se deduce del análisis *bootstrap* la primera de estas relaciones es significativa para un nivel del 5% y la segunda no lo es. En consecuencia no se aporta evidencia a favor de las hipótesis H1 y H2 planteadas.

Los resultados obtenidos al plantear otros modelos utilizando diferentes criterios de clasificación de

puestos en los cuadrantes del modelo de Lepak y Snell (1999) y otros indicadores de ajuste por grados con diferentes valoraciones de congruencia intermedia, fueron bastante similares. Al utilizar como punto de corte los valores por encima o por debajo de la media de cada empresa de Valor y Singularidad a la hora de clasificar los puestos, las relaciones mantuvieron el mismo signo, pero la relación entre Rol y Ajuste 1 por grados dejó de ser significativa. Los valores de la R^2 y la $Q2$ fueron muy similares (0,13 y 0,18). Solo cuando se utilizó el indicador Ajuste 3 por grados, utilizando valores por encima y por debajo de la media en Valor y singularidad para clasificar los puestos, se obtuvieron resultados sensiblemente diferentes, pero que tampoco ofrecen evidencias a favor de la validación de las hipótesis planteadas.

Por último, señalar que en el estudio fueron planteados otros modelos de ajuste por grados utilizando otros indicadores diferentes a los recogidos

la cuadro 5 No obstante, no han sido incluidos, bien porque la validación del modelo de medida dio resultados no satisfactorios, bien porque los resultados eran redundantes y no aportaban nada nuevo.

Conclusiones

Con base en los resultados, y tomando en consideración a nuestras interrogantes iniciales, podemos concluir que el nivel de competencia del responsable de RRHH no parece influir significativamente en el grado de ajuste del sistema de prácticas utilizado por la empresa a la arquitectura del modelo de Lepak y Snell (1999). Es decir, no por ser más o menos competente el responsable de la FRH, las prácticas y modos de empleo se han ajustado conforme a lo planteado en el modelo al valor y singularidad del capital humano considerado.

Por otro lado, existen ciertos indicios de que cuanto más estratégico es el papel desempeñado por el responsable de la FRH, menor es el nivel de ajuste al modelo, es decir mayor homogeneidad en las prácticas utilizadas con todos los empleados. No se evidencian diferencias significativas en los diversos colectivos permeados por el rol del responsable de RRHH.

A este respecto, las interpretaciones que pueden darse de estos resultados son de diversa índole. En primer lugar, cabe plantearse si pese a existir ciertas diferencias entre empresas en la puntuación que valora en qué medida el rol del responsable de la FRH es más o menos estratégico, este siga, en general, desempeñando un rol secundario. Es decir un rol con escasa capacidad de influencia (un ejecutor

de políticas más que un diseñador e implantador de procesos y aporte estratégico), con recursos limitados y escasa capacidad de maniobra a la hora de plantear prácticas de recursos humanos innovadoras y arquitecturas de recursos humanos más complejas.

En este mismo sentido, cabe preguntarse si al desempeñar un rol estratégico, los responsables de la función de RR.HH. identifican otro tipo de prioridades, piensan en términos más estratégicos y menos funcionales, y/o llegan a la conclusión de que los sistemas más igualitarios y congruentes con la estrategia son los que ofrecen los mejores resultados. Existen dos argumentos fundamentales para ello; el primero está relacionado con los mayores costes de administración asociados a una arquitectura de prácticas de RRHH más compleja. El segundo se basa en la consideración de los efectos negativos que podría tener la inequidad percibida por los empleados, en el caso de utilizar configuraciones de prácticas diferentes con diferentes empleados. Quizás un planteamiento más "asumible" por parte de las organizaciones sería el basado en una única configuración de prácticas aplicadas con diferente nivel de intensidad según el colectivo considerado.

En segundo lugar, consideramos importante para la discusión, tener en cuenta las llamadas "inercias" que existen en la historia de las prácticas en las organizaciones y que hacen difícil cambiar la dinámica de las mismas.

Analizando descriptivamente y de manera detallada los resultados para tratar de inferir con mayor precisión las múltiples interpretaciones que se pueden dar a estos, nos encontramos con que las medias son muy altas en cuanto a nivel de competencias, y significativamente

más bajas en cuanto al rol estratégico. Se observa un porcentaje mucho mayor de responsables de RRHH que no adoptan un rol tan estratégico sino que están centrados en su función y tienen un rol directivo secundario.

Así pues, concluimos que para los gerentes de las empresas entrevistadas en la ciudad de Cali (Colombia), los responsables de RRHH sí son Competentes, pero en su que hacer, en la mayoría de los casos, participan en las decisiones estratégicas y no tienen el poder o la influencia suficiente para introducir cambios en la forma de recompensar, retener y desarrollar a su gente. Podemos inferir, por tanto, que en el ámbito de este estudio, en la ciudad de Cali Colombia, todavía no se le da a la función del responsable de RRHH, la categoría y el poder de influir estratégicamente a nivel organizativo. A este respecto consideramos necesario potenciar la figura de este directivo que puede jugar un papel esencial en el logro de ventajas competitivas sostenibles, lo que deberá ir acompañado, en muchos casos, de una evolución en el perfil de competencias requeridas que permita una mejor comprensión del negocio.

Como líneas de investigación futura nos proponemos analizar de nuevo esta relación entre rol y perfil competencial del responsable de RRHH y arquitectura de prácticas de RRHH, pero centrándonos en las diferencias en el grado de intensidad de aplicación de un mismo conjunto de prácticas. También consideramos necesario replicar esta investigación en diferentes ámbitos de actuación, que permitirían analizar posibles diferencias entre diferentes países y culturas.

Referencias bibliográficas

- Barney, Jay (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, Vol 17, No 1, pp. 99-120.
- Batt, Rosemary y Banerjee, Mallika (2012), The scope and trajectory of strategic HR research: evidence from American and British journals. **The International Journal of Human Resource Management**, Vol 23, No 9, pp. 1739-1762.
- Becker, Gary (1964), Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Nueva York, EEUU: Columbia University Press.
- Bournois, Frank y Derr, Clyde Brookliyn (1994), Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir? **Revue Française de Gestion**, mars- mai, pp. 64-78.
- Borys, Bryan y Jemison, David (1989), Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations, **Academy of Management Journal**, Vol 14, No 2, pp. 234-249.
- Chin, Wynne. W (1998), Issues and opinions on Structural equation Modelling. **MIS Quarterly**, Vol 22, No 1, pp. 7-15.
- Delery, John y Doty, D. Harold (1996), Modes of theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. **Academy of Management Journal**, Vol 39, No 4, pp. 802-835.
- Dyer, Jeffrey H (1996), Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. **Strategic Management Journal**, pp. 271-291.
- Gallardo, Eva., Cruz, Tomás., Fuentes, Clara y del Val, Manuela (2012), Gestión del talento en la empresa española.

- Rol del departamento de recursos humanos. **Revista Venezolana de Gerencia**, Vol 17, No 58, pp. 232-252.
- Hair, Joseph, F., Hult, G, Thomas., Ringle, Christian., y Sarstedt, Marko (2014), *A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)*, Los Ángeles: **Sage Publications**.
- Hamel, Gary y Prahalad, Coimbatore K (1994), *Competing for the Future*. Cambridge: **Harvard Business School Press**.
- Huselid, Mark A (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. **Academy of Management Journal**, Vol 38, No 3, pp. 635-672.
- Kang, Sung-Choon., Morris, Shad S., y Snell, Scott A (2007), Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture. **Academy of Management Review**, Vol 32, No 1, pp. 236-256.
- Leonard-Barton, Dorothy (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining. The Sources of Innovation*. Boston: **Harvard Business School Press**.
- Lepak, David P., y Shaw, Jason D (2008), Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 19, No 8, pp. 1486-1499.
- Lepak, David P., y Snell, Scott A (1999), The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. **Academy of Management Review**, Vol 24, No 1, pp. 31-48.
- Lepak, David P., y Snell, Scott A (2002), Examining the Human Resource Architecture: The Relationship among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations, **Journal of Management**, Vol 28, No 4, pp. 517-543.
- Lepak, David P., Takeuchi, Riki., y Snell, Scott A (2003), Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity. **Journal of Management**, Vol 29, No 5, pp. 681-703.
- Lepak, David. P., Taylor, M. Susan., Tekleab, Amanuel. G., Marrone, Jennifer. A., y Cohen, Debra. J. (2007), An examination of the use of high-investment human resource systems for core and support employees. **Human Resource Management**, Vol 46, No 2, pp. 223-246.
- Lertxundi, Aitziber L (2010), La Influencia del Entorno Cultural en la Eficiencia de las "Mejores Prácticas" en Dirección de Recursos Humanos. **Cuadernos de Gestión**, Vol 11, No 2, pp. 127-148.
- Miles, Raymond, y Snow, Charles C (1984), Designing Strategic Human Resource Systems. **Organizational Dynamics**, Vol 13, No 1, pp. 36-52.
- Murphy, Glen. D., y Southey, Greg. (2003), High performance work practices: perceived determinants of adoption and the role of the HR practitioner. **Personnel Review**, Vol 32, No 1, pp.73-92.
- Nonaka, Ikujiro, y Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: **Oxford University Press**, 304.
- Palthe, Jennifer, y Kossek, Ellen E (2003), The role of organizational subcultures and employment modes in the translation of HR strategy into HR practice. **Journal of Organizational Change Management**, Vol 16, No 2, pp. 287-308.
- Parkhe, Arvind (1993), Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. **Academy of Management Journal**, Vol 36, No 4,

- pp. 794-829.
- Pfeffer, Jeffrey (1994), *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: **Harvard Business School Press**.
- Roger, Alain (2002), L'évolution de la fonction Ressources Humaines: une analyse sur la base des offres d'emplois. **Actes des Colloques des IAE**, Paris.
- Ring, Peter S., y Van de Ven, Andrew H (1992), Structuring Cooperative Relationships between Organizations. **Strategic Management Journal**, Vol 13, No 7, pp. 483-498.
- Rousseau, Denise (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. California:Thousand Oaks, **SAGE Publications**.
- Snell, Scott A. y Dean, James W (1994), Strategic Compensation for Integrated Manufacturing: The Moderating Effects of Job and Organizational Inertia. **Academy of Management Journal**, Vol 37, No 5, pp. 1109-1140.
- Stewart, Thomas A (1997), *Intellectual capital*. New York: Doubleday-Currency.
- Tsui, Anne S., Pearce, Jone L., Porter, Lyman W., y Hite, J. P. (1995), Choice of Employee-organization Relationship: Influence of External and Internal Organizational Indicators. En G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 117-151), Greenwich: JAI Press.
- Ulrich, Dave., y Brockbank, Wayne (2006), *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos*. Bilbao: **Harvard Business School Press**, Ediciones Deusto.
- Ulrich, Dave., Younger, Jon., Brockbank, Wayne., y Ulrich, Mike (2012), *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. Boston: **McGraw-Hill Professional**.
- Verano-Tacoronte, Domingo, y Melián-González, Santiago. (2008), Human resources control systems and performance: the role of uncertainty and risk propensity. **International Journal of Manpower**, Vol. 29, No 2, pp. 161-187.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: **Free Press**.
- Youndt, Mark A., Snell, S. A., Dean, J. W., Jr., y Lepak, D. P. (1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. **Academy of Management Journal**, Vol 39, No 4, pp. 836-866.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES