

**Curso 2009/10**  
**HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES/27**  
**I.S.B.N.: 978-84-15287-01-8**

**ROCÍO DEL CARMEN MORENO SANABRIA**

**El impacto de las prácticas de recursos humanos  
en el desarrollo de capacidades estratégicas:  
una aplicación empírica en el sector hotelero**

**Director**  
**JOSÉ ANTONIO LASTRES SEGRET**



**SOPORTES AUDIOVISUALES E INFORMÁTICOS**  
**Serie Tesis Doctorales**

A León Felipe y a Ernesto

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	13
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO 1. SECTOR HOTELERO	24
1. 1 El turismo	24
1.1.1 Componentes de la oferta turística	34
1.1.1.1 Transporte	35
1.1.1.2 Compras y otras actividades	35
1.1.1.3 Alojamiento	35
1.1.2 El destino turístico	40
1.1.2.1 La demanda de un destino	41
1.2 El sector turístico en España	46
1.2.1 Tenerife como destino turístico	52
1.3 El sector turístico en México	60
1.3.1 Cancún como destino turístico	67
1.4 Análisis comparativo de los sectores turísticos de España y México	73
1.5 Análisis comparativo de los destinos turísticos de Tenerife y Cancún	75
1.6 El futuro del turismo	77
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	78
2.1 La dirección estratégica	82
2.2 Teoría del entorno y teoría de recursos y capacidades	84
2.2.1 Teoría del entorno	91
2.2.2 Teoría de recursos y capacidades	92
2.3 Teoría de recursos	94
2.4 Teoría de capacidades	101
2.5 Capital intelectual y capital humano	107
2.5.1 Capital intelectual	109
2.5.2 Capital humano	111
2.6 Dirección de recursos humanos	116
2.7 Dirección estratégica de recursos humanos	123
El enfoque basado en recursos y la dirección estratégica de recursos humanos	127
2.7.2 Ajuste, flexibilidad y la dirección estratégica de recursos humanos	134
2.7.2.1 Ajuste y dirección estratégica de recursos humanos	137
2.7.2.2 Flexibilidad y dirección estratégica de recursos humanos	137
2.7.2.3 Implicaciones para la práctica de la dirección estratégica de recursos humanos	138
2.8 Sistema de recursos humanos	139
2.8.1 Políticas de recursos humanos	143
2.8.2 Prácticas de recursos humanos	145

CAPÍTULO 3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	148
3.1 Perspectiva universalista	150
3.1.1 Prácticas de recursos humanos	152
3.1.2 Desempeño organizacional	155
3.2 Perspectiva contingente	164
3.2.1 Ajuste	166
3.2.2 Estrategia	185
3.3 Perspectiva configurativa	201
3.3.1 Sistemas de empleo	205
3.3.2 Estructura organizacional	211
3.3.3 El entorno	221
3.4 Hipótesis de investigación	232

CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA	243
------------------------	-----

METODOLOGÍA PARA TENERIFE	244
---------------------------	-----

4.1 Población y tamaño de muestra	244
4.2 Recolección de información	246
4.3 Elaboración y validación de las escalas de medida	251
4.3.1 Justificación del modelo subyacente a la escala de medida para el desempeño organizacional	254
4.3.2 Comprobación de las propiedades psicométricas de las escalas	254
4.3.2.1 Análisis de fiabilidad para la escala desempeño	255
4.3.2.2 Análisis de fiabilidad para el resto de las escalas	256
4.3.2.3 Análisis de la validez de la escala desempeño	257
4.3.2.3.1 Validez de contenido	257
4.3.2.3.2 Validez de constructo	258
4.3.2.4 Análisis de la validez de constructo de las otras escalas usadas	260
4.3.2.4.1 Análisis de la validez convergente y discriminante de las escalas de medición para prácticas de recursos humanos	260
4.3.2.4.2 Análisis de la validez convergente y discriminante de las escalas de medición para la estructura organizacional	261
4.3.2.4.3 Análisis de la validez convergente y discriminante de la escala de medición para la estrategia competitiva de la organización	262
4.3.2.4.4 Análisis de la validez convergente y discriminante de las escalas de medición para la incertidumbre ambiental.	262
4.3.2.4.5 Resumen de las escalas para la investigación	263

METODOLOGÍA PARA CANCÚN	265
-------------------------	-----

4.4 Población y tamaño de muestra	267
4.5 Elaboración y validación de las distintas escalas de medida	268
4.5.1 Justificación del modelo subyacente a la escala de medida para el desempeño organizacional	269
4.5.2 Comprobación de las propiedades psicométricas de las escalas	269
4.5.2.1 Análisis de fiabilidad para la escala desempeño	271

4.5.2.2	Análisis de fiabilidad para el resto de las escalas	271
4.5.2.3	Análisis de la validez de la escala desempeño	271
4.5.2.3.1	Validez de contenido	272
4.5.2.3.2	Validez de constructo	273
4.5.2.4	Análisis de la validez convergente y discriminante de las otras escalas usadas.	275
4.5.2.4.1	Análisis de la validez convergente y discriminante de las escalas de medición para prácticas de recursos humanos	275
4.5.2.4.2	Análisis de la validez convergente y discriminante de las escalas de medición para la estructura organizacional	276
4.5.2.4.3	Análisis de la validez convergente y discriminante de la escala de medición para la estrategia competitiva de la organización	276
4.5.2.4.4	Análisis de la validez convergente y discriminante de las escalas de medición para la incertidumbre ambiental	277
<b>CAPÍTULO 5 RESULTADOS</b>		<b>279</b>
5.1	Resultados obtenidos en Tenerife	280
5.2	Resultados obtenidos en Cancún	301
5.3	Comparación de hipótesis entre Tenerife y Cancún	324
5.3.1	Hipótesis de la perspectiva universalista	324
5.3.2	Hipótesis de la perspectiva contingente	325
5.3.3	Hipótesis de la perspectiva configurativa	325
5.3.4	Comparación entre las hipótesis planteadas	328
<b>CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES E IMPLICACIONES</b>		<b>329</b>
6.1	Revisión de la literatura de cada una de las perspectivas en recursos humanos	330
6.2	Plantear el modelo de investigación que permita contrastar los supuestos de la perspectiva configurativa	339
6.3	Contrastar empíricamente la validez del modelo propuesto	340
6.3.1	Apoyo empírico a la perspectiva universalista	342
6.3.2	Apoyo empírico a la perspectiva contingente	346
6.3.3	Apoyo empírico a la perspectiva configurativa	349
6.4	Limitaciones e investigaciones futuras	356
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>		<b>360</b>
<b>ANEXO Cuestionario</b>		<b>408</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1	Entrada de divisas por país	25
Cuadro 1.2	Ingreso de divisas por turismo internacional	26
Cuadro 1.3	Turismo mundial en los principales destinos turísticos	27
Cuadro 1.4	Saldo de la balanza turística (2004-2006)	29
Cuadro 1.5	El sistema guía de clasificación de hoteles oficiales	37
Cuadro 1.6	Sistema de clasificación por estrellas	38
Cuadro 1.7	Correspondencia entre los sistemas de clasificación de hoteles	38
Cuadro 1.8	Sistema de clasificación de hoteles de la WTO	39
Cuadro 1.9	Sistema de clasificación de hoteles de la SECTUR	39
Cuadro 1.10	El alojamiento	43
Cuadro 1.11	Cuota de mercado por regiones	45
Cuadro 1.12	Turismo en España (2000-2006)	47
Cuadro 1.13	Turistas no residentes según destino principal (2005-2006)	47
Cuadro 1.14	Tipo de alojamiento utilizado por turistas internacionales (2000-2006)	48
Cuadro 1.15	Destinos competidores de España por ingresos de turistas	50
Cuadro 1.16	Personal ocupado por categoría de alojamiento	51
Cuadro 1.17	Turistas extranjeros según comunidad autónoma de destino principal (2006)	55
Cuadro 1.18	Estancia promedio y tasa de ocupación hotelera en Tenerife	57
Cuadro 1.19	Establecimientos hoteleros (2001-2006)	58
Cuadro 1.20	Porcentaje de la oferta de alojamiento (2005 -2006)	58
Cuadro 1.21	Variación en la entrada de turistas a Tenerife (2004-2006)	59
Cuadro 1.22	Turismo en Tenerife por nacionalidad (2001-2006)	59
Cuadro 1.23	Entrada de turistas extranjeros a Tenerife (2004-2006)	59
Cuadro 1.24	Turismo en México (2000-2006)	61
Cuadro 1.25	Turismo receptivo en México por nacionalidad	62
Cuadro 1.26	Tipo de alojamiento utilizado por turistas internacionales (2000-2006)	63
Cuadro 1.27	Establecimientos hoteleros (2006)	64
Cuadro 1.28	Destinos competidores de México	65
Cuadro 1.29	Personal ocupado por categoría de alojamiento	66
Cuadro 1.30	Turismo en Cancún por nacionalidad (2002-2006)	69
Cuadro 1.31	Variación en la entrada de turistas a Cancún (2005-2006)	70
Cuadro 1.32	Entrada de turistas extranjeros a Cancún (2005-2006)	70
Cuadro 1.33	Estancia promedio y tasa de ocupación hotelera en Cancún	70
Cuadro 1.34	Turistas extranjeros según destino principal (2006)	72
Cuadro 1.35	Establecimientos hoteleros (2003-2006)	73
Cuadro 1.36	Porcentaje de la oferta de alojamiento hotelero (2006)	73
Cuadro 1.37	Comparación de las principales variables turísticas entre España y México (2007)	74
Cuadro 1.38	Alojamiento hotelero por categorías (2006)	75
Cuadro 1.39	Variación de entrada de turistas extranjeros a Tenerife y Cancún (2005-2006)	76
Cuadro 1.40	Variación en la entrada de turistas a Tenerife y Cancún (2005-2006)	76
Cuadro 1.41	Turismo en Tenerife y Cancún por nacionalidad (2002-2006)	77

Cuadro 1.42	Pronóstico de llegadas de turistas internacionales a nivel mundial y regional (1990-2010)	78
Cuadro 1.43	Tendencias en la participación de mercado regional (1990-2010)	79
Cuadro 1.44	Crecimiento de flujo direccional de turistas por región de origen y destino (2000-2010)	79
Cuadro 1.45	Pronóstico de llegadas de turistas internacionales a nivel mundial en el 2020	80
Cuadro 2.1	Principales aportaciones teóricas del enfoque estratégico	84
Cuadro 2.2	Características de los recursos y capacidades estratégicos que sostienen la ventaja competitiva	96
Cuadro 2.3	Primeros trabajos teóricos de la teoría de recursos y capacidades	98
Cuadro 2.4	Requisitos de los recursos estratégicos	101
Cuadro 2.5	Resumen de las aplicaciones del enfoque de recursos	103
Cuadro 2.6	Principales trabajos empíricos de la DERH en el marco del RBV	119
Cuadro 2.7	Principales aportaciones a la dirección estratégica de recursos humanos desde el RBV	123
Cuadro 2.8	Barreras que impiden el efectivo desempeño de la dirección de Recursos humanos	124
Cuadro 2.9	Principales aportaciones del RBV a la dirección estratégica de recursos humanos	128
Cuadro 3.1	Principales aportaciones teóricas con argumento universalista	147
Cuadro 3.2	Prácticas de recursos humanos	148
Cuadro 3.3	Principales aportaciones de la investigación empírica universalista con prácticas de RRHH	149
Cuadro 3.4	Elementos principales de la medición del desempeño	152
Cuadro 3.5	Principales aportaciones a la medición del desempeño organizativo con prácticas de RRHH	159
Cuadro 3.6	El ajuste en el ámbito de estudio de la dirección estratégica	164
Cuadro 3.7	Dimensiones del ajuste	169
Cuadro 3.8	Aproximaciones al concepto de ajuste en función de su amplitud	170
Cuadro 3.9	Esquema conceptual de las diferentes perspectivas del ajuste estratégico	171
Cuadro 3.10	Diferentes perspectivas del concepto de ajuste	174
Cuadro 3.11	Concepciones subyacentes a cada perspectiva de ajuste en la investigación sobre estrategia	174
Cuadro 3.12	Aproximaciones conceptuales entre el marco teórico elegido y la definición de ajuste	176
Cuadro 3.13	Aportes a la investigación respecto a la importancia del ajuste	178
Cuadro 3.14	Distintos niveles de definición de estrategias	182
Cuadro 3.15	Estrategias a nivel de negocio	183
Cuadro 3.16	Tipos de estrategias coincidentes	183
Cuadro 3.17	Estrategias de recursos humanos que encajan con las estrategias de negocios de Porter	190
Cuadro 3.18	Características de los tipos de organización-estrategia propuestos por Miles y Snow	191
Cuadro 3.19	Estrategias de recursos humanos que encajan con las estrategias de negocios de Miles y Snow	192
Cuadro 3.20	Principales aportaciones empíricas entre estrategia y prácticas de	194

	recursos humanos	
Cuadro 3.21	Principales aportaciones al desarrollo de la perspectiva configurativa	197
Cuadro 3.22	Principales aportaciones empíricas a las configuraciones con prácticas de RRHH y estrategia	199
Cuadro 3.23	Características de los sistemas de empleo	202
Cuadro 3.24	Características de los sistemas de empleo propuesto por Delery y Doty (1996)	204
Cuadro 3.25	Estructuras mecánicas y orgánicas	206
Cuadro 3.26	Fases de desarrollo entre estrategia y estructura	208
Cuadro 3.27	Correspondencia entre la tipología estratégica y el marco estrategia-estructura	209
Cuadro 3.28	Opciones de recursos humanos para cinco combinaciones estructura-estrategia	210
Cuadro 3.29	Propuestas básicas de diseño de la estructura organizativa	212
Cuadro 3.30	Resumen de la investigación empírica entre la centralización y el éxito organizacional	214
Cuadro 3.31	Resumen de las investigaciones sobre la incertidumbre del entorno	217
Cuadro 3.32	Caracterización del entorno en general	218
Cuadro 3.33	Matriz de Incertidumbre Ambiental	220
Cuadro 3.34	Tipos básicos que agrupan los modelos del entorno	221
Cuadro 4.1	Ficha técnica de la investigación empírica para Tenerife	237
Cuadro 4.2	Clasificación de las empresas según el número de empleados	238
Cuadro 4.3	Estructura del cuestionario	239
Cuadro 4.4	Las prácticas de recursos humanos en el cuestionario	240
Cuadro 4.5	La estructura organizacional en el cuestionario	240
Cuadro 4.6	La estrategia competitiva en el cuestionario	241
Cuadro 4.7	La incertidumbre ambiental en el cuestionario	241
Cuadro 4.8	El desempeño en el cuestionario	242
Cuadro 4.9	La clasificación de hoteles en el cuestionario	242
Cuadro 4.10	Resumen de las escalas para medir prácticas de recursos humanos	255
Cuadro 4.11	Resumen de las escalas para medir la estructura organizacional	256
Cuadro 4.12	Resumen de las escalas para medir el perfil estratégico	256
Cuadro 4.13	Resumen de las escalas para medir la incertidumbre ambiental	257
Cuadro 4.14	Clasificación de las empresas según el número de empleados	258
Cuadro 4.15	Estructura del cuestionario	259
Cuadro 4.16	Fiabilidad de las escalas	263
Cuadro 5.1	Aceptación de hipótesis para la perspectiva universalista	316
Cuadro 5.2	Aceptación de hipótesis para la perspectiva contingente	316
Cuadro 5.3	Aceptación de hipótesis para la perspectiva configurativa	317
Cuadro 5.4	Aceptación de hipótesis para incertidumbre ambiental	318
Cuadro 5.5	Cuadro comparativo de la aceptación de hipótesis	320



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Clasificación de los viajeros	33
Figura 1.2	Proveedores y actividades turísticas	34
Figura 1.3	Variables que influyen en el atractivo de una región turística	41
Figura 1.4	Variables que inciden en la demanda	42
Figura 2.1	Modelo de Grant	95
Figura 2.2	Un modelo integrador de la estrategia y la dirección estratégica de recursos humanos	116
Figura 2.3	El papel estratégico de las políticas de recursos humanos	141
Figura 3.1	Modelo de configuración organizativa	224
Figura 4.1	Diagrama path para la escala desempeño organizacional	245
Figura 6.1	Modelo de configuración organizativa	330

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1	Análisis factorial de la escala desempeño	244
Tabla 4.2	Fiabilidad de la escala para la medición del desempeño	247
Tabla 4.3	Fiabilidad de las escalas	247
Tabla 4.4	Correlaciones para el análisis de desempeño organizacional	251
Tabla 4.5	Correlaciones para el análisis de prácticas de recursos humanos	252
Tabla 4.6	Correlaciones para el análisis de la estructura	253
Tabla 4.7	Correlaciones para el análisis de la estrategia	254
Tabla 4.8	Correlaciones para el análisis de la incertidumbre ambiental	254
Tabla 4.9	Análisis factorial de la escala desempeño	260
Tabla 4.10	Fiabilidad de la escala para la medición del desempeño	262
Tabla 4.11	Correlaciones para el análisis de desempeño organizacional	266
Tabla 4.12	Correlaciones para el análisis de prácticas de recursos humanos	267
Tabla 4.13	Correlaciones para el análisis de la estructura	268
Tabla 4.14	Correlaciones para el análisis de la estrategia	269
Tabla 4.15	Correlaciones para el análisis de la incertidumbre ambiental	269
Tabla 5.1	Confiabilidades de las prácticas de recursos humanos y sus correlaciones con el desempeño	273
Tabla 5.2	Resultados de la hipótesis universalista	274
Tabla 5.3	Resultados de la hipótesis contingente	276

Tabla 5.4	Valores para los perfiles ideales	278
Tabla 5.5	Descripción de tipos de RRHH y comparación de medias	279
Tabla 5.6	Distancias entre el sistema de empleo y el tipo ideal	280
Tabla 5.7	Medias y desviaciones de los clusters obtenidos	281
Tabla 5.8	Rasgos de los clusters resultantes	282
Tabla 5.9	Resultados de los clusters	283
Tabla 5.10	Resultados del análisis	284
Tabla 5.11	Regresiones jerárquicas del tipo de empleo (mercado-interno	286
Tabla 5.12	Regresiones jerárquicas del tipo híbrido	287
Tabla 5.13	Correlaciones entre las variables de incertidumbre ambiental de hoteles alineadas y el desempeño organizativo	288
Tabla 5.14	Correlación entre las variables de incertidumbre ambiental y el desempeño organizacional	289
Tabla 5.15	Correlación entre las variables de incertidumbre ambiental y las prácticas de recursos humanos	290
Tabla 5.16	Relación entre las prácticas de recursos humanos y el régimen de propiedad del hotel	292
Tabla 5.17	Análisis de medias entre tipo de hotel y prácticas de recursos humanos	293
Tabla 5.18	Confiabilidades de las prácticas de recursos humanos y sus correlaciones con el desempeño	294
Tabla 5.19	Resultados de la hipótesis universalista	295
Tabla 5.20	Resultados de la hipótesis contingente	297
Tabla 5.21	Valores para los Perfiles Ideales	299

Tabla 5.22	Descripción de tipos de RRHH y comparación de medias	301
Tabla 5.23	Distancias entre el sistema de empleo y el tipo ideal	301
Tabla 5.24	Medias y desviaciones de los clusters obtenidos	303
Tabla 5.25	Rasgos de los clusters resultantes	304
Tabla 5.26	Resultados de los clusters	305
Tabla 5.27	Resultados del análisis	306
Tabla 5.28	Regresiones jerárquicas del tipo de empleo (mercado-interno)	308
Tabla 5.29	Regresiones jerárquicas del tipo híbrido	309
Tabla 5.30	Correlación entre las variables de incertidumbre ambiental de hoteles alineadas y el desempeño organizativo	310
Tabla 5.31	Correlación entre las variables de incertidumbre ambiental y el desempeño organizacional	311
Tabla 5.32	Correlación entre las variables de incertidumbre ambiental y las prácticas de recursos humanos	312
Tabla 5.33	Relación entre las prácticas de recursos humanos y el régimen de propiedad del hotel	313
Tabla 5.34	Análisis de medias entre tipo de hotel y prácticas de recursos humanos	315
Tabla 6.1	Resumen de los vínculos entre los tipos de hotel, variables de desempeño y escalas	331

## AGRADECIMIENTOS

Una vez finalizado el presente trabajo de investigación, deseo hacer patente mi agradecimiento al conjunto de personas que en el transcurso de los últimos años, han ayudado y se han esforzado en que este proyecto se haya convertido en una realidad.

Esas personas han conseguido que mi esfuerzo haya podido cristalizar en dicho trabajo de investigación, de cuyo contenido, posibles defectos y virtudes, si existen, soy la única responsable.

Estimado imprescindible resaltar la ayuda permanente del Dr. José Antonio Lastres Segret, director de esta Tesis Doctoral al que agradezco su confianza, ánimo, paciencia y permanente magisterio, sin cuya ayuda no sería posible la culminación de este trabajo de investigación.

Debo reconocer la gran colaboración prestada a mi amiga y colega María Josefina Rivero Villar, cuyas sugerencias y apoyo resultaron cruciales en este empeño.

En general también desea hacer extensivo este agradecimiento a los Profesores y Profesoras del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad De La Laguna, especialmente al Dr. D. Juan Ramón Oreja Rodríguez por su dedicación y esfuerzo en los Cursos de Doctorado y por los consejos que recibí de él que me sirvieron para iniciar la investigación en sí.

Así mismo debo destacar la ayuda prestada por la Universidad de las Américas-Puebla, que me permitió desplazarme a la Universidad de La Laguna, conocer a mi Director de Tesis y poder realizar todo lo necesario para iniciar y por finalizar, esta labor de investigación.

Por último deseo referirme a mi familia, especialmente a mi hijo León Felipe y a mi recientemente fallecido esposo Ernesto, a quienes dedico este trabajo, por su entrega, dedicación y continuas atenciones hacia mi persona en los momentos buenos y en los malos.

## INTRODUCCIÓN

Dentro del campo de estudio de la dirección estratégica de recursos humanos (DERH) se ha hecho constante referencia a la identificación de los conceptos, factores y variables que enfatizan la relevancia que las prácticas de recursos humanos tienen sobre el desempeño organizacional.

Los diversos enfoques que han tratado de comprender y explicar la relación entre las prácticas de recursos humanos y el resultado de la empresa (Delaney y Huselid, 1996; Ferris et al., 1998; Lauren y Foss, 2003; Wright et al., 2003) han tenido un soporte teórico bastante limitado (McMahan et al., 1999) al presentar solamente una serie de lineamientos generales. Delery y Doty (1996) los han clasificado de acuerdo a la perspectiva adoptada para comprender esa relación en: universalista, contingente y configurativa.

Así, la *perspectiva universalista* (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Becker y Gerhart, 1996), la *perspectiva contingente* (Delery y Doty, 1996; Arthur, 1994; Huselid, 1995; Yound et al., 1996; Guest, 1997; Shaw et al., 1998; Hiltrop, 1996; Baird y Meshoulam, 1988; Becker y Gerhart, 1998) y la *perspectiva configurativa* (Doty et al., 1993; Ketchen et al., 1993; Meyer et al., 1993) han tratado de determinar el sistema de prácticas de recursos humanos que directamente, a través de las mejores prácticas conocidas como *best practices* o, mediante variables de contingencia también denominadas prácticas de mayor ajuste o *best fit practices*, contribuya de manera significativa a incrementar el rendimiento de la organización.

La importancia que los recursos humanos tienen en la actualidad ha atraído la atención en los últimos años de muchos profesionales y académicos, quienes han aportado al campo de estudio una literatura abundante y diversa en contenido, calidad y enfoque al proponer nuevas formas para gestionar apropiadamente esos recursos cuyo desempeño está condicionado por el ambiente interno de la empresa.

Esta profusión de literatura ha sido poco respaldada por trabajos empíricos ya que los resultados obtenidos evidencian la falta de precisión y claridad en la definición de variables y conceptos empleados, lo que a su vez dificulta la realización de mediciones. Los resultados, por consiguiente, siguen siendo discutibles dejando abierto un amplio campo para futuras investigaciones.

Por otro lado, el tema de la congruencia que no es nuevo en este campo, supone que cuanto mayor es el grado de ajuste entre los distintos componentes de la organización, mayor será su éxito. El análisis de la congruencia ha estructurado un cuerpo teórico en donde la estrategia empresarial adquiere un papel importante y al estar todos los elementos en poder de la dirección deben colaborar en el logro de los objetivos definidos. El concepto de ajuste no es fácil de manejar desde el punto de vista práctico ya que presenta serias dificultades para su medición, por ello, los estudios que han hecho operativo estos ajustes son parciales y hasta el momento no han logrado resultados concluyentes.

Desde el campo de la dirección estratégica tradicional surge una nueva teoría enfocada a descubrir los distintos elementos que, desde el interior de la organización, le confieren

una ventaja competitiva al incrementar los beneficios. Del análisis de estos elementos surgen la estructura, la estrategia y el entorno de la organización como elementos clave.

La relación estrategia-estructura ha sido analizada por la literatura de la dirección estratégica de recursos humanos desde diferentes y múltiples enfoques, partiendo del trabajo seminal de Chandler (1962), hasta nuestros días.

En cambio, los trabajos efectuados respecto a las implicaciones del entorno en las organizaciones presentan a la incertidumbre como su problema fundamental (Millar y Bromiley, 1990; Tan y Lischert, 1994; McNamara y Bromiley, 1999; Palmer y Wiseman, 1999; Ruefli et al., 1999; Badri et al., 2000; Bruvik y Gronhaug, 2000).

Para realizar una nueva propuesta de perspectiva configurativa que mida el impacto que las prácticas de recursos humanos, gestionadas a través de un sistema de empleo, tienen sobre el desempeño cuando están alineadas con la estrategia como variable moderadora, con la estructura organizacional y con el entorno, se presentan los siguientes objetivos de la investigación:

**Objetivo 1:** Revisar la literatura de cada una de las perspectivas puntualizando los respectivos supuestos de partida para derivar hipótesis en cada caso.

**Objetivo 2:** Plantear el modelo de investigación que permita contrastar los supuestos de la perspectiva configurativa.

**Objetivo 3:** Contrastar empíricamente la validez del modelo configurativo propuesto.



Las hipótesis que se someterán a prueba empírica son:

<p><b>Hipótesis 1:</b> Hay una relación positiva entre el desempeño organizacional y (a) oportunidad de carrera interna, (b) sistema de entrenamiento formal, (c) evaluación de desempeño, (d) compartir beneficios, (e) seguridad en el empleo, (f) participación y (g) definición de trabajo.</p>
<p><b>Hipótesis 2:</b> La relación entre prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional será contingente con una estrategia de la organización.</p>
<p><b>Hipótesis 3:</b> Entre mayor similitud con el sistema de empleo de tipo ideal que sea similar con un sistema de empleo de la organización mayor será el desempeño.</p>
<p><b>Hipótesis 4:</b> Cuanto mayor sea la similitud de un sistema de empleo respecto al tipo ideal para cada tipo de estructura mayor será el desempeño organizacional.</p>
<p><b>Hipótesis 5:</b> La similitud de un sistema de empleo con el sistema de empleo de tipo ideal que sea apropiado para una estrategia de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional.</p>
<p><b>Hipótesis 6:</b> La similitud de un sistema de empleo con un sistema de empleo híbrido que sea apropiado para una estrategia de una organización estará positivamente relacionada con el desempeño.</p>
<p><b>Hipótesis 7:</b> La relación entre la incertidumbre ambiental y una estrategia de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño.</p>
<p><b>Hipótesis 8:</b> La relación entre la incertidumbre ambiental y la estructura de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional.</p>
<p><b>Hipótesis 9:</b> La relación entre la incertidumbre ambiental y las prácticas de recursos humanos estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional.</p>

### **Importancia de la tesis**

La importancia del trabajo de investigación radica en el desarrollo teórico del nuevo modelo configurativo y en la evidencia empírica resultante de contrastarlo en dos destinos turísticos ubicados en dos países diferentes.

Con referencia al desarrollo teórico, la revisión de la literatura en recursos humanos refleja el dominio en este campo de las tres perspectivas teóricas ya mencionadas para el estudio de la relación entre prácticas de RRHH y resultados organizacionales. En el trabajo se analizan las diferentes perspectivas no de manera excluyente ni en conflicto sino como versiones complementarias de la misma realidad, para proponer el modelo a contrastar en el desarrollo empírico.

De acuerdo con Huselid (1995) las prácticas de recursos humanos pueden ser una fuente de ventaja competitiva cuando la empresa desarrolla sistemas efectivos que exploten las complementariedades o sinergias potenciales con el resto de los elementos organizativos que ayuden a desarrollar la estrategia competitiva de la empresa.

Con referencia al estudio empírico, en este trabajo se contrastó el modelo teórico propuesto en dos destinos turísticos: Tenerife y Cancún ubicados geográficamente en dos países distintos: España y México respectivamente, para hacer una comparación de los resultados obtenidos.

Esta investigación pretende aportar al campo de la dirección estratégica de recursos humanos el nuevo modelo probado empíricamente que enfatice la relevancia entre las

prácticas de recursos humanos, otras variables organizativas y el desempeño organizacional.

### **Estructura de la investigación**

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados, la investigación se ha estructurado en seis capítulos precedidas por la introducción que contiene el problema a investigar y los objetivos e importancia del trabajo.

En el capítulo uno *-Sector Hotelero-* se muestra el turismo y los componentes de la oferta turística: transporte, compras y otras actividades y, alojamiento; así como su importancia en la satisfacción de las necesidades de los viajeros. Se presenta también el concepto de destino turístico y la demanda que éste puede generar al agregar a los componentes mencionados las características distintivas que lo hacen único.

Seguidamente se presentan los sectores turísticos de España y México y en especial de sus destinos turísticos maduros de sol y playa más representativos como lo son Tenerife y Cancún respectivamente para establecer un análisis comparativo entre ellos. El capítulo cierra con un panorama general del futuro del turismo a nivel mundial.

En el capítulo dos *-Fundamentación Teórica-* se expone la importancia que tiene para las empresas gozar de ventajas competitivas sostenibles como condicionante de su desempeño en el corto plazo y de su supervivencia en el largo plazo, así como su estrecha vinculación con la estrategia que la firma adopte para hacer frente a los cambios del entorno.

Enseguida se presentan, con un enfoque complementario, las dos teorías que han dominado el panorama estratégico hasta nuestros días: la Teoría del Entorno y la Teoría de Recursos y Capacidades para posteriormente analizar la Teoría de Recursos (RBV) y la Teoría de Capacidades por la relevancia que cada una de ellas ha adquirido debido a su impacto en las organizaciones en los últimos años, al constituirse como las bases de los estudios de capital intelectual y especialmente de capital humano.

Igualmente se presenta la evolución de la dirección de recursos humanos hasta constituirse como dirección estratégica de recursos humanos. En los siguientes apartados se muestra su estrecha vinculación con el RBV y las implicaciones de la relación existente entre el ajuste y la flexibilidad. Por último se presenta de manera general, el sistema de recursos humanos conformado por las políticas y prácticas de recursos humanos haciendo especial énfasis en éstas al ser uno de los pilares de la investigación.

El capítulo tres denominado *Diseño de la investigación* está constituido por las tres perspectivas teóricas de las prácticas de recursos humanos que enmarcan la propuesta de un nuevo modelo de análisis de ellas.

En el capítulo cuatro –*Metodología*– se plantean para cada uno de los destinos turísticos: Tenerife y Cancún, los objetivos e hipótesis de la investigación y una vez descrita la población y el tamaño muestral, se detalla el instrumento de recolección de datos y las fuentes utilizadas para ello, asimismo se especifica la forma en que se efectuó el trabajo de campo y las técnicas usadas para analizar los datos y probar las hipótesis de la investigación.

En el capítulo cinco *-Resultados-* se presentan los análisis estadísticos realizados y los resultados obtenidos. Dichos resultados además de describir las principales características de los hoteles analizados, permite conocer en los sectores hoteleros en estudio y para cada una de las perspectivas, la forma en que las prácticas de recursos humanos inciden en el desempeño organizacional, así como el empleo de otras variables organizacionales.

Posteriormente se da respuesta al objetivo empírico de la investigación y para ello en los siguientes apartados se presentan la validación de las escalas de medida utilizadas, la influencia del ajuste en los resultados empíricos y el impacto de las prácticas de recursos humanos en los resultados organizacionales. El capítulo termina con la evaluación del modelo teórico propuesto.

En el capítulo seis *-Conclusiones e Implicaciones-* se presentan las conclusiones de la investigación así como las implicaciones prácticas y académicas de la misma. Las conclusiones se referirán tanto a la revisión teórica efectuada como al planteamiento del problema, objetivos e hipótesis mismos que serán contrastados con los resultados empíricos para determinar su aceptación y valor. Se hará referencia a las limitaciones que presenta la investigación para finalmente proponer algunas recomendaciones para futuros trabajos en este campo.

**CAPÍTULO 1**  
**SECTOR HOTELERO**

**1.1 TURISMO**

**1.1.1 COMPONENTES DE LA OFERTA TURÍSTICA**

**1.1.1.1 TRANSPORTE**

**1.1.1.2 COMPRAS Y OTRAS ACTIVIDADES**

**1.1.1.3 ALOJAMIENTO**

**1.1.2 EL DESTINO TURÍSTICO**

**1.1.2.1 LA DEMANDA DE UN DESTINO**

**1.2 EL SECTOR TURÍSTICO EN ESPAÑA**

**1.2.1 TENERIFE COMO DESTINO TURÍSTICO**

**1.3 EL SECTOR TURÍSTICO EN MÉXICO**

**1.3.1 CANCÚN COMO DESTINO TURÍSTICO**

**1.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SECTORES TURÍSTICOS DE  
ESPAÑA Y MÉXICO**

**1.5 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS DE  
TENERIFE Y MÉXICO**

**1.6 EL FUTURO DEL TURISMO**

# **CAPÍTULO 1**

## **SECTOR HOTELERO**

La actividad terciaria es hoy en día, uno de los sectores clave en las economías mundiales y engloba al comercio, transportación, comunicaciones y turismo (McIntosh et al., 2001).

El sector terciario contribuye notablemente al producto interno bruto (PIB) de los países, como consecuencia del avance del sector primario y de la industria. Su crecimiento no es siempre un indicador de desarrollo, dado que en los países en vías de desarrollo hay un amplio sector de servicios pero poco cualificados. Es un sector heterogéneo que se caracteriza por su alta productividad.

### **1. 1 El turismo**

De acuerdo con Aislabie (1998), la actividad turística posee características que lo diferencian de otros sub-sectores como son: la inamovilidad de los factores, los límites de capacidad, la estacionalidad y la incapacidad del consumidor para probar el producto antes de adquirirlo. Bull (1994) la considera como una actividad que impacta el comportamiento humano, el uso de recursos y la interacción con otras personas, economías y entornos, agrupando una serie de actividades con demanda intensiva de mano de obra.

Es también una de las actividades económicas con mayor capacidad de promover un desarrollo equilibrado y sostenible, convirtiéndose cada vez más, en un elemento estratégico para todos los países. No existe localidad, región o estado en el mundo que ponga en duda la necesidad de impulsar el turismo para lograr el avance y mejora en sus políticas económicas.

El turismo está sometido en la actualidad a profundas transformaciones tanto en su estructura económica como en sus objetivos y alcances. Las cifras afirman que es el mayor producto del comercio internacional y en muchos países se encuentra clasificado entre las tres industrias más importantes (Cook et al., 2002; Lickorish y Jenkins, 1997) por lo que se ha convertido en una fuerza económica y social, existiendo consenso de que es uno de los principales generadores de empleo e ingresos económicos a escala mundial (Cuadro 1.1).

Cuadro 1.1  
Entrada de divisas por país

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>TOTAL MUNDIAL</b> (miles de millones de dólares)	<b>477.0</b>	<b>463.6</b>	<b>480.3</b>	<b>523.2</b>	<b>622.0</b>	<b>680.5</b>	<b>735.0</b>
1. Estados Unidos	82.0	72.3	66.7	64.5	74.5	81.6	85.7
<b>2. España</b>	<b>31.5</b>	<b>32.9</b>	<b>33.8</b>	<b>41.8</b>	<b>45.2</b>	<b>47.8</b>	<b>51.1</b>
3. Francia	30.8	30.0	32.7	37.0	40.8	42.2	46.3
4. Italia	27.5	25.8	26.9	31.2	35.7	35.3	38.1
5. China	16.2	17.8	20.4	17.4	25.7	29.3	33.9
6. Reino Unido	19.5	16.3	20.5	22.8	28.2	30.6	33.5
7. Alemania	18.5	17.2	19.0	23.0	27.7	29.2	32.8
8. Australia	8.5	7.6	8.6	10.3	13.0	16.8	17.8
9. Turquía	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	15.8	18.1	16.9
10. Austria	9.9	10.1	11.2	14.1	15.4	15.4	16.7
11. Canadá	10.7	10.8	10.7	10.6	10.9	11.1	14.5
12. Grecia	9.2	n.d.	9.7	10.7	12.9	13.3	14.3
13. Tailandia	7.5	n.d.	7.9	n.d.	10.0	9.6	12.4
<b>14. México</b>	<b>8.3</b>	<b>8.4</b>	<b>8.9</b>	<b>9.6</b>	<b>10.7</b>	<b>11.8</b>	<b>12.2</b>

Fuente: World Tourism Organization (WTO), 2007



Según los datos publicados por el Barómetro de enero de 2007 por la Organización Mundial del Turismo (WTO), la actividad turística se ha convertido en uno de los principales generadores de divisas a nivel mundial (Cuadro 1.2).

Cuadro 1.2

Ingreso de divisas por turismo internacional

<b>Año</b>	<b>Miles de millones de dólares</b>
1950	2
1960	6
1970	17
1980	106
1990	272
2000	476
2001	464
2002	482
2003	524
2004	622
2005	660
2006	680
2020 (estimado)	800

Fuente: World Tourism Organization (WTO), 2007

El año 2006 ha sido favorable para el turismo mundial al alcanzar un crecimiento global de 4,5% respecto al año anterior al registrar 842 millones de llegadas, debido a las cifras logradas en diferentes regiones. En África el turismo creció un 8,1% convirtiéndose en la zona con mayor porcentaje de desarrollo contando con 40.3 millones de llegadas. América con 2,1% obtuvo el menor porcentaje de crecimiento al registrar 136.3 millones de llegadas y Europa con un porcentaje moderado de crecimiento de 3,9% contó con 458 millones de llegadas a nivel mundial que corresponde al 54% (Cuadro 1.3).

Cuadro 1.3

## Turismo mundial en los principales destinos turísticos

<b>País</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>TOTAL MUNDIAL</b> (Millones de turistas)	<b>696.1</b>	<b>692.9</b>	<b>718.2</b>	<b>705.2</b>	<b>766</b>	<b>808</b>	<b>842</b>
1. Francia	75.6	75.2	77.0	75.0	75.1	75.9	79.1
<b>2. España</b>	<b>47.9</b>	<b>50.1</b>	<b>52.3</b>	<b>51.8</b>	<b>53.6</b>	<b>55.8</b>	<b>58.5</b>
3. Estados Unidos	50.9	45.5	43.5	41.2	46.1	49.2	50.9
4. China	31.2	33.2	36.8	33.0	41.8	46.8	49.6
5. Italia	41.2	39.1	39.8	39.6	37.1	36.5	41.1
6. Reino Unido	25.2	22.8	24.2	24.7	27.7	28.1	30.1
7. Alemania	19.0	17.9	18.0	18.4	20.1	21.5	23.6
<b>8. México</b>	<b>20.6</b>	<b>19.8</b>	<b>19.7</b>	<b>18.7</b>	<b>20.6</b>	<b>21.9</b>	<b>21.4</b>
9. Austria	18.0	18.2	18.6	19.1	19.4	20.0	20.3
10. Federación Rusa	21.2	n.d.	23.3	22.5	19.9	19.9	20.2
11. Turquía	9.6	n.d.	n.d.	n.d.	16.8	20.3	18.9

Fuente: World Tourism Organization (WTO), 2007

El sector turístico se considera un sector globalizado (García Lillo et al., 1998). Este proceso de globalización (AIEST, 1996) le ha traído una serie de efectos directos e indirectos debidos a su marcado carácter internacional:

- La expansión del turismo internacional, acompañada de nuevos mercados y destinos turísticos emergentes, que supondrá una paulatina redistribución de los flujos turísticos a nivel mundial
- La desregulación del transporte para facilitar el desarrollo de los viajes a larga distancia
- Una mayor expansión empresarial hacia nuevos destinos que redefinirá los procesos de concentración empresarial
- La comercialización de los productos turísticos que progresivamente incorpora nuevas tecnologías
- La conservación del medio ambiente convertido en una exigencia incuestionable

- La identidad cultural de los destinos turísticos que deberá conciliarse con la tendencia a la homogeneización.

La expansión del mercado mundial del turismo responde a una intensa competitividad de la oferta, apoyada en la capacidad de diferenciar los productos y servicios ofrecidos al visitante, que a su vez depende de los atractivos específicos del destino.

Esta competitividad ha generado una mayor accesibilidad a los mercados influida por la tendencia a la disminución de precios. A diferencia de los productos y servicios tradicionales, los nuevos perfiles de preferencias entre los consumidores han provocado cambios en la oferta tradicional de productos y servicios turísticos reflejados en la especialización y la calidad.

Poon (1993) y Stanboulis y Skayannis (2003) indican que el comportamiento de los turistas ha cambiado con el tiempo. Están más habituados a viajar haciéndose más experimentados, lo que ha ocasionado una modificación en su estilo de vida y en sus valores. Ahora toman vacaciones escalonadas a lo largo del año, son más flexibles e independientes y exigen unos niveles mínimos de calidad, teniendo que ajustarse la oferta de productos y servicios a estos nuevos esquemas.

Los nuevos perfiles de preferencias han también contribuido a la segmentación del mercado y a la diversificación de la oferta de productos (McIntosh et al., 2001). De aquí que en mercado de productos y servicios turísticos coexistan básicamente cuatro segmentos:

- El conformado por turistas y empresas turísticas interesadas en una mayor variedad en los tipos de destino, especialmente en los lejanos y nuevos

- El enfocado a los productos y servicios correspondientes a estos destinos nuevos
- El turismo alternativo conformado por viajes de aventuras que reúnen dos o más de los siguientes elementos: medio ambiente, aire libre, naturaleza, ejercicios y animación.
- El dedicado a vacaciones breves relacionadas con algún interés o actividad como medio de relajación lejos del trabajo o del hogar.

La actividad turística se ha expandido durante los últimos años, particularmente en los países desarrollados (Cuadro 1.4) impulsado por el incremento sostenido del ingreso real y del tiempo disponible para ocio de los individuos, lo que ha provocado una fuerte demanda de servicios que respondan a la existencia de nuevos perfiles entre los consumidores. El turismo para algunos países es una fuente importante de riqueza.

Cuadro 1.4  
Saldo de la balanza turística 2004-2006

<b>País</b>	<b>2004</b> (millones de dólares)	<b>2005</b> (millones de dólares)	<b>Variación %</b> 2004-2005	<b>2006</b> (millones de dólares)	<b>Variación %</b> 2005-2006
España	33.1	32.9	-0,6	34.4	4,6
Francia	12.2	13.5	7,4	15.1	11,9
Italia	15.1	13.0	-13,9	15.0	15,4
Turquía	13.3	15.3	6,5	14.2	-7,2
Estados Unidos	8.8	12.8	4,5	13.7	7,0
Grecia	10.0	10.7	7,0	11.3	5,6
Tailandia	5.5	5.1	-7,3	7.8	52,9
Malasia	5.1	4.8	-5,9	5.9	39,6
Egipto	4.8	5.3	10,4	5.8	9,4
Portugal	5.0	4.6	-8,0	5.0	8,7
Austria	4.0	5.6	40,0	5.0	-10,7
México	3.8	4.2	10,5	4.1	-2,4

Fuente: World Tourism Organization (WTO), 2007

El turismo alternativo se ha convertido recientemente en uno de los segmentos que más ha contribuido al crecimiento del mercado. De él se derivan 'el turismo de naturaleza, el turismo cultural y el turismo de aventura.

Mientras el turismo de masas o turismo tradicional se refiere a los grandes conglomerados turísticos en el mundo donde se espera el mismo tipo de servicio e instalaciones, el turismo alternativo se caracteriza por la posibilidad de un mayor contacto con las comunidades y por un sincero respeto por la naturaleza (Newsome et al., 2002).

Se reconoce que el turismo debe conservar y proteger el ambiente y las atracciones naturales para que la gente continúe viajando además de establecer límites de uso de tal modo que los lugares sean verdaderamente sustentables. Por ello, el turismo sustentable tiene como finalidad minimizar el impacto sobre los ecosistemas en respuesta al uso de ciertos recursos naturales por actividades turísticas.

La búsqueda de la sustentabilidad está constituida por una mayor demanda de experiencia y la conservación de la cultura y tradiciones del destino, ambos compatibles con la importancia otorgada a la calidad ambiental, lo que ha generado nuevas oportunidades de negocio para el turismo basado en la naturaleza.

Igualmente, la integración de la sustentabilidad al desarrollo turístico se ha convertido en uno de los requisitos que el mercado ha impuesto para atraer a los interesados en el

desarrollo de las actividades asociadas a la naturaleza y a la cultura, misma que ha resultado necesaria para aumentar la competitividad y la rentabilidad de estas empresas. El desarrollo sustentable debe convertirse en una forma de pensamiento y acción para la comunidad global, pero para ser un modelo efectivo en el futuro, deberá incluir ser un enfoque viable en el presente que a la vez que asegure la reposición de lo consumido durante el proceso de consumo de las actividades turísticas, no suponga la creación de productos secundarios que contaminen o destruyan el ecosistema del que dependerán las generaciones futuras. De aquí que los turistas deben ser no sólo clientes sino invitados del destino y por consiguiente, responsables en su mantenimiento.

Cualquier intento por definir el turismo y describir su alcance, debe tomar en consideración los diversos grupos que participan en esta industria y aquellos que son afectados por ella, identificándose cuatro perspectivas diferentes: el turista, los negocios que le proporcionan bienes y servicios, el gobierno de la comunidad o área anfitriona y la propia comunidad anfitriona (McIntosh et al., 2001).

El turismo al ser definido como “las actividades de personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su ambiente usual durante no más de un año consecutivo con fines de gozar de tiempo libre, negocios u otros” (World Tourism Organization: WTO, 2004); excluye los viajes dentro del área habitual de residencia, los frecuentes y regulares entre el domicilio y el lugar de trabajo así como otros dentro de la comunidad con carácter de hábito.

En su acepción más amplia, el término turismo está relacionado con los bienes y servicios que demandan los turistas, con las unidades de producción -empresas o

establecimientos- que los suministran y con el conjunto de unidades institucionales que participan en las transacciones y que se encuentran localizadas en un lugar determinado que se denomina zona turística, ya que en esta ubicación, los oferentes de bienes y servicios mantienen una estrecha relación con los turistas (Cuenta Satélite de Turismo: CST, 2005).

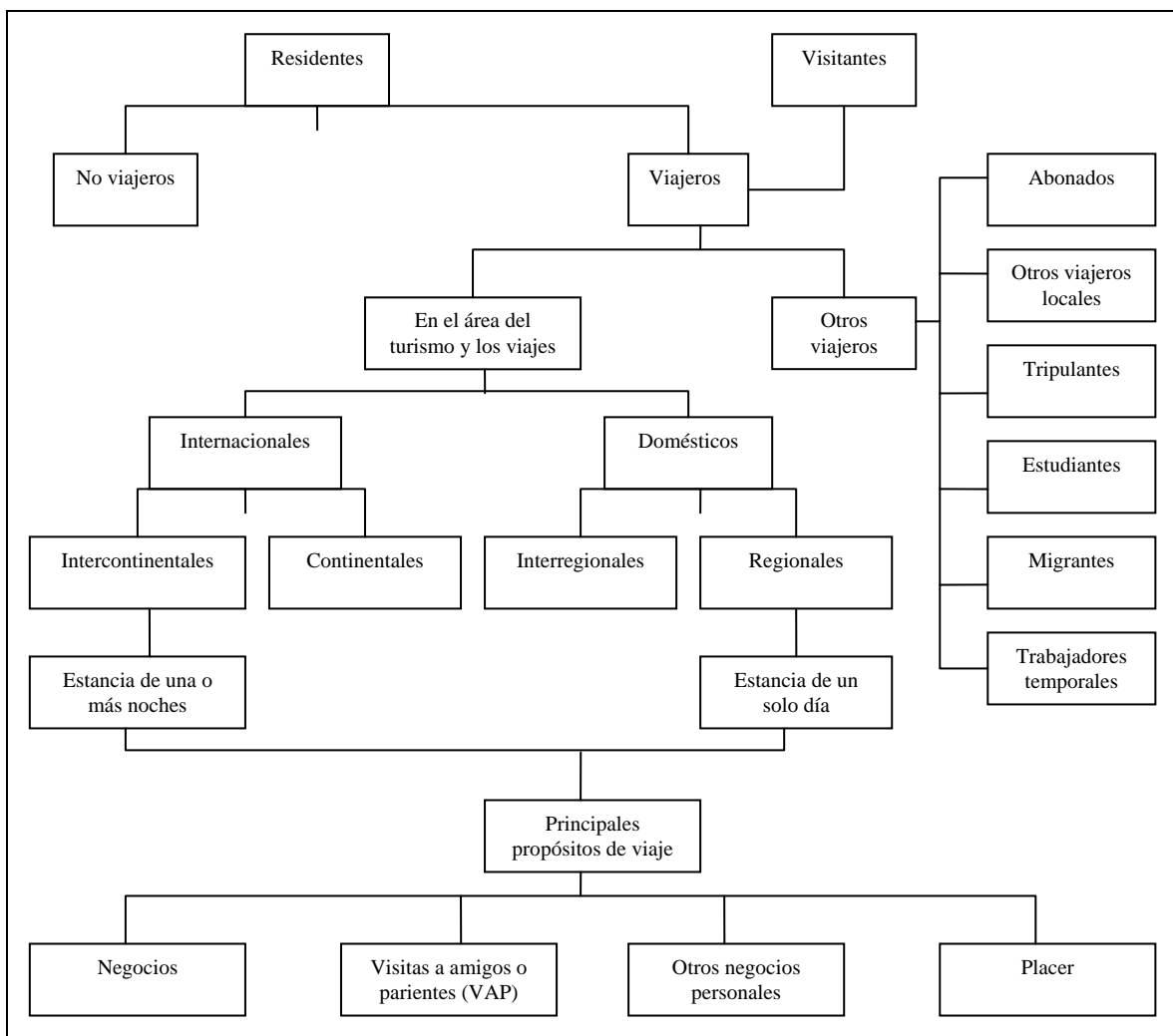
Las *categorías básicas* del turismo incluyen el turismo interior, el turismo nacional y el turismo internacional como resultado de la combinación de los tipos de turismo interno, turismo receptor y turismo emisor, que son considerados como las *formas básicas* del turismo (Eurostat, 1996; Cuenta Satélite de Turismo: CST, 2005).

El término turismo también se refiere a las acciones que realizan los visitantes, por ello, engloba todas las actividades económicas que se dedican a satisfacer sus demandas por lo que no es posible definirlo independientemente de los visitantes –turistas- y de las acciones realizadas por éstos durante sus viajes. Así, el turismo visto como una acción efectuada por turistas, representa una función de consumo que está relacionada con la producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades del visitante.

Existen dos categorías de visitantes: turista y excursionista, cuya distinción responde sólo al criterio de pernoctaciones realizadas en el (los) lugar (es) visitados: al menos una en el caso del turista y ninguna en el de excursionista (Instituto de Estudios Turísticos: IET, 2005). Entonces, es visitante toda persona que se desplaza a un lugar distinto de su entorno habitual, ya sea dentro o fuera de su país de residencia, por duración menor de doce meses y cuya finalidad primordial no es la de ejercer actividad remunerada en el lugar visitado.

Los distintos tipos de viajeros (Figura 1.1) se distinguen fundamentalmente entre residentes y visitantes con sus características de no viajeros como de viajeros. Asimismo se refleja el consenso de considerar dentro del área de turismo y viajes quienes viajan un solo día o lo hacen por negocios. Son de especial interés dentro de esta misma área, los turistas o viajeros que están dentro de la clasificación de internacionales y domésticos.

Figura 1.1  
Clasificación de los viajeros



Fuente: McIntosh et al., 2001



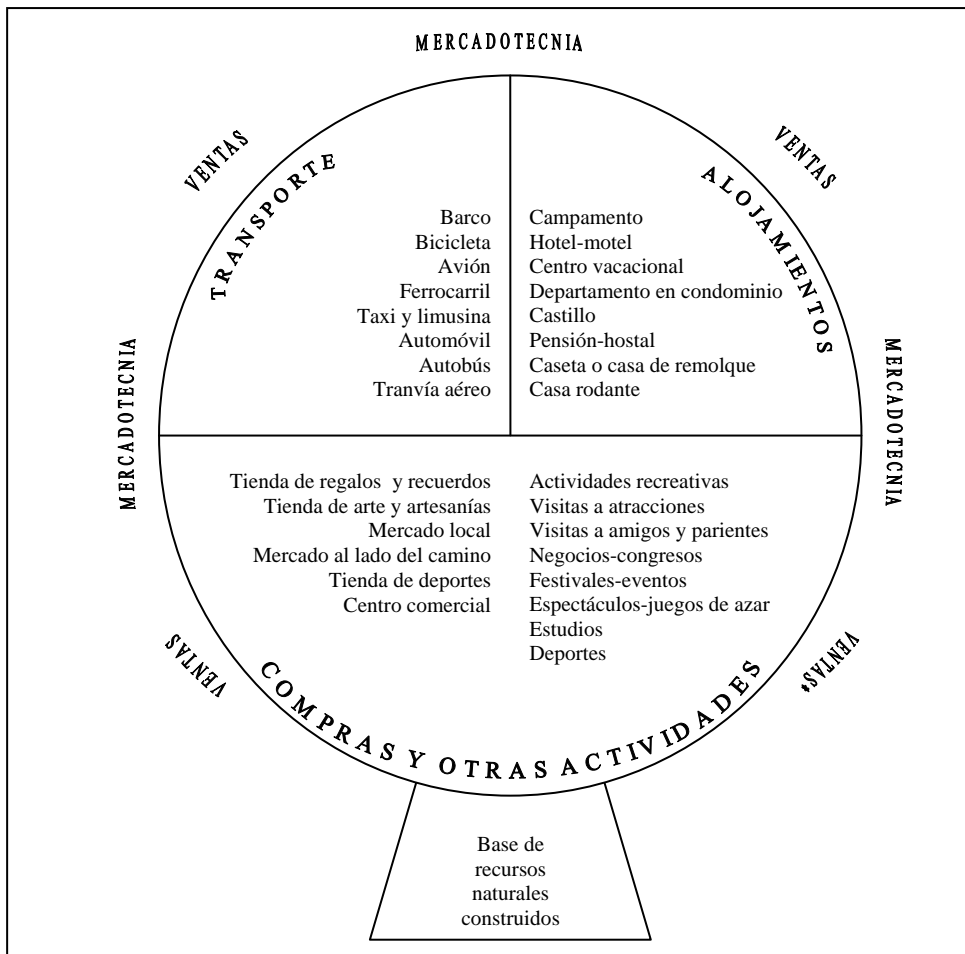
Esta industria originada y sostenida por los recursos atractivos que cuenten con belleza natural o que sean de interés cultural para los visitantes, no ha logrado la cohesión necesaria para que todos sus componentes trabajen juntos para lograr un bienestar común. Cada segmento contribuye individualmente al esquema global del turismo a pesar de su interrelación y dependencia.

### 1.1.1 Componentes de la oferta turística

Se clasifican en cuatro categorías principales: recursos naturales y culturales, transportación, alojamiento y compras, y otras actividades (Figura 1.2).

Figura 1.2

Proveedores y actividades turísticas



Fuente: McIntosh et al., 2001 }

### **1.1.1.1 Transporte**

La transportación de pasajeros ya sea terrestre, marítima o aérea es fundamental para la industria del turismo. La geografía, las políticas gubernamentales y los subsidios se han combinado para crear una serie de alternativas de transportación que varían en cada país y localidad (Cook et al., 2002).

### **1.1.1.2 Compras y otras actividades**

Las compras pueden ser el principal motivo o sólo una parte de la experiencia de un viaje. Mientras algunos visitantes simplemente compran *souvenirs* como recuerdo, otros visitan localidades específicas con el principal propósito de realizar compras. Las plazas comerciales se han convertido en destinos turísticos a la par de los parques de diversión, de otras atracciones culturales y de otros destinos turísticos propiamente dichos (ibidem).

Las otras actividades son las correspondientes al entretenimiento y la recreación. Entre las primeras se encuentran los parques temáticos, áreas de entretenimiento, tours, festivales, desfiles, ceremonias y eventos deportivos y entre las de recreo se encuentran las visitas a parques, reservas, zoológicos y acuarios; museos y sitios históricos; campamentos; uso de vehículos de recreación y parques recreativos. Además de las ya mencionadas se cuenta con otras atracciones como son los casinos, los cruceros y los eventos especiales como exposiciones, exhibiciones y convenciones (Dittmer, 2002).

### **1.1.1.3 Alojamiento**

Para un turismo exitoso se debe disponer de alojamiento en cantidad suficiente para igualar la demanda de los viajeros que llegan al destino.

Los hoteles deben proporcionar las instalaciones físicas, servicios, ubicación y áreas públicas para satisfacer las expectativas, deseos y necesidades de los viajeros, sin embargo, la demanda de alojamiento va a variar de acuerdo con el precio que los huéspedes están dispuestos a pagar por los servicios requeridos (McIntosh et al., 2001).

La existencia de diferentes tipos de necesidades de los turistas, quienes a su vez poseen diferente poder adquisitivo, ha llevado a clasificar los hoteles con la intención de que haya una correspondencia entre la calidad de los servicios y el costo del hospedaje.

Sería muy positivo para el turismo contar con una clasificación mundial uniforme que indique realmente el tipo de los hoteles en cualquier país, entendiendo que siempre existirían diferencias en los patrones generales de desarrollo en cada uno de ellos.

Los hoteles se clasifican de acuerdo a tres sistemas (Comunidad de Madrid, Decreto 120/85):

- Sistema de ausencia-presencia de una serie de elementos
- Sistema de puntuación donde a cada requisito se le atribuye un determinado valor
- Sistema mixto donde se requiere previamente de la presencia-ausencia de ciertos elementos para posteriormente alcanzar una categoría de acuerdo a un puntaje.

Los sistemas usados a nivel mundial son: el sistema guía de clasificación de hoteles oficiales (Cuadro 1.5), el sistema de clasificación de estrellas, el sistema propuesto por la World Tourism Organization, el sistema de vocablos descriptivos y el sistema de claves de letras, sin embargo, algunos países han desarrollado sus propios sistemas basándose en alguno de los mencionados.

Cuadro 1.5

## El sistema guía de clasificación de hoteles oficiales

Tipos de hotel	Descripción
Superior Deluxe	Hotel exclusivo que ofrece los más altos estándares de servicio así como elegantes espacios públicos en una ubicación prestigiada. Pertenece a los mejores hoteles del mundo
Deluxe	En lujo es muy parecido al superior deluxe pero tiene tarifas más razonables y es en muchas ocasiones es satisfactorio para clientes muy exigentes
Moderate Deluxe	Es básicamente un hotel deluxe pero con instalaciones públicas de menor tamaño. Ofrece confort con menos énfasis en la atmósfera y servicio personal.
Superior First Class	Es un hotel promedio, pudiendo ser un hotel viejo en óptimas condiciones. Sus instalaciones son confortables y es recomendable también para clientes exigentes
First Class	Un hotel con cuartos estandarizados y áreas públicas. Puede tener un nivel superior en el área de negocios. Es recomendable para clientes que no esperan servicios de lujo y servicios especiales, por lo que resulta muy satisfactorio para grupos
Limited-Service First Class	Ofrece todos los servicios de un hotel completo, sus áreas públicas son limitadas, es de tamaño moderado pero sin énfasis en la gente de negocios y viajeros de placer
Moderate First Class	Esencialmente es un first class con áreas públicas simples, sus cuartos son funcionales y básicos considerando que los precios son importantes para el cliente
Superior Tourism Class	Tienen algunos estándares de first class, es a menudo un lugar para dormir, ideal para viajeros en grupo y viajeros con presupuesto limitado
Tourist Class	Tiene muy pocos estándares de first class, es un lugar apropiado para dormir recomendable para viajeros con presupuesto limitado
Moderate Tourism Class	Generalmente son hoteles sencillos usados por clientes que disponen de un presupuesto limitado

Fuente: Official Hotel Guide Classification System, 2005

El sistema de clasificación de estrellas (Cuadro 1.6) sitúa a los hoteles en una determinada denominación de acuerdo al cumplimiento de ciertos criterios específicos descritos.

Cuadro 1.6

## Sistema de clasificación por estrellas

<b>Estrellas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Denominación</b>
*****	Establecimiento considerado como uno de los mejores de la zona	Hotel de lujo
****	Establecimiento valorado de forma destacada	Hotel de Primera Clase
***	Establecimiento con todos los servicios	Hotel Estándar
**	Establecimiento confortable con servicios básicos	Hotel Económico
*	Establecimiento limpio con servicios limitados	Hotel Súper Económico

Fuente: Mobil Travel Guide Star, 2005

Los sistemas tanto de vocablos descriptivos como de claves de letras, concuerdan de alguna manera con la denominación asignada al sistema de estrellas (Cuadro 1.7).

Cuadro 1.7

## Correspondencia entre los sistemas de clasificación de hoteles

<b>Número de estrellas</b>	<b>Denominación</b>	<b>Sistemas de Vocablos Descriptivos</b>	<b>Sistema de Clave de Letras</b>
*****	Hotel de lujo	De Lujo	AA
****	Hotel de Primera Clase	Superior de primera	A
***	Hotel Estándar	Ordinario de primera	B
**	Hotel Económico	Superior de turista	C
*	Hotel Súper Económico	Ordinario de turista	D

Fuente: De la Torre, 2001

La WTO ha propuesto una clasificación por puntos para el sistema de estrellas en el que se toman en cuenta los siguientes aspectos: habitación, servicios principales, instalaciones físicas, servicios complementarios y personal administrativo.

Los hoteles con clasificación cinco estrellas o superior -gran turismo y clase especial- se encuentran dentro de la categoría de cinco estrellas (Cuadro 1.8).

Cuadro 1.8

Sistema de clasificación de hoteles de la WTO

<b>Estrellas</b>	<b>Puntos</b>
*****	95 a 100
****	85 a 94
***	70 a 84
**	60 a 69
*	50 a 59

Fuente: World Tourism Organization (WTO), 2005

La Secretaría de Turismo de México (SECTUR) continúa utilizando un cuestionario para obtener los requisitos de los hoteles, incluyendo en su clasificación a aquellos con categoría superior a cinco estrellas (Cuadro 1.9).

Cuadro 1.9

Sistema de clasificación de hoteles de la SECTUR

<b>Estrellas</b>	<b>Requisitos mínimos</b>
Clase especial Gran turismo	108
*****	96
****	71
***	47
**	33
*	24

Fuente: Secretaría de Turismo de México (SECTUR), 2005

La WTO citada en Weaver y Lawton (2002) afirma que el inventario de cuartos de hotel mundial crece alrededor de 3,8% anual. Los índices de ocupación varían, pero el promedio es de 66% global. El alojamiento en hoteles está muy centrado en Europa y América del Norte donde confluye el 75% de la oferta mundial.

### **1.1.2 El destino turístico**

Es el punto de consumo de las actividades que comprende la experiencia turística vivida en un lugar seleccionado. Desde este punto de vista, son los destinos y su imagen los que atraen a los turistas, motivan la visita y ponen en marcha todo el sistema para atender a los visitantes (Monfort Mir, 2000).

Se considera como destino turístico a todo elemento geográfico, sea o no capaz de ser identificado con alguna denominación de cualquier tipo. Son sitios con alguna forma real o percibida que atraen a los turistas (Valls, 2003; Kotler et al., 2007; Coltman 1989).

De la evolución de las diferentes perspectivas teóricas en el campo estratégico y organizativo se extrae la premisa de que las causas de la competitividad empresarial se deben buscar dentro de las propias empresas.

La existencia de una serie de fortalezas denominadas recursos, capacidades o competencias son los determinantes finales de la competitividad (Mariti y Smiley, 1983; Young, 1995; Foss y Eriksen, 1995; Ebers y Jarrillo, 1998).

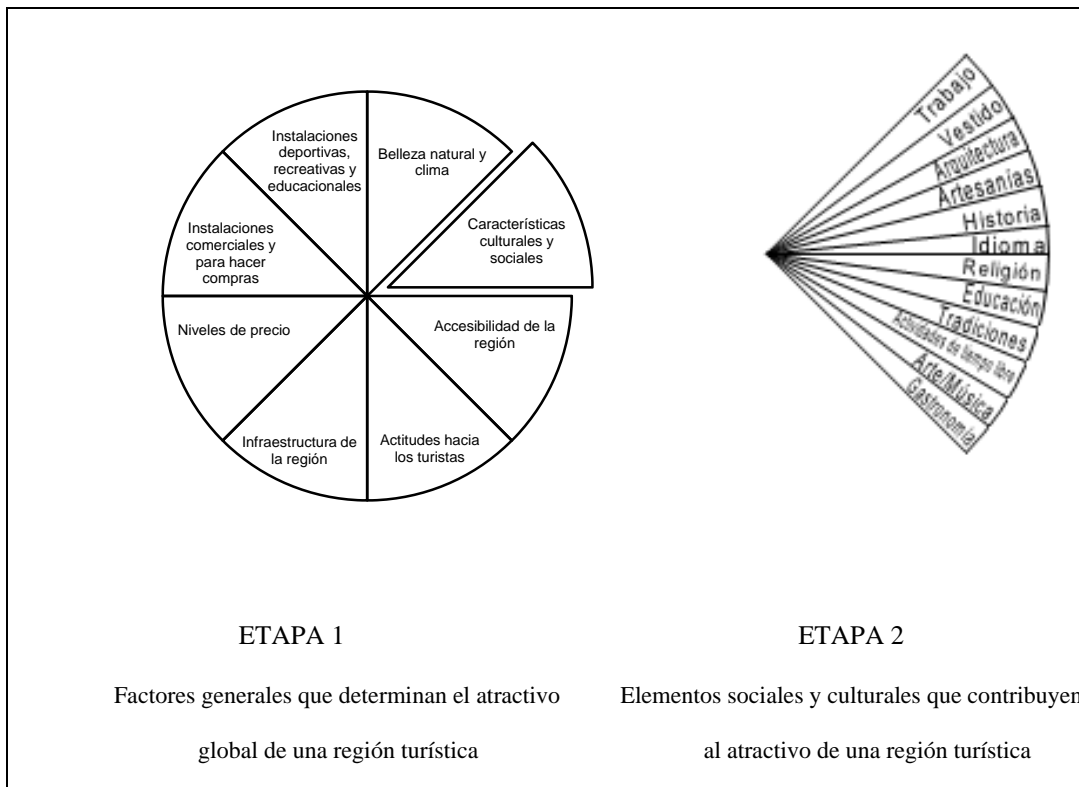
Es entonces importante establecer referencias para identificar si las acciones de las organizaciones que pertenecen a un destino son capaces de hacerlo competitivo, para que a partir de ellas, se pueda ahondar en la competitividad de la industria turística.

La diversidad espacial y de características entre destinos ha crecido en tal magnitud que resulta importante catalogarlos para emprender su análisis. McIntosh et al. (2001)

clasifican los distintos tipos de experiencia de viaje en: turismo étnico, turismo cultural, turismo histórico, turismo ambiental, turismo recreativo y turismo de negocios (Figura 1.3).

Figura 1.3

Variables que influyen en el atractivo de una región turística



Fuente: McIntosh et al., 2001

Los cambios en las personas así como en las actitudes de grupo y en las poblaciones han afectado los intereses de los turistas ocasionando que los intereses del viaje también cambien. Esta situación se ha visto relegada en el aumento de popularidad de algunos países y en la disminución en otros, causada por los sucesos mundiales que tienden a concentrar la atención en determinados países o regiones del mundo.

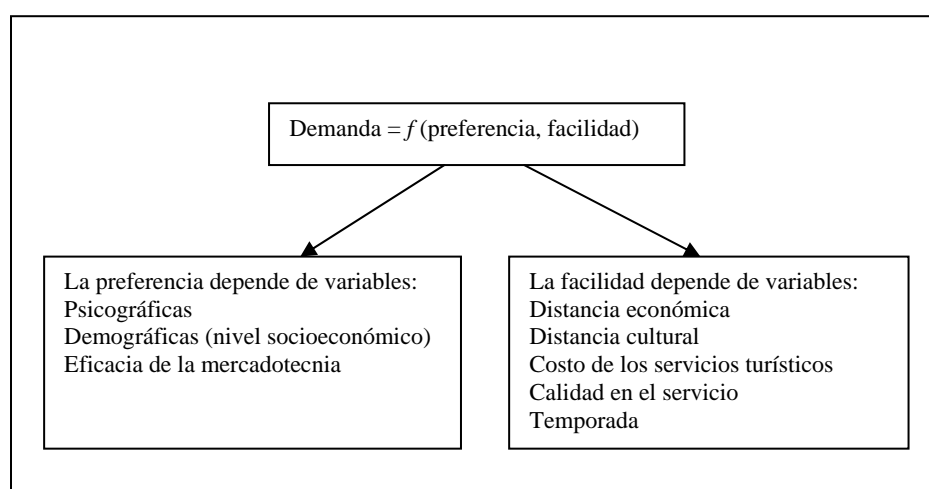


En este contexto, la mayoría de los viajeros internacionales proceden en gran parte de países con un nivel de vida y con índices de crecimiento económico altos debido a su industria y comercio de gran escala (Monfort Mir, 2000).

### 1.1.2.1 La demanda de un destino

De acuerdo con Goeldner et al. (2002) y McIntosh y Gupta (1987) la demanda de un destino depende de la preferencia a viajar y de la facilidad de acceso a servicios (Figura 1.4).

Figura 1.4  
Variables que inciden en la demanda



Fuente: McIntosh et al., 2001

McIntosh y Gupta (1987) y Bull (1994) indican que el alojamiento se puede dividir en tres subproductos principales (Cuadro 1.10) y la forma en que estos subproductos se combinan controla la posición en el mercado de un tipo de hospedaje específico, sin embargo, los oferentes de hospedaje reconocen cada vez más que están ofreciendo subproductos por separado.

Cuadro 1.10  
El alojamiento

<b>ALOJAMIENTO</b>		
<b>Propiedad</b>	<b>Servicio de alojamiento</b>	<b>Estilos y otros servicios</b>
Espacio/terreno	Servicios internos	Tema/decoración
Vehículo/edificio	Comidas y bebidas	Actividades
Situación	Servicio personal	Imagen/calidad

Fuente: Bull, 1994

La competencia en el alojamiento depende de la posible cobertura geográfica del mercado especialmente cuando los oferentes sirven a mercados internacionales y están compitiendo con otros países por unos consumidores con modelos de demanda diferentes.

Esta estructura es especialmente cierta en el caso de cadenas multinacionales de alojamiento, cadenas relacionadas entre sí, oferentes exclusivos de alta calidad y consorcios internacionales de multipropiedad cuyos precios y estilo limitan necesariamente la demanda a la clientela de todo el mundo.

El sector del alojamiento está caracterizado por su diversidad. No sólo por la variedad existente<sup>4</sup> de tipos sino porque la situación, la propiedad y las diferentes estructuras de costes producen una diversidad de ofertas válidas para las condiciones de mercado (Greene, 1983).

Algunas áreas del sector turístico utilizan intensivamente la mano de obra. En parte es debido a la importancia del tradicional servicio personal junto con el hecho de que en muchas zonas ha llegado tarde el equipamiento y la automatización. En opinión de Bull

(1994), la actividad empresarial innovadora a pequeña escala, situada en determinados nichos de mercado, continúa utilizando mucha mano de obra del sector.

Cuando se desarrollan los destinos turísticos, la intensidad del factor trabajo varía de acuerdo al tipo y a la fase de desarrollo (Hughey et al., 2004) encontrándose que en algunos casos es menor que en otras industrias, por lo que no se debe dar por supuesto que el sector turístico cree puestos de trabajo.

Por ello empleo y los ingresos generados por el turismo no son en la misma cuantía. En la mayoría de las economías, los salarios del sector son bajos en relación a otros por varias razones:

- Muchos puestos de trabajo no están cualificados
- Los empresarios consideran que muchos puestos de trabajo no requieren cualificación
- Muchos empleados son transitorios y la frecuencia de rotación es alta
- A menudo, el sindicalismo y la negociación colectiva son débiles
- Los empresarios no atienden las regulaciones de salarios sin que haya represalias

Los salarios elevados se aplican donde las cualificaciones son transferibles internacionalmente por lo que restringen la oferta (Bull, 1994).

El autor puntualiza que además, existe una discrepancia entre el número de trabajadores empleados en el sector turístico y el número esperado de horas de trabajo. Un número considerable de trabajadores lo son de tiempo parcial y hay más eventuales que trabajan sólo en períodos temporales cuando los empresarios consideran que la demanda final garantiza contratar personal extra. Muchos de estos trabajadores están pluriempleados,

son gente que no se considera dentro de la fuerza de trabajo propiamente dicha, como es el caso de los estudiantes.

La estacionalidad determina la existencia de al menos dos mercados laborales, uno para los trabajadores fijos a lo largo del año y un segundo para el trabajo de temporada alta. Al igual que ocurre con el trabajo eventual, el empleo estacional puede atraer a trabajadores marginales y si la presión de la demanda es lo suficientemente alta pueden subir los salarios (Mathieson y Wall, 1982). La estacionalidad no sólo ocurre en el empleo directo del turismo sino también en el trabajo indirecto generado por esa actividad (Lanquar, 2001; Kotler et al., 1994).

Los cambios sufridos por el turismo permitieron la consolidación de nuevos segmentos turísticos diferentes al de sol y playa así como la entrada al mercado de otros destinos diferentes a los convencionales, con la siguiente cuota de mercado por regiones (Cuadro 1.11).

Cuadro 1.11  
Cuota de mercado por regiones

	2005	Cuota %	2006	Cuota %	Variación % 2006/2005
<b>Mundo</b>	806		842		4,5
<b>Europa</b>	441.0	54,7	458.0	54,4	3,9
<b>Asia y el Pacífico</b>	155.4	19,3	167.1	19,8	7,6
<b>América</b>	133.5	16,6	136.3	16,2	2,1
<b>África</b>	37.3	4,6	40.3	4,8	8,1
<b>Oriente Medio</b>	39.2	4,8	40.8	4,8	3,9

Fuente: elaboración propia

La estrategia para competir ha consistido en ganar mercado y los métodos para conseguirlo varían en función del tipo de agente y de la zona. Los tour-operadores han optado por la integración vertical y el sector hotelero por la concentración horizontal.

## **1.2 El sector turístico en España**

Los servicios de [ocio y turismo](#) se han convertido en una de las principales actividades económicas especialmente en economías desarrolladas, hasta el punto de que en países como España es la principal fuente de divisas y el motor económico de muchas regiones.

Estos servicios no sólo se limitan a la hostelería, si bien ésta es la más importante, sino que generan todo un conjunto de actividades paralelas, amplias y diversificadas.

El sector turístico se ha consolidado como el primer sector de la economía española. Es el segundo destino mundial de turismo internacional tanto en términos de entradas, donde sólo es superado por Francia, como en términos de ingresos, donde sólo lo supera Estados Unidos (WTO, 2006).

Entre 1995 y 2000 se produjo un incremento en el número de turistas extranjeros que aumentó en más de trece millones de personas alcanzando los 47.9 millones en el 2000.

Este aumento supuso un crecimiento respecto a 1995 del 34,6% con una tasa media de crecimiento interanual en el período considerado del 7,7%.

Se recibieron en el año 2004 un total de 53.6 millones de turistas internacionales y 55.6 millones en el 2005, mostrando una variación de 3,7%.

En el año 2006 se recibieron 58.5 millones de turistas internacionales lo que equivale a un crecimiento de 4,5% (Cuadro 1.12).

Cuadro 1.12  
Turismo en España (2000-2006)

Millones	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%
Internacional	47.9	53,2	50.1	54,0	52.3	56,6	51.8	55,8	53.6	56,1	55.6	56,6	58.5	55,0
Interno	42.1	47,7	42.5	45,8	40.0	43,4	40.9	44,2	41.9	43,9	42.5	43,4	47.5	45,0
Total	90.0	100	92.6	100	92.3	100	92.7	100	95.5	100	98.1	100	106	100

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), 2007

El turismo en España durante 2006 estuvo compuesto por el 58,5% de turismo internacional y por el 47,5% de turismo interno realizado por españoles en España.

Las comunidades autónomas de Cataluña, Baleares, Canarias, Andalucía, Comunidad Valenciana y Madrid, concentran el 90% de los turistas internacionales, representando el principal mercado emisor el Reino Unido seguido de Alemania y Francia (Cuadro 1.13).

Cuadro 1.13  
Turistas no residentes según destino principal (2005-2006)

Comunidades	Turistas Internacionales (millones)	%	% Var.	Turistas del Reino Unido (millones)	% Var.
Cataluña	15.0	25,8	6,9	2.3	-0,4
Baleares	10.1	17,3	4,7	3.4	1,1
Canarias	9.6	16,4	1,8	3.6	0,1

Andalucía	8.5	14,6	2,3	3.0	-1,2
C. Valenciana	5.4	9,2	1,5	2.2	1,9
Madrid	3.9	6,7	14,7	0.4	-0,8
Resto CCAA	5.9	10,1	-11,9	0.8	-0,6
<b>Total</b>	<b>58.4</b>	<b>100</b>	<b>4,5</b>	<b>16.1</b>	<b>0,1</b>

Fuente: IET, Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR, 2007)

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística: INE (2007), de los turistas internacionales que visitaron España en el 2006, en primer lugar se encuentran los procedentes de Reino Unido (27,7%), seguidos por Alemania (17,4%), Francia (15,7%), Italia (5,7%), Países Nórdicos (5,2%), Países Bajos (4,3%), Portugal (3,8), Bélgica (3,3%) y otros mercados (16,3%).

La vía de acceso más utilizada por el turismo internacional es el aeropuerto 72,6%, seguida de las carreteras 23,7%, puertos 3,2% y ferrocarriles 0,5% (Movimientos Turísticos en Fronteras: FRONTUR, 2007).

El alojamiento más utilizado por los turistas internacionales en 2006 fueron los hoteles y similares (63,0%), siendo semejante al alcanzado en 2005 (63,7%), continuando con la disminución gradual iniciada en 2003. Sin embargo, el número de turistas que se alojaron a lo largo del año en esta opción fue de 36.8 millones experimentando un crecimiento gradual iniciado desde 2001 (Cuadro 1.14).

Cuadro 1.14

Tipo de alojamiento utilizado por turistas internacionales (2000-2006)

	2001 (000)	%	2002 (000)	%	2003 (000)	%	2004 (000)	%	2005 (000)	%	2006 (000)	%
Hoteles y similares	33.2	66,2	33.9	64,6	33.9	65,4	34.2	63,8	35.4	63,7	36.8	63,0
Vivienda propia/familia	9.8	19,5	10.0	19,1	10.2	19,6	11.4	21,2	12.1	21,6	12.9	22,0
Vivienda alquilada	4.2	8,3	4.9	9,3	4.6	8,8	4.2	7,8	4.4	8,0	4.7	8,0
Otros alojamientos	2.9	6,0	3.5	7,0	3.1	6,2	3.8	7,2	3.7	6,7	3.8	7,0
<b>Total turistas</b>	<b>50.1</b>	<b>100</b>	<b>52.3</b>	<b>100</b>	<b>51.8</b>	<b>100</b>	<b>53.6</b>	<b>100</b>	<b>55,6</b>	<b>100</b>	<b>58.4</b>	<b>100</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), 2007

Existen 14.500 establecimientos hoteleros en España en 2006 de los cuales 12.731 corresponden a la categoría de estrellas de oro (87,8%) y 1.769 establecimientos con estrellas de plata (12,2%) con un aproximado de 1. 261.098 plazas, siendo la ocupación promedio nacional de 56,4% (INE, 2007).

Una característica del sector es su composición por pequeñas y medianas empresas, en su mayoría de tipo familiar con establecimientos individuales e independientes, y por cadenas hoteleras que aumentan cada año en un alto porcentaje.

Los factores que potencian el desarrollo del turismo en España son: buen clima y amplio espacio costero, productos a buen precio, proximidad a los países ricos de Europa y en los últimos años una mejor planificación y nuevas formas de explotación de mayor calidad, caso del turismo rural y cultural.

Las principales zonas turísticas españolas son la costa del Sol, el Levante, Alicante, las Islas Baleares y Canarias. Centros secundarios aunque muy importantes son la Costa Cantabra y las Rías Bajas gallegas.



Caso aparte son las ciudades turísticas como Madrid, Santiago de Compostela, Toledo, Granada y Sevilla que reciben un turismo de carácter cultural que permanece en la ciudad pocos días.

Este tipo de turismo se encuentra en la mayoría de las capitales de España que sólo es superada por Francia en ingresos por turistas (Cuadro 1.15).

Cuadro 1.15

Destinos competidores de España por ingresos de turistas  
(millones de turistas)

Países de destino	Ingresos 2005	Ingresos 2006	Variación %
1. Francia	75.9	79.1	4,2
<b>2. España</b>	<b>55.9</b>	<b>58.4</b>	<b>4,5</b>
3. Estados Unidos	49.2	50.9	3,5
4. China	46.8	49.6	6,0
5. Italia	36.5	41.1	12,6
6. Reino Unido	30.0	30.1	0,3
7. Alemania	21.5	23.6	9,8
8. México	21.9	21.3	-2,8
9. Austria	20.0	20.3	1,5
10. Turquía	20.3	18.9	-6,9
<b>Otros mercados competidores para España</b>			
Portugal	10.6	11.3	6,6
Egipto	8.6	9.1	5,8
Croacia	8.5	8.7	2,4
Marruecos	5.8	6.6	13,8
Túnez	6.4	6.5	1,6
R. Dominicana	3.7	4.0	8,1

Fuente: Balance del turismo en España (INE), 2007

Se destaca que en España durante 2006 los ingresos por turismo internacional fueron de 48.227 millones de dólares lo que representa un incremento respecto al año anterior del 4,8%. Con un gasto medio por turista de 857 euros (1.285 dólares).

El incremento en el gasto medio diario fue de 91 euros con un crecimiento de 2,7% respecto al año anterior que compensó la caída en la estancia media de 2,4% situándose en 9.5 noches por lo que el gasto medio por turista permaneció con una leve variación de 0,3% (Instituto de Estudios Turísticos: IET, 2007).

En lo que a la generación de empleo se refiere, durante el período 2000-2005 se apunta que el 75,0% de los ocupados son asalariados. Según la Encuesta de Población Activa (EPA), durante 2006 el número total de activos en la industria Turística se situó en 2.686.690 efectivos, representando un crecimiento del 6,8% con respecto a 2005. A su vez, estos efectivos representan un 12,4% de los activos a nivel nacional y un 19,6% de los activos del sector servicios. El número de ocupados del sector turístico se situó en 2.5 millones que representa un crecimiento del 6,5% respecto al año anterior.

Con relación a la forma de contratación, 6 de cada 10 asalariados ocupados en la industria turística poseen contrato indefinido. Del total de empleados el 54,0% son hombres y el 46,0% mujeres, el mayor número de empleados se da en el mes de agosto y el menor en el mes de marzo, representando un 1,4% de la población activa ocupada, el turismo supuso de forma directa un 10,4% del PIB y un 9,3% del empleo.

El personal ocupado por categorías de alojamiento hotelero muestra un incremento en la categoría estrellas de oro de 8,2% de 2006/2005 y para la categoría de estrellas de plata un decremento de 2,3% en ese mismo período (Cuadro 1.16).

Cuadro 1.16

## Personal ocupado por categoría de alojamiento

	2003	2004	2005	2006	Variación
Estrellas Oro	110.261	118.605	161.665	174.843	8,2%
Estrellas Plata	13.718	14.413	16.770	16.377	-2,3%
Total	123.976	133.022	178.435	191.220	7,2%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), 2007

Para lograr el desarrollo sostenible de la industria turística se necesita del establecimiento de pautas de gestión adecuadas así como la corrección de las disfunciones e insuficiencias derivadas de infraestructuras obsoletas. El factor ambiental es posiblemente el más crítico para el desarrollo turístico español, elemento clave de la sustentabilidad de todo sector.

El concepto de calidad fue asumido por el sector turístico y se ha perfilado como la estrategia de futuro y la base de la política turística española, constituyéndose en el rasgo diferencial de la oferta y en la solución a la tensión sobre los precios originada por la presión de la demanda. El esfuerzo continuado por la calidad constituye la garantía del sector.

Las cifras macroeconómicas del impacto del sector turístico en la economía mundial europea son concluyentes, la importancia estratégica del turismo en la economía española actual es incuestionable.

### 1.2.1 Tenerife como destino turístico

De acuerdo con Oreja et al. (2001), a partir de la década de los años setenta, el turismo se convierte en la principal industria del Archipiélago Canario llegando a representar en la actualidad a través de los binomios turismo-comercio y turismo-construcción, más

del 80% del PIB regional lo que a su vez corresponde al 11,8% del PIB turístico nacional.

El clima, la belleza del medio natural, la inestabilidad de la oferta, la estabilidad social y política y la relativa cercanía a los mercados emisores europeos han permitido a Canarias convertirse en un destino turístico importante.

Según afirman Díaz Álvarez (1996) y Ludevid (2000), la industria turística se ha desarrollado espectacularmente en los últimos años del siglo XX, siendo previsible que lo continúe haciendo en los próximos a un ritmo parecido. Ello ha provocado que se haya incrementado de forma muy significativa la presión sobre el medio ambiente y los recursos naturales.

Dichas presiones han originado importantes implicaciones para el Archipiélago respecto a la demanda de diversas dotaciones de carácter estratégico, tales como infraestructuras de transporte, recursos hidráulicos, energía, telecomunicaciones y recursos ambientales, hasta el punto de que algunos agentes socioeconómicos advierten que el producto turístico canario entrará en una fase de agotamiento paulatino que puede conducir, si no se adoptan cambios relevantes y progresivos, a una crisis de viabilidad y rentabilidad pública y privada del sistema (Gobierno de Canarias, 1997) lo que resultaría preocupante para el contexto de un territorio como el canario, con ecosistemas de especial fragilidad.

En opinión de Jiménez (2001), el sector turístico es considerado como el pilar básico estratégico de crecimiento de la economía regional y que con frecuencia se califica

como el motor que impulsa el crecimiento de otros sectores, se enfrenta a la necesidad de tomar conciencia en el uso cuidadoso y en la conservación de los recursos ambientales.

A mediados de los años ochenta, el proceso de desarrollo turístico en Canarias a provocó a su vez un fuerte auge en la construcción, frenando el desarrollo del sector agrario y ganadero y el desplazamiento de la población hacia esos sectores.

En los años 1996 a 1999 se crearon más de 6.000 nuevas empresas, lo que convierte a este periodo en el más expansivo de su historia.

Canarias se considera como un destino turístico plenamente consolidado con tasas de crecimiento poco fluctuantes, lo que indica su madurez.

Es uno de los modelos turísticos más significativos y controvertidos, caracterizado por la afluencia masiva de visitantes que consumen como recurso principal el sol, la playa y el mar (Jiménez y Ramos, 1995).

El turismo extranjero que acudió a Canarias en 2006 procedió en su mayoría de Reino Unido (37,5%) permaneciendo este mercado prácticamente constante al incrementarse en solamente 0,1% respecto al año anterior, de Alemania (28,0%) con un crecimiento de 1,9% respecto a 2005 y de los países nórdicos (12,4%) con un crecimiento de 2,5% en el lapso de un año.

En total, el gasto por turismo extranjero en 2005-2004 ha sufrido un decremento de un 1,5% repuntando en 2006 hasta un 7,5% debido al incremento tanto de turistas como de su gasto medio.

El gasto total en Canarias de los turistas alemanes e ingleses se encuentra entre los más bajos debido a que contratan los servicios en el país de origen.

El gasto medio diario por turista en 2006 fue de 91 euros en España y de 203 euros en Canarias. Los turistas ingleses gastaron en promedio diario 96 euros: 58.1 en origen y 38.3 en Canarias; los alemanes tuvieron un gasto medio diario de 94.1 euros: 66.1 en origen y 28.0 en Canarias lo que se considera bajo al compararlos con el gasto medio diario de los franceses de 108.7 euros (IET: Encuesta de gasto turístico, EGATUR, 2006).

Después de experimentar durante el periodo 2001-2005 una disminución en el número de turistas, en 2006 se recibieron 9.608.180 que corresponden al 16,4% del total del turismo español, lo que representa un crecimiento del 1,8% respecto al período señalado, lo que indica una recuperación en las llegadas internacionales.

A Canarias llegaron en 2005 un total de 9.455.656 turistas extranjeros presentando una disminución de 1,4% con respecto al 2004. El leve descenso del número de turistas en Canarias fue compensado por el aumento del gasto medio por turista de un 4,0% mayor que en 2004, por lo que el gasto total realizado se vio incrementado (Cuadro 1.17).

Cuadro 1.17

## Turistas extranjeros según comunidad autónoma de destino principal 2006

Comunidades	Turistas extranjeros	% 2005/2004	Turistas extranjeros	% 2006/2005
	<b>55.576.513</b>	<b>6,0</b>	<b>58.451.141</b>	<b>4,5</b>
Cataluña	14.036.259	12,3	15.003.317	6,9
Baleares	9.641.381	1,0	10.107.291	4,7
<b>Canarias</b>	<b>9.455.656</b>	<b>-1,4</b>	<b>9.608.180</b>	<b>1,8</b>
Andalucía	8.026.242	1,0	8.547.466	2,3
C. Valenciana	5.125.802	8,7	5.484.966	1,5
Madrid	3.545.843	9,3	3.920.703	14,7
Galicia	848.628	13,4	1.255.148	5,8
Castilla y León	1.363.447	12,1	1.246.269	2,9
País Vasco	970.859	5,6	1.055.055	9,1
Murcia	822.233	24,0	576.880	16,4
Aragón	405.898	49,1	401.137	-5,5
Cantabria	393.305	34,2	392.615	-1,3
Castilla La Mancha	234.369	32,1	226.486	-2,9
Extremadura	226.272	3,8	216.443	-3,8
Asturias	232.732	38,2	206.264	-9,7
Navarra	178.750	15,0	150.680	-15,6
La Rioja	68.847	11,3	52.240	-20,8

Fuente: IET. Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR), 2007

Aunque las islas siguen mostrando una gran fortaleza en el llamado turismo de invierno con meses estrella como noviembre y marzo también se registra una importante afluencia de visitantes extranjeros también en verano -julio y agosto-. Esta cualidad de no-estacionalidad del turismo está basada fundamentalmente en el clima que se disfruta a lo largo de todo el año.

Canarias se considera como un tradicional destino turístico de masas por sí mismo o como un destino paraguas que cobija a otros destinos dentro de su misma región como son las islas de Tenerife y de Gran Canaria (Aguiló y Juaneda, 2000).

El sector turístico de Tenerife se configura, desde el punto de vista geográfico, en dos mercados claramente diferenciados: el del Norte compuesto por los municipios de La

Orotava y del Puerto de la Cruz y el mercado del Sur formado principalmente por los municipios de Arona y Adeje.

De un total de 572 hoteles y apartamentos censados en toda la isla durante 2005; el 43,0% corresponde a la oferta hotelera –hoteles y hoteles rurales- mientras que el 57,0% restante corresponde a la oferta extrahotelera –apartamentos, viviendas turísticas y casas rurales- lo que da idea del poder vertebrador de la oferta turística que poseen.

Así, el turista que elige la zona Sur de la isla de Tenerife tiene una mayor connotación de turista de sol y playa que el que visita la zona Norte, que tiene como principal incentivo conocer el paisaje natural. Por el peso que los hoteles tienen dentro de la industria turística, desempeñan un importante papel en el desarrollo de esta actividad. Go y Pine (1995) han identificado cuatro características clave que afectan el desarrollo de la hotelería: su naturaleza de industria intensiva en mano de obra enfatizada por la necesidad de prestar un servicio personalizado, la intensidad de la competencia, su sensibilidad a fluctuaciones de la demanda debido a lo perecedero del producto que ofrecen –pernoctaciones- y su rasgo de industria intensiva en capital.

La calidad media de la oferta hotelera canaria es elevada centrada principalmente en establecimientos de cuatro estrellas que parecen adaptarse mejor a los deseos y expectativas del consumidor, al ser la fórmula de alojamiento hotelera más demandada, ofertada y con mayores índices de ocupación (Oreja et al., 1998).



A nivel nacional, el grado de ocupación media en 2005 alcanzó el 54,2% y en 2006 fue de 56,3% siendo superado por Tenerife con una ocupación media de 74,0% y 76,5% en los mismos años.

En cuanto a estancia media promedio, existe una variación de -1,06% en el período comprendido entre 2001 y 2006, sin embargo, la tasa de ocupación en el mismo período ha aumentado de 73,3% a 76,5% superando paulatinamente el decremento sufrido en el período 2001-2002 (Cuadro 1.18).

Cuadro 1.18  
Estancia promedio y tasa de ocupación hotelera en Tenerife

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Estancia promedio	8.1	7.9	7.9	7.7	7.6	7.6
Tasa de ocupación	73,3%	70,5%	72,0%	72,3%	74,0%	76,5%

Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC), 2007

La oferta hotelera y extrahotelera se ha incrementado en un 5,5% entre el período comprendido entre los años 2001 y 2006 (Cuadro 1.19) encontrándose el mayor porcentaje de oferta de alojamiento hotelero en la categoría de cuatro estrellas (Cuadro 1.20).

Cuadro 1.19  
Establecimientos hoteleros (2001-2006)

Categoría	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total hotelero	219	227	240	243	248	235
Total extrahotelero	323	340	341	343	324	342
Total	542	567	581	586	572	577

Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC), 2007

Cuadro 1.20

## Porcentaje de la oferta de alojamiento (2005-2006)

<b>Categoría</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
5 Estrellas	3,4%	6,1%
4 Estrellas	25,85%	24,1%
3 Estrellas	12,4%	9,4%
2 Estrellas	0,4%	0,6%
1 Estrellas	1,0%	0,5%
Total hotelero	43,0%	40,7%
Total extra-hotelero	57,0%	59,3%
Total oferta	100%	100%

Fuente: Instituto Canario de estadística (ISTAC), 2007

El turismo extranjero que acude a Tenerife procede fundamentalmente de Reino Unido y Alemania. Durante el período 2001-2005 se registró una baja en la afluencia turística (Cuadros 1.21, 1.22 y 1.23) mostrando una recuperación en el año 2006.

Cuadro 1.21

## Variación en la entrada de turistas a Tenerife (2004-2006)

<b>Mercados</b>	<b>Variación total 2004-2005</b>	<b>Variación % 2004-2005</b>	<b>Variación total 2005-2006</b>	<b>Variación % 2005-2006</b>
Turismo Británico	-67.112	-3,80	14.804	0,87
Turismo Alemán	-64.131	-9,54	33.179	0,451

Fuente: Patronato de Turismo de Gran Canaria, 2007

Cuadro 1.22

## Turismo en Tenerife por nacionalidad (2001-2006)

<b>País</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Reino Unido	1.839.085	1.838.759	1.847.862	1.764.356	1.697.244	1.712.048
Alemania	751.319	698.962	698.859	671.942	736.073	769.252
Otros países	1.221.586	1.121.676	1.036.474	1.020.772	1.009.470	1.078.369

<b>Total extranjeros</b>	<b>3.811.990</b>	<b>3.659.397</b>	<b>3.583.195</b>	<b>3.457.070</b>	<b>3.442.787</b>	<b>3.559.669</b>
Resto de España	745.681	843.470	921.399	869.609	900.212	968.799
Insulares	708.948	697.780	748.690	855.288	946.111	998.651
<b>Total turistas</b>	<b>5.266.619</b>	<b>5.200.647</b>	<b>5.253.284</b>	<b>5.181.967</b>	<b>5.289.110</b>	<b>5.527.118</b>

Fuente: Patronato de Turismo de Gran Canaria, 2007

Cuadro 1.23

Entrada de turistas extranjeros a Tenerife (2004-2006)

<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>2006</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Porcentaje</b>
3.457.070	3.442.787	-14.283	-0,04	3.559.669	116.882	3,39

Fuente: Patronato de Turismo de Gran Canaria, 2007

Dentro del sector servicios, el turismo aporta el 32,6% del PIB regional. Del total de la demanda turística un 58,3% tiene efecto directo sobre el valor añadido de las empresas relacionadas con esta actividad, representando un 19,0% del PIB y el 41,7% restante se tradujo en la generación de excedentes para otros sectores no vinculados con el turismo.

A pesar de la existencia de un optimismo sobre la evolución del principal motor que mueve la economía de la isla, se advierte que la demanda de los servicios turísticos no depende únicamente de la variable precio, sino de incorporar otras variantes como la calidad de los servicios ofertados, el poder adquisitivo en los mercados de origen y los cambios en las preferencias de los clientes potenciales.

La presión del entorno al que se ven sometidas las empresas turísticas en Canarias con un incremento de la competitividad en productos y destinos turísticos y el cambio en las expectativas y hábitos por parte de los visitantes, han llevado entre otros factores, a considerar un replanteamiento del modelo turístico ofrecido mayoritariamente hasta ahora.

De acuerdo con Camisón (1996), los argumentos expuestos asignan a los entornos competitivo y económico así como al marco institucional un papel condicionante del comportamiento empresarial, pero las decisiones directivas son el elemento crucial para entender el éxito alcanzado por una empresa en su rivalidad competitiva con otras que se disputan el mismo mercado común.

### **1.3 El sector turístico en México**

En la actualidad, la actividad turística en este país es de suma importancia. El número de turistas que visitaron México alcanzó los máximos históricos en el año 2005 en cuanto a flujo de turistas y movimiento de divisas en el sector.

Las poblaciones turísticas más visitadas y reconocidas son Cancún (Quintana Roo), Acapulco (Guerrero), Ixtapa-Zihuatanejo (Guerrero), La Paz (Baja California Sur), Mazatlán (Sinaloa), Puerto Vallarta (Jalisco), Oaxaca (Oaxaca), Guanajuato (Guanajuato), Veracruz (Veracruz), Mérida (Yucatán) y Cuernavaca (Morelos).

Los meses de diciembre a marzo son los de mayor recepción de turistas extranjeros, coincidiendo con las vacaciones de Semana Santa y Navidad e incluso superando los tradicionales meses de julio y agosto. México ocupó en el año 2006 el octavo lugar a nivel mundial en el número de turistas internacionales y el décimo cuarto lugar en ingresos recibidos.

Los ingresos captados a través de los visitantes internacionales pasaron de 8.300 millones de dólares en 2000 a 12.200 millones de dólares en 2006, lo que representa un incremento del 47% en ese período. El flujo anual de turistas procedentes del exterior paso de 20.6 millones durante el año 2000 a 21.9 millones en el 2005, lo equivale a una variación de 6.3% entre 2000 y 2005. En el año 2006 se recibieron 21.4 millones de turistas internacionales, lo que a su vez equivale a una variación de -2,3% respecto a 2005 (Cuadro 1.24).

Cuadro 1.24  
Turismo en México (2000-2006)

Millones	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%
Internacional	20.6	29,5	19.8	28,6	19.7	28,0	18.7	26,1	20,6	28,2	21,9	29,0	21,4	28,3
Interno	49.2	70,5	49.4	71,4	50.6	72,0	52.9	73,9	52,3	71,8	53,5	71,0	54,1	71,7
Total	69.8	100	69.2	100	70.3	100	71.6	100	72,9	100	75,4	100	75,5	100

Fuente: DATATUR, 2007

En el año 2005 visitaron el país 21.9 millones de turistas que es hasta el momento la cifra record en México. Es notorio que en 2003 solamente ingresaron 18.7 millones de visitantes lo que equivale a un 14,6% menos respecto a 2005. Esto como resultado de las medidas de seguridad adoptadas por los Estados Unidos de América debidas a la guerra en Irak.

Para el año 2006, la disminución de turistas en 2,3% respecto al año 2005, es explicable debido a la intensa competencia internacional y a que el Huracán Wilma dañó severamente, en el último trimestre de 2005, algunos de los principales destinos de playa de México siendo Cancún uno de los más afectados. Esta situación permitió a los

turistas de los Estados Unidos elegir a Canadá como una buena alternativa (SECTUR, 2007).

El turismo en 2006 estuvo compuesto por el 28,3% de turismo internacional y por el 71.7% de turismo interno realizado por los nacionales en el territorio. El flujo anual de turistas procedentes del exterior fue de 21.4 millones en 2006 de los cuales el 81,8% proviene de Estados Unidos, el 10,4% de Europa, el 3,7% de Canadá y el 4,5% del resto del mundo, siendo los principales destinos turísticos la Ciudad de México, México en general, Cancún, Puerto Vallarta, Cabo San Lucas, Guadalajara, Los Cabos, Monterrey, Cozumel y Mérida. (Cuadro 1.25).

Cuadro 1.25  
Turismo receptivo en México por nacionalidad

País	2005		2006	
	Turistas (millones)	Porcentaje	Turistas (millones)	Porcentaje
Estados Unidos	19.1	87,6%	17.5	81,8%
Europa	0.8	3,8%	2.2	10,4%
Canadá	0.7	3,2%	0.8	3,7%
Otros países	1.3	5,4%	0.9	4,5%
Total	21.9	100%	21.4	100%

Fuente: Secretaría de Turismo, 2007

Es de notar que Estados Unidos es el mayor proveedor de turistas a México lo que muestra la significativa dependencia existente entre este país y su vecino del norte.

La vía de acceso que utiliza el 62,6% del turismo internacional es la aérea seguida del 36,5% que prefiere la terrestre y del 0,85% que lo hace por vía marítima (SECTUR, 2007).

Los hoteles y similares (64,4%) fueron el alojamiento más utilizado por los turistas internacionales en 2006, siendo una cifra muy similar a la alcanzado en 2005 (64,8%) que continúa con la misma tendencia iniciada en 2001.

El número de turistas que se alojaron a lo largo del año en esta opción fue de 13.8 millones de turistas, manteniéndose igualmente esta tendencia (Cuadro 1.26).

Cuadro 1.26

Tipo de alojamiento utilizado por turistas internacionales (2000-2006)

	<b>2001</b> (000)	<b>%</b>	<b>2002</b> (000)	<b>%</b>	<b>2003</b> (000)	<b>%</b>	<b>2004</b> (000)	<b>%</b>	<b>2005</b> (000)	<b>%</b>	<b>2006</b> (000)	<b>%</b>
Hoteles y similares	13.2	66,6	13.1	66,4	12.9	68,9	13.2	64,0	14.2	64,8	13.8	64,4
Otros alojamientos	5.4	33,4	6.6	33,6	5.8	31,1	7.4	36,0	7.7	35,2	7.6	35,6
<b>Total turistas</b>	<b>19.8</b>	<b>100</b>	<b>19.7</b>	<b>100</b>	<b>18.7</b>	<b>100</b>	<b>20.6</b>	<b>100</b>	<b>21.9</b>	<b>100</b>	<b>21.4</b>	<b>100</b>

Fuente: SECTUR, 2007

Existen 12.905 establecimientos hoteleros en 2006 de los cuales 7.795 corresponden a hoteles y 5.305 a oferta extrahotelera, lo que corresponde a un 59,5% y 40,5% respectivamente con un aproximado de 526.200 plazas (SECTUR, 2007).

De los 7.795 establecimientos hoteleros contabilizados, 6.087 son establecimientos que pertenecen a la categoría de estrella de oro (78,1%) mientras que 1.708 establecimientos cuentan con estrellas de plata (21,9%).

En lo que se refiere a las plazas registradas en 2006, el 79% corresponden a oferta hotelera y el 21% a la extrahotelera. Es de destacar la participación del 24,8% de los

cuartos ubicados en la categoría cinco estrellas. En este año, la ocupación promedio nacional fue de 57,6%.

El número de cuartos por hotel ha aumentado para las categorías hoteleras más altas mientras que en las categorías bajas lo que se ha incrementado es número de establecimientos.

En este sentido, los hoteles de cinco estrellas que incluyen la categoría de lujo, tienen en promedio casi ocho veces más cuartos que aquellos ubicados en la categoría de una estrella (Cuadro 1.27).

Cuadro 1.27  
Establecimientos hoteleros 2006

	5 *	%	4*	%	3*	%	2*	%	1*	%	Total hotelero	Total Extrahotelero
Establecimientos	683	8,8	1.289	16,5	2.190	28,1	1.910	24,5	1.727	22,1	7.795	5.305
Cuartos (en miles)	124.8	23,7	101.6	19,3	88.3	16,8	57.4	10,9	154.1	29,3	526.2	

Fuente: SECTUR, 2007

Respecto a los principales competidores por turistas internacionales, México es superado ampliamente por Estados Unidos mientras que Canadá se ha perfilado como un fuerte destino competidor de México al acceder ambos al mismo mercado (Cuadro 1.28).



Cuadro 1.28

**Destinos competidores de México**  
(millones de turistas)

<b>Países de destino</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Var. 05/06 %</b>
1. Estados Unidos	49.2	51.0	3,8
2. México	21.9	21.4	-2,6
3. Canadá	18.7	18.2	-2,7
4. Brasil	5.3	5.0	-6,3
5. Argentina	3.8	4.1	8,7
6. República Dominicana	3.6	3.9	7,4
7. Puerto Rico	3.6	3.7	1,0
8. Chile	2.0	2.2	12,3
9. Cuba	2.2	2.1	-4,9
10. Costa Rica	1.6	1.7	2,7
<b>Otros mercados competidores para México</b>			
Uruguay	1.8	1.7	-3,2
Jamaica	1.5	1.7	13,3
Perú	1.4	1.6	14,2
Bahamas	1.6	1.6	-0,5

Fuente, OMT, 2007

Durante 2005, el gasto medio por turista fue de 678,4 dólares alcanzando en 2006 los 710,3 dólares lo que representa un incremento de 4,7% respecto al año anterior.

Con relación a la estancia promedio, mientras en 2005 fue de 5.0 noches, en 2006 esta cifra había experimentado una variación de 0,2% al situarse en 5.2 noches (DATATUR, 2007).

En lo que a empleo se refiere, en el año 2005 se crearon 53.525 plazas nuevas con relación a las 1.772.133 plazas censadas en 2004. Para el año 2006 se generaron 123.173 nuevos empleos en el sector, lo que hacen un total de 1. 948.931 plazas. Es de destacarse que el 62,0% de los ocupados se encuentran registrados como asalariados.

Según la Encuesta de Población Activa (EPA), durante el año 2006 el número total de activos en la industria turística fue de 1. 948.731 efectivos, representando un crecimiento del 6,7% con respecto a 2005. Estos a su vez, representan el 4,5% de los activos a nivel nacional y el 13,6 % de los activos del sector servicios.

Según los datos presentados por DATATUR (2007), el turismo aporta el 8,1% del PIB y el 5.9% del empleo. Del total de empleados el 51,0% son hombres y el 49,0% mujeres y cuatro de cada diez asalariados poseen contrato indefinido lo que representa el 4,5% de la población activa ocupada. Debido a la estacionalidad de la industria turística, el mayor número de empleados se requiere en el mes de noviembre y el menor número de ellos durante el mes de febrero.

En el periodo 2005-2006, el número de empleados que labora en hoteles se incrementó en un 3,6% a diferencia de los que laboran en moteles cuyo número disminuyó en un 9,1% mientras que en el rubro denominado otros tipos de alojamiento se observa igualmente una disminución de 31,2% en el número de trabajadores (Cuadro 1.29).

Cuadro 1.29

Personal ocupado por categoría de alojamiento

	<b>2005</b> <b>%</b>	<b>2006</b> <b>%</b>	<b>Variación</b> <b>%</b>
Hoteles	74,1	76,8	3,6
Moteles	24,3	22,1	-9,1
Otro tipo de alojamiento	1,6	1,1	-31,2
Total	100	100	

Fuente: SECTUR, 2007

La integración de la sustentabilidad al desarrollo turístico se ha convertido en uno de los requisitos que el mercado ha impuesto para atraer a los interesados a las actividades asociadas a la naturaleza y a la cultura, convirtiéndose a la vez, en una necesidad para aumentar la competitividad y la rentabilidad de las empresas turísticas.

En México los servicios ligados al ecoturismo han emergido recientemente y su enorme potencial económico aún permanece poco explorado. De igual forma, la incorporación de la dimensión sustentabilidad al diseño de programas para el desarrollo turístico del país es todavía incipiente.

La riqueza natural, arqueológica y cultural de México supone ventajas comparativas en este nuevo rubro de actividad turística, caracterizado por su amplio potencial económico y sus importantes contribuciones a la conservación del patrimonio natural del país.

El aprovechamiento de este potencial y la integración de los principios y orientaciones del turismo sustentable a las estrategias de crecimiento de la industria turística han sido necesarias para responder a las nuevas condiciones de mercado, además de constituirse en elementos imprescindibles para la planeación de un desarrollo ordenado y coherente que tome en cuenta la conservación y el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales y humanos del país.

### **1.3.1 Cancún como destino turístico**

El Caribe mexicano cuenta con 1.241 kilómetros de litoral y la mayoría de ellos pertenecen a las costas de Quintana Roo.

Es uno de los centros turísticos más importantes del país por los ingresos que genera y por la calidad, diversidad y magnitud de su oferta tanto hotelera como extrahotelera. La zona turística es una isla muy estrecha de gran longitud, limitada por el Mar Caribe y la Laguna de Nichupté.

En el Estado de Quintana Roo, durante el año 2007, el 91,0% del PIB correspondió al sector servicios y el subsector turístico comercial aportó el 58,0% del total.

El 67,0% de la población económicamente activa (PEA) ocupada, está inmersa en el sector terciario, siendo este porcentaje mayor en Cancún donde el 86,0% de la PEA ocupada está laborando en servicios turísticos o en servicios vinculados a esta actividad.

Estos datos muestran el gran impacto de la concentración del sector turístico en la economía de la región, misma que la torna vulnerable y dependiente de insumos externos.

Cancún es el destino turístico de playa más reciente de México y es actualmente su principal polo de desarrollo turístico. Su acelerado crecimiento deriva en gran parte de la confluencia de las características del mercado internacional, de las tendencias de las pautas de consumo y del propio patrimonio turístico de la zona.

Cuenta con elementos clave como son el clima, las playas y la infraestructura hotelera así como sus atractivos naturales, hospitalidad y cultura.

El 55,3% del turismo que acude a Cancún procede de los Estados Unidos (Cuadro 1.30) registrando un incremento entre 2002 y 2006 de 9,4% y de Europa con una participación de 15,0% registrándose un incremento en el mismo periodo del 8,4%.

Cuadro 1.30  
Turismo en Cancún por nacionalidad (2002-2006)

País	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%
Estados Unidos	2.189.086	57,2	2.370.930	56,7	2.476.797	56,6	2.670.215	56,5	2.329.100	55,3
Europa	535.790	14,0	606.322	14,5	647.643	14,8	741.989	15,7	633.475	15,0
Canadá	221.970	5,8	326.160	7,8	354.453	8,1	359.179	7,6	351.221	8,3
Otros países	72.915	11,9	71.086	11,7	61.264	1,4	56.713	1,2	55.557	1,4
Total extranjeros	3.019.561	78,9	3.374.498	80,7	3.540.157	80,9	3.828.096	<b>81,0</b>	3.369.353	80,0
México	807.513	21,1	807.036	19,3	835.810	19,1	897.948	19,0	841.539	20,0
<b>Total turistas</b>	<b>3.827.074</b>	<b>100</b>	<b>4.181.534</b>	<b>100</b>	<b>4.375.967</b>	<b>100</b>	<b>4.726.044</b>	<b>100</b>	<b>4.210.892</b>	<b>100</b>

Fuente: SECTUR, 2007

Los turistas norteamericanos representan más de la mitad de los visitantes y los canadienses han fluctuado sin denotar una tendencia clara debida a la marcada estacionalidad de ese mercado. Del mercado europeo la mayor parte procede de España 4,3%, Italia 2,1%, Alemania 1,6%, Holanda 1,3%, Francia 1,2%, Bélgica 1,1% y otros países en un 4,3%.

Se evidencia una constante en el componente de viajeros de origen mexicano que alcanzó durante el año 2006 un 20,0% del total de visitantes.

La variación en la entrada de turistas en el período comprendido entre 2005 y 2006 ha resultado negativa especialmente respecto al turismo de los Estados Unidos y al europeo (Cuadro 1.31).

Cuadro 1.31

## Variación en la entrada de turistas a Cancún (2005-2006)

<b>Mercados</b>	<b>Variación total</b>	<b>Variación %</b>
Estados Unidos	-341.115	-12,7
Europa	-108.514	-14.6
Canadá	+ 7.958	+0.2

Fuente: elaboración propia

La presencia de turismo extranjero en Cancún ha disminuido entre los años 2005 y 2006 (Cuadro 1.32) un 11,9%.

Cuadro 1.32

## Entrada de turistas extranjeros a Cancún (2005-2006)

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Porcentaje</b>
3.828.096	3.369.353	- 458.743	-11,9%

Fuente: elaboración propia

La estancia promedio en Cancún fue de 7.5 días en al año 2006 presentando un decremento de 2,6% respecto al 2005 (Cuadro 1.33).

Cuadro 1.33

## Estancia promedio y tasa de ocupación hotelera en Cancún

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Estancia promedio	7.6	7.5	7.6	7.7	7.5
Tasa de ocupación	74,2%	78,2%	78,0%	78,3%	77,3%

Fuente: FONATUR, 2007

Según la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2007), Cancún bajó su tarifa en 20,0% para tratar de revertir la reducción en su ocupación que se observaba desde finales del 2005. Con esta medida se logró que la ocupación cayera sólo un punto porcentual, convirtiéndose en ese año en el destino con tarifas más bajas, inclusive que Acapulco considerado su competidor más cercano.

El gasto total de los turistas extranjeros se encuentra también entre los más bajos con 502 dólares por persona, comparado con los 710 dólares de gasto medio nacional por turista en 2006, ocasionado por la significativa proporción de contratación de servicios en el país de origen.

Una variable que requiere ser analizada por los diferentes destinos es el concepto de *servicios integrados*, entendidos como la agrupación de servicios turísticos desde transporte aéreo, transfers, alojamiento y dos alimentos por día, hasta la modalidad *all inclusive* que representa la más alta integración de servicios.

En Cancún, el 41,0% de los turistas adquieren servicios turísticos de alta integración (empaquetamiento) aunque esta cifra se ha incrementado considerablemente en los últimos cinco años. Son los turistas que se hospedan en Playa del Carmen y en la Riviera Maya los que han mostrando una mayor preferencia por adquirir servicios en la modalidad *all inclusive* que los que se hospedan en Cancún.

En 2006, Cancún recibió 3. 369.353 turistas lo que representa el 15,4% del turismo total de México (Cuadro 1.34).

Cuadro 1.34

## Turistas extranjeros según destino principal 2006

Ciudades	Turistas extranjeros millones	%
	<b>21.4</b>	<b>100</b>
Ciudad de México	5.6	26,4
<b>Cancún</b>	<b>3.3</b>	<b>15,4</b>
Los Cabos	2.7	12,5
Puerto Vallarta	2.3	11,2
Guadalajara	1.4	6,2
Cozumel	0.7	2,7
Monterrey	0.5	2,4
Mérida	0.5	2,4
Otros	4.4	20,8

Fuente: SECTUR, 2007

Con relación a la estacionalidad, Cancún sigue mostrando su gran fortaleza en el llamado turismo de invierno con meses estrella como son noviembre, diciembre y marzo que superan incluso al tradicional mes de agosto. Esta cualidad de estacionalidad turística está basada fundamentalmente en los marcados cambios de clima de sus principales mercados emisores: Estados Unidos y Canadá.

Desde el punto de vista geográfico, el sector turístico se configura en dos mercados claramente diferenciados: Cancún propiamente dicho y la Riviera Maya. En cuanto a los centros de playa integralmente planeados, el primer lugar en ocupación en 2006 fue para Cancún al registrar el 78,3% comparada con la media nacional de 54,7% de ese mismo año. Así, el destino caribeño se posiciona con el porcentaje más alto de ocupación en México.

Durante 2006, la oferta de establecimientos hoteleros estuvo conformada por 83,7% de hoteles y 16,3% de apartamentos y pensiones que integran la oferta extrahotelera



(Cuadro 1.35). Los establecimientos de 5 y 4 estrellas siguen siendo los más solicitados por los turistas (Cuadro 1.36).

Las cadenas hoteleras tienden a instalar sus hoteles en playas, contando el 51,0% de ellos con más de 100 habitaciones. Con relación a la oferta de habitaciones, Cancún ocupa el segundo lugar nacional al contar con 26.400 plazas distribuidas entre todos sus hoteles.

Cuadro 1.35  
Establecimientos hoteleros (2003-2006)

<b>Categoría</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Total hotelero	353	381	398	417
Total extrahotelero	116	102	94	82
<b>Total</b>	<b>469</b>	<b>483</b>	<b>492</b>	<b>499</b>

Fuente: FONATUR, 2007

Cuadro 1.36  
Porcentaje de la oferta de alojamiento hotelero (2006)

<b>Categoría</b>	<b>2006</b>
Gran Turismo	11,2%
5 Estrellas	26,2%
4 Estrellas	25,3%
3 Estrellas	14,4%
2 Estrellas	20,0%
1 Estrella	0,9%
<b>Total oferta</b>	<b>100%</b>

Fuente: FONATUR, 2006

Como oferta complementaria se destacan las actividades culturales de las zonas arqueológicas de Chichén Itzá, Tulum, Xel Ha, Cobá, Akumal y el parque acuático de XCaret.

#### 1.4 Análisis comparativo de los sectores turísticos de España y México

Durante el año 2006, el turismo a nivel mundial vivió una buena situación. El volumen de llegadas según los datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT) respecto a 2005 creció un 4,5% en todo el mundo (3,9% en Europa) quedando en 842 millones comparado con los 808 millones de 2005. Tanto España como México mantuvieron su posición competitiva (Cuadro 1.37).

Cuadro 1. 37

Comparación de las principales variables turísticas entre España y México (2007)

	<b>España</b>	<b>México</b>
<b>Lugar ocupado por el sector turístico en la economía del país</b>	primero	tercero
<b>Lugar mundial en entradas de turistas</b>	segundo	octavo
<b>Entradas internacionales en 2005</b> (millones de turistas)	55.8	21.9
<b>Entradas internacionales en 2006</b> (millones de turistas)	58.5	21.4
<b>Lugar mundial en ingresos</b>	segundo	décimo cuarto
<b>Ingresos en 2005</b> (miles de millones de dólares)	47.8	11.8
<b>Ingresos en 2006</b> (miles de millones de dólares)	51.1	12.2
<b>Número de plazas disponibles para el turismo</b>	1.261.098	526.200
<b>Tasa promedio de ocupación hotelera nacional</b>	56,4%	54,7%
<b>Gasto medio por persona</b> (dólares)	1.285	710

Fuente: elaboración propia

España se perfilaba como uno de los más importantes líderes de turismo a nivel mundial al recibir en 2005 a 55.8 millones de turistas (segundo lugar mundial) mientras que México recibía en el mismo año 21.9 millones (décimo tercer lugar a nivel mundial).

En 2006, España recibió 58.5 millones de turistas que le representaron un ingreso de 51.1 miles de millones de dólares ocupando el segundo lugar a nivel mundial en ingresos por turismo, superado únicamente por los Estados Unidos que registró un ingreso de 85.7 miles de millones de dólares.

México recibió en ese mismo año 21.4 millones de turistas obteniendo un ingreso de 12.2 miles de millones de dólares, ocupando el décimo cuarto lugar a nivel mundial en ese concepto.

En España el sector turístico ocupa el primer lugar en la economía del país y en México el tercero después de los sectores petroquímico y manufacturero. Respecto a la preferencia de alojamiento hotelero la mayor concentración se encuentra en la categoría de estrellas de oro en ambos países (Cuadro 1.38).

Cuadro 1.38  
Alojamiento hotelero por categorías (2006)

Año 2006	España		México	
	Establecimientos	Porcentaje	Establecimientos	Porcentaje
Estrellas Oro	12.731	87,8	6,087	78,1
Estrellas Plata	1.769	12,2	1,708	21,9
Total	1.,500	100	7,795	100

Fuente: WTO, Datos estadísticos, 2006

## 1.5 Análisis comparativo de los destinos turísticos de Tenerife y Cancún

En 2006, Tenerife recibió 116.882 visitantes más que en 2005, lo que significa un incremento de 3,3%. Cancún sufrió una pérdida en el número de turistas de 458.743 lo que le supuso una disminución en el mismo período de 11,9% (Cuadro 1.39).

Cuadro 1.39

Variación de entrada de turistas extranjeros a Tenerife y Cancún (2005-2006)

Tenerife				Cancún			
2005	2006	Diferencia	Variación %	2005	2006	Diferencia	Variación %
3.442.787	3.559.669	116.882	+3,3	3.828.096	3.369.353	458.743	-11,9

Fuente: elaboración propia

El turismo extranjero más significativo que acude a Tenerife ha experimentado en el periodo 2006-2005 un incremento en su afluencia, mientras que Cancún ha registrado un decremento del turismo procedente tanto de Estados Unidos como de Europa. (Cuadro 1.40).

Cuadro 1.40

Variación en la entrada de turistas a Tenerife y Cancún (2005-2006)

Tenerife			Cancún		
Mercados	Variación total	Variación %	Mercados	Variación total	Variación %
Turismo Británico	+14.804	+0,87	Turismo Norteamericano	-341.115	-12,7
Turismo Alemán	+33.179	+0,45	Turismo Europeo	-108.514	-14,6

Fuente: elaboración propia

En el período comprendido entre 2002-2006, el turismo extranjero tanto en Tenerife como en Cancún ha experimentado fluctuaciones.

Es de notar la llegada a Cancún de turismo procedente de otros lugares diferentes a los ya tradicionales como es el turismo europeo. Con relación al turismo nacional ambos destinos han experimentado variaciones en la afluencia.

En Tenerife en el período 2002-2006 se ha dado un leve descenso de 99.728 turistas lo que equivale a un -2,7%. En Cancún se ha tenido un incremento de 349.792 turistas que significa un incremento de 11,5% (Cuadro 1.41).

Cuadro 1.41  
Turismo en Tenerife y Cancún por nacionalidad (2002-2006)

Tenerife						Cancún					
País	2002	2003	2004	2005	2006	País	2002	2003	2004	2005	2006
Reino Unido	1.838.759	1.847.862	1.764.356	1.697.244	1.712.048	Estados Unidos	2.189.086	2.370.930	2.476.797	2.670.215	2.329.100
Alemania	698.962	698.859	671.942	736.073	769.252	Europa	535.790	606.322	647.643	741.989	633.475
Otros países	1.121.676	1.036.474	1.020.772	1.009.470	1.078.369	Canadá	221.970	326.160	354.453	359.179	351.221
						Otros países	72.915	71.086	61.264	56.713	55.557
<b>Total extranjeros</b>	<b>3.659.397</b>	<b>3.583.195</b>	<b>3.457.070</b>	<b>3.442.787</b>	<b>3.559.669</b>	<b>Total extranjeros</b>	<b>3.019.561</b>	<b>3.374.498</b>	<b>3.540.157</b>	<b>3.828.096</b>	<b>3.369.353</b>
España	843.470	921.399	869.609	900.212	968.799	México	807.513	807.036	835.810	897.948	841.539
Insulares	697.780	748.690	855.288	946.111	998.651						
<b>Total turistas</b>	<b>5.200.647</b>	<b>5.253.284</b>	<b>5.181.967</b>	<b>5.289.110</b>	<b>5.527.118</b>	<b>Total turistas</b>	<b>3.827.074</b>	<b>4.181.534</b>	<b>4.375.967</b>	<b>4.726.044</b>	<b>4.210.892</b>

Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC), 2007 y SECTUR, 2007

## 1.6 El futuro del turismo

El crecimiento a futuro del turismo dependerá de los planes gubernamentales para liberar recursos, mejorar la infraestructura, reducir la regulación burocrática, eliminar barreras para viajar y disminuir los impuestos (World Travel and Tourism Council: WTTC, 2007).

El crecimiento y el progreso del turismo han sido especialmente rápidos en la segunda mitad del siglo XX (WTO, 1997). De 2000 a 2006 la actividad turística ha aumentado 21,0% al pasar de 696.1 millones a 842 millones de turistas (WTO, 2007). Igualmente han aumentado los ingresos por concepto de turismo internacional en 54,1% al pasar de 477.0 a 735.0 miles de millones de dólares.

Los ingresos por turismo internacional han crecido más rápido que el comercio mundial lo que significa que aportan a las economías una proporción mayor que otros sectores. Por su crecimiento y los cambios rápidos con respecto al pasado se puede pensar que el turismo ha alcanzado una fase de madurez, en la cual disminuirán la rapidez de cambio y expansión.

Para la primera década del siglo XXI se prevé un índice de crecimiento cercano a 3,5% lo que daría una cifra de 937 millones de llegadas en 2010. Por lo tanto, el nivel de las llegadas de turistas internacionales se habrá duplicado entre 1990 y 2010 (Cuadro 1.42).

Cuadro 1.42

Pronóstico de llegadas de turistas internacionales a nivel mundial y regional (1990-2010)

	Año base	Llegadas			Pronóstico	Índice de crecimiento promedio			
		millones de llegadas				%			
Región	1990	1995	2000	2010	1990-95	1995-00	1990-00	2000-2010	
África	15	19	24	36	4,5	5,5	5,0	4,0	
América	94	114	147	207	4,1	5,0	4,6	3,5	
Asia Oriental/Pacífico	52	70	101	190	6,1	7,5	6,8	6,5	
Europa	284	317	372	476	2,2	3,2	2,7	2,5	
Oriente Medio	7	9	11	18	3,4	4,6	4,0	5,0	
Sur de Asia	3	4	6	10	5,1	7,15	6,1	6,0	

Mundial	456	534	696	937	3,2	4,4	3,8	3,55
---------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Fuente: World Tourism Organization, 2007

Con respecto a la participación en el mercado regional, se prevé que en términos generales Europa perderá participación en el mercado a favor de Asia Oriental y del Pacífico, debido a una disminución en el porcentaje de llegadas de turistas internacionales, pero seguirá siendo la región de destino líder (Cuadro 1.43).

Cuadro 1.43

Tendencias en la participación de mercado regional (1970-2010)

(Porcentaje de las llegadas de turistas internacionales en el mundo)

<b>Región</b>	<b>1990</b> %	<b>2010</b> %	<b>Cambio</b> (puntos porcentuales)
Europa	62,3	50,8	-11,5
América	20,6	22,1	1,5
Asia Oriental/Pacífico	11,4	20,3	8,9
África	3,3	3,8	-0,5
Oriente Medio	1,5	1,9	-0,4
Sur de Asia	0,7	1,1	0,4

Fuente: World Tourism Organization, 2007

De acuerdo con el flujo de turistas por región de origen/destino, igualmente se prevé que Asia y África tienen mayores posibilidades que el promedio de atraer turismo mientras que Europa y América recibirán turistas en una proporción menor al promedio (Cuadro 1.44).

Cuadro 1.44

Crecimiento de flujo direccional de turistas por región de origen/destino (2000-2010)

Región de salida	Región de entrada						
	Europa	América	Asia Oriental/Pacífico	Sur de Asia	Medio Oriente	África	TOTAL
Europa	*	***	***	***	**	**	*
América	*	*	**	**	**	***	**
Asia Oriental/Pacífico	**	***	***	***	**	***	***
Sur de Asia	**	**	***	***	***	**	***
Oriente Medio	*	***	***	***	***	***	**
África	**	**	***	***	**	***	***
TOTAL	*	**	***	***	**	**	**
Clave:	* menor al promedio      ** promedio      *** superior al promedio						

Fuente: World Tourism Organization, 2007

Los pronósticos sugieren que el turismo continuará extendiéndose más rápido que la economía en conjunto. El reto del sector para ganar competitividad es la calidad, por lo que los recursos humanos constituyen el elemento determinante para medir y valorar el nivel alcanzado por los servicios turísticos.

Para cuantificar el importante desarrollo de la actividad turística dentro del actual proceso de globalización, la WTO (2007) proyecta que para el año 2020 se espera un volumen de 1.200 millones de viajeros.

Este movimiento, dadas las características particulares de esta actividad, puede generar un número extraordinario de empleos directos e indirectos, lo que a su vez representará ingresos de considerable magnitud (Cuadro 1.45).



Cuadro 1.45

Pronóstico de llegadas de turistas internacionales a nivel mundial en el 2020  
(Millones de turistas)

1	China	137.1
2	Francia	106.0
3	Estados Unidos	102.4
4	España	73.9
5	Hong Kong (China)	56.6
6	Italia	52.9
7	Reino Unido	52.8
8	México	48.9
9	Federación Rusa	47.1
10	República Checa	44.0

Fuente: World Tourism Organization, 2007

Este volumen de turistas estimado puede representar un serio problema para el patrimonio turístico natural y cultural del mundo, repercutiendo finalmente en las posibilidades de desarrollo turístico.

Se está imponiendo un estilo de vida parecido, expandido por los medios de comunicación; el encanto de la diversidad está cediendo ante la ofensiva de la homogeneización, estandarización y uniformidad al adoptarse en todas partes la *world culture*.

## **CAPÍTULO 2**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

- 2.1 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**
- 2.2 TEORÍA DEL ENTORNO Y TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES**
- 2.3 TEORÍA DE RECURSOS**
- 2.4 TEORÍA DE CAPACIDADES**
- 2.5 CAPITAL INTELECTUAL Y CAPITAL HUMANO**
  - 2.5.1 CAPITAL INTELECTUAL**
  - 2.5.2 CAPITAL HUMANO**
- 2.6 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**
- 2.7 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**
  - 2.7.1 EL ENFOQUE BASADO EN RECURSOS Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**
  - 2.7.2 AJUSTE, FLEXIBILIDAD Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**
- 2.8 SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS**
  - 2.8.1 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**
  - 2.8.2 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

## CAPÍTULO 2

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### **2.1 La dirección estratégica**

Con el propósito de analizar la diversidad de resultados entre empresas surge el desarrollo científico de la dirección estratégica (Levinthal, 1995) que se ocupa de las decisiones tomadas para el logro de rentas empresariales al crear valor. Su objetivo es definir y formular una estrategia y ponerla en práctica, lo que implica la cuidadosa selección de los negocios de la empresa además de vincular sus actividades con el entorno (Cuervo, 1995).

De acuerdo con Barney (1986) se observa que las diferencias en la competitividad de las empresas están en función de una correcta administración de sus recursos estratégicos así como de la selección de los métodos para producir aquello que les permita obtener un mejor desempeño. Éste no depende únicamente de la estrategia utilizada, sino también del coste de su implementación. Cuando estos costes son mayores que los retornos obtenidos por crear un producto competitivo, las empresas no obtendrán un desempeño económico normal.

El valor que agregan las empresas para competir puede reducirse o mantenerse debido a los cambios del entorno. En estos casos, sólo la liga existente entre el análisis interno y al análisis de las oportunidades y amenazas del ambiente que la empresa realice, le permitirá prosperar siempre y cuando adapte sus capacidades al entorno (Barney, 1995). Además, para permanecer y sobrevivir a los constantes cambios de estables a

complejos, las empresas deben diseñar e implantar estrategias encaminadas a la mejora permanente de su competitividad ya sea a través de la explotación de sus recursos actuales o de la acumulación de otros nuevos (Claver et al., 2000).

Lo anterior permite afirmar que el enfoque estratégico se ha convertido en un modelo alternativo para intentar superar el imperante enfoque macroeconómico que explica el comportamiento de las empresas en el mercado. Básicamente estudia el impacto que los cambios en el entorno producen en las empresas así como la manera en que la dirección de la organización puede superarlos dependiendo de las decisiones que toma sobre las distintas actividades que desarrolla.

Las principales aportaciones teóricas al enfoque estratégico (Cuadro 2.1) han explicado las causas de éxito empresarial y han determinado ciertos factores clave.

Cuadro 2.1  
Principales aportaciones teóricas del enfoque estratégico

Autor	Aportaciones
Manson (1939; 1957)	Señaló mediante un modelo que las decisiones estratégicas de las empresas se basan en los condicionamientos del entorno
Schumpeter (1942)	Propuso un proceso de innovación para el empresario y las ideas del espíritu emprendedor como antecedentes de la teoría de las capacidades dinámicas
Bain (1956; 1968)	Propuso un modelo estratégico que utilizara el concepto de barreras de entrada para defender las rentas empresariales de posibles competidores
Selznick (1957)	Consideró a los recursos internos en la elaboración de una estrategia. Su trabajo es el antecedente más remoto del Enfoque Basado en Recursos
Simon (1957), Cyret y March (1963)	Estudiaron los procesos de toma de decisiones estratégicas recuperando las aportaciones de la Teoría de la Organización sobre estructuras y procesos
March y Simon (1958)	Propusieron que la ventaja competitiva se logra si el capital humano decide

	adoptar una conducta que beneficie a la firma
Penrose (1959)	Explicó la competitividad de una empresa a través del conjunto de recursos y su crecimiento así como por su capacidad de generar servicios empresariales y directivos que configuran la competencia
Chandler (1962)	Afirmó que la estructura organizacional además de depender de la estrategia tiene un papel importante en el resultado del desempeño económico
Williamson (1963; 1964; 1975)	Propuso a la organización como la opción estructural más eficiente al estudiar la relación estrategia-estructura en un contexto de crecimiento
Tilles (1963; 1966)	Indicó que las formas organizativas permiten estructurar un sistema que asegure el equilibrio entre las decisiones operativas y las estratégicas para aprovechar las oportunidades de negocio que surjan en el mercado
Learned et al. (1965)	Aportó al pensamiento estratégico la relación entre el crecimiento de la empresa y el campo de actividad donde se desempeña
Ansoff (1965; 1980; 1985)	Conceptualizó la estrategia como el ajuste entre la empresa y su entorno e integró las dimensiones externa e interna para definir la posición estratégica
Shepherd (1970)	Propuso un modelo para justificar las decisiones estratégicas de las empresas basándose en los condicionamientos del entorno
Andrews (1971)	Alineó, de forma efectiva y con un nivel de riesgo aceptable, las fortalezas clave de la organización con las oportunidades del ambiente
Rumelt (1974)	Contrastó la correspondencia entre la estrategia de diversificación, la estructura organizativa y los resultados para demostrar la relación entre estrategia de crecimiento, forma de organización y resultados esperados
Berry (1975)	Indicó que las decisiones estratégicas de las empresas tienen como base los condicionamientos del entorno
Williamson (1975)	Indicó que la dirección que conozca bien sus competencias, valorará con mayor acierto las oportunidades de negocio para lograr una mayor eficiencia
Mintzberg (1976)	Estudió el alcance de las decisiones estratégicas y las definió como aquellas que utilizan las oportunidades y amenazas para aumentar sus beneficios
Vancil (1976)	Investigó la creación de la ventaja competitiva y la interacción empresa-entorno enfatizando su campo de actividad y crecimiento
Ansoff y Hayes (1976)	Definieron dos tipos de variables en un problema estratégico: las tecnológicas que constituyen su dimensión analítica y las psicosociológica-cultural-políticas que conforman el comportamiento en el proceso estratégico
Cave y Porter (1977), Porter	Justificaron las decisiones estratégicas de las empresas basándose en los

(1980), Cave et al. (1980), Lecraw (1984), Montgomery (1985)	condicionamientos del entorno a la vez que retomaron los modelos de la teoría clásica de la estrategia dentro del paradigma de la Organización Industrial
Hofer y Schendel (1978)	Definieron los componentes de la estrategia como medio para insertar la empresa en su entorno
Schendel y Patton (1978)	Indicaron que la heterogeneidad entre estrategias y resultados en una industria es mayor que la estimada al analizar la relación entre recursos y resultados
Quinn (1978; 1980; 1982)	Su investigación apoya el vínculo entre el pensamiento estratégico y la Teoría de la Organización
Miles y Snow (1978)	Indicaron que la organización actúa para crear sus ambientes y propusieron un enfoque flexible de interacción entre éstos y las organizaciones al que denominaron <i>selección estratégica</i>
Porter (1980)	Formuló la <i>Teoría del Entorno</i> , donde considera a la ventaja competitiva como base del proceso estratégico, centrándose en la forma en que la empresa puede crearla y mantenerla
Burgeois (1980), Mintzberg (1985)	Precisan dos enfoques para abordar el problema estratégico. El racional y normativo para que la empresa alcance sus objetivos y el centrado en los procesos de toma de decisiones para alcanzar su visión
Ouchi (1981)	Enfocó la explicación de las ventajas competitivas de la empresa sobre los recursos tangibles e intangibles que posee
Lippman y Rumelt (1982)	Desarrollaron el concepto de mecanismos de aislamiento para acentuar la no imitabilidad del recurso o la capacidad que genera la ventaja competitiva
Nelson y Winter (1982), Rumelt (1984; 1991)	Investigaron que los conocimientos y habilidades que la empresa posee crean las competencias esenciales que a su vez son la base de la competitividad
Nelson y Winter (1982), Winter (1987)	Analizaron la empresa como <i>depósito de conocimientos</i> afirmando que el conocimiento acumulado en sus rutinas regula y predice su comportamiento
Dosi (1982)	Consideró la teoría de capacidades dinámicas como el conjunto de conocimientos y habilidades que crean competencias esenciales
Teece (1982; 1986)	Investigó sobre la dotación de recursos tangibles e intangibles disponibles por la empresa para explicar sus ventajas competitivas
Dimaggio y Powell (1983; 1991), Scott (1987)	Afirmaron que en la búsqueda de rentas, las empresas no siempre emprenden acciones racionales al sólo responden a la presión ejercida por el entorno
Bernasconi (1983) y Mintzberg (1985)	Proponen la <i>Teoría Contingente de la Estrategia</i> al introducir elementos de contingencia en su diseño

Wernerfelt (1984)	Relacionó los recursos estratégicos y los beneficios mediante el binomio recursos-productos
Porter (1985)	Definió la ventaja competitiva por las características diferenciales que una empresa tiene ante sus competidores y resulta del valor que puede crear para los clientes quienes le proporcionen un beneficio mayor al coste adicional
Mintzberg y Waters (1985)	Estudiaron las causas por las cuales las empresas desarrollan estrategias haciendo énfasis en las decisiones estratégicas
Schmalensee (1985), Porter (1985)	Argumentaron que una posición competitiva ventajosa y sostenible a largo plazo depende básicamente de la posición en los mercados de productos
Mintzberg (1985)	Vinculó el pensamiento estratégico con la Teoría de la Organización. Su investigación se incluye frecuentemente dentro de esta teoría
Ansoff (1985)	Enunció que las empresas estratégicamente estables son más eficaces cuando la responsabilidad es compartida por la dirección media y los supervisores
Muller (1986)	Analizó las características internas de la empresa para comprender su rendimiento
Barney (1986a)	Indicó que la implementación de estrategias únicas se debe a los recursos heterogéneos que las diferentes empresas poseen y controlan
Barney (1986b), Fiol (1991)	Estudiaron el concepto de cultura corporativa proveniente de la teoría de la organización como fuente de ventaja competitiva para la empresa
Mintzberg (1987a)	Indicó que la estrategia no es sólo la selección de una posición sino una perspectiva compartida por y entre sus miembros a través de las intenciones y acciones
Mintzberg (1987b)	Analizó descriptivamente la forma en que se construyen las estrategias así como la toma de decisiones en cada una de ellas
Winter (1987)	Apoyó el concepto de que la competitividad de la empresa se basa en las habilidades y capacidades que posee
Cubbin y Geroski (1987), Jacobson (1988), Hansen y Wernerfelt (1989), Muller (1990), Rumelt (1991)	Cuestionaron la importancia concedida a la industria como factor explicativo de la rentabilidad empresarial
Montgomery y Wernerfelt (1988)	Investigaron sobre los conocimientos y habilidades que crean competencias esenciales para la empresa partiendo de las capacidades que ésta posee
Gómez-Mejía (1988) y Huselid (1992)	Encontraron una relación entre el desempeño y las implicaciones estratégicas de las actividades de selección, despliegue, compensación y motivación

Wernerfelt y Montgomery (1988), Hansen y Wernerfelt (1989)	Mostraron la necesidad de analizar las características ideosincráticas de la empresa para comprender su rendimiento
Dierickx y Cool (1989)	Opinaron que la empresa es una combinación de recursos heterogéneos de movilidad imperfecta capaces de proporcionar una ventaja competitiva
Hamel y Prahalad (1990)	Propusieron en su modelo interno de estrategia que la organización debe generar nuevos recursos que permitan explotar las oportunidades futuras considerando a las <i>core competences</i> como las raíces esenciales de la ventaja competitiva y como las guías para la elección y el diseño estratégicos
Mahoney y Pandian (1990)	Estudiaron que la teoría de recursos y la teoría de capacidades analizan el valor estratégico de las competencias básicas como fuentes de ventaja competitiva desde dos perspectivas complementarias: la estática y la dinámica
Teece et al. (1990) Helloid y Simonin, (1994)	Estudiaron el aprendizaje organizativo como fuente de ventaja competitiva para las empresas
Prahalad y Hamel (1990; 1994)	Consideran a la empresa como una combinación de recursos heterogéneos de movilidad imperfecta, capaces de generar una ventaja competitiva
Rumelt (1991)	Validó empíricamente las teorías defensoras de la heterogeneidad industrial y de las ventajas-empresa al evaluar los efectos de la industria y la empresa
Grant (1991)	Estableció que la ventaja competitiva se debe a la disponibilidad de recursos y al establecimiento de las estrategias apropiadas para aprovecharlos
Chatterjee y Wernerfelt (1991)	Encontraron una relación positiva entre el desempeño financiero y las habilidades innovadoras individuales
Rumelt (1991), Rotem (1994)	Analizan las características internas o ideosincráticas de las empresas para comprender sus rendimientos
Wilson (1991a; 1991b)	Precisó que la dirección estratégica es un sistema complejo derivado de una estructura igualmente compleja que persigue ser eficiente en su campo de actividad empleando sus recursos y capacidades
Barney (1991a)	Apreció al examinar la relación entre las características internas de la firma y su desempeño que la heterogeneidad se debe a que los recursos estratégicos no son perfectamente móviles aunque sí controlados por ella
Barney (1991b;1992)	Sugirió que la elección estratégica debe realizarse mediante un análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, así como de las debilidades y fortalezas de la organización ya que determinan la opción estratégica para competir
Stalk et al. (1992)	Indicaron que la competitividad se basa en las capacidades que la firma ha conformado en el tiempo a través de complejos patrones de coordinación



Mahoney y Pandian (1992)	Propusieron que los beneficios son la recompensa a la especialización y a la alta cualidad de recursos y capacidades
Kogut y Zander (1992)	Indicaron que la posición competitiva ventajosa es el conocimiento en sus distintos grados de especificidad, codificabilidad y complejidad
Fox y McLeay (1992)	Encontraron una relación positiva entre la estrategia corporativa y la función de la dirección de recursos humanos
Cappelli y Singh (1992)	Previnieron que las empresas que están teniendo un mejor desempeño tienen los recursos suficientes para planear el futuro
Wright y McMahan (1992)	Estudiaron la influencia del <i>enfoque basado en recursos</i> sobre la estrategia al aportar el fundamento teórico para explorar los roles que los recursos humanos tienen en las organizaciones
Peters y Watermann (1992)	Propusieron la <i>Teoría de la Excelencia Empresarial</i> dentro de la dirección estratégica y enfatizaron el valor de las competencias distintivas en los enfoques estratégicos
Lado et al. (1992)	Explicaron que el rasgo común de los recursos intangibles y de las capacidades que los movilizan son las distintas formas de conocimiento que contribuyen a la construcción de la ventaja competitiva
Bueno y Morcillo (1992; 1993), Cuervo (1993b), Bueno (1995b)	Señalaron que una industria es competitiva cuando también lo son las empresas que la conforman ya que son consideradas como unidades fundamentales para realizar los análisis de la competitividad
Amit y Schoemaker (1993)	Establecieron una estrategia basada en recursos y capacidades como forma de generar y defender la ventaja competitiva
Hall (1993)	Encontró una relación positiva entre el manejo del know-how del empleado y el desempeño de la organización
Peteraf (1993)	Apuntó que la duración de la ventaja competitiva depende del análisis de la heterogeneidad de los recursos disponibles y controlados por la firma
Salas (1993)	Explicó el éxito competitivo mediante una relación que enlaza las circunstancias ambientales, el comportamiento de la empresa y el marco institucional con los resultados alcanzados y con la posición competitiva
Collis (1994)	Estudió el papel de las competencias o capacidades organizativas como fuente de ventaja competitiva para la empresa
Ventura (1994)	Explicó que la principal tarea de la dirección es identificar ex-ante el conjunto de recursos y capacidades que le permitan alcanzar ventajas competitivas sostenibles y que generen rentas apropiables por la empresa
Hamel y Heene (1994)	Propusieron que las competencias distintivas son la principal fortaleza de la organización y consecuentemente deben guiar la elección de la estrategia
Lado y Wilson (1994)	Estudiaron el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre el desarrollo de capacidades organizativas

Schendel (1994)	Consideró a la empresa como una combinación de recursos heterogéneos capaces de generar beneficios
Osterman (1994)	Aportó evidencia empírica sobre la complementariedad entre la estrategia, la base de recursos, la organización y la política de recursos humanos
Wright et al. (1994), Muller (1996)	Analizaron el papel del equipo humano en el desarrollo de ventajas competitivas
Lado y Wilson (1994), Wright et al. (1994), Kamoche (1996)	Investigaron los recursos humanos de las empresas para acentuar el papel de los complejos fenómenos sociales como fuente de ventaja competitiva
Castani y Hansen (1994), Roth (1995)	Subrayaron el papel de las características directivas como fuente de ventaja competitiva para la empresa
Bueno (1995)	Enfocó la competitividad a partir de las dimensiones externa e interna de una empresa
Barney (1996)	Estudió la influencia del <i>Enfoque basado en recursos</i> en el campo de la estrategia enfocando la atención en la administración de personal
Delaney y Huselid (1996), Huselid et al. (1997)	Estudiaron el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre el rendimiento de la organización
Teece et al. (1997)	Señalaron en su teoría de las capacidades dinámicas que en la dimensión estratégica se encuentran los recursos y los procesos organizacionales y gerenciales
Hoskisson et al. (1999)	Estudiaron la influencia del <i>Enfoque basado en recursos</i> sobre la estrategia, enfocando la atención hacia los recursos internos, las capacidades y competencias de la firma
Wright et al. (2001)	Aportaron un marco de trabajo preliminar donde las competencias centrales, las capacidades dinámicas y el conocimiento sirven como puente entre la estrategia y la dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

## 2.2 Teoría del entorno y teoría de recursos y capacidades

En la actualidad, el análisis estratégico ha estado dominado por dos enfoques cuyo afán es identificar aquellos factores que proporcionen una ventaja competitiva. El primero de ellos está dirigido a la parte externa de las empresas y es conocido en la literatura de estrategia como teoría del entorno, mientras que el otro, orientado a la parte interna se ha denominado teoría de recursos y capacidades.

El análisis externo determina las oportunidades y amenazas del entorno empresarial permitiendo distinguir el entorno genérico, donde quedan incluidos aspectos tales como el marco en el que se desenvuelve la empresa, la dotación de infraestructura y el capital humano, transportes y comunicaciones; del entorno específico que se corresponde con el sector industrial donde el comportamiento y los resultados empresariales serán el resultado del poder negociador de clientes y proveedores.

El análisis interno se enfoca a los recursos y capacidades que la empresa posee, por consiguiente, los resultados dependerán de la capacidad de movilizar un conjunto de recursos humanos, materiales y tecnológicos de forma integrada para conseguir una determinada rentabilidad. Esta evaluación interna se complementa con el análisis de los competidores y la forma como la empresa se sitúa frente a ellos.

### **2.2.1 Teoría del entorno**

Tiene sus orígenes en los modelos propuestos por la Organización Industrial que posteriormente fueron retomados por Porter (1980) y sus seguidores con la finalidad de crear valor empresarial a partir de la posición de la organización respecto a su entorno.

Las estrategias administrativas básicas se aplicaban de acuerdo a la situación, centrando los esfuerzos gerenciales en las unidades estratégicas o productos de la empresa ubicados en un determinado sector de negocio (Porter, 1990).

El paradigma estructura-comportamiento-desempeño propio de esta teoría, defiende las rentas mediante la construcción de barreras de entrada frente a potenciales

competidores, al asumir la libre movilidad y perfecta imitabilidad de los factores productivos entre las empresas pertenecientes al mismo sector.

Este paradigma también ha sugerido que las diferencias de beneficios entre las empresas se deben básicamente a factores de naturaleza sectorial asumiendo que no existen diferencias entre aquellas que pertenecen al mismo sector. La importancia del desempeño y las ganancias son el resultado de la atractividad de la industria.

Cabría entonces esperar que las diferencias de la rentabilidad intragrupos fueran irrelevantes o en todo caso transitorias, pero la importancia atribuida a los factores del entorno por el paradigma mencionado es cuestionable, dado que la evidencia disponible ofrece conclusiones distintas. Sin embargo, los primeros estudios empíricos reflejaron que las diferencias de resultados entre las empresas dentro de los diferentes sectores, además de ser pequeñas, no mostraban correlación alguna con la estructura de mercado, revelando también la existencia de una importante dispersión de resultados dentro de ellos (Montes, 1996).

De acuerdo con Demsetz (1973), estas evidencias tienen una difícil explicación dentro del paradigma estructura-comportamiento-resultado pero podrían explicarse como consecuencia de las persistentes diferencias de la eficiencia entre las empresas.

Lo anterior implica admitir la presencia de otros factores estratégicos, más importantes que el ambiente o la industria, que están presentes en el interior de las organizaciones y que influyen en su desempeño. Ante esto se requiere de una teoría que explique las diferencias de resultados no atribuibles a los factores sectoriales. Surge entonces, dentro

del campo de la dirección estratégica tradicional, una nueva teoría que adopta ciertas perspectivas derivadas del análisis interno de la empresa.

Su enfoque parte del análisis de la estructura del sector y del posicionamiento de la empresa en él (Porter, 1980; 1985) para encaminarse hacia el redescubrimiento de sus factores internos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

### **2.2.2 Teoría de recursos y capacidades**

Sin perder de vista que la finalidad de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenible, esta teoría supera algunas de sus limitaciones al aportar premisas propias. Afirma que la ventaja no es sólo el resultado de la estructura del sector sino de la posesión por parte de las empresas de recursos únicos e inimitables, razón por la cual, las diferencias en los resultados no son reflejo del poder de mercado sino de sus diferentes niveles de eficiencia. Se puede constatar que está fundamentada en factores controlables y estables mientras que el mercado está en constante cambio y evolución.

Esta teoría busca maximizar las rentas en el tiempo al colocar a los recursos como parte central de las prácticas organizacionales. Retoma la importancia de los recursos estratégicos en la creación y sostenimiento de ventajas competitivas desde sus raíces intelectuales encontradas en los trabajos pioneros de Selznick (1957), Penrose (1959), Chandler (1962) y Andrews (1971) quienes indicaban que la posición de la empresa para competir dependía de la especialización de sus recursos y de su óptima utilización.

El tratamiento individualizado de la empresa donde la competitividad depende de su capacidad para configurar un conjunto único de recursos, movilizados con la ayuda de

los sistemas de organización y gestión que ha desarrollado, le conferirá una serie de capacidades o competencias distintivas (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Mahoney y Pandian, 1992).

Esta teoría distingue entre los recursos o factores y las capacidades o procesos. Los primeros representan el aspecto estático que conforma el stock de factores productivos mientras que las capacidades representan el aspecto dinámico calificado como el proceso que permite la creación de recursos (Amit y Shoemaker, 1993; Aaker, 1989; Dierickx y Cool, 1989).

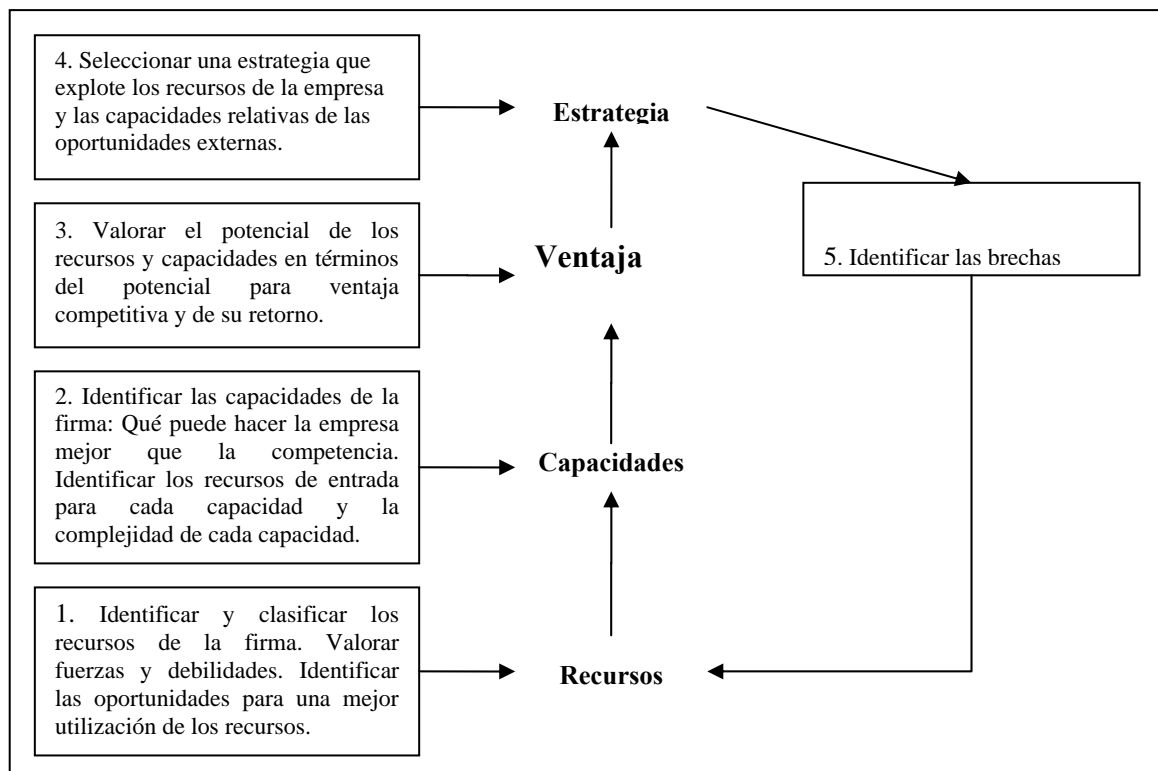
También destaca, según lo indican Hamel y Prahalad (1990) que la empresa es un conjunto de recursos y capacidades que enfatiza los activos intangibles como raíces esenciales de la competitividad, así aquellas que posean en su conjunto una mayor variedad de recursos, tendrán un potencial mayor de desarrollo (Montgomery y Hariharan, 1991). En este sentido, la empresa podrá desplegar diversas capacidades operativas, innovadoras y directivas a partir de los activos tangibles e intangibles que controla y que se encuentran en combinación con el conocimiento tecnológico y organizativo que posee (Collis, 1994).

La importancia estratégica otorgada a los recursos intangibles ha permitido reconsiderar ciertos conceptos tradicionales como lo son los complejos fenómenos sociales provenientes de la teoría de la organización. Igualmente importantes son las contribuciones que Rubin (1973), Wernerfelt (1984), Barney (1986) y Schuler (1987) entre otros, hicieron a esta teoría al ofrecer diversas *prácticas administrativas* para ayudar a las empresas a posicionarse sobre las demás.

A partir de sus trabajos, permanece en la literatura de estrategia el concepto de que los recursos y las competencias son el medio apropiado para materializar la estrategia de la organización.

Grant (1991) propuso un modelo donde la estrategia es concebida como el juego que la organización realiza entre sus recursos internos y sus habilidades respecto a las oportunidades y peligros creados por el ambiente, partiendo de sus recursos y capacidades estratégicos (Figura 2.1).

Figura 2.1  
Modelo de Grant



Fuente: Grant, 1991

Lo que se observa como imprescindible es que la naturaleza tanto de los recursos y capacidades no sea fácil de identificar y por lo tanto, que no sea sencillo entenderlos y menos aún replicarlos para que tengan duración en el tiempo y deben ser posesión de la firma, para constituirse entonces en los elementos clave de una estrategia.

Las características de replicabilidad y la transferibilidad con sus diferentes componentes (Cuadro 2.2), la propia historia de la empresa, la importancia de los recursos socialmente complejos que posea y numerosas pequeñas decisiones (Barney, 1995) permitirán sostener en el tiempo la ventaja competitiva obtenida.

Cuadro 2.2

Características de los recursos y capacidades estratégicos que sostienen la ventaja competitiva

<b>Características</b>	<b>Factores</b>	<b>Autores</b>
Replicabilidad	Complejidad	Dierickx y Cool (1989), Reed y De Fillipi (1990), Nelson y Winter (1982), Barney (1992)
	Co-especialización	Teece (1986a)
	Especificidad	Reed y De Fillipi (1990)
	Carácter tácito	Reed y De Fillipi (1990)
	Ambigüedad causal	Lippman y Rumelt (1982), Diericks y Cool (1989)
	Mecanismos de aislamiento	Rumelt (1987)
	Deseconomías con el tiempo	Diericks y Cool (1989)
	Masa crítica	Diericks y Cool (1989)
	Dependencias temporales	Dise et al. (1992)
	Transferibilidad	Complejidad
Carácter tácito		Reed y De Fillipi (1990)
Especificidad		Williamson (1975), Reed y De Fillipi (1990)
Co-especialización		Teece (1986a)
Asimetrías de información		Schoemaker (1990)
Costes de transacción		Williamson (1975), Teece, (1982, 1986b)
Paradoja de la información		Arrow (1962)

Fuente: Fernández y Suárez, 1996



La información que subyace a los recursos intangibles y a las capacidades, entorpece su acumulación tornándola lenta y difícil, pero a su vez, los hace susceptibles de múltiples usos de forma simultánea sin perder valor, dado que sus usos sucesivos lo incrementarán. Esta es la diferencia esencial con los activos físicos ya que los intangibles no se deprecian pero si se vuelven obsoletos.

De acuerdo a lo anterior, los activos intangibles se fundamentan en la posesión de información por parte de los individuos y grupos como de la propia empresa, lo que origina que la información varia según sea su grado de codificabilidad, complejidad y especificidad (Kogut y Zander, 1992; Lado et al., 1992).

Un aspecto que ha adquirido gran relevancia en el proceso de desarrollo de recursos y capacidades (Dierickx y Cool, 1989; Amit y Schoemaker, 1993) es el aprendizaje organizacional, estrechamente ligado al *recurso humano* al ser el resultado del aprendizaje y conocimiento de cada uno de los empleados de una empresa (Nelson y Winter, 1982).

Lo anterior permite afirman que los recursos humanos son el recurso más valioso en términos de esta teoría, por ello en los trabajos de Wright et al. (1994), Kamoche (1996), Lorange (1996) y Mueller (1996) se encuentran una serie de recomendaciones encaminadas a su apropiada dirección al interior de las empresas.

Cada empresa puede elaborar su propia y original combinación de recursos y capacidades para continuarla a lo largo de su historia y así perfeccionarla. De acuerdo

con Claver et al. 1998), la presencia tanto interna como en el mercado de esta combinación permitirá adaptarse a las discontinuidades del entorno.

Los primeros estudios sobre esta teoría (Cuadro 2.3) analizaron las distintas estrategias desde este nuevo marco teórico, utilizando un lenguaje propio, aplicando una nueva lógica enfocada a los recursos con que cuenta la empresa y alejándose de la posición alcanzada en el mercado.

Cuadro 2.3

Primeros trabajos teóricos de la teoría de recursos y capacidades

Autor	Aportación
Chandler (1962)	Defendió con un enfoque propio de recursos, la relevancia de las capacidades organizativas en la explicación del nacimiento y desarrollo de las grandes empresas en los países desarrollados
Teece (1980, 1982, 1986b)	Analizó la diversificación y el crecimiento empresarial concluyendo que los fallos en los mercados dificultan la venta de los recursos excedentes
Prahalad y Hamel (1990)	Estudiaron las capacidades o habilidades como expresión de las <i>competencias esenciales</i> que posteriormente se convirtieron en el fundamento de la teoría de las capacidades dinámicas
Collis (1991)	Estudió la factibilidad de la expansión de la empresa determinado por la dotación de recursos y capacidades
Montgomery y Hariharan (1991)	Analizaron la relación entre la estructura de recursos con que cuenta una empresa y la orientación de su proceso diversificador
Leonard-Barton (1992)	Afirmó el doble efecto que las competencias tienen en las empresas. El positivo que potencia la innovación mientras que el negativo impide o dificulta el cambio al actuar como inhibidor de innovaciones profundas
Stalk et al. (1992)	Estudiaron las <i>competencias esenciales</i> tecnológicas y de producción como puntos concretos de la cadena de valor de una empresa
Garud y Nayyar (1994)	Analizaron las <i>capacidades de transformación</i> entendidas como la habilidad para transferir en el tiempo los conocimientos tecnológicos desarrollados internamente así como renovarlos y sintetizarlos
Teece et al. (1994)	Estudiaron la coherencia corporativa en términos del aprendizaje organizativo, la historia evolutiva y la acción selectiva del entorno
Coff (1995)	Analizó las peculiaridades de las adquisiciones de las empresas intensivas en recursos humanos
Millar y Shamsie (1996) y Maijoor y Van Witteloostuijn (1996)	Sus aportaciones pueden encuadrarse en los modelos basados en los recursos propiedad de las empresas

Fuente: elaboración propia

En la década de los 90 ya se encuentran aportaciones metodológicas que contribuyen en la identificación y medida de un determinado tipo de recurso o capacidad (Henderson y Cockburn, 1994; Farjoun, 1994; Helfat, 1994; Klavans, 1994; Klein y Hiscocks, 1994; Pisano, 1994; Verdin y Williamson, 1994; McGrath et al., 1995; Robins y Wiersema, 1995; Millar y Shamsie, 1996; Maijoor y Van Witte-Loostuijn, 1996).

Estas aportaciones constituyeron un gran avance a la parte empírica de la teoría dado que a través de ellas se comprobaron ciertas proposiciones del enfoque de recursos tanto a nivel de empresa como a nivel de sector o grupo de empresas.

Posteriormente, el enfoque de los recursos dinámicos -Dynamic Resource View- (DRV) ofreció una valiosa visión de la función que desempeña el talento humano y la forma en que se combina con el resto de los procesos para incrementar el valor para la firma.

El DRV queda entonces descrito como un conjunto de recursos que están en flujo constante. Las personas y la cultura cambian, el conocimiento se acumula, las capacidades se desarrollan y las relaciones entre ellos crecen y decrecen.

De acuerdo con Spender (1996b), la ventaja competitiva se consigue con la interacción de diferentes tipos de conocimiento y entre diferentes tipos de personas por lo que es imprescindible atenderlos. En este sentido, la información y las personas se constituyen en los pilares básicos en los que se fundamentan las capacidades al igual que muchos de los recursos de la empresa.

Como se ha constatado, ambas teorías, la teoría del entorno y la teoría de recursos y capacidades deben verse y manejarse como complementarias más que como

perspectivas opuestas ya que ambas influyen en la formación de la estrategia empresarial (Fernández, 1999).

### **2.3 Teoría de recursos**

Esta teoría, enfocada en la noción de la empresa como una combinación de recursos heterogéneos, inimitables y con movilidad imperfecta que por sí mismos no generan ningún tipo de ventaja competitiva (Kay, 1993) presenta de manera imprescindible combinarlos y potenciarlos hacia el interior de las empresas para convertirlos en valor agregado para el cliente.

Cabe aclarar, de acuerdo a Amit y Schoemaker (1993) que este potencial no se logra con cualquier tipo de recursos al ser solamente privativo de aquellos estratégicos y que se caracterizan por ser valiosos, raros, inimitables e insustituibles (Barney, 1991) lo que implica identificar, desarrollar, proteger y desplegar la base de recursos con los que se cuenta para competir.

Aunque las cualidades mencionadas para diferenciar a los recursos estratégicos propuestas por Barney (1991) son las más conocidas y las que prevalecen para ponderar los diferentes recursos, diversos autores como Collis y Montgomery (1995), Grant (1991), Amit y Shoemaker (1993) y Peteraf (1993) establecen otro tipo de requisitos que los recursos deben cumplir para poder asumir la misma función (Cuadro 2.4).

Cuadro 2.4

## Requisitos de los recursos estratégicos

<b>Peteraf (1993)</b>	<b>Barney (1991)</b>	<b>Collis y Montgomery (1995)</b>	<b>Grant (1991)</b>	<b>Amit y Schoemaker (1993)</b>
Heterogeneidad	Valor	Inimitable	Nivel de durabilidad	Complementario
Límites ex post a la competencia	Rareza	Durable	No transparente	Escaso
Límites ex ante a la competencia	Inimitable	Inapropiable	No transferible	Poco comerciable
Imperfecta movilidad: recursos imperfectamente móviles rentas compartidas	No sustituible	Insustituible	No replicable	No imitable
		Superioridad competitiva		Difícilmente sustituible
				Apto
				Durable

Fuente: Fahy, 2000, p.94

Lo anterior permite explicar la variabilidad de resultados dentro de la industria y a la vez suponer que las empresas que gozan de una mayor rentabilidad son aquellas que poseen recursos superiores que las distinguen como competitivas (Fernández et al., 1997).

El control que una empresa ejerza sobre un recurso escaso y valioso se traducirá en beneficios, siempre y cuando los competidores no puedan explotarlo de forma rentable por carecer de los recursos complementarios necesarios (Grant, 1991; Peteraf, 1993).

Este carácter único aunado a las relaciones de complementariedad desarrolladas por su diverso y constante uso, es la única forma de garantizar su existencia en el mercado (Reed y De Fillipi, 1990).

Ante esto, habrá que establecer ciertos límites que retrasen, encarezcan o impidan a los competidores establecidos en el mercado o a los rivales potenciales, copiar o sustituir los recursos valiosos (Peteraf, 1993; Collins, 1994).

La dificultad para copiar (Rumelt, 1984; 1987) dependerá de los mecanismos de aislamiento que retrasan la imitación y cuya superación supondría un coste alto.

Al ser la empresa una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner, 1991; Rumelt, 1987; Wernerfelt, 1984) permite explicar la existencia entre ellas de diferentes dotaciones de recursos, confiriéndoles a su vez el carácter de inmovilidad (Grant, 1991).

Tanto Lippman y Rumelt (1984) como Peteraf (1993) enfatizan que la heterogeneidad también justifica la diversidad de los resultados empresariales debidos a su distribución asimétrica.

Kay (1993) también subraya su acción en el logro de una capacidad de la que carecen otras empresas y que las hace susceptible a sostenerse a lo largo del tiempo.

Lo anterior permite afirmar que la heterogeneidad además crea las condiciones necesarias para aportar soluciones que no pueden ser anticipadas por los competidores en un contexto de racionalidad limitada e incertidumbre.

Como lo ha mencionado Grant (1991), los recursos heterogéneos no solamente justifican la diversidad de los resultados empresariales sino que son el punto de partida

para el análisis estratégico de los procesos de formulación, selección, puesta en práctica y posterior evaluación de las estrategias. De la eficiente realización de esta tarea dependerá la consecución y duración de la ventaja competitiva (Peteraf, 1993).

Dierickx y Cool (1989), también han insistido en el tema al afirmar que solamente algunos recursos son relevantes para implementar estrategias. Su valor estratégico está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales desarrolladas al interior de la firma o adquiridos en el mercado.

En el caso de la adquisición en el mercado, los competidores intentarán imitarlos ya sea mediante la acumulación de recursos similares o sustituyéndolos por otros, por ello, elementos como las deseconomías de compresión en el tiempo, las eficiencias masivas, la interconexión, la erosión y la ambigüedad causal influirán de manera decisiva en la acumulación o sustitución.

La empresa que consolida una ventaja competitiva a través de la creación de nuevos recursos o nuevas combinaciones entre los existentes adquiere las ventajas de *mover primero* (first mover advantages), propias del innovador (Lieberman y Montgomery, 1988; Kevin et al., 1992).

Los trabajos (Cuadro 2.5) muestran cómo el enfoque de los recursos puede proporcionar el sustento teórico necesario para explicar las variaciones en los resultados empresariales no atribuibles a su entorno competitivo.

Cuadro 2.2

## Resumen de las aplicaciones del enfoque de recursos

TEMAS	TRABAJOS TEÓRICOS	TRABAJOS EMPÍRICOS
<b>Nivel Corporativo</b>		
Diversificación	Dosi, Teece y Winter (1992)	Chatterjee y Wernerfelt (1988, 1991) Montgomery y Wernerfelt (1988) Montgomery y Hariharan (1991) Teece et al. (1994)
Internacionalización	Gupta y Govindarajan (1991) Takkman (1992) Tallman y Fladmoe-Lindquist (1994)	Tallman (1991) Collis (1991) Hamel (1991) Xu, Cavusgil y White (2006)
Integración vertical		Argyris (1996)
Desinversión	Smart y Hitt (1994)	Bergh (1995)
Modo de entrada de la diversificación		Chatterjee (1990)
Fusiones y adquisiciones		Harrison et al. (1991) Coff (1995)
Alianzas estratégicas	Barney (1988)	Hamel (1993)
<b>Nivel de negocio</b>		
Internacionalización	Blankenburg (1995) Chetty y Campbell-Hunt (2004) Gabrielsson y Kirpalani (2004)	Crick y Spense (2005)
Estrategias de diferenciación y enfoque		Mosakowski (1993)
Diversificación		Hitt et al. (1998) Larsson y Finkelstein (1999) Ramaswamy (1997)
Grupos estratégicos	Hunt (1972) Caves y Porter (1977) Hatten y Schendel (1977) Harrigan (1980) Oster (1982) McGee y Thomas (1986)	Fiegenbaum y Thomas (1995) Mehra (1996)
Análisis de sectores		Millar y Shamise (1996) Maijoor y Van Witteloostuijn (1996)
Características organizacionales	Weerawardena y Mort (2005)	
Alianzas estratégicas	Freeman, Edwards y Schroder (2006) Chetty y Campbell-Hunt (2004)	
Innovación	Weerawardema y Mort (2005)	
<b>Nivel funcional</b>		
Análisis financiero	Robins (1992)	Balakrishnam y Fox (1993)
Tecnología e innovación	Garuad y Nayyar (1994)	

Fuente: Adaptado de Fernández y Suárez, 1996



Debido a la existencia de economías abiertas, los recursos tangibles están a disposición de quien pueda pagar por ellos, facilitando así su acceso a cualquier empresa a diferencia de los activos intangibles que no son fácilmente mesurables, transferibles e identificables lo que los hace valiosos.

Los activos tangibles tienen propietario y su valor es relativamente fácil de medir (Hall, 1989, son transparentes (Wernerfelt, 1989; Grant, 1991) relativamente débiles para resistir esfuerzos de duplicación y se deprecian por el uso (Eaton y Lipsey, 1980).

Los activos intangibles tienen en cambio, capacidad relativamente ilimitada y se explota su valor usándolos internamente, rentándolos o vendiéndolos (Wernerfelt, 1989). Son resistentes a los esfuerzos de duplicación ya que su complejidad los hace difíciles de imitar o sustituir a corto plazo (Grant, 1991; Rumelt, 1987).

Muchos de ellos sólo pueden crearse en la empresa porque sus efectos externos se derivan de sus actividades (Arrow, 1974). Entre ellos se incluyen la propiedad intelectual en sus diversas formas como son marcas registradas, patentes y la reputación de la compañía (Hall, 1992; Williams, 1992). Este efecto externo ha permitido su protección regulatoria (Hall, 1992).

La mencionada capacidad para generar sinergias puede emplearse ya sea simultáneamente o en usos alternativos sin incurrir en una pérdida de valor, son difíciles de imitar al estar protegidos por patentes o por la ambigüedad causal (Lippman y Rumelt, 1982; Reed y DeFillipi, 1991) y su intercambio es complicado a causa de la asimetría de información sobre su valor.

La existencia de distintas expectativas vinculadas con el futuro de un recurso resaltan el papel del empresario en el proceso de acumulación de rentas empresariales (Rumelt, 1987). Así, la figura del empresario adquiere un papel crítico (Madhok, 1997; Kirzner, 1973) al asumir una función mucho más amplia, encargándose no sólo de utilizar los recursos, sino también de impulsar el desarrollo de otros nuevos (Spender, 1996).

Selznick (1957) ha sugerido que una empresa tiene ventaja sobre otra porque la ha ido generando a través del tiempo ya que proviene del valor que el cliente le otorga a los productos o servicios que ésta ofrece. En este sentido, el valor conferido está relacionado con la habilidad de los bienes para encontrarse con las necesidades de los clientes porque son ellos quienes emiten juicios sobre el mercado (Aaker, 1989; Aarón, 1993; Prahalad y Hamel, 1990, 1994; Williams, 1992).

En consecuencia, las empresas se han especializado en las actividades que el cliente considera valiosas y en las que, dados sus activos y capacidades, pueden conseguir algún tipo de ventaja (Selznick, 1957). Los recursos y capacidades deben entonces estar en consonancia con los factores clave de éxito del sector (Shoemaker, 1994) por lo que Stalk et al., (1992) afirman que un recurso es estratégico cuando conecta con las verdaderas necesidades de los clientes.

## **2.4 Teoría de capacidades**

Se desarrolló fundamentalmente a partir de los años ochenta presentando evidentes interrelaciones con la teoría de recursos (Mahoney y Pandian, 1990). Las capacidades

definen la forma en que la empresa emplea sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993) y no pueden ser consideradas con independencia de uso (Penrose, 1959).

No son una simple unión de recursos (Grant, 1991) puesto que tienen un carácter sistémico tácito que las hace difíciles de identificar por lo que son una base de estrategia más poderosa que los recursos individuales. Cuanto más únicas, importantes, controlables y duraderas sean las capacidades y mayor traslape exista entre ellas se obtendrá un mayor número de sinergias (Shoemaker, 1993).

Las capacidades han demostrado mayor dificultad para delinear y describir los activos intangibles (Itami, 1987; Amit y Schoemaker, 1993) y al no tener claramente definidos sus derechos de propiedad porque raramente son sujetos de una transacción (Hall, 1989), por consiguiente son difíciles de valorar. Son limitadas en el corto plazo debido al aprendizaje pero superado este obstáculo tienen una capacidad relativamente ilimitada en el largo plazo (Wernerfelt, 1989).

Según Camisón (1997), la teoría de capacidades centra su atención en el conjunto de conocimientos y habilidades que crean las competencias esenciales de la empresa por lo que se puede aseverar que también representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada. La competitividad de la empresa se basa en las capacidades y habilidades que posee.

La gestión colectiva de los recursos exige de ciertas rutinas organizativas. En ellas se acumulan los conocimientos a modo de memoria (Nelson y Winter, 1982)

convirtiéndose en la forma más importante de almacenar el conocimiento operativo de una organización (Teece, 1982).

Las rutinas comprenden complejos patrones de interacción y coordinación entre las personas y entre éstas y los demás recursos (Grant, 1991) que se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo en la organización (Prahalad y Hamel, 1991; Winter, 1995) y que definen en cada momento lo que ésta puede o no puede hacer.

Una capacidad es en esencia, una rutina o número de rutinas interactuando por lo que, desde esta perspectiva, la organización en sí misma es considerada como una amplia red de rutinas (Grant, 1991; Arregle, 1995; Fernández, 1993). Este concepto, de acuerdo con Nelson y Winter (1982) toma en cuenta las relaciones entre recursos, capacidades y ventaja competitiva como una serie de pautas de acción ya que a su vez indican las tareas a efectuar así como la forma de llevarlas a cabo.

Teece et al. (1997) consideran que las capacidades para ser estratégicas deben estar integradas a la manera de hacer las cosas dentro de la empresa en forma de rutinas, patrones de prácticas y aprendizaje organizacional además de estar organizadas jerárquicamente (Collis, 1991; Teece et al., 1994; Grant, 1995).

En este sentido, las capacidades individuales, aunque son altamente tácitas, pueden ser contratadas también por los competidores. Usualmente están basadas en la interacción de recursos lo que las hace ser más difíciles de duplicar debido a la ambigüedad causal,

por ello se les considera como la más cercana fuente de ventaja competitiva sostenible (Collis, 1994).

En el nivel superior a las capacidades individuales se encuentran las capacidades básicas, conformadas por el conjunto de conocimientos y habilidades de los empleados enclavados en los diversos sistemas técnicos por lo que son capaces de integrar los conocimientos así como valores para generar normas asociadas con el conocimiento y su creación.

Las capacidades organizacionales además de encontrarse en un nivel superior a las dos anteriores difieren en su complejidad. Algunas de éstas reciben la contribución de un solo recurso mientras que otras requieren de la cooperación e interacción de varios de ellos, lo que incrementa la dificultad de su comprensión.

Teece et al. (1997) han examinado que las capacidades dinámicas permiten reconfigurar las capacidades básicas para lograr el ajuste estratégico con el entorno cambiante, tornándose así en una condición indispensable para generar valor (Mahoney, 1995) además de formar parte del proceso específico que la firma usa para alterar sus recursos (Spender y Grant, 1996; Eisenhardt y Martín, 2000). Enfatizan el rol clave de la dirección estratégica que consiste en adaptar, integrar y reconfigurar apropiadamente las habilidades organizacionales tanto internas como externas (Teece et al., 1997) por lo que han sido ampliamente estudiadas y descritas en diferentes industrias llegando a ser codificadas en la forma de *mejores prácticas*.

Bajo este enfoque, las capacidades organizacionales se pueden volver dinámicas cuando la empresa, a través de ellas, crea nuevos productos o procesos y responde a las circunstancias cambiantes del mercado.

Un aspecto relevante es que las organizaciones desarrollan capacidades para volver a crear competencias que respondan a los cambios del entorno utilizando las capacidades básicas que han conformado previamente al desplegar sus recursos.

## **2.5 Capital intelectual y capital humano**

La literatura estratégica continúa destacando la importancia de los recursos intangibles como factores determinantes de la competitividad empresarial (Hall, 1992; 1993) pero su valoración continúa siendo un tema controvertido, sujeto a múltiples ópticas y consideraciones.

El capital intelectual se ha convertido en un pilar para la obtención de beneficios pero su medición y gestión no debe entenderse como un fin en sí mismo sino como una herramienta más de este proceso. De ahí la afirmación de que a las organizaciones les corresponde crear su propio conjunto de indicadores, independiente de los tradicionales, para evaluar la creación de valor.

Los activos intangibles se han identificado con los servicios productivos proporcionados por el capital intelectual. En él reside la capacidad de la empresa para generar beneficios. Este tipo de activos son prácticamente intransferibles por la dificultad de establecer su precio en el momento de cualquier transacción debido a la incertidumbre sobre su rendimiento y porque su explotación se realiza junto con otros recursos por lo

que su valor económico depende también de la calidad y cantidad de esos recursos complementarios empleados.

La inversión en intangibles será productiva si va seguida de una inversión material sustentada cada vez más con tecnología (Chabbal, 1992) y que se traduzca en un incremento de productividad o en una diferenciación de productos que mejoren la posición competitiva de la empresa. Este tipo de ventaja, proporcionada a una empresa por las economías derivadas de sus activos intangibles será sostenible durante largos períodos de tiempo quedando manifiesta la contribución de los intangibles a la competitividad. Esta es la razón principal de que las empresas los conviertan cada vez más en el principal foco de atención de su estrategia y política empresarial.

Por su parte, el capital humano, considerado el activo más importante de toda la economía industrial, es consecuencia del aprendizaje adquirido por una experiencia prolongada en la ejecución de tareas en un entorno productivo y en un contexto de interacción social. En este sentido, la adquisición de conocimiento y habilidades son difícilmente transferibles en su totalidad a otras organizaciones.

De ahí emerge la importancia que para las empresas que generan mayor valor en el mercado tiene la retención de sus empleados clave mediante la apropiada compensación a su desempeño. Kay y Luss (1999) argumentan que una mejora en la retención de estos empleados clave está asociada a un mejor desempeño de la firma.

### **2.5.1 Capital intelectual**

Es una moderna y compleja área de investigación que ha cobrado importancia en los últimos años (M´Phearson y Pike, 2001) y especifica el conjunto de aportaciones no materiales que en la era del conocimiento e información se conciben como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

La investigación en este campo ha estado enfocada a definir y medir de manera factible y fiable los activos intangibles de una compañía denominados también como *capital intelectual*. Este capital que difícilmente se mide dentro de la organización tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor.

El capital intelectual como conjunto de activos intangibles, pese a no estar reflejado en los estados contables tradicionales, genera valor o tiene potencial para generarlo en el futuro (Edvinsson y Malone, 1997; Bontis, 1996; Roos et al., 1997; Ulrich, 1998; Quinn et al., 1996).

Está conformado por aquellos recursos considerados como únicos y escasos que, además de impactar el desarrollo de las organizaciones, las dotan de las ventajas que les proporciona la posesión de activos, capacidades o procesos que poseen atributos específicos (Barney, 1991; Castrogiovanni, 1991; Grant, 1991; Mahoney, 1995; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Pfeffer y Salancik, 1978; Tsai y Ghoshal, 1998), sin embargo, en la raíz de los procesos de creación de valor está la capacidad para emplear de manera combinada ambos tipos de activos, los tangibles y los intangibles (Barney, 1991).



El capital intelectual por sí mismo no tiene valor por lo que se conceptualiza como un camino para refinar la estrategia de la firma a través de la retroalimentación. Puede ser evaluado por la diferencia entre el valor del mercado de la empresa y el valor contable de sus activos productivos, por lo que de acuerdo con Bueno (1998) puede decirse que representa la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimientos que se generan en su interior.

La carencia de esquemas y modelos mostrada por las diversas teorías de capital intelectual para hacer propuestas para cuantificarlo, así como el relativo rechazo que este campo a experimentado se debe principalmente a que el concepto presenta una gran desventaja: su dificultad de medición. Si esta medición es difícil (Bassi y Van Buren, 1999) la del capital humano es aún más difícil de emprender (Bontis, 1999).

La mayoría de los estudios que involucran su cuantificación se han circunscrito a presentar las diferentes variables que deberían incluirse para esta tarea (Bontis et al., 1999) y sólo unos pocos han dado pasos firmes en un intento de medirlo y de mostrar su liga con el éxito organizacional. Su relación con la gestión de recursos humanos estriba en el hecho de que al abordar el tema de los empleados es inevitable eludir el correspondiente al capital intelectual, capital humano, gestión del conocimiento y la organización que aprende.

Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual (Senge, 1990). La capacidad de aprender con mayor rapidez que la competencia quizá sea la única ventaja sostenible (Arie de Geus citado en Senge, 1990).

Desde esta perspectiva, la creación de conocimiento se convierte en una necesidad para que las organizaciones sobrevivan aunque no todas aprendan al mismo ritmo. Es un hecho que la gerencia no siempre logra alinear la capacidad de las personas para aprender con la creación del conocimiento organizativo.

El conocimiento es el principal ingrediente intangible para hacer posible la innovación. Este proceso ha sido estudiado por décadas pero recientemente se ha empezado a comprender su complejidad y los factores que afectan su dirección, velocidad y características. Muchos de los esfuerzos para describir, analizar y medir el proceso y sus efectos se han restringido a la innovación tecnológica por considerarla real, mientras que la innovación organizacional es considerada como otro tipo de innovación.

Entonces, los cambios en las prácticas directivas, particularmente en la dirección de recursos humanos son condiciones previas para la innovación tecnológica por ello, su entendimiento y medición es crucial (Bontis et al., 1999).

En algunos sectores donde las inversiones en investigación y desarrollo representan la principal fuente de beneficios futuros se resalta la utilidad que tiene la información para la innovación (Cañibano et al., 2000). Esta habilidad está personificada en los seres humanos quienes pueden acceder, procesar y utilizar la información para generar conocimiento.

Cuando en una empresa se aborda el tema de capital, generalmente se entiende que se está refiriendo a los activos asociados a un valor monetario, sin embargo, el aumento de

la relación entre el valor financiero y el valor de mercado es notorio en las organizaciones que apuntalan la ventaja competitiva de su capital intelectual (Becker et al., 2002).

### **2.5.2 Capital humano**

Este tipo de capital valora los recursos humanos (RRHH) como parte fundamental de los recursos de una organización al considerar todo lo relacionado con lo que las personas pueden generar con su conocimiento, habilidades y experiencia traducidos en acciones. Es único en cada empresa lo que dificulta su administración pero es susceptible de ser convertido en una fuente importante de oportunidades, por lo que se debe tomar en cuenta además de la capacidad de los empleados su dedicación al trabajo (Ulrich, 1990).

Se le considera el elemento más importante del capital intelectual al estar constituido por personas, quienes a su vez colaboran en la creación de los capitales relacional y estructural. El capital humano (Hitt et al., 2001), el capital intelectual (Edvinsson y Malone, 1997) y el conocimiento (Grant 1996; Leibeskind, 1996; Matusik y Hill, 1998) son los componentes críticos en la búsqueda de ventajas competitivas.

Los individuos son clave para generar valor pero tratar de evaluar la cantidad agregada por cada uno de ellos es un reto. La gente agrega valor a través de conocimientos aunque no los utilice en su totalidad al no requerirse en su trabajo actual pero otra parte de ellos quedará visible cuando las circunstancias cambien.

Bajo esta perspectiva, el desempeño organizacional va más allá de sólo contar con individuos capaces. Sugiere que factores como la motivación individual, liderazgo, cultura organizacional y efectividad del grupo de trabajo se combinen para producir un clima apropiado para el crecimiento del personal. Todos ellos están relacionados y al formar parte de un sistema las deficiencias en cualquiera de ellos afectan el resultado.

Estos sistemas apoyan el sostenimiento de competencias únicas y promueven las relaciones sociales complejas, caracterizadas por la confianza, el trabajo en equipo y la actitud para compartir el conocimiento, las que a su vez impactan la creación de capital humano de alta calidad que no pueda ser fácilmente imitado.

A luz de de los conceptos vertidos por RBV se destaca que la ventaja competitiva proviene de alinear las habilidades y conocimientos de los RRHH con los sistemas organizacionales, estructuras y procesos para lograr capacidades a nivel organizacional (Hamel y Prahalad, 1994; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997).

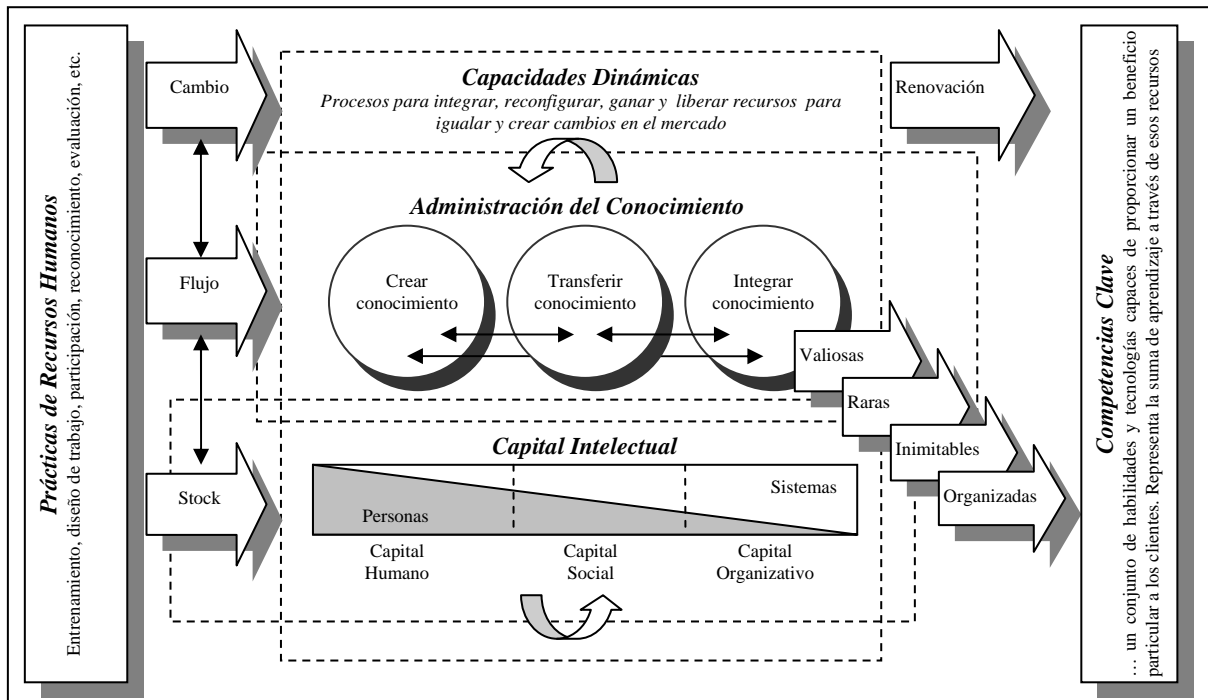
Así, las competencias clave, las capacidades dinámicas y el conocimiento conectan los campos de la estrategia y la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) por lo que ambos podrían beneficiarse al compartir sus respectivas áreas de *expertise*.

El modelo propuesto por Wright et al. (2001) muestra este potencial de integración (Figura 2.2). Como elementos de conexión entre las prácticas de RRHH y las competencias clave se han colocado el capital intelectual, la administración del

conocimiento y las capacidades dinámicas. Estas últimas como un componente de renovación que atrae los cuatro conceptos anteriores a través del tiempo.

Figura 2.2

Un modelo integrador de la estrategia y la dirección estratégica de recursos humanos



Fuente: Wright et al. (2001)

Las prácticas de RRHH son la parte medular del campo de los recursos humanos, pero no implica que todas las ventajas competitivas sean generadas por ellas. Estas prácticas crean valor e impactan el stock y el flujo del capital intelectual catalizando el cambio que conforma la plataforma de las competencias clave.

Asimismo propone un análisis detallado del stock y flujo de conocimiento. Considera el stock de capital intelectual incrustado en las personas y en las prácticas de RRHH que está constituido por el capital humano -conocimientos, habilidades y capacidades de la

gente-, el capital social -el valor de las relaciones entre las personas- y el capital organizacional -los procesos y rutinas dentro de la firma-. Esto amplía el enfoque tradicional del campo de RRHH para explorar procesos y prácticas más allá de los existentes dentro de la organización.

Reconceptualiza el flujo de conocimiento dentro de la empresa a través de su creación, transferencia e integración tornándose importante la administración del conocimiento porque éste aunado a la información, impactan la ventaja organizativa. Es a través del flujo de conocimiento como la firma incrementa o mantiene su stock de capital intelectual.

Plantea que las competencias clave surgen de la combinación y administración del stock y del flujo de conocimientos, de tal manera que sean valiosas, raras, inimitables y organizadas y proporciona un marco de referencia para explorar el componente humano de las competencias clave y su relación con las prácticas de RRHH.

Las capacidades dinámicas muestran la interdependencia e interacción que debe existir entre la fuerza de trabajo y las competencias clave así como sus cambios en el tiempo. Estas capacidades requieren de competencias cambiantes en la organización y en el personal que labora en ella.

Las prácticas de RRHH facilitan y promueven el cambio de stock a flujo de conocimiento que permita a la firma renovar constantemente sus competencias clave y representa el proceso de renovación al que las organizaciones deben someterse para permanecer competitivas.

El modelo busca, de manera general, señalar las áreas de colaboración entre la estrategia y la DERH que aunque comparten intereses comunes en ciertos aspectos, todavía pueden aportar nuevas perspectivas. El RBV resalta esos intereses comunes y proporciona un marco de trabajo para desarrollar estos esfuerzos.

Wright et al. (2001) por su parte, aportaron un marco de trabajo preliminar al interrelacionar las competencias centrales, las capacidades dinámicas, el conocimiento, la estrategia y la dirección estratégica de recursos humanos.

Las prácticas de RRHH pueden ser imitables pero sus sistemas y rutinas desarrolladas a través del tiempo son únicas para una empresa particular y contribuyen a la creación de habilidades específicas de capital humano.

Falta entonces por probar empíricamente si las prácticas de recursos humanos son caminos dependientes, causalmente ambiguos o imitables. Existe igualmente una falta de evidencia de que las prácticas impacten las habilidades y el comportamiento de la fuerza laboral y que esos factores estén ligados con el desempeño.

Lo que es innegable es que el RBV ha influido de manera significativa e independiente los campos de la estrategia y de la dirección estratégica de recursos humanos al enfocar la atención hacia los recursos internos, capacidades y competencias de la firma y a la administración de personal. Esas interrelaciones facilitan la capacidad para reconfigurar continuamente la ventaja competitiva de la firma (Fiol, 2001).

También ha hecho importantes contribuciones al rápido crecimiento del área de la DERH (Cuadro 2.6) al hacer énfasis en las personas como recursos estratégicamente

importantes para el éxito de cualquier organización y al promover la interacción y convergencia de la estrategia con el tema de la dirección de recursos humanos.

Cuadro 2.6

Principales trabajos empíricos de la Dirección Estratégica de RRHH en el marco del RBV

Cascio (1982), Boudreau (1983), Fitz-enz (1986), Lawler (1992)	Demostraron las implicaciones financieras y económicas de las actividades de recursos humanos en los resultados empresariales
Odiorne (1984), Flamholtz (1985), Steffy y Maurer (1988)	Investigaron y demostraron el valor que el capital humano puede conferir a la firma
Gómez-Mejía (1988), Huselid (1992)	Mostraron la relación entre las actividades de selección, despliegue, compensación y motivación con el desempeño financiero
Hendry et al. (1989), Clark (1993), Mochan y Dyer (1993)	Demostraron que las actividades de RRHH tienen un rol importante en la innovación y el cambio estratégico
Chatterjee y Wernerfelt (1991)	Encontraron una relación positiva entre el desempeño financiero y las habilidades innovadoras individuales
Fox y McLeary (1992)	Estudiaron la relación entre la estrategia corporativa, la función de la dirección de recursos humanos y el desempeño financiero
Hall (1993)	En su trabajo encontró una relación positiva entre el manejo del know-how del empleado y el desempeño
Huselid (1995)	Demostró que las prácticas de recursos humanos tienen un profundo impacto en la medición del desempeño
Wright et al. (1995)	Examinaron el impacto sobre el rendimiento del ajuste entre la estrategia, las habilidades de un equipo y la experiencia del líder
Koch y McGrath (1996)	Encontraron que las prácticas RRHH están relacionadas con la productividad incrementándose en empresas intensivas en capital
Boxall y Steeneveld (1999)	Sugirieron que la posición competitiva superior que ciertas firmas habían logrado se debía a la ventaja de sus recursos humanos
Lepak y Snell (1991)	Constataron que el valor y la especificidad de la organización están asociados con diferentes tipos de sistemas de RRHH
Lado y Wilson (1994)	Encontraron que las prácticas de recursos humanos tienen un efecto positivo sobre el desarrollo de capacidades organizativas
Muller (1996), Wright et al. (1994)	Encontraron apoyo teórico a la capacidad que el equipo humano tiene en el desarrollo de ventajas competitivas
Delaney y Huselid (1996), Huselid	Encontraron apoyo empírico al estudiar el efecto que las prácticas



et al. (1997)	de recursos humanos tienen sobre el rendimiento de la organización
Lepak et al. (2001)	Indicaron que la combinación del trabajo de conocimiento y el contrato laboral estaba asociado con un mayor desempeño de la firma
Richard (2001)	Encontró una relación entre la diversidad cultural, la productividad y el desempeño en firmas con una estrategia de crecimiento
Youndt y Snell (2001)	Encontraron que las políticas de RRHH y las relaciones que generan intercambio de conocimientos distinguen a las firmas exitosas

Fuente: elaboración propia

Los RRHH son los factores internos con mayor capacidad estratégica. El efecto combinado del capital humano y las prácticas de recursos humanos contribuyen al desarrollo eficiente de las distintas capacidades organizativas a través de las diferentes prácticas utilizadas que permiten desarrollar competencias o capacidades distintivas (Wright et al., 1994).

Existen trabajos que estudian el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre el desarrollo de capacidades organizativas y sobre el rendimiento, pero son escasas las referencias que analizan su efecto combinado (Kamoche, 1996).

En este sentido, la integración estratégica ha sido propuesta para contribuir al desempeño organizacional (Foss y Mc Leay, 1982). Al apoyar el aprendizaje y la innovación (Bartlett y Ghoshal, 1989; Prahalad y Hamel, 1990) diferentes competencias pueden conjuntarse y aplicarse a nuevos productos y mercados.

Esta interdependencia funcional reconoce que el logro de los objetivos organizacionales depende, en última instancia, del uso del stock de conocimiento que reside en las

personas. En las capacidades organizacionales se encuentran las prácticas de RRHH que aseguran el continuo desarrollo de la competencia del recurso humano (Ulrich y Lake, 1991).

La función de recursos humanos ha estado de manera consistente justificando su posición en las organizaciones (Drucker, 1954; Stewart, 1996). La evolución en la forma de considerar el elemento humano supone dejar atrás la concepción tradicional de la administración de personal que lo contempla como un coste que hay que reducir, para considerarlo como un recurso que hay que optimizar.

El pilar básico de este nuevo enfoque reside en el compromiso de los empleados en la obtención del éxito empresarial donde la mejor forma de conseguirlo depende de la integración de la estrategia de RRHH con la estrategia corporativa de la empresa, aunque hasta hace pocos años no se había planteado la existencia de nexos significativos entre la estrategia empresarial y la dirección de los recursos humanos.

## **2.6 Dirección de recursos humanos**

Acorde con el RBV, se ha denominado *recurso humano* al capital humano que esta bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo (Wright et al., 1994) siendo el *capital humano* el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización. Así aunque los recursos humanos sean un elemento claramente tangible, ofrecen a la empresa su capital humano de naturaleza intangible.

Boxall (1996) sugiere que son dos las ventajas del recurso humano. Por un lado, el capital humano como un stock de talento con posibilidades productivas y por otro, el proceso humano que está en función de una causalidad ambigua, es socialmente complejo y con una evolución histórica como lo es el aprendizaje, la cooperación y la innovación.

El recurso humano es flexible por naturaleza ya que su aportación a la organización está definida por su capacidad y su función. Se encuentra disperso a través de toda la organización por lo que puede ser empleado para más de un propósito o bien para propósitos ilimitados. Su trabajo directo con los recursos físicos los obliga a desarrollar continuamente sus conocimientos y destrezas para incrementar la eficiencia personal y organizacional. Para evaluarlo es recomendable, además de la experiencia y los conocimientos individuales, revisar su habilidad para trabajar eficazmente en equipo, lo que lleva a considerar el concepto de capacidad.

El enfoque basado en la capacidad estudia las acciones, procesos y esfuerzos conductuales requeridos para atender una determinada postura competitiva (Bartmess y Cerny, 1993; Stalk et al., 1992; Ulrich, 1993; Ulrich y Lake, 1990, 1991) considerando que las capacidades distintivas surgirán de las relaciones de la firma con proveedores, clientes y empleados (Kay, 1993). La capacidad de la organización para crear y fortalecer el stock de destreza dependerá de la habilidad a largo plazo para retener al personal clave identificable a través de la evaluación de desempeño, donde el entrenamiento y dirección de carrera son decisivos (Lahteenmaki y Paalumaki, 1993).

Lo anterior se fundamenta en el hecho que las habilidades específicas de la organización, adquiridas a través del entrenamiento, están asociadas con altos rendimientos económicos (Bishop, 1991; Castañas y Helfat, 1991).

Se puede entonces afirmar que las capacidades fundamentalmente aquellas que son altamente específicas y no transferibles pueden ser fuente de valor añadido siempre y cuando estén integradas mediante una sólida estructura de gobierno que prevenga su pérdida de valor (Williamson, 1981).

La teoría de recursos y capacidades se ha constituido en la actualidad en un marco de trabajo sólido y unificado para la emergente literatura de la dirección estratégica de recursos humanos (Cuadro 2.7) recibiendo a través de ella un apoyo significativo del RBV.

Cuadro 2.7

Principales aportaciones a la dirección estratégica de recursos humanos desde el RBV

Castañas y Helfat (1991)	Estudiaron la capacidad del know-how para generar rentas
Capella y Singh (1992)	Examinaron la relación entre los sistemas de empleo, las prácticas de recursos humanos y las relaciones laborales como fuentes de ventaja competitiva
Wright y McMahan, (1992) Wright et al. (1994)	Estudiaron las relación entre la estrategia, las prácticas de recursos humanos y el capital humano
Lado y Wilson (1994)	Estudiaron la forma en que los sistemas de recursos humanos facilitan o inhiben el desarrollo y uso de competencias
Kamoche (1994)	Examinó el RBV respecto a la perspectiva de la organización industrial
Aryee (1994)	Examinó el papel de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva
Mueller (1994)	Estudió el uso estratégico de los recursos humanos para el éxito de la firma
Roth (1995)	Estudió la contribución de la destreza ejecutiva en el desempeño de la firma
Kamoche (2001)	Estudió la contribución de los recursos y capacidades humanas para el éxito en la dirección internacional

Fuente: elaboración propia

Esta perspectiva de investigación reconoce el valor estratégico de RRHH y el conocimiento que reside en los individuos o equipos como herramientas estratégicas (Winter, 1987).

En conclusión, construir sobre las capacidades de RRHH basadas en la retención es el paso previo a la creación de activos estratégicos que debe complementarse con la apropiación, por parte de la firma, de los beneficios de utilizar los recursos humanos (Kamoche y Mueller, 1995) aunque se ha identificado un amplio rango de factores que actúan como barreras para su efectivo desempeño siendo tres (Cuadro 2.8) las que en particular merecen atención.

Cuadro 2.8

Barreras que impiden el efectivo desempeño de la dirección de recursos humanos

Autores	Factores
Gennard y Kelly (1995), Grant y Oswick (1998) Kane (1996), Torrington (1989)	Baja prioridad y visión de corto plazo que la gerencia tiene para los recursos humanos mientras siguen siendo más preocupantes otros aspectos como el poder y el control
Collins (1985), Dyer y Holder (1988), Miller (1991), Moore y Jennings (1993), O'Neill (1985), Schuler (1990).	El conocimiento y las habilidades necesarias de quienes tienen a su cargo la dirección de recursos humanos para implementar un programa creíble dentro de su organización
Ferne y Metcalf (1995), Guest y Peccei (1994) Huselid (1998), Legge (1995b), Storey (1995)	La falta de conocimiento probada y los pocos intentos para demostrar el impacto a largo plazo de los programas propuestos por la dirección de recursos humanos

Fuente: elaboración propia

La actuación de la alta gerencia es decisiva para la efectiva operación de la dirección de recursos humanos (Fowler, 1987; Kane, 1996; Purcell, 1994) al ser considerada como la fuerza más poderosa contra la adopción de iniciativas para una apropiada gestión de

estos recursos (Dyer y Holder, 1998). Por lo anterior, se sugiere una distinción entre la dirección de recursos humanos como estrategia y su aspecto de rutina de servicio.

La literatura afirma que la estrategia necesita de la organización aunque a menudo surjan conflictos con las necesidades del empleado y su satisfacción, así como con el trabajo significativo y su progreso de carrera (Hendry y Pettigrew, 1990; Keenoy y Anthony, 1992; Legge, 1995a; 1995b; Storey, 1995).

## **2.7 Dirección estratégica de recursos humanos**

La *dirección estratégica de recursos humanos* (DERH) surge a través de la relación que Walter (1978) aportó entre la planeación estratégica y la planeación de recursos humanos. Sus antecedentes se remontan a principios de los años 80's con Devanna, Fombrum y Tichy quienes exploraron la relación entre la estrategia de negocios y los recursos humanos proporcionando un amplio espectro para demostrar su valor para la firma.

Desde entonces la DERH ha tenido un consistente desarrollo dentro del campo de la administración estratégica. Las tipologías organizacionales que Miles y Snow (1978) habían propuesto se expandieron para incluir los sistemas de recursos humanos (Miles y Snow, 1984) y el modelo de estrategias genéricas de Porter se incorporó más tarde para delinear las estrategias específicas de recursos humanos (Jackson y Schuler, 1987; Wright y Snell, 1991).

De acuerdo con Shulter y Walter (1990) la DERH engloba al conjunto establecido de procesos y actividades para resolver los problemas relacionados con las personas y que

al quedar integrada a la planeación estratégica organizacional permite que las políticas en ambos casos sean consistentes.

La aseveración de que los RRHH y la forma en que son dirigidos son fuente de ventaja competitiva ha abierto la posibilidad de que la dirección estratégica de ello, pueda también serlo (Huselid, 1995). Lo que hasta la fecha sigue faltando es el contraste empírico necesario debido a las dificultades para optimizar los resultados de los esfuerzos de investigación.

A pesar de la cantidad de escritos sobre esta dirección estratégica, no se ha realizado un esfuerzo significativo en la creación de modelos teóricos consistentes que ayuden a entender tanto el rol de la gestión de RRHH en las organizaciones como los determinantes de sus diferentes prácticas dando como resultado un lento progreso en el desarrollo sistemático de evidencias teóricas y empíricas para considerarlos como fuente de ventaja competitiva (Mochan y Dyer, 1993; Wrigth y McMahan, 1992).

Esta creciente línea de investigación reconoce el valor estratégico de la DERH así como del conocimiento que reside en los individuos y equipos siendo de este modo consistente con la noción del conocimiento como una herramienta estratégica (Winter, 1987).

#### 2.7.1 El enfoque basado en recursos y la dirección estratégica de recursos humanos

Fundamentados en los trabajos de Wrigth et al. (1994), Huselid (1995) y Kamoche (1996) entre otros, se considera que el RBV proporciona una base útil para comprender la gestión estratégica de los RRHH como posible explicación de la diferencia de

resultados entre empresas ya que al introducir el enfoque de recursos y capacidades a la dirección estratégica de recursos humanos se apunta hacia el rol del conocimiento que reside en la gente.

El énfasis sobre los recursos no debería reemplazar sino complementar la posición de mercado (Collis, 1991; Porter, 1991) al ser también compatible y complementario con otras perspectivas organizacionales incluyendo el análisis de la organización industrial (Conner, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Seth y Thomas, 1994).

Las heterogéneas e inmóviles competencias organizacionales descritas en el RVB habilitan a la organización para desarrollar, elegir e implementar estrategias que resalten el valor de tal forma que incluyan a todos los activos específicos de una firma incrustados en la estructura organizacional, tecnología, procesos y relaciones interpersonales.

A pesar de que la dirección estratégica de recursos humanos no nació directamente del RBV ha sido, con el tiempo, un instrumento para su desarrollo. El apoyo de este enfoque para dirigir la estrategia hacia los recursos internos ha incrementado su aceptación y ha legitimado la aseveración de que los recursos humanos son estratégicamente importantes para el éxito de una organización (Hoskisson et al., 1999).

Bajo este mismo enfoque, el apoyo que el RBV ha proporcionado a la dirección estratégica de recursos humanos (Cuadro 2.9), desde que Barney (1996) bosquejó el modelo teórico básico y los criterios necesarios para alcanzar la ventaja competitiva



sostenible, ha sobrepasado cualquier expectativa al convertirse en el punto de partida de numerosos estudios teóricos y empíricos (McMahan et al., 1999).

Sus aplicaciones dentro de la literatura de estrategia han encabezado una creciente convergencia entre los campos de la administración estratégica y la dirección estratégica de recursos humanos (Snell et al, 2001).

Cuadro 2.9

Principales aportaciones del RBV a la dirección estratégica de recursos humanos

Schuler y MacMillan (1984)	Analizaron el potencial de la dirección de recursos humanos como un medio de obtener y mantener una ventaja competitiva
Schuller y MacMillan (1984), Ulrich (1991)	Expusieron prácticamente las formas en que la dirección de recursos humanos podía servir como una ventaja competitiva
Fiol y Lyles (1985), Fisher y White (2000)	Estudiaron la relación entre organizaciones que aprenden y el desempeño concluyendo que los RRHH de una firma son estratégicos
Castañas y Helfat (1991)	Estudiaron la capacidad del know-how directivo para generar rentas
Ulrich (1991)	Incluyó en los modelos de Porter (1985) la cultura y las competencias al estudiar la relación estrategia-resultado asumiendo que los RRHH son fuente de ventajas
Cappelli y Singh (1992)	Afirmaron que los modelos de la DERH asumen que una estrategia demanda un conjunto único de conductas y actitudes de los empleados y que ciertas políticas de RRHH producen un conjunto único de respuestas
Wright y McMahan (1992)	Revisaron la teoría aplicada a la DERH y presentaron al RBV como causa de que los RRHH sean una fuente potencial de ventaja competitiva sostenible
Wright y McMahan (1992), Wright et al. (1994)	Estudiaron las relaciones entre estrategia, prácticas de RRHH y la base de capital humano
Lado y Wilson (1994)	Analizaron la forma en que la DERH facilita o impide el desarrollo o uso de las competencias
Aryce (1994)	Analizó los RRHH como una fuente de ventaja competitiva a nivel nacional usando el enfoque de recursos

Wright et al. (1994), Huselid (1995), Kamoche (1996)	Consideran que el RBV proporciona una base útil para la comprensión del papel estratégico de la gestión de los recursos humanos.
Roth (1995)	Estudió la contribución de la experiencia directiva en los resultados de la empresa
MacDuffie (1995)	Estudió que a pesar de la existencia de roles prescritos para los empleados, la conducta discrecional tiene consecuencias en ambos sentidos para la empresa
Wright, McMahan y Smart (1995)	Encontraron que las relaciones entre las habilidades y el desempeño de un equipo dependía de la estrategia empleada para articularlo
Finkelstein y Hambrick (1996); Norburn y Birley (1988), Thomas (1988)	Estudiaron dentro del enfoque basado en recursos el liderazgo como fuente de ventaja competitiva
Kamoche (1996)	Estudió el valor estratégico de las competencias de RRHH con base en el RBV
Grant (1996), Leibeskind (1996), Argote e Ingram (2000)	Estudiaron el conocimiento como fuentes de ventaja competitiva partiendo de las premisas del enfoque basado en recursos
Teece et al. (1997), Eisenhardt y Martin (2000)	Apoyaron la intersección de la estrategia con los aspectos humanos al estudiar las capacidades dinámicas de las firmas
Lepak y Snell (1999)	Propusieron la existencia dentro de las organizaciones de una relación entre las habilidades únicas y valiosas con la ventaja competitiva sostenible
Boxall y Steeneveld (1999)	Afirman que los sistemas de RRHH son sustituibles o más fácilmente imitables que lo previsto por la literatura
Lepak et al. (2001)	Indicaron que una combinación de trabajo de conocimiento y trabajo contratado estaba asociada con un desempeño más alto de la firma.
King y Zeithaml (2001)	Evaluaron que la ambigüedad causal de las competencias puede ser replicada por la DERH pero su relación con el desempeño de la firma es negativa
Lepak y Snell (2004)	Encontraron que el valor y la especificidad tienen relación con diferentes tipos de sistemas de RRHH por lo que diversas estrategias de ellos están en las firmas

Fuente: elaboración propia

Según Truss y Gratton (1994) son numerosos los interrogantes que quedan por resolver para entender la importancia del rol de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones (Wright y McMahan, 1992).

Respecto al uso del RBV como marco de referencia ha permitido entender el papel de los RRHH en el éxito competitivo de la empresa y la forma en que éste puede sostenerse al no ser rápidamente imitado por los competidores (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993).

En cuanto a su aplicación empírica, el RBV ha tomado variedad de formas que van desde el enfoque de sistemas de trabajo de alto desempeño y el stock de talento hasta el ajuste entre las habilidades de los empleados con la estrategia, muestran siempre una lógica común: las actividades de RRHH están pensadas para desarrollar una fuerza de trabajo habilitada que engrane en la conducta funcional de la firma, lo que da como resultado un mayor desarrollo operativo que se refleje en un incremento de beneficios (Becker y Huselid, 1988).

Entonces, el planteamiento estratégico de la teoría de la empresa basada en los recursos sugiere que aquellas empresas que sepan articular un *sistema de recursos humanos* que integre *políticas y prácticas de RHHH* orientadas a crear y mantener la base de capital humano pueden tener una ventaja competitiva sostenida al facilitar el desarrollo de capacidades organizativas.

Si esto es así, las prácticas y políticas de RRHH estarían relacionadas con los resultados financieros corporativos (Huselid, 1995), sin embargo, un aumento en los resultados

financieros corporativos implica que las prácticas de dirección de RRHH aumenten el esfuerzo de los empleados para afectar la producción en la que ellos, de una u otra manera, ejercen un cierto control.

El componente humano de una capacidad es difícil de sustituir debido a que no todos se adaptan de la misma manera a los distintos entornos y tecnologías y, aquellos que son capaces de aportar valor en un determinado contexto, no lo son en otros.

En este sentido, los recursos humanos añaden valor a la empresa en la medida en que la heterogeneidad del mercado requiera de personal con diferentes capacidades y habilidades y por tanto, con diferente grado de contribución con el objeto de garantizar altos niveles de rendimiento. Su valor e imitabilidad procederá tanto de la dificultad de encontrarlas como de copiar sus conocimientos, habilidades, experiencias y comportamientos al menos a corto plazo.

De acuerdo con lo planteado por el RBV es posible proteger una ventaja fundamentada en los recursos humanos siempre y cuando sea posible diferenciar entre las situaciones en que las competencias distintivas están vinculadas a la colaboración entre individuos, como es el caso de rutinas complejas que requieren del concurso de distintas personas, de aquellas donde la competencia está relacionada sólo con las habilidades de los individuos.

De acuerdo a lo anterior, existe una mayor protección en el caso de rutinas complejas dado que han sido generadas por el trabajo realizado por los recursos humanos junto con otros de otro tipo convirtiendo así su capital individual en capital específico de alto

valor interno (Itami, 1987). Esas rutinas organizativas están usualmente determinadas por unas condiciones históricas únicas y sujetas a ambigüedad causal donde los RRHH son considerados como un activo muy específico que adquiere valor a través de la cooperación.

### **2.7.1 Ajuste, flexibilidad y la dirección estratégica de recursos humanos**

Wright y McMahan, 1992) afirman que los estudios en el campo de la dirección estratégica de RRHH se han enfocado a un patrón planeado para desplegar los recursos humanos y proponer actividades tendientes a hacer capaz a la firma de lograr sus metas.

Esta situación permite destacar dos tipos de congruencia o ajuste. El ajuste vertical que comprende el alineamiento de las prácticas de DERH con el proceso de dirección estratégica de la firma orientado a dirigir los RRHH hacia las iniciativas primarias de la organización (Schuler y Jackson, 1987) mientras que el ajuste horizontal implica una congruencia entre las diversas prácticas de dirección estratégica de RRHH (Baird y Meshoulam, 1988) y es visto como instrumental porque guía a la eficiente asignación de esos recursos.

En las discusiones sobre el ajuste resalta de manera creciente el concepto de flexibilidad (Kerr y Jackofsky, 1989; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Milliman et al., 1991) debido a que las organizaciones se enfrentan con un ambiente dinámico y complejo y tienen que adaptarse a los diversos requerimientos del cambio (Snow y Snell, 1993).

De acuerdo con este concepto, la DERH apoya al desarrollo de la capacidad organizacional para adaptarse a las contingencias de los cambios ambientales (Snell et

al., 1996) aunque a primera vista parece que existe un conflicto entre el ajuste estratégico deseado y la necesidad de flexibilidad organizacional.

La flexibilidad proporciona a las organizaciones las habilidades para modificar las actuales prácticas de RRHH en respuesta a los cambios en el ambiente permitiéndoles además de detectarlos, contar con un grupo suficiente de acciones nuevas para acomodarse a ellos (Weick, 1979).

En esta misma línea, Teece et al. (1997) indican que las organizaciones en ambientes dinámicos deben reconfigurar su activo estructural para realizar transformaciones internas y externas. Así, al ser altamente flexibles tienen capacidad para monitorear el ambiente, evaluar mercados y competidores y, lograr una rápida reconfiguración y transformación para estar delante de la competencia.

Para zanjar este aparente conflicto entre el ajuste y la flexibilidad, la dirección estratégica de recursos humanos ha establecido dos relaciones entre ellos. La primera considera que el ajuste y la flexibilidad son puntos opuestos de un mismo continuo, mientras que la segunda propone que esas variables son independientes una de otra.

Con respecto a la primera relación, Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) establecen que la investigación ha mostrado que no siempre es deseable lograr el ajuste o tratar de maximizarlo, sobre todo, cuando la organización busca un cambio o cuando se ha propuesto metas competitivas en conflicto para responder a un ambiente competitivo complejo.

A pesar de no proponer una relación negativa entre el ajuste y la flexibilidad esos autores concluyen que los dos no pueden existir simultáneamente. Los investigadores del continuo están concientes que en un punto de tiempo no pueden existir el ajuste y la flexibilidad.

Respecto a la segunda relación tanto Chakravarthy (1982) como Miles y Snow (1984) se refieren a ella como una perspectiva complementaria y argumentan que ambos conceptos son esenciales para lograr la efectividad organizacional puesto que el desafío de la dirección estratégica es responder a los cambios del ambiente mediante una adaptación continua para lograr el ajuste entre la organización y su ambiente externo.

Se aprecia el ajuste como un estado que existe en algún punto de tiempo que tiene una interfase entre dos variables con componentes tanto internos -aspectos de RRHH- como externos –estrategia- (Milliman et al., 1991) donde la flexibilidad no es un estado temporal sino una característica actual de la organización. La mayoría de las definiciones de flexibilidad se refieren a la habilidad para encontrar y resolver una variedad de necesidades en un ambiente dinámico (Sánchez, 1995).

En contraste con el ajuste considerado como una interfase de las variables interna y externa, la flexibilidad es solamente interna y se ha logrado a través de características de la firma (Chakravarthy, 1982).

Consecuentemente, el rol primario de la dirección estratégica de recursos humanos es promover el ajuste y la flexibilidad para hacer frente a las demandas de un ambiente competitivo y en constante movimiento

### **2.7.1.1 Ajuste y dirección estratégica de recursos humanos**

El concepto de ajuste en la dirección estratégica de recursos humanos necesita del conocimiento previo de las variables que deben ser *ajustadas* (fitted) por ello, los investigadores en este campo han adelantado que la estrategia debería *ajustarse* con tres variables conceptuales genéricas: las prácticas de recursos humanos, las habilidades de los empleados y las conductas de los empleados.

- Estrategia-ajuste en las prácticas de la dirección de recursos humanos. Schuler y Jackson (1987) enfatizan que las organizaciones tienen a su disposición un conjunto de prácticas de RRHH porque diferentes estrategias requieren de diferentes prácticas. Es significativo elegir las prácticas de RRHH apropiadas para implementar la estrategia seleccionada
- Estrategia-ajuste en las habilidades de los empleados. Olian y Reynes (1984) han propuesto este ajuste tomando en cuenta que diferentes estrategias requieren de diferentes tipos de personas para lograr un desarrollo efectivo
- Estrategia-ajuste de la conducta de los empleados. Schuler y Jackson (1987) enfatizan que diferentes estrategias requieren igualmente de diferentes roles conductuales.

### **2.7.1.2 Flexibilidad y dirección estratégica de recursos humanos**

La flexibilidad dentro de la dirección estratégica de recursos humanos se ha enfocado a tres aspectos básicos: desarrollo de sistemas de RRHH fácilmente adaptables, desarrollo de un pool de capital humano con amplia gama de habilidades y, la promoción de la flexibilidad conductual entre los empleados. Esas habilidades representan la capacidad para implementar una variedad de estrategias que respondan a diferentes demandas competitivas.



- Flexibilidad y dirección estratégica de recursos humanos. Milliman et al. (1991) se enfocan sobre las prácticas de RRHH y señalan que la flexibilidad habilita a la organización para adaptarse en tiempo a las diversas demandas procedentes de su ambiente o desde el interior de la firma. En esta misma línea, Snow y Snell (1993) indican que la flexibilidad se logra a través de la contratación de personas de acuerdo a su potencial para crear valor, mientras que MacDuffie (1995) destaca la flexibilidad haciendo una estimación de la amplitud de las habilidades de los empleados.
- Flexibilidad y prácticas de recursos humanos. Teece et al. (1997) argumentan que la descentralización y la autonomía incrementan la flexibilidad, por ello proponen que las prácticas varíen en torno a estos conceptos acorde a la habilidad de los empleados para ser aplicadas con efectividad a lo largo de diferentes situaciones.
- Flexibilidad y habilidades de los empleados. Boudreau y Ramstad (1997) proponen que es relevante tomar en cuenta los usos alternativos en los cuales las habilidades de los empleados pueden ser aplicadas, reflejando así, el valor que tienen para la organización.
- Flexibilidad y repertorios conductuales de los empleados. MacDuffie (1995) señala que los empleados aunque cuenten con los conocimientos y las habilidades necesarias para la realización del trabajo necesitan una apropiada motivación para lograr su contribución.

### **2.7.1.3 Implicaciones para la práctica de la dirección estratégica de recursos humanos**

La dirección estratégica de RRHH ha contribuido a la ventaja competitiva cuando determina de forma integral el ajuste y la flexibilidad para llevarlos a la práctica. Esta

forma ha sido aplicada tanto a las prácticas de la dirección estratégica de RRHH como a la formulación estratégica.

- Ajuste, flexibilidad y prácticas de recursos humanos. Según Snow y Snell (1993), los sistemas de selección innovadora buscan identificar a los individuos con habilidad de aprender y adaptarse a las nuevas situaciones para proporcionar ventajas competitivas a lo que Cooke (1994) añade que los programas de entrenamiento deben apoyar a incrementar las habilidades y los repertorios conductuales de los empleados de manera que impacten directamente la eficiencia y la adaptabilidad.
- Ajuste, flexibilidad y formulación estratégica. Rumelt (1984) destaca que la formulación de la estrategia consiste en la constante búsqueda de múltiples formas para estar adaptando continuamente los recursos únicos a circunstancias cambiantes.

El objetivo final es lograr el ajuste entre la estrategia y las prácticas de la dirección de RRHH para implícitamente lograr la flexibilidad necesaria en ambientes cambiantes.

## **2.8 Sistema de Recursos Humanos**

Los sistemas efectivos de manejo de personal han evolucionado a través de la historia logrando mantener interdependencia entre sus componentes de tal manera que los competidores no pueden imitarlos fácilmente (Becker y Huselid, 1998).

Estos sistemas han llegado a ser los medios para que la organización mantenga un flujo apropiado de empleados con la conducta demandada para enfrentar las contingencias estratégicas y generar ventajas competitivas sostenibles.

Acorde a lo anterior, Koch y McGrath (1996) han puntualizado que una fuerza de trabajo altamente productiva probablemente tenga atributos que la hagan un activo estratégico. Así, las organizaciones con rutinas efectivas de desarrollo debidas a la inclusión en ellas de activos estratégicos desarrollan un stock de talento que no puede ser fácilmente imitado.

Igualmente Tichy et al. (1982) indican que la empresa puede aprovechar esta fuente potencial de rentabilidad si está centrada en una estrategia de capital humano que englobe de manera integrada las funciones genéricas de selección, evaluación, promoción y compensación.

Por su parte, Lado y Wilson (1994) consideran que las capacidades directivas permiten a los líderes articular una visión estratégica, comunicarla a toda la organización y dar poder a los miembros para llevarla a cabo y así potenciar una relación beneficiosa organización-entorno. El desarrollo superior sostenido se ha atribuido a las capacidades únicas para dirigir los recursos humanos (Ulrich y Lake, 1990).

En este contexto una organización que desarrolle un sistema de selección válido que a su vez tenga programas de RRHH interesantes, puede atraer, seleccionar y mantener una plantilla más cualificada (Wright et al., 1994) con el fin de que la interacción entre el capital humano y sus prácticas constituya una capacidad organizativa de orden superior que se ha denominado *sistema de recursos humanos* (Collis, 1994).

De Saá (1999) citada en De Saá y García (2000) opinan que el *sistema de RRHH* es una capacidad superior que supone la integración estratégica de actividades, funciones y

procesos de recursos humanos para atraer aquellos que por ser estratégicos, le permitan alcanzar sus objetivos.

De esta aseveración se desprenden varias consideraciones:

- La RRHH son elementos fundamentales en la creación de valor siempre que formen parte de una estrategia que integre las funciones genéricas de selección, evaluación, promoción y compensación (Tichy et al., 1982) sin detenerse a analizar de manera individual de cada una de ellas
- Los mecanismos utilizados de forma rutinaria para discernir el número y tipos de empleados requeridos así como sus formas de contratación y desarrollo influyen en la productividad y, por consiguiente, en el rendimiento de una organización
- Los directivos pueden utilizar las prácticas de RRHH para atraer, identificar y retener a los empleados altamente cualificados
- Coordinar y explotar los RRHH mejor que la competencia o aprender a hacerlo más rápido que ellos, es una capacidad organizativa propia del sistema de recursos humanos que puede constituirse en una capacidad estratégica determinante
- Las prácticas y políticas de RRHH integradas en el sistema de recursos humanos están positivamente relacionadas con los comportamientos de los empleados al afectar su rendimiento individual a través de la influencia sobre sus capacidades y motivaciones.

La creación de un modelo integrador para el estudio estratégico de los RRHH permite justificar desde un punto de vista teórico el alto potencial competitivo de las personas y

desde un punto de vista práctico el potencial de los *sistemas de RRHH* al desarrollar la base de capital humano y fomentar los comportamientos apropiados de los empleados.

Así, un sistema de RRHH bien integrado es difícil de imitar por la dificultad de identificar los mecanismos precisos por los que interactúan *las prácticas y políticas de RRHH* para generar valor. Se puede afirmar que *El sistema de RRHH* se ha ido conformando con el tiempo (Baley, 1993).

*Las políticas* se desarrollan durante años y no pueden ser adquiridas en el mercado por los competidores ya que existen límites en las habilidades de los directivos para replicar con éxito elementos socialmente complejos tales como la cultura y las relaciones interpersonales. Debido a la intangibilidad, el sistema de RRHH además de contribuir a crear valor, fomenta la unicidad de la empresa

*Las prácticas de RRHH* refuerzan el conjunto de comportamientos que se traducen en roles y acciones que hacen a las organizaciones productivas. Es importante que la administración de recursos humanos considere que sus estrategias necesitan estar alineadas con los objetivos globales de la organización y bien entendidas por todo el personal.

Mientras Wright et al. (1994) argumentan la imitabilidad de las prácticas individuales, Lado y Wilson (1994) notaron que el sistema de RRHH sería imposible de imitar. El término sistema indica que son múltiples prácticas las que impactan a los empleados (Wright y Boswell, 2002) más que alguna práctica aislada. Este punto de vista parece ser bien aceptado dentro del paradigma actual de la DERH (Snell et al., 1996).

Lado y Wilson (1994) consideran que las *prácticas y políticas de recursos humanos* pueden contribuir al desarrollo y explotación de capacidades organizativas mientras que Wright et al. (1994) sugieren que moderan la relación entre el capital humano y la ventaja deseada. Estos autores coinciden que el capital humano será fuente de ventaja competitiva cuando esté alineado con aquellas *prácticas de RRHH* que fomenten el comportamiento favorable de los empleados.

### **2.8.1 Políticas de recursos humanos**

Los incentivos y la capacidad para crear capital humano se ven afectados por la política de recursos humanos de la empresa en sus múltiples facetas como son la regulación del mercado laboral en cuestiones referentes al coste del despido o salario mínimo que, a su vez, inciden en la flexibilidad y capacidad de aprendizaje del trabajo. Estos aspectos se tornan significativos por las exigencias del cambio y la adaptación que impone el progreso tecnológico.

Walton y Lawrence (1985) clasifican las diversas decisiones que la dirección tiene que tomar al buscar la adaptación en ese ámbito

- La influencia de los empleados. Consiste en desarrollar la política de la organización referente a la influencia que los grupos de empleados tienen en el establecimiento de los objetivos de la empresa, los salarios, las condiciones de trabajo, el desarrollo de carrera, la seguridad en el empleo o la misma tarea.
- El flujo de recursos humanos. Una de las responsabilidades de todos los directivos consiste en gestionar el flujo de empleados hacia dentro, a través y fuera de la

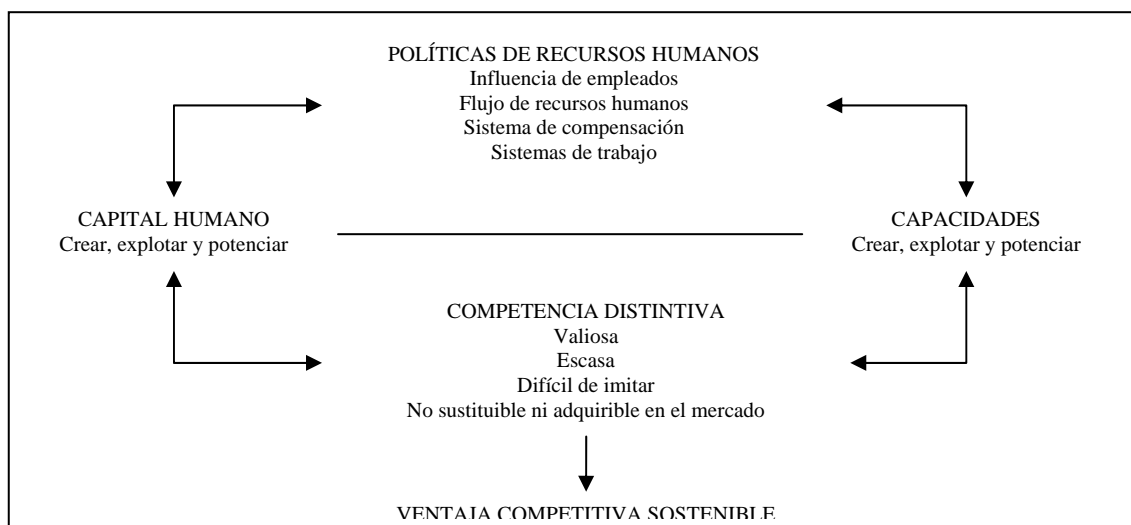
organización donde las políticas tienen un importante rol en la búsqueda de la equidad.

- Sistemas de compensación. Las políticas tienen como objetivo diseñar y administrar las recompensas que sirvan para atraer, retener -satisfacer- y motivar a los empleados.
- Sistemas de trabajo. Definen y diseñan la organización de personas, la información, el trabajo y la tecnología en todos los niveles de acuerdo a las políticas establecidas.

Queda manifestada que la relación entre recursos y capacidades muestra la necesidad de crear, explotar y desarrollar el capital humano de la organización para crear o potenciar las competencias distintivas que aporten a la organización una posición ventajosa frente a sus rivales. A su vez, el desarrollo de unas determinadas capacidades estimula la creación de nuevas habilidades y destrezas en un proceso de mejora constante y aprendizaje permanente. Es precisamente la combinación de capital humano y capacidades lo que genera una competencia distintiva basada en las políticas de recursos humanos establecidas (Figura 2.3).

Figura 2.3

El papel estratégico de las políticas de recursos humanos



Fuente: Bonache, 1996

Esto explica la posibilidad de imitar las políticas pero no de obtener posiciones ventajosas. La ausencia de un capital humano con alto nivel de habilidades y destrezas o la carencia de rutinas complejas que determinen lo que la organización es capaz de hacer en una situación dada, obligan a insistir en la importancia del capital humano sin lograr convertirlo en la fuente de ventaja competitiva sostenible deseada.

Las competencias proporcionan una guía para evaluar las políticas de recursos humanos. Una empresa con unas políticas que destruyan las competencias organizativas o que impidan su explotación, estará en desventaja competitiva con respecto a aquellas cuyas políticas faciliten el desarrollo y explotación de las competencias de la empresa (Lado y Wilson, 1994).

La competencia, de acuerdo a la teoría de recursos, será la guía para la formulación de las políticas de RRHH que aunada a los factores del entorno, constituirán un determinante esencial en la orientación de las prácticas de gestión de recursos humanos (Evans, 1986).

### **2.8.2 Prácticas de recursos humanos**

Wright et al. (1994) distinguen entre los recursos humanos de la organización -un pool de capital humano- y las prácticas de RRHH -aquellas herramientas de RRHH usadas para administrar el pool de capital humano-.

Las prácticas de RRHH no pueden generar ventaja competitiva apoyándose solamente en las características de valor, rareza, inimitabilidad e insustituibilidad ya que cualquiera ellas puede ser copiada por los competidores, pero son el instrumento con el



que la organización refuerza el conjunto de comportamientos que permitan potenciar sus objetivos.

En contraste, Huselid (1995) propuso que las prácticas de RRHH pueden ayudar a crear esa ventaja si están alineadas con la estrategia de la firma. Su investigación recibió considerable atención porque demostró que las prácticas podrían tener un profundo impacto sobre la contabilidad y sobre el mercado, basados ambos en mediciones de desempeño.

En esta misma línea, Lado y Wilson (1994) sostuvieron que las prácticas podrían ser fuente de ventaja competitiva sostenible. El estudio de la influencia de los RRHH en las competencias de la organización sugirió que los sistemas de RRHH pueden ser únicos, causalmente ambiguos y sinérgicos al reforzar las competencias de la firma y así ser inimitables.

Tal y como señalan Wright et al. (1994), las prácticas de recursos humanos inciden en dos aspectos importantes del capital humano: el conjunto de habilidades, capacidades y conocimientos que poseen los individuos y su comportamiento.

En esta misma línea, Yeung y Berman (1977) han señalado que las prácticas de recursos humanos pueden contribuir a mejorar el rendimiento de una organización de tres formas: construyendo capacidades organizativas, mejorando la satisfacción del cliente y de los accionistas y mejorando la satisfacción de los empleados

Ante todo lo anteriormente expuesto, no se puede olvidar que el éxito competitivo requiere del trabajo con la gente, no sustituyéndola o limitando el alcance de sus actividades sino mirándola como una fuente de ventaja competitiva y no como un coste a disminuir o eliminar (Pfeffer, 1994).

**CAPÍTULO 3**  
**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

**3.1 PERSPECTIVA UNIVERSALISTA**

**3.1.1 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

**3.1.2 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

**3.2 PERSPECTIVA CONTINGENTE**

**3.2.1 AJUSTE**

**3.2.2 ESTRATEGIA**

**3.3 PERSPECTIVA CONFIGURATIVA**

**3.3.1 SISTEMAS DE EMPLEO**

**3.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**3.3.4 EL ENTORNO**

**3.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO 3

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Las aportaciones de los diferentes enfoques desde los que se ha explicado la relación entre las prácticas de recursos humanos y la efectividad organizativa tienen una limitada especificación teórica (McMahan et al., 1999) al presentar una serie de lineamientos generales para su comprensión.

Delery y Doty (1996) los han clasificado en tres grupos denominados: perspectiva universalista, perspectiva contingente y perspectiva configurativa, demostrando que cada una de ellas puede emplearse para estructurar argumentos teóricos que expliquen la variación en el desempeño organizacional.

- La perspectiva universalista considera una relación directa entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos, independientemente de otras circunstancias internas o externas de la empresa.
- La perspectiva contingente plantea que la postura estratégica adoptada por la organización aumenta o disminuye el impacto que determinadas prácticas de recursos humanos tienen en los resultados.

El supuesto básico en estos modelos es la idea de que las empresas que logren un ajuste entre esos dos tipos de variables obtendrán resultados superiores (Guest, 1997).

- La perspectiva configurativa propone aplicar de manera conjunta ciertas variables organizativas, entre ellas las prácticas de recursos humanos, lo que da lugar a configuraciones o arquitecturas que tienen impacto sobre los resultados.

### **3.1 Perspectiva universalista**

Establece que existen prácticas de recursos humanos cuyo efecto sobre los resultados es siempre positivo por ello defiende la existencia de prácticas universalmente válidas. Si esto fuera así, esas prácticas se podrían considerar como principios universales en la dirección de personal.

Al conjunto de este tipo de acciones se les ha denominado *mejores prácticas* pero también la literatura ha hecho referencia a ellas como *prácticas de trabajo de alto rendimiento* (Huselid, 1995; Nadler y Gerstein, 1994), *prácticas progresistas de recursos humanos* (Ichiniowski et al., 1994; Delaney y Huselid, 1996), *prácticas innovadoras de recursos humanos* (Ichiniowski et al., 1997; Osterman, 1994) y *sistemas de compromiso* (Beer et al., 1984; Walton, 1985), sin embargo, las *prácticas estratégicas de recursos humanos* serán aquellas que usadas intensivamente conducirán teórica o empíricamente a la obtención de mejores resultados (Delery y Doty, 1996).

Existen numerosos trabajos que han seguido el argumento universalista (Cuadro 3.1) pero son pocos los que han intentado demostrar empíricamente el impacto que las prácticas tienen sobre las habilidades o conductas de los empleados o su relación con alguna medida del desempeño.

Cuadro 3.1

## Principales aportaciones teóricas con argumento universalista

Walton (1985)	Propuso que la mejora en los resultados requiere del compromiso de los empleados y señala la necesidad de contar con un conjunto de medidas de gestión de los recursos humanos para lograrlo
Abowd (1990), Wright y McMahan (1992)	Encontraron que la compensación directiva impacta el desempeño financiero de la organización
Leonard (1990)	Encontró que los planes de incentivos a largo plazo para los ejecutivos incrementan la rentabilidad organizativa
Cascio (1991)	Concluyó que los resultados financieros asociados a la inversión en prácticas de gestión estratégica de recursos humanos son elevados
Havlovic (1991)	Midió la calidad de vida en el trabajo empleando diferentes niveles de relaciones con el personal
Capelli y Singh (1992)	Evaluaron que las compensaciones diferidas y las sinergias del equipo de trabajo reducen la movilidad de la fuerza laboral
Tichy et al. (1992)	Estudiaron la importancia de las prácticas de selección, evaluación promoción y compensación en la ventaja competitiva de la empresa
Wright y McMahan (1992; Lado y Wilson (1994); Pfeffer (1994)	Estudiaron la estrategia de recursos humanos como fuente importante en la creación de ventajas competitivas sostenidas
Lado y Wilson (1994)	Consideraron que las prácticas de recursos humanos contribuyen al desarrollo y explotación de capacidades organizativas que generen ventajas competitivas
Wright et al. (1994)	Estudiaron que las prácticas de recursos humanos inciden en dos aspectos importantes del capital humano: el conjunto de habilidades, capacidades y conocimientos que poseen los individuos y el comportamiento observable de los mismos
Dyer y Reeves (1995); Wood (1996)	Postularon que el uso conjunto de una serie de actividades de gestión de personal da lugar a efectos sinérgicos
Kamoche (1996)	Indicó que los recursos humanos pueden ser fuente de ventaja competitiva e investigó las prácticas de recursos humanos necesarias para conseguirla
Youndt et al. (1996)	Compararon los resultados de dos sistemas de recursos humanos denominados de control o administrativo y de compromiso o estimulador del capital humano
Huselid et al. (1997)	Estudiaron el efecto de la conducta de recursos humanos sobre el rendimiento de la organización
Wright et al. (1999)	Encontraron que las prácticas de entrenamiento estaban relacionadas con las habilidades de los ejecutivos y que las prácticas de compensación estaban vinculadas con la capacidad de motivación de la fuerza de trabajo
De Saá y García (2000)	Proponen un modelo cuya hipótesis central sugiere que los recursos humanos constituyen una fuente de ventaja competitiva en la medida en que son un recurso valioso, raro, inimitable e insustituible

Fuente: elaboración propia

### 3.1.1 Prácticas de recursos humanos

Siguiendo esta línea de pensamiento universalista Burns y Stalker (1961) en su trabajo seminal, donde estudiaron la relación entre las prácticas administrativas y las características del ambiente externo, propusieron seis prácticas de recursos humanos. En trabajos posteriores se destacan los de Walton (1985), Pfeffer (1994) y Huselid (1995) quienes han tratado de identificar las prácticas de gestión de recursos humanos que pueden considerarse universalistas.

Walton (1985) propuso diez prácticas de RRHH mientras que Pfeffer (1994) identificó dieciséis que posteriormente redujo a siete al considerarlas interrelacionadas (Pfeffer, 1998). Por su parte, Huselid (1995) basándose en el trabajo de Delaney et al. (1989) identificó ocho prácticas de RRHH que parecen caracterizar el éxito de las empresas (Cuadro 3.2). Si bien, existe una relación ya sea teórica o empírica entre las prácticas de recursos humanos con el desempeño organizacional no todas las prácticas son estratégicas aunque existe un creciente consenso acerca de aquellas que puedan serlo.

Cuadro 3.2

#### Prácticas de recursos humanos

Walton (1985)	Pfeffer (1998)	Huselid (1995)	Delery y Doty (1996)
Enriquecimiento del puesto	Seguridad en el empleo	Selección de personal	Oportunidades de carrera interna
Equipos de trabajo	Selección rigurosa	Evaluación de resultados	Sistema formal de entrenamiento
Flexibilidad del puesto	Equipos de trabajo	Compensación	Mediciones de evaluación
Remuneración variable	Descentralización en la toma de decisiones	Diseño de puestos	Compartir beneficios
Participación en beneficios	Remuneración alta y acorde con el resultado	Procedimientos de quejas	Seguridad en el empleo
Remuneración individual en función de habilidades	Énfasis en la información	Reparto de información	Mecanismos de comunicación
Seguridad en el trabajo	Compartir información	Evaluación de actitudes	Definición de trabajo
Participación del personal		Participación	
Información compartida			
Relaciones laborales			

Fuente: elaboración propia

Delery y Doty (1996) tomando en cuenta los trabajos teóricos de Osterman (1987), Sonnenfeld y Peiperl (1988), Kerr y Slocum (1987) y Miles y Snow (1984) identificaron siete prácticas que son consistentemente consideradas como *prácticas de recursos humanos estratégicas*.

Gran parte de las investigaciones empíricas que apoyan las predicciones universalistas se han centrado en el estudio de las prácticas de recursos humanos para analizar su efecto individual sobre los resultados de la empresa (Cuadro 3.3).

Cuadro 3.3

Principales aportaciones de la investigación empírica universalista con prácticas de RRHH

Breaugh (1981)	Estudió la influencia que las prácticas de selección y contratación tienen en el desempeño organizativo
Katch et al. (1985)	Investigaron la calidad de vida en el trabajo considerándola como práctica universalista
Russell et al. (1985)	Estudiaron el impacto de la práctica de formación en el desempeño de la organización
Weisner y Cronshaw (1988), Fardel y Geisenger (1989), Kirnan, Wright, Lichtenfels y Pursell (1989)	Estudiaron la influencia que las prácticas de selección y contratación tienen en el desempeño organizativo
Gerhart y Milkovich (1990)	Investigaron el impacto que tienen individualmente la remuneración variable y los salarios sobre la rentabilidad
Bowen et al. (1991), Lawler (1992), Murphy y Cleveland (1991), Wanous (1992), Wesley y Latham (1991)	Propusieron que las prácticas de formación y el desarrollo que proporcionen a los empleados nuevos conocimientos, capacidades y habilidades son necesarias para lograr una productividad a largo plazo
Borman (1991)	Estudió la valoración del rendimiento y su influencia en el desempeño organizativo
Kleiner y Bouillon (1991)	Evaluaron los cambios en la rentabilidad asociados a la práctica de compartir información
Arthur (1992; 1994), Huselid (1995)	Encontraron una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y la rotación de los empleados
Gerhart y Milkovich (1992)	Estudiaron los resultados financieros asociados a la inversión en prácticas de gestión estratégica de recursos humanos
Huselid (1992)	Encontró que la aplicación de las prácticas de promoción y compensación ayudan a prevenir la pérdida de valor de mercado
Baley (1993)	Propuso que el uso de prácticas de selección, evaluación, formación y compensación ayudan a atraer, identificar y retener a los empleados altamente cualificados
Tersptra y Rozell (1993)	Identificaron cinco mejores prácticas de contratación y constataron que existe una relación positiva entre éstas y los resultados organizativos
Arthur (1994)	Encontró una relación positiva entre la rotación de los empleados y la productividad
Pfeffer (1994)	Identificó que la seguridad en el empleo es una práctica que reporta siempre una mejora del rendimiento económico independientemente de las características de la empresa
Sheparad (1994)	Evaluó que la participación en los beneficios de los empleados incrementa la productividad de la mano de obra



Wright et al. (1994)	Propusieron que las compensaciones extraordinarias y las oportunidades de promoción pueden atraer, seleccionar y mantener una plantilla de recursos humanos cualificada
Huselid (1995)	Identificó la relación entre los resultados y las prácticas de trabajo de alto desempeño y, su impacto en los resultados financieros
Ichniowski et al. (1995)	Investigaron que las prácticas de seguridad en el empleo, inversión en formación, remuneración variable, participación en beneficios e información compartida incrementan la productividad
Martell y Carroll (1995)	Investigaron que las prácticas universalistas de reclutamiento interno, seguridad en el empleo, participación en el diseño, formación, remuneración variable, equidad interna, salarios altos, valoración subjetiva, valoración de resultados y reclutamiento interno impactan los resultados empresariales
MacDuffie (1995)	Señaló la importancia que tiene la actividad de formación para mejorar el rendimiento de la empresa
Osterman (1995)	Argumentó que las prácticas de trabajo innovadoras tales como trabajo en equipo, rotación de empleados y círculos de calidad incrementan la productividad
Roth (1995)	Estudió la contribución que la experiencia directiva tiene en los resultados de la empresa
Delaney y Huselid (1996)	Investigaron que ciertas prácticas universalistas como el reclutamiento interno, rigurosidad en la selección, seguridad en el empleo, inversión en formación, oportunidades de promoción y participación de los beneficios inciden en el desempeño
Delery y Doty (1996)	Investigaron que el reclutamiento interno, valoración de resultados y participación flexible de trabajo incrementan la rentabilidad
Koch y McGrath (1996)	Investigaron que la seguridad en el empleo, la inversión en formación y las oportunidades de promoción inciden positivamente en la rentabilidad y en la productividad de una organización
Martellet al. (1996)	Estudiaron que el incremento en la formación y en el nivel de salarios así como la promoción y retribución llevan al logro de una ventaja competitiva
Huselid et al. (1997)	Estudiaron el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre el rendimiento de la organización
Ichniowski et al. (1995)	Estudiaron que la seguridad en el empleo, la retribución y formación reducen los errores en la producción
Ulrich (1997)	Midió el impacto de la rotación de los empleados y el clima laboral en el desempeño de la organización
Yeung y Berman (1997)	Encontraron que las prácticas de RRHH mejoran el rendimiento de una organización de tres formas: construyendo capacidades organizativas, mejorando la satisfacción de clientes y accionistas y, mejorando la satisfacción de los empleados
Harel y Tzafir (1999)	Estudiaron el impacto que sobre el desempeño organizativo tiene la formación del empleado
Whitfield (2000)	Investigó la manera en que la práctica de formación incide en el desempeño
Ordiz Fuertes (2002)	Estudió que las prácticas de selección, promoción, participación formación y retribución generan ventajas competitivas que conducen a la obtención de mejores resultados
Aragón et al. (2003)	Encontraron que la formación del personal influye de manera positiva en los resultados de la organización
McGahan y Porter (2003)	Estudiaron que la formación y selección de personal generan capital humano que conduce a beneficios organizacionales extraordinarios
Calzarrosa y Gelnbe (2004)	Propusieron que la selección y formación suponen la obtención de resultados superiores
Goval y Welch (2004)	Estudiaron que las formación, retribución y selección de personal influyen de manera positiva sobre los rendimientos de la empresa
Kruse et al. (2004)	Estudiaron que la formación, incentivos y cultura corporativa contribuyen a la obtención de mejores resultados

Fuente: Elaboración propia

A nivel global, el apoyo que han recibido las predicciones universalistas indica que es válida en el campo de la gestión estratégica de recursos humanos (Delery y Doty, 1996). Sobre este particular, Becker y Gerhart (1996) puntualizan que aunque se ha probado la

fuerte inconsistencia en la afirmación que sostiene que el efecto de las prácticas de recursos humanos es aditivo, todavía permanece vigente en la literatura de este campo.

### **3.1.2 Desempeño organizacional**

La definición de desempeño ha pasado por distintas perspectivas, desde ser considerada como la medida en que una organización como sistema social cumplía sus objetivos (Georgopoulos y Tannenbaum, 1957) hasta su capacidad de explotar el entorno para tener acceso a recursos escasos (Yuchtman y Seashore, 1967).

Los resultados de una organización como medida de desempeño indican su éxito o fracaso a largo plazo, situación que no depende de un solo individuo sino de la organización global (Ulrich et al., 1999). La medición es el lenguaje que se utiliza para describir organizaciones y estrategia (Becker et al., 2000).

En términos generales, la literatura sobre el desarrollo organizacional aborda el desempeño en cuatro niveles (Lusthaus et al., 1999; Ulrich et al., 1999):

- El empleado individual (evaluación del desempeño)
- El equipo o grupo (desempeño de equipo)
- El programa (desempeño programático)
- La organización (desempeño organizacional)

Cada organización, si bien tiene un trabajo que realizar, de alguna manera debe medirlo y comunicarlo. Hay múltiples maneras de entender el desempeño y en la mayoría de los sectores y áreas de desarrollo existen unidades de medida convencionales (Cuadro 3.4) que dan una cierta pauta para comprenderlo (Lusthaus et al., 1999).

### Cuadro 3.4

#### Elementos principales de la medición del desempeño

Efectividad	Es la cualidad de efectivo, de hacer las cosas o de desempeñar una acción favorable. También puede significar hacer las mejores cosas
Eficiencia	Es la cualidad de eficiente, se aplica a realizar cumplidamente las funciones a las que está destinado. Es hacer las cosas bien con el mínimo esfuerzo y consumo de recursos
Eficacia	Es la cualidad de eficaz, de cumplir con los objetivos. Es un concepto que introduce una visión externa ya que indica que la organización se está adaptando al entorno
Relevancia	Es la cualidad de relevante, entendida como la capacidad de la organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus interesados clave en el tiempo
Viabilidad financiera	Es la cualidad de viable, entendida como la capacidad de una organización de obtener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales en el tiempo

Fuente: elaboración propia adaptado de Bueno y Morcillo, 1993

El punto de partida para evaluar el desempeño es la efectividad y hace referencia al grado en que una organización es capaz de lograr sus metas (March y Sutton, 1997). Para que exista la efectividad, el desempeño debe estar alineado con la estrategia y la creación de valor, de lo contrario, sólo se está creando resultados a corto plazo (Bueno y Morcillo, 1993).

Sus dimensiones son dinámicas dentro cualquier organización debido a que la importancia de los indicadores es acorde con sus intereses y éstos cambian en el tiempo (Wohlstetter, 1994) además, no existe una lista fija de ellos para ser utilizados por todas las organizaciones (Eimicke, 1998).

El alineamiento entre la estrategia y los procesos de RRHH garantiza la efectividad al atraer, retener y motivar a los empleados, quienes son capaces de acelerar la ejecución de la estrategia. Así, los procesos de RRHH como selección, capacitación y desarrollo,

evaluación, compensación y beneficios, carrera y sucesión entre otros, deben garantizar que cada persona logre efectividad y valor en su trabajo (Bueno y Morcillo, 1993).

El segundo concepto general para juzgar el desempeño organizacional es la eficiencia. Ésta hace referencia al logro de los mejores resultados posibles comparándolos con los recursos empleados y los esfuerzos realizados, por tanto, decir que una organización es eficiente implica afirmar que es apta, capaz y competente (ibídem).

Es en principio, un enfoque orientado hacia el interior de la organización al medir la cantidad y la calidad de los esfuerzos realizados y de los recursos consumidos para lograr los objetivos ya sea de los sistemas organizativos como de sus miembros (ibídem).

En la eficiencia se encuentran dos aspectos: el primero está compuesto por las unidades de producción o servicios que se relacionan con el propósito organizacional y el segundo se refiere al coste de producir esos bienes. Conocer lo que se gastó o economizó en alcanzar los resultados es la respuesta a la pregunta de la eficiencia (Barker, 1995).

Por lo general, se mide como la relación de productos a insumos y para lograrla, se busca obtener el máximo de producto con los recursos dedicados a ello (Tavenas, 1992). Cuando se plantea como la relación entre los recursos empleados y su coste o bien, como la forma de alcanzar ciertos objetivos basada en la relación: recursos utilizados y productos obtenidos se contempla como una medida de la competitividad interna de la empresa (Camisón, 1997).

La eficiencia es una condición necesaria aunque no suficiente ya que se requiere además de la eficacia. Ésta se orienta hacia la parte externa de la empresa ya que pretende medir el grado de cumplimiento de los objetivos planeados y en consecuencia la manera en que la organización se adapta a su entorno (Bueno y Morcillo, 1993). La eficacia también se concibe como una medida de la competitividad externa de la empresa orientada a la evaluación de su capacidad para rivalizar en el contexto de la actividad industrial en que se sitúa.

La eficiencia y la efectividad son los conceptos tradicionalmente utilizados para evaluar el desempeño. Una organización es eficiente cuando al compararse con organizaciones similares sus resultados son relativamente elevados en relación con los recursos gastados y es efectiva en la medida en que alcanza su propósito o sus metas. Sin embargo, hay organizaciones que pueden ser sumamente efectivas sin ser eficientes mientras que otras pueden alcanzar niveles relativamente elevados de eficiencia sin ser efectivas (March y Sutton, 1997).

No obstante, la efectividad y la eficiencia no presentan el panorama completo del desempeño organizacional. Hoy en día las organizaciones deben ser y parecer continuamente relevantes, por lo que la relevancia permanente es otro aspecto del desempeño. En este caso, el desempeño es la medida en la que se satisfacen las necesidades y los requisitos de los interesados clave (Weick, 1995). Son las organizaciones que sobreviven, las que aprenden en forma continua y utilizan lo aprendido para mejorar y tener un buen desempeño (Senge et al., 1994; 1999).

Finalmente, las organizaciones pueden ser relativamente efectivas, eficientes y relevantes pero al mismo tiempo deben prestar atención a su capacidad de generar los recursos que necesitan (Booth, 1996). La viabilidad financiera es un asunto clave a corto y largo plazos. Es un criterio de desempeño puesto que hoy en día se pide a las organizaciones que sean impulsadas por el mercado, concentrando su atención en el aspecto de la demanda y el ingreso, en lugar de hacerlo solamente desde el lado de la oferta (Henke, 1992).

Respecto a las medidas subjetivas, éstas han probado ser buenos indicadores de los resultados cuando no es posible acceder a datos objetivos como ha quedado demostrado en las investigaciones de Cooper (1984), Dess y Robinsón (1984), Gupta y Govindajaran (1984), Hill (1988), Govindarajan y Fisher (1990), Chandler y Hanks (1993). Las escalas de desempeño desarrolladas utilizando medidas subjetivas o percibidas, intentan ser una correcta síntesis de las aportaciones más importantes de la literatura (Camisón, 1999).

La mayoría de los estudios empíricos combinan las medidas anteriores con otras de tipo más objetivo como son el crecimiento de las ventas y la rentabilidad (Lau, 2002) así como la tasa de rendimiento del activo (Satw y Epstein, 2000). Esta última es una medida relevante de la eficiencia de explotación y refleja el potencial financiero de una empresa a largo plazo (Frese, 2003; Peters y Waterman, 1982) por lo que es también frecuentemente utilizado como indicador de los beneficios de una empresa (Daft et al., 1988; Miller y Leiblein, 1996; Snell y Youndt, 1995).

Otros estudios plantean medidas relacionadas como son: la percepción del rendimiento, la calidad del rendimiento, el tiempo de desarrollo del producto y la cuota de mercado (Sim, 2001; Gupta y Govindajaran, 1984).

En los últimos años ha habido una mayor aceptación de los aspectos multidimensionales. Un creciente número de organizaciones emplean como medida de desempeño el puntaje obtenido en las cuatro dimensiones propuestas por Kaplan y Norton (1996) que hacen referencia a la perspectivas corporativa financiera, perspectiva del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento que a su vez conforman los componentes de su estrategia. Medir y equilibrar estas dimensiones se ha convertido en una necesidad así como su comprensión y manejo.

Para estudiar el efecto de la gestión de recursos humanos en los resultados de la empresa se han empleado distintos indicadores (Sanz y Sabater, 2002). A partir de Dyer y Reeves (1995) éstos se han clasificado en tres grupos:

- Aquellos directamente relacionados con la gestión de RRHH
- Los denominados operacionales o intermedios
- Los resultados financieros

Tratando de solventar los problemas asociados a cifras contables, Huselid (1995) y Huselid et al. (1997) emplean una medida de resultados de mercado: la  $q$  de Tobin.

Con excepción de los trabajos de Huselid (1995) y Huselid et al. (1997) que incluyen indicadores de los tres grupos de resultados mencionados, la mayoría de ellos se centran en un único tipo de ellos.

Entre los indicadores relacionados con la gestión de recursos humanos se encuentran la rotación de personal, el clima laboral, el fomento de participación y la formación planificada. El indicador intermedio más ampliamente utilizado es la productividad de la mano de obra aunque también se ha utilizado la calidad sirviéndose de una medida adaptada al sector particular en el se efectúa el estudio.

Aunque, como se ha mostrado, se ha extendido el empleo de otro tipo de indicadores siguen siendo los resultados financieros los que despiertan mayor interés entre los directivos (Beckerd y Gerhart, 1996) aunque son los que en menor medida se han utilizado hasta el momento. El desempeño se puede medir con indicadores como: rentabilidad, productividad, solvencia financiera, eficiencia en costes y evolución de la cuota de mercado (Camisón, 1997; Henke, 1992).

Los cuatro indicadores más usados son: el margen bruto de explotación, la rentabilidad de las ventas, la rentabilidad económica (ROA) y la rentabilidad financiera (ROE), considerándose como los más importantes el ROA y el ROE (Delery y Doty, 1996) debido a que ambos se complementan para proporcionar información sobre diferentes aspectos de la empresa.

El ROA que mide la rentabilidad económica refleja la eficiencia operativa mientras que el ROE que a su vez mide la rentabilidad financiera evalúa la forma en la que se traduce la eficiencia operativa en beneficios para los accionistas. La rentabilidad financiera y el beneficio neto sobre fondos propios contables, equivalente al ROE (return on equito), pretenden estimar el rendimiento anual de los accionistas. Para evaluar la rentabilidad



financiera se comparan con las exigencias de rentabilidad del accionista o coste de los fondos propios según lo fija el mercado.

Las deficiencias de este índice para medir el valor creado obedece a la dificultad para estimar la renta del accionista, puesto que no considera el flujo de caja sino que utiliza el beneficio neto que es sólo una estimación del excedente generado en el año ya que depende de criterios contables. Mide resultados pasados y no incorpora la contribución de las expectativas de resultados futuros. La rentabilidad financiera permite contrastar los resultados contables del año, con años anteriores y con otras empresas.

La rentabilidad económica expresa el cociente entre el beneficio de explotación de la empresa (BE) y el valor contable de su activo neto (AN). Para que ésta sea satisfactoria se considera que debe superar el coste contable de capital de la empresa. No se debe confundir el coste contable de capital con el coste medio de capital, el primero utiliza los valores contables y el segundo los precios de mercado además de ser relevante para la toma de decisiones.

El valor económico añadido (VEA) compara el beneficio neto de la empresa con lo que debe ganar para satisfacer en términos contables, el rendimiento exigido por los accionistas y se estima el excedente contable obtenido sobre el coste de todos los recursos utilizados, incluido el coste de oportunidad de los fondos propios contables.

En este contexto, también se han utilizado distintas medidas para un mismo indicador (Cuadro 3.5). El más frecuente es la productividad de la mano de obra aunque también se han empleado: la calidad de la producción (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Ichniowski et al., 1997), la rotación del personal (Arthur, 1994; Huselid, 1995), los

indicadores financieros medidos a partir de datos cuantitativos (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Huselid et al., 1997) y los basados en valoraciones subjetivas (Youndt et al., 1996; Delaney y Huselid, 1996).

### Cuadro 3.5

#### Principales aportaciones a la medición del desempeño organizativo con prácticas de RRHH

	<b>Universalista</b>	<b>Contingente</b>	<b>Configurativa</b>
<b>Concepción subyacente de resultados</b>	Existencia de prácticas de RRHH cuyo efecto sobre los resultados es siempre positivo independientemente de otros elementos internos o externos a la organización	La postura estratégica de la organización disminuye o incrementa el impacto que ciertas prácticas de recursos humanos tienen en los resultados	Ciertas variables de la organización entre ellas las prácticas de RRHH, suelen aplicarse de manera conjunta, para dar lugar a las configuraciones cuya acción coordinada es la que tiene impacto sobre los resultados
<b>Número de variables</b>	Múltiples	Dos o más Múltiples	Dos o más Múltiples
<b>Método de contraste de resultados</b>	Regresión	Regresión	Regresión Correlación
<b>Limitaciones del análisis</b>	Las prácticas utilizadas en los diferentes estudios no son las mismas por lo que su impacto en el resultado varía	Ciertas prácticas solamente encajan con determinadas tipologías estrategias por lo que los resultados obtenidos no son concluyentes	No se cuenta con un modelo general para su análisis y contrastación por lo que las conclusiones obtenidas no aportan evidencia empírica
<b>Autores</b>	Russel et al., (1985) Walton (1985) Leonard (1990) Bartel (1994) Corchan y Osterman (1994) Pfeffer (1994) Osterman (1994) Huselid (1995) MacDuffie (1995) Delery y Doty (1996) Delaney y Doty (1996) Koch y McGrath (1996) Martell et al. (1996) Bukowitz y Petrash (1997) Huselid et al. (1997) Klein y Weaver (2000) Black y Lynch (2001) Aragón et al. (2003) McGahan y Porter (2003) Goval y Welch (2004) Kruse et al. (2004)	Miles y Snow (1984) Arthur (1992) Gupta y Govindajaran (1984) Peck (1994) Raghuram (1994) Huselid (1995) MacDuffie (1995) Delaney y Doty (1996)	Gupta y Govindajaran (1984) Miles y Snow (1984) Miller y Friesen (1984) Schuler y Jackson (1987) Pfeffer y Baron (1998) Venkatraman (1989) Doty et al. 1993) Doty y Glick (1994) Osterman (1994) Peck (1994) Pugh (1994) Huselid (1995) Ichniowsky et al. (1995) MacDuffie (1995) Delery y Doty (1996)

Fuente: elaboración propia

El análisis del desempeño de una organización es un paso crucial en el proceso de evaluación organizacional aunque su medición se mantenga como una cuestión académicamente conflictiva y pendiente de resolución (Cameron, 1978; 1981; 1986a, 1986b) al ser considerada como una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional (Steers, 1975; Zammuto, 1982; Handa y Adas, 1996).

La falta de consenso para medirlo proviene de la dificultad de encontrar los indicadores apropiados para que los resultados a través de la medida tengan significado en el contexto de la organización (Goodman y Pennings, 1977; Venkatraman y Ramanujam, 1996; Chakravarthy, 1986; Hitt, 1988). Medir correctamente el desempeño es un papel fundamental en la traducción de la estrategia empresarial en resultados (Lingle y Schieman, 1996).

### **3.2 Perspectiva contingente**

Es más compleja que la universalista ya que implica la existencia de interacciones y no sólo de las simples relaciones lineales incorporadas en los modelos universalistas (Venkatraman, 1989). Las predicciones contingentes son afirmaciones en las que un ajuste entre dos o más variables afecta a una tercera (Dewar y Werbel, 1979).

El uso de este enfoque se ha extendido debido a que investigaciones recientes han demostrado que, dadas ciertas características organizacionales, algunas prácticas de recursos humanos funcionan mejor que otras (Butler et al., 1991; Dyer, 1985; Fombrum

et al., 1984; Golden y Ramanujam, 1985; Gomez-Mejia y Balkin, 1992; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Milkovich, 1988; Schuler y Jackson, 1987a).

Las prácticas de recursos humanos para ser efectivas, deben ser consistentes con otros aspectos de la organización que actúan como variables o factores de contingencia siendo los más usados la estrategia, el entorno -grado de incertidumbre- y las características organizativas –cultura, filosofía gerencial, estructura-. La literatura de RRHH ha considerado a la *estrategia* como el principal factor de contingencia (Gómez-Mejía et al., 1977; Miles y Snow, 1984; Balkin y Gómez-Mejía, 1987; Schuler y Jackson, 1987).

Cabe señalar que la teoría de la contingencia sostiene que la relación entre la variable dependiente y las variables independientes relevantes será diferente para distintos niveles de la variable de contingencia seleccionada.

En este sentido, se han analizado tres tipos de relaciones de contingencia: la primera vincula la elección de *las prácticas de recursos humanos a las distintas etapas del ciclo de vida de la organización*; la segunda *relaciona dichas prácticas con la estructura organizativa* y la tercera hace referencia a los *vínculos entre la gestión de recursos humanos y la estrategia organizativa* (Storey y Sisson, 1993).

Acorde a esta teoría, la relación entre el uso de determinadas prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos es contingente respecto a la estrategia de la organización, por lo que es posible afirmar que distintas prácticas estarán asociadas a diferentes tipos de estrategias previo análisis del ajuste o adecuación entre ellas.

El supuesto común en este tipo de modelos sustenta que las empresas que logren ajustar ambos tipos de variables obtendrán resultados superiores (Guest, 1997).

### 3.2.1 Ajuste

La literatura sobre dirección estratégica contiene numerosas afirmaciones que sugieren que la efectividad organizativa es una función del ajuste entre diversos elementos (Venkatraman y Prescott, 1990; Fry y Smih, 1987; Burgeois, 1985; 1980) cuyos orígenes teóricos se encuentran en la perspectiva contingente (Lukas et al., 2001; Ginsberg y Venkatraman, 1985; Van de Ven y Drazin, 1985; Venkatraman y Camillus, 1984).

Este concepto frecuentemente utilizado en la literatura sobre organización y dirección de empresas se ha distinguido como un factor clave para su éxito tanto desde *la Teoría de la Organización* (Lawrence y Lorch, 1967), como desde *el Comportamiento Organizativo* (Galbraith, 1977; Van de Ven y Drazin, 1985a; Galbraith y Kazanjian, 1986; Nadler y Trushaman, 1988) o la *Dirección Estratégica* (Waterman, 1982; Miles y Snow, 1984; Venkatraman y Camillus, 1984; Venkatraman, 1989).

En el campo de la Teoría de la Organización el concepto de ajuste sobresale cuando se define a la empresa como un sistema. Von Bertalanffy (1972) lo ha conceptualizado como un conjunto de elementos en mutua interacción donde cada parte o elemento individual depende además de sus propias condiciones, de su situación como parte de un todo integrado. Cada una de las partes o elementos toma su identidad sólo por su relación con los otros al ser imposible considerarlos aisladamente sin crear una alteración que destruya la esencia del sistema (Phillips, 1972).

La empresa como sistema abierto propicia que la interacción entre el entorno y la organización sea una variable clave de estudio sin olvidar que en la esencia de esta relación está incorporado el concepto de ajuste como el elemento que la configura.

Al reunir ambos conceptos –sistema y sistema abierto- el concepto de contingencia pretende comprender la interrelación entre la organización y su entorno y entre los subsistemas entre sí para definir ciertas configuraciones de variables (Kast y Rosenzweig, 1972).

Más que buscar una forma óptima y universal de organizar en cualquier situación, la efectividad organizacional dependerá de la consistencia entre las características de la organización y de su correlación con las condiciones del entorno (Miller, 1996; Mintzberg, 1993; Miles y Snow, 1978; Khandwalla, 1973).

En el marco del Comportamiento Organizativo la noción de ajuste es básica para analizar la interdependencia entre un individuo y el entorno laboral (Nadler y Tushman, 1980). Dentro de esta teoría se distinguen dos líneas de investigación: el estudio de la interacción existente entre las características individuales y los atributos requeridos en el puesto de trabajo y, el análisis de la reciprocidad entre las características específicas de una organización y las preferencias de las personas que trabajan en ella.

En ambas líneas, los aspectos personales, valores o expectativas interactúan con las particularidades de la organización para afectar las actitudes y comportamientos de los individuos, dado que, la satisfacción laboral depende del grado de afinidad entre la

personalidad de los integrantes de la organización y las características del entorno laboral.

Con relación a la Dirección Estratégica, su ámbito de estudio se ha centrado en el ajuste estratégico. Con el término estratégico se pretende resaltar el valor que la estrategia competitiva tiene en este tipo de ajuste, quedando de esta forma excluidas las teorías organizativas como la de Mitzberg (1979), Donaldson (1995), Lawrence y Lorsh (1967) y Burns y Stalker (1961) así como todas aquellas teorías con este enfoque donde la estrategia además de tener un papel pasivo ha sido introducida de forma marginal, como es el caso de las teorías de Bain (1959) y Hannan y Freeman (1977).

En el ajuste estratégico se pueden igualmente distinguir dos líneas de investigación referentes al uso del concepto de ajuste (Cuadro 3.6) que resaltan la importancia de que exista un ajuste ente los diversos elementos que conforman la estrategia y aquellas que analizan el ajuste entre la estrategia y algún otro elemento (Venkatraman y Camillus, 1984).

Cuadro 3.6

El ajuste en el ámbito de estudio de la Dirección Estratégica

AJUSTE ENTRE LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA ESTRATEGIA	AJUSTE ENTRE LA ESTRATEGIA Y ALGÚN OTRO ELEMENTO
Está incorporado en la propia definición de la estrategia	Es externo a la propia definición de estrategia
Es intrínseco a su concepto y operativización	Es externo a su concepto y operativización
En la relación entre la estrategia con algún elemento de la organización la importancia reside en la <i>implantación</i>	En la relación entre la estrategia y el entorno la importancia reside en la <i>formulación</i>
Las definiciones de estrategia en esta línea se clasifican en dos grupos: El <i>contenido</i> de la estrategia que indica los elementos que deben estar alineados con ella. El <i>proceso</i> de elaboración de la estrategia que indica las acciones requeridas para lograr el ajuste a diversas condiciones ambientales.	Es fundamental lograr el ajuste entre el entorno y las capacidades organizativas al ser crítico para el desempeño
El directivo elige el diseño organizativo con cierta independencia del entorno	El directivo debe encontrar o crear el ajuste entre la estrategia competitiva y el entorno industrial

Fuente: elaboración propia

En la primera línea, la estrategia es considerada como el grado de ajuste entre un conjunto de decisiones importantes (Grant, 1996; Inkpen y Choudhry, 1995; Ventura, 1994; Mintzberg, 1978) o como el grado de ajuste entre un conjunto de elementos constituyentes (Porter, 1996; Thiorelli, 1995; Warnaby y Woodruffe, 1995; Ansoff, 1988; Hofer y Schendel, 1978).

En este sentido, Robinson y Pearce (1988), Galbraith y Schendel (1983) y Hambrick (1983) señalan que los elementos de la estrategia son interactivos y, por tanto, la estrategia debe ser conceptualizada como un patrón de variables estratégicas. Tomar en cuenta las variables estratégicas como fuerzas independientes se contrapone con el propio concepto de estrategia, que por sí misma representa una red de interacciones entre diversos elementos.

Bajo esta perspectiva se ha analizado el ajuste entre la estrategia y conceptos tales como las características del equipo directivo (Beal y Yasai-Ardekani, 2000; Gupta y Govindajaran, 1984), la estructura organizativa (White, 1986; Grinyer et al., 1980; Rumelt, 1974), la cultura de la organización (Goll y Sambharya, 1995) o las prácticas de gestión de los RRHH (Delery y Doty, 1996; Montemayor, 1996; Schuler y Jackson, 1987).

En la segunda línea, el ajuste es externo al concepto y operativización de la estrategia. Este ajuste estratégico es un concepto clave en los modelos de la Dirección Estratégica (Lukas et al., 2001; Zajac et al., 2000; Feigenbaum et al., 1996; Porter, 1996, 1991; Miles y Snow, 1994; Ginsberg y Venkatraman, 1985 y Venkatraman y Camillus, 1984)



que ha surgido como elemento consubstancial a la disciplina (Johnson y Acholes, 1997; Grant, 1996; Thompson y Strickland, 1994).

En este sentido, la capacidad estratégica dependerá no tanto de la propiedad de ciertos recursos o del desarrollo de determinadas acciones competitivas, sino de las interdependencias entre estos elementos y, entre ellos y el entorno (Chamberlain, 1968).

La proposición común en estos tres ámbitos de estudio –Teoría de la Organización, Comportamiento Organizativo y Dirección Estratégica– es que el ajuste es una propiedad fundamental y deseable que tiene un importante impacto en el desempeño organizativo (Venkatraman y Prescott, 1990; Fry y Smith, 1987; Van de Ven y Drazin, 1985) aunque cada ámbito presenta rasgos que lo diferencian de los otros.

Como se ha mencionado, las aproximaciones organizativas apoyan un enfoque sistémico, en el que se examina de forma simultánea los elementos principales (Drazin y Van de Ven, 1985) al proponer que las partes de una entidad toman su significado de la totalidad y no pueden ser comprendidas de forma aislada (Meyer et al., 1993).

Es solamente a partir de la identificación del patrón de interrelación entre los diferentes elementos como se puede analizar el funcionamiento de la organización sin fragmentarla como sucede con el enfoque estratégico. Éste último intenta explicar el orden planeado entre las partes de una organización y su interrelación para posteriormente constituirse como un todo (ibídem).

Continuando con las diferencias, en la aproximación estratégica, el ajuste está al mismo nivel que las dimensiones que lo componen siendo considerado como un elemento más del propio contenido de la estrategia. El argumento estratégico también defiende planteamientos más deterministas en los que el grado de influencia del entorno es significativo en la elección de la estrategia más efectiva, lo que obliga a que la tarea básica del directivo sea tratar de amoldar la estrategia competitiva al entorno industrial.

En cambio, el argumento organizativo refuerza el papel de la dirección existiendo un alto grado de discrecionalidad directiva para elegir un diseño organizativo efectivo con relativa independencia del entorno, por consiguiente, el papel básico del director es la consecución del coalineamiento interno entre diferentes elementos de la organización.

De las anteriores argumentaciones, es posible deducir y teorizar que mientras las variables estratégicas contribuyen a *formar* el ajuste, las variables organizativas *participan* del concepto de ajuste.

La proposición común en estos ámbitos se resume en que el ajuste es una propiedad fundamental que impacta al desempeño organizativo (Venkatraman y Prescott, 1990; Fry y Smith, 1987; Van de Ven y Drazin, 1985) que no se debe a una única variable sino que el determinante principal es la interrelación entre dos o más variables (Lukas et al., 2001; Spanos y Lioukas, 2001; Zajac et al., 2000; Miller, 1996; Hatton y Raymond, 1994; Burns y Napier, 1994; Miles y Snow, 1994, 1978; Powell, 1992; Chorn, 1991; Venkatraman, 1990; Venkatraman y Prescott, 1990; Presov, 1989; Donaldson, 1987; Miller y Friesen, 1986b; Alexander y Randolph, 1985; Ginsberg y Venkatraman, 1985; Van de Ven y Drazin, 1985; Jelinek y Burstein, 1982; Jeminson, 1981b; Lenz, 1980a; Child, 1975, 1972; Khandwalla, 1973a; Lawrence y Lorsch, 1967).

El ajuste queda entonces conceptualizado como el grado en el que los componentes de una organización, encajan entre sí de una forma coherente o consistente (Nadler y Tushman, 1989).

Este concepto ha servido de base para la construcción de teoría en varias áreas de investigación (Aldrich, 1979; Fry y Smith, 1987; Thomson, 1967; Van de Ven y Drazin, 1985; Miles y Snow, 1978; Snow y Miles, 1983; Venkatraman y Camillus, 1984), sin embargo, el principal problema ha sido la falta de esquemas y estudios empíricos para probarlo.

Es común para los teóricos postular relaciones de ajuste entre variables y elegir alguna forma matemática disponible para llevar a cabo las pruebas estadísticas sin examinar la validez de la selección (Drazin y Van de Ven, 1985; Schoonhoven, 1981).

Esta falta de correspondencia entre la relación de variables propuesta para el ajuste y su formulación matemática debilita la liga entre la construcción de la teoría y su correspondiente prueba (Blalock, 1965), lo cual puede ser la razón más importante de los resultados inconsistentes en las investigaciones (Van de Ven, 1979; Van de Ven y Drazin, 1985).

El concepto de ajuste estratégico es relevante desde una variedad de perspectivas, sin embargo, proponer un modelo útil para comparar y contrastar todas éstas perspectivas y que a su vez sea usado como un *esquema conceptual* para clasificar las escuelas de pensamiento desarrolladas en torno a cada una de ellas, ha sido una tarea difícil.

Su análisis se puede realizar considerando dos dimensiones (Cuadro 3.7): la *naturaleza*, *definición o concepto de ajuste* y *el ámbito o dominio del ajuste* (Venkatraman y Camillus, 1984).

Cuadro 3.7  
Dimensiones del ajuste

DIMENSIÓN	COMPONENTES	APROXIMACIONES
<b>NATURALEZA O CONCEPTO DE AJUSTE</b>	<b>Forma funcional del ajuste</b> Relación algebraica entre las diferentes variables independientes	<b>Relación de congruencia</b> Afirmaciones que expresan una interrelación entre dos o más variables independientes
		<b>Relación de contingencia</b> Son los cambios en los constructos que relacionan el ajuste con otras variables dentro de un determinado marco teórico
	<b>Efectos del ajuste</b> El efecto funcional sobre la variable dependiente	
	<b>Amplitud del ajuste</b> Selección del número de variables a interrelacionar	<b>Aproximación reduccionista</b> Examina la interrelación entre cada par de variables y su impacto en el desempeño organizacional
<b>Aproximación holística</b> Son interrelaciones entre más de dos variables para representar globalmente el modelo teórico objeto de estudio		
<b>ÁMBITO O DOMINIO DEL AJUSTE</b>	Especifica los diferentes elementos que están interrelacionados	<b>Nivel funcional</b> En el área de RRHH se usa el ajuste horizontal (entre las distintas prácticas del sistema de empleo) y el vertical (entre el sistema de RRHH y la estrategia organizativa)
		<b>Nivel organizativo</b> Burton y Obel (1998) diferencian cuatro modos de ajuste: contingente (entre los factores contingentes de la estructura y sus propiedades), situacional (entre los factores contingentes de la estructura), diseño organizativo (entre las características de la estructura) y total (entre estos tres simultáneamente)
		<b>Ajuste interno</b> Desarrollo interno de estrategias, estructura y procesos que estén interrelacionados convenientemente entre sí
		<b>Ajuste externo</b> Selección del conjunto de características organizativas que mejor se ajuste con el conjunto de contingencias externas al que tiene que enfrentarse una empresa
		<b>Ajuste global o integrado</b> Las contingencias al ser tanto externas como internas sugiere que la organización busque un ajuste de este tipo

Fuente: elaboración propia

Para analizar el concepto de ajuste se debe establecer su forma funcional y estimar su efecto sobre la variable dependiente (Fry y Smith, 1987; Southwood, 1978). En este sentido y de acuerdo con Fry y Smith (1987) se distinguen relaciones de congruencia y de contingencia.

La amplitud del ajuste determina el grado de especificidad de la forma funcional. Mientras mayor sea el número de variables interrelacionadas menor será el grado de especificidad de la forma funcional y viceversa (Venkatraman, 1989).

Así, en función del número de variables, Venkatraman y Prescott (1990) diferencian dos aproximaciones en el estudio del ajuste (Cuadro 3.8): la reduccionista y la holística.

Cuadro 3.8  
Aproximaciones al concepto de ajuste en función de su amplitud

<b>Características</b>	<b>Perspectiva reduccionista</b>	<b>Perspectiva holística</b>
<b>Aproximación a la definición de ajuste</b>	El ajuste es la interacción entre un par de variables	Un concepto global de ajuste entre diversas características del entorno
<b>Ventajas</b>	Precisión en la especificación de las relaciones teóricas. Posibilidad de réplicas que permitan acumular conocimiento	Habilidad para retener la naturaleza compleja de las relaciones. Se aplica a una visión sistémica
<b>Inconvenientes</b>	La suma de interacciones bivariadas no puede ser una representación de la totalidad	La naturaleza compleja de las relaciones dificulta concretar la naturaleza del ajuste. Dificultad para realizar generalizaciones
<b>Métodos analíticos</b>	Análisis de regresión con términos de interacción; ANOVA, análisis de regresión entre subgrupos	Análisis cluster, desviación respecto a un perfil, análisis de correlación canónica, análisis factorial de segundo orden

Fuente: adaptado de Venkatraman y Prescott, 1990

Con el dominio del ajuste se delimita su alcance, al especificar los diferentes elementos que están interrelacionados y en función de ellos se distinguen diferentes tipos de ajuste: organizativo y funcional.

La distinción más generalizada se realiza entre las modalidades de ajuste externo e interno (Beal, 2000; Zajac et al., 2000; Miller, 1992a; Venkatraman y Prescott, 1990; Miles y Snow, 1986; Drazin y Van de Ven, 1985; Venkatraman y Camillus, 1984; Maeliea y Lee, 1979; Child, 1972), pero el hecho de que las contingencias sean tanto externas como internas sugiere un ajuste global o integrado (Zajac et al., 2000).

La tesis común a la mayoría de los estudios consiste en sostener que la efectividad organizativa depende de la existencia simultánea de diversos ajustes entre diferentes elementos.

El esquema conceptual mencionado anteriormente resulta de la combinación de las dos dimensiones propuestas por Venkatraman y Camillus, (1984) que da lugar a una matriz con seis celdas (Cuadro 3.9) cada una de las cuales representa una perspectiva diferente sobre el ajuste propuesto por las diferentes escuelas

- Escuela de la formulación de la estrategia
- Escuela de la implementación de la estrategia
- Escuela de la formulación e implementación integradas
- Escuela de las redes de trabajo ínter organizacionales (estrategia)
- Escuela de la elección de la estrategia
- Escuela de la totalidad global

Cuadro 3.9

## Esquema conceptual de las diferentes perspectivas del ajuste estratégico

DOMINIO DE AJUSTE	EXTERNO	<b>1 Escuela de la formulación de la estrategia</b>		<b>4 Escuela de las redes de trabajo inter organizacionales (estrategia)</b>	
		<b>Aspectos clave</b>	<b>Estudios de ejemplo</b>	<b>Aspectos clave</b>	<b>Estudios de ejemplo</b>
		<b>Tema:</b> Alineación de la estrategia con las condiciones ambientales	Bain, 1956 Bourgeois, 1980 Chandler, 1962 Christensen y Montgomery, 1981 Hatten y Schendel, 1977 Hedley, 1977 Hofer, 1975 Porter, 1979, 1980 Rumelt, 1982 Scherer, 1980 Yip, 1982	<b>Tema:</b> Análisis de la estrategia a nivel “colectivo” enfatizando la interdependencia de estrategias de varias organizaciones para la asignación de recursos	Aldrich, 1979 Ansoff, 1982 Fomburn y Astley, 1983 Khandwalla, 1981 Pennings, 1981 Pfeffer y Salanick, 1978
		<b>Corrientes de contribución:</b> Interfase entre IO /estrategia Política de empresa/dirección estratégica		<b>Corrientes de contribución:</b> Redes de trabajo inter-organizacionales Temas recursos-dependencia Análisis de circunscripción	
	INTERNO	<b>2 Escuela de la implementación de la estrategia</b>		<b>5 Escuela de la elección de la estrategia</b>	
		<b>Aspectos clave</b>	<b>Estudios de ejemplo</b>	<b>Aspectos clave</b>	<b>Estudios de ejemplo</b>
		<b>Tema:</b> Administración hecha a la medida y mecanismos organizacionales en línea con la estrategia.	Chandler, 1962 Channon, 1971 Galbraith y Nathanson, 1978, 1979 Grinyer y Yasai-Ardekani, 1981 Grupta y Govindarajan, 1982 King, 1978 Lorange y Vancil, 1977 Rumelt, 1974 Stonich, 1982 Waterman, Peters y Phillips, 1980	<b>Tema:</b> Discreción directiva para moderar el enfoque “determinístico” respecto a las decisiones sobre los mecanismos organizacionales	Child, 1972 Montanari, 1978 Fry, 1982 Galbraith y Nathanson, 1978
		<b>Corriente de contribución:</b> Política de empresa Literatura de estrategia normativa		<b>Corrientes de contribución:</b> Teoría de la organización contemporánea Interfase política de empresa –teoría de la organización	
	INTEGRADO	<b>3 Escuela de la formulación e implementación integradas</b>		<b>6 Escuela de la totalidad global</b>	
		<b>Aspectos clave</b>	<b>Ejemplos de estudio</b>	<b>Aspectos clave</b>	<b>Ejemplos de estudio</b>
<b>Tema:</b> Dirección estratégica involucrando la formulación implementación y cobertura para decisiones organizacionales y ambientales		Andrews, 1971 Caves, 1980 Chandler, 1962 Grinyer, Yasai-Ardekani y Al-Bazzas, 1980 Hitt, Ireland y Palia, 1982 Jemison, 1981a Miles y Snow, 1978, 1980 White y Hammermesh, 1981 Williamson, 1981	<b>Tema:</b> Amplia configuración de la organización y el ambiente, con énfasis en la interdependencia sin causalidad	Chakravarthy, 1982 Hrebiniak, 1981 Jauch y Osborn, 1981 Lawrence y Dyer, 1980 Thompson, 1967 Thorelli, 1977 Van de Ven, 1979	
<b>Corrientes de contribución:</b> Política de empresa Dirección estratégica Programa de mercado y jerarquías			<b>Corrientes de contribución:</b> Teoría de la organización Política de la empresa Dirección estratégica Conceptos basados en la ecología de población		
	<b>CONTENIDO DEL AJUSTE (Elementos que serán alineados con la estrategia)</b>		<b>PATRONES DE INTERACCIONES (procesos para llegar al ajuste)</b>		
	<b>CONCEPTUALIZACIÓN DE AJUSTE</b>				

Fuente: Venkatraman y Camillus, 1984.

Algunos investigadores se centran ya sea en la formulación o en la implementación de la estrategia.

Bajo el enfoque de formulación, la estrategia debe ajustarse principalmente a variables externas como son las oportunidades de mercado (Chandler, 1962) o el ciclo de vida del producto (Hofer, 1975).

Mientras que bajo el enfoque de implementación se requiere ajustar la estrategia a variables internas como son la estructura organizacional (Galbraith y Nathanson, 1978b; White, 1986; Grinyer et al., 1980), los sistemas de dirección (King, 1978), la cultura organizativa (Goll y Sambharya, 1995; Schwartz y Davis, 1981), las características del equipo directivo (Beal y Yasai-Ardekani, 2000; Gupta y Govindarajan, 1984) o las prácticas de gestión de los recursos humanos (Delery y Doty, 1996; Montemayor, 1996; Schuler y Jackson, 1987).

El dominio integrado, por su parte, postula un ajuste tanto al interior como al exterior de la empresa, por lo que debe atender tanto a la formulación como a la implementación de la estrategia.

El uso del ajuste obliga a tomar dos decisiones fundamentales. Elegir la forma funcional de ajuste para conocer el grado de especificidad de las relaciones teóricas (Venkatraman, 1989) tomando en cuenta que distintas técnicas estadísticas pueden utilizarse para trabajar una determinada definición del ajuste para posteriormente ligar la forma funcional del ajuste a un criterio particular -variable dependiente- para su



interpretación o validación. Estas dos decisiones (Cuadro 3.10) llevan a identificar seis perspectivas distintas de ajuste (Venkatraman, 1989).

Cuadro 3.10  
Diferentes perspectivas del concepto de ajuste

Grado de especificidad de la forma funcional	Relación con una variable criterio	
	menor	No
	Ajuste como perfil de desviación	Ajuste como totalidad
mayor	Ajuste como mediación	Ajuste como covariación
Ajuste como moderación	Ajuste como correspondencia	

Fuente: Elaboración propia adaptada de Venkatraman, 1989

Las concepciones de los diferentes tipos de ajuste propuestos por Venkatraman (1989) así como sus respectivas expresiones, han sido de utilidad en los estudios que lo incluyen, para seleccionar la naturaleza del ajuste requerido y la forma estadística apropiada para efectuar la prueba empírica (Cuadro 3.11).

Cuadro 3.11  
Concepciones subyacentes a cada perspectiva de ajuste en la investigación sobre estrategia

Tipo	Concepción subyacente del ajuste	Expresión de la proposición
Moderación	Interacción	Los efectos interactivos de la estrategia y las características directivas tienen impacto sobre el desempeño
Mediación	Intervención	La cuota de mercado es una variable intermediadora entre la estrategia y el desempeño
Matching	Matching	El match entre la estrategia y la estructura mejora la eficiencia administrativa
Gestalt	Congruencia interna	La naturaleza de la congruencia interna entre un conjunto de variables estratégicas difiere entre las empresas con una alta y baja rentabilidad
Desviación de un perfil	Adherencia a un perfil	El grado de adherencia a un determinado perfil tiene un efecto significativo sobre el desempeño
Covariación	Consistencia interna	El grado de consistencia interna en la distribución de los recursos tiene un efecto significativo en el desempeño

Fuente: Elaboración propia

Se admite la existencia implícita del ajuste cuando se ha construido una tipología dado que supone la existencia de diferentes arquetipos en los que existe un ajuste entre las variables propuestas.

Al respecto, Venkatraman y Camillus (1984) han declarado que Miles y Snow (1978) utilizan una medida cualitativa del ajuste entre estrategia, estructura y procesos al presentar las diferencias entre los arquetipos que presentan ese ajuste -explorador, analizador y defensor- del que no lo presenta -reactivo-.

Los argumentos anteriores permiten afirmar que cuando se realiza una clasificación de diferentes grupos de empresas en función del cumplimiento de ciertas características, éstas presentan un mayor o menor ajuste (Aragón et al., 1998) de tipo cualitativo

Aunque ha sido una característica común de la mayoría de los estudios empíricos, no la falta de ajuste sino la falta de definición de la naturaleza del ajuste identificado, no es conveniente prescindir del planteamiento teórico del cual proviene.

Por ello, es prioritario analizar la relación existente entre el marco teórico y la definición del ajuste teniendo en cuenta la posterior prueba empírica (Fry y Smith, 1987; Southwood, 1978; Venkatraman, 1989; Hartman y Moers, 1999).

Drazin y Van de Ven (1985) y Van de Ven y Drazin (1985) al analizar la correspondencia entre el marco teórico y la respectiva definición de ajuste, identifican tres aproximaciones conceptuales que han denominado: selección natural, interacción y sistema (Cuadro 3.12).

Cuadro 3.12

Aproximaciones conceptuales entre el marco teórico elegido y la definición de ajuste

	<b>SELECCIÓN</b>	<b>INTERACCIÓN</b>	<b>SISTEMA</b>
<b>Visión inicial</b>	Asunción	Interacción bivariada	Análisis de la consistencia
Definición	El ajuste es una premisa asumida	El ajuste es la interacción de pares de factores. Que afectan el desempeño	El ajuste es la consistencia interna ente múltiples características contingentes y contextuales
Métodos de contraste	Las correlaciones o coeficientes de regresión de contexto deben ser significativos	La interacción de variables en ecuaciones de regresión sobre el desempeño deben ser significativas	Las desviaciones respecto del diseño tipo-ideal deben ocasionar una reducción del desempeño.
<b>Visión actual y futura</b>	Selección a un nivel macro	Análisis de los residuos	Equifinalidad
Definición	El ajuste se define a diferentes niveles por selección natural (nivel macro) o selección directiva (nivel micro)	El ajuste es una relación lineal del contexto y diseño. Un bajo desempeño es el resultado de desviaciones de esta relación	El ajuste es un conjunto viable de pautas de contexto y estructura igualmente efectivas
Métodos de contraste	Variables sujetas a cambios universales deben estar muy correlacionadas con el contexto. Variables particulares deben mostrar correlaciones reducidas	Los residuos de la relación contexto-estructura sobre el desempeño deben de ser significativos	Relaciones entre constructos latentes de contexto, estructura y desempeño deben ser significativas

Fuente: adaptado de Drazin y Van de Ven, 1985 y Van de Ven y Drazin, 1985

En la selección natural, el ajuste es el resultado de un proceso evolutivo de adaptación que asegura que sólo las mejores organizaciones sobreviven. La interacción pretende explicar las variaciones en el desempeño como resultado de la relación entre variables

mientras que la aproximación de sistemas propone un cambio de enfoque tanto en el número de variables a considerar como en el planteamiento del concepto de ajuste.

Crozier y Friedberg (1980) han presentado la diferencia entre el enfoque sistémico y el estratégico. Mientras el sistémico inicia con el análisis de la organización de forma integral para localizar las posibles acciones individuales dentro del sistema, el estratégico sigue la visión analítica ya que inicia con el estudio de los componentes individuales para posteriormente integrarlos mediante sus interrelaciones. Desde la perspectiva sistémica tiene sentido fragmentar la organización en diferentes elementos para posteriormente plantear un examen de sus interrelaciones, tal como sucede en el enfoque estratégico.

Queda manifiesta la consistencia entre ambos enfoques tanto en la definición como en los métodos de contraste cuando se otorga a la elección del marco teórico y a su desarrollo la importancia que le corresponde en los diferentes estudios.

En este sentido y de acuerdo al número de variables empleadas las aproximaciones de selección e interacción suponen una visión reduccionista debido a que solamente presentan relaciones lineales entre variables, en cambio el enfoque sistémico al incluir un mayor número de variables para plantear la interrelación permite representar el sujeto a estudio con mayor precisión.

En cuanto a la visión futura, esta aproximación ha relajado la idea del *isomorfismo* que supone la existencia de un único diseño organizativo que a nivel teórico es el mejor para un determinado nivel de contexto, para adoptar la hipótesis de *equifinalidad* que reconoce que pueden existir múltiples alternativas efectivas en un mismo contexto y

sugiere que pueden conseguirse ciertos resultados con diferentes condiciones iniciales y de formas diversas.

La idea de ajuste además de integrar los tres elementos básicos de cualquier trabajo de esta índole: marco teórico, definición de ajuste y técnica analítica, se vincula con el éxito de la organización porque los escasos trabajos empíricos en este campo han mostrado que cuanto mayor es el grado de ajuste ente los diferentes componentes del modelo sometido a estudio, mayor será su desempeño (Zajac et al., 2000; Milgrom y Roberts, 1995; Doty y Glick, 1994; Venkatraman, 1990; Drazin y Van de Ven, 1985).

Muchos son los trabajos que involucran algún tipo de ajuste para resaltar su importancia en los resultados organizacionales (Cuadro 3.13), sin embargo, no ha sido fácil manejar el concepto desde un punto de vista práctico en el sentido de que es difícil de medir (Assouline y Meir, 1987; Edwards, 1995; Hinnings et al., 1996).

Cuadro 3.13

Aportes a la investigación respecto a la importancia del ajuste

Drucker (1954)	Ajustó los logros de las organizaciones con las características directivas y con las características organizacionales
Burns y Stalker (1961)	Encontraron que las organizaciones con estrategias de innovación usaron estructuras orgánicas y procesos de dirección flexibles dado que los enfoques rígidos y mecanicistas no ajustaron para tales estrategias
Chandler (1962)	Encontró que las firmas pioneras de la organización divisional usaron estrategias de diversificación y renovaron sus estructuras para lograr el ajuste
Blalock (1965)	Propuso que el concepto y la formulación del ajuste apoyan el vínculo entre el desarrollo teórico y su contraste empírico evitando encontrar resultados falsos
Lawrence y Lorsch (1967)	Encontraron que las empresas exitosas manejaron las complejidades ambientales mientras mantenían el ajuste entre sus elementos internos
Khandwalla (1973)	Propuso un método de correlaciones para analizar el ajuste como correlación desde la perspectiva de las correlaciones bivariadas
Hofer (1975)	Estudió el ajuste entre la estrategia y el ciclo de vida del producto así como su impacto en el éxito organizacional
Millar y Friesen (1977; 1978, 1986b)	Investigaron vía el ajuste tipo gestalt que la consistencia interna entre ciertas variables estratégicas es diferente entre empresas con diferentes rentabilidades
Galbraith y Nathanson (1978)	Estudiaron dentro del marco del comportamiento organizativo el ajuste entre la estrategia y la estructura organizacional
King (1978)	Propuso un ajuste entre la estrategia y los sistemas de dirección para

	mejorar el rendimiento organizativo
Southwood (1978)	Analizó dos estudios sobre el ajuste concluyendo que la metodología seleccionada para analizar la hipótesis que defendían era inadecuada
Dewar y Werbel (1979); Bourgeois (1985)	Estudiaron utilizando el ajuste por matching que la relación entre la estrategia y la estructura mejora la eficiencia administrativa
Maeliea y Lee (1979)	Analizaron el ajuste global y defienden que en diferentes ámbitos predominan diferentes marcos teóricos pudiendo coexistir diferentes tipos de ajuste
Mintzberg (1979, 1983)	Identificó cinco tipos ideales de organizaciones indicando que éstas serán más eficaces cuando reflejan un mayor ajuste respecto a los tipos ideales propuestos
Jauch et al. (1980)	Analizaron 72 interacciones bivariadas entre nueve variables del entorno y ocho variables estratégicas
Nadler y Tushman (1980)	Propusieron que la noción de ajuste es básica al analizar la interdependencia entre un individuo y el entorno laboral
Schoonhoven (1981)	Concluyó que es común que la función matemática definida en las proposiciones teóricas del ajuste no concuerde con el análisis empírico
Schwartz y Davis (1981)	Propusieron un ajuste entre la estrategia y la cultura organizativa para mejorar el desempeño organizacional
Sharma et al. (1981); Arnold (1982)	Defendieron la necesidad de utilizar diferentes metodologías para valorar la forma y la intensidad del ajuste como moderación
Chakravarthy (1982)	Identificó que la dirección estratégica debe enfrentar los cambios del ambiente mediante la adaptación continua que logre un ajuste entre éste y la firma
Joyce et al. (1982)	Presentaron el <i>modelo de efectos</i> que sólo representa los efectos de las variables independientes sobre la dependiente
Waterman (1982)	Propuso un esquema que integra los diferentes factores que inciden en el éxito del proceso estratégico que reflejó en las 7-S de McKinsey
Peters y Waterman (1983)	Enfatizaron la importancia de lograr un ajuste entre las 7's produciendo además su propia lista de las características asociadas con el desempeño
Fry y Slocum (1984)	Plantearon la necesidad de formular hipótesis específicas para reducir las confusiones en la elección del tipo de ajuste para efectuar un estudio
Gupta y Govindajaran (1984); Prescott (1986)	Estudiaron los efectos interactivos de la estrategia y las características directivas sobre el desempeño mediante un enfoque de moderación
Hambrick (1984)	Concluyó que la naturaleza del ajuste interno con un enfoque gestalt entre variables estratégicas difiere entre empresas con alta o baja rentabilidad
Miles y Snow (1984)	Encontraron que diferentes tipos de organizaciones pueden ser exitosas si su configuración estrategia-estructura-proceso es consistente
Drazin y Van de Ven (1985)	Proporcionaron una serie de indicaciones básicas a lo largo de sus trabajos para determinar el tipo de ajuste apropiado a un determinado marco teórico
Holland (1985)	Estudió el ajuste entre las características individuales y los atributos requeridos para ocupar un cierto puesto de trabajo
Van de Ven y Drazin (1985)	Enfatizaron que el desempeño es una función de ajuste entre dos o más variables cuyo conocimiento es básico para su construcción y validación
Miller (1987; 1988; 1991; 1992)	Identificó que las combinaciones de pares de variables entorno-organización son elevadas y con poca precisión para predecir el desempeño
Prescott et al. (1986)	Investigaron la cuota de mercado como variable de contingencia entre la estrategia y el desempeño utilizando un ajuste por mediación
Fry y Smith (1987)	Establecieron la diferencia entre la forma funcional y los efectos del ajuste y distinguen y definen las relaciones de congruencia y las contingentes
Schuler y Jackson (1987)	Investigaron que el ajuste vertical involucra la alineación de las prácticas de recursos humanos y el proceso de dirección estratégica de la firma
Killing (1988)	Encontró que la congruencia entre la incertidumbre del entorno y la tarea propia de la organización incrementa su nivel de desempeño
Baird y Meshoulam	Estudiaron el ajuste horizontal concluyendo que para lograrlo se

(1988)	requiere ajustar varias prácticas de recursos humanos
Collins et al. (1988)	Trataron de descubrir el tipo de ajuste existente entre la tecnología y la estructura organizativa al estudiar el grado de innovación de los procesos
Wright y Snell (1988)	Consideraron que el rol primario de la estrategia debe consistir en promover un ajuste con las demandas del ambiente competitivo
Lenignick-Hall y Lengnick-Hall (1988)	Encontraron que las organizaciones son más eficientes y/o efectivas cuando logran un ajuste entre sus variables estratégicas
Chatman (1989; 1991)	Definió el ajuste persona-organización como la congruencia entre los valores de las personas y las normas y valores de la organización
Gresov (1989)	Argumentó que al examinar el ajuste en sólo dos dimensiones no se captura la esencia holista que se logra a través de los índices globales
Galbraith y Kazanjian (1989)	Encontraron que ajuste es clave en el diseño organizativo por la necesidad de coherencia entre los componentes de un sistema para su buen funcionamiento
Venkatraman y Walker (1989)	Estudiaron con un ajuste de covariación que el grado de consistencia interna al distribuir los recursos tiene un efecto significativo en el desempeño
Caldwell y O'Reilly (1990)	Estudiaron el ajuste entre las características específicas de una organización y las preferencias de las personas que trabajan en ella
Venkatraman (1989)	Desarrolló diversas interpretaciones del concepto de ajuste en función del grado de especificación de la forma funcional y de la necesidad de una variable criterio para su interpretación y validación
Venkatraman y Prescott (1990)	Estudiaron que el grado de adherencia a un determinado perfil tiene un efecto significativo sobre el desempeño cuando utilizaron el ajuste de desviación de un perfil
O'Reilly et al. (1991)	Propusieron el denominado <i>perfil de cultura organizativa</i> para valorar el grado de ajuste entre la organización y las personas.
Hoffman et al. (1992)	Confirmaron en sus trabajos exploratorios que diferentes definiciones de ajuste no obtienen los mismos resultados al no ser intercambiables
Lengnick-Hall (1992)	Estudió el ajuste entre la estrategia adoptada por la empresa y su correspondiente estructura organizativa
Powell (1992; 1993)	Justificó en su estudio empírico que el ajuste entre los elementos internos de una organización siga la perspectiva teórica de Lawrence y Lorsch y que el ajuste entre los elementos externos siga la perspectiva estratégica de Porter
Doty et al. (1993)	Concluyeron que diferentes tipos de ajuste que correspondían a diferentes interpretaciones del marco configurativo tenían en común la desviación respecto a un perfil de referencia como única forma funcional de ajuste
Nath y Sudharshan (1994)	Estudiaron el ajuste entre el conjunto de estrategias funcionales empleado por un grupo de empresas y el logrado por una sola empresa dentro de ese grupo
Bensaou y Venkatraman (1995)	Estudiaron tres tipos de variables: estructurales, de proceso y de tecnologías de información para llevar a cabo el ajuste
Burton y Obel (1998)	Propusieron cuatro tipos de ajuste organizativo: contingente, situacional, del diseño organizativo y total
Delery (1998)	Propuso para la gestión de RRHH dos tipos de ajuste: el horizontal entre las distintas prácticas de RRHH y el vertical entre esas prácticas y la estrategia organizativa
Zajac et al. (2000)	Concluyeron que aunque sigue existiendo una gran confusión sobre el preciso significado del ajuste, éste es un factor clave en los resultados económicos
Zajac et al. (2001)	Aseguraron que la aproximación reduccionista –ajustes bivariados- no permite una conceptualización apropiada del ajuste estratégico puesto que las organizaciones se enfrentan a múltiples contingencias tanto internas como externas

Fuente: elaboración propia

Indudablemente que aunque el concepto requiere de más investigación sobre todo empírica, se ha perfilado como el ingrediente indispensable para lograr la efectividad empresarial que no se debe a un único atributo puesto que su determinante principal es la interrelación entre varias variables (Alexander y Randolph, 1985).

A pesar de su importancia sigue existiendo una gran confusión sobre su preciso significado y por consiguiente sobre su rol en cualquier red de relaciones (Zajac et al, 2000; Milgrom y Roberts, 1995; Doty y Glick, 1994; Venkatraman, 1990; Drazin y Van de Ven, 1985).

Entre las diversas causas sobre la falta de claridad del ajuste en los resultados empresariales se destacan: el uso de una terminología indeterminada para expresar una definición, la vaguedad de la definición utilizada en las investigaciones, la falta de adecuación entre la definición de ajuste defendida teóricamente y su posterior operativización y una falta de correspondencia entre la relación de variables propuesta y los procedimientos estadísticos empleados para su validación.

### **3.2.2 Estrategia**

De acuerdo con Arthur (1992) y Youndt et al. (1996) la literatura de recursos humanos la considera como el principal factor de contingencia lo que implica que una organización que adopte una determinada estrategia requerirá de ciertas prácticas de recursos humanos diferentes a las de otras organizaciones que adopten estrategias alternativas.



El problema de la estrategia radica en su condición de conjunto de decisiones que guían a la organización en sus relaciones con su entorno, lo que a su vez, afecta la estructura interna y los procesos de la organización al ser condicionantes de su resultado.

Una estrategia global, por consiguiente, pretende determinar el conjunto de negocios en los que la empresa debe estar -campo de actividad- definiendo los papeles que cada negocio jugará en la organización, mientras que la estrategia a nivel negocios o *estrategia competitiva* plantea la forma en la que competirá en cada uno de los negocios propuestos. La estrategia competitiva ha sido objeto de múltiples estudios de investigación realizados a partir de diversas variables y múltiples conexiones, lo que sugiere su reconocida complejidad donde sus diversos usos a nivel negocio permiten establecer una forma unánime de hacer operativa esta variable.

Por ello, diversos autores han propuesto estrategias a nivel corporativo, de negocios o ambos tomando también en cuenta su implementación (Cuadro 3.14). Son de importancia para esta investigación las estrategias a nivel de unidad de negocio.

Cuadro 3.14  
Distintos niveles de definición de estrategias

Sólo contemplan tipos de estrategia a nivel de unidad de negocio	Contemplan tipos de estrategia a nivel de negocio más estrategias a nivel corporativo	Contemplan las dos variables anteriores más las formas de implementación
Miles y Snow (1978) Abell (1980) Porter (1982) Chrisman et al. (1988) Wright et al. (1998) Beal (2000)	Ansoff (1965) Rumelt (1974) Buzzell et al. (1975) Hofer y Schendel (1978) Miller y Friesen (1978) Wissema et al. (1980) Galbraith y Schendel (1983) Herbert y Deresky (1987) Mintzberg (1988) Menguzzato y Renau (1991)	Vesper (1979) Simmond (1990) Morrison y Roth (1992) Mundet y Paturel (1995) Bueno (1996)

Fuente: García y Sabater, 2004

Para establecer una comparación entre las propuestas se han analizado sus estrategias genéricas que engloban la estrategia de reducción de costes, la estrategia basada en diferenciarse de la competencia y un tipo de estrategia enfocada a un segmento (Cuadro 3.15).

Cuadro 3.15  
Estrategias a nivel de negocio

<b>Autores</b>	<b>Tipos de estrategia</b>
Miles y Snow (1978)	Defensora, analizadora, prospectiva
Abell (1980)	Diferenciación, enfoque
Porter (1982)	Liderazgo en costes, diferenciación, enfoque
Chrisman Hofer y Boulton (1988)	16 tipos en función del alcance, segmentos, fuerza competitiva
Mintzberg (1988)	Diferenciación, alcance
Wright, Kroll y Parnell (1998)	Empresas pequeñas: diferenciación, costes, ambas Empresas grandes: diferenciación, costes, ambas, múltiple
Beal (2000)	Liderazgo en costes, diferenciación en: innovación, marketing, calidad, servicio

Fuente: Adaptado de García y Sabater, 2004

Se constata la existencia de dos marcadas tendencias: por una parte, se encuentra la estrategia de Miles y Snow (1978) que, siendo comparable con las anteriores, difiere en gran medida por sus características definitorias mientras que las estrategias restantes destacan los conceptos de liderazgo en costes, diferenciación y enfoque (Cuadro 3.16).

Cuadro 3.16  
Tipos de estrategias coincidentes

Miles y Snow (1978)	Defensora	Prospectiva				Analizadora
Abell (1980)		Diferenciación	Enfoque			
Porter (1982)	Liderazgo en costes	Diferenciación	Liderazgo en costes o diferenciación			
Chrisman et al. (1988)	Costes, segmentos en costes	Beneficio y segmento en beneficio	Enfoque en costes o beneficios	Utilidades	Enfoque en utilidades	
Mintzberg (1988)		Diferenciación	Alcance			
Wright et al. (1998)	Minimizar costes	Diferenciación	Enfoque en costes o en diferenciación	Diferenciación más costes	Diferenciación más costes	Múltiples
Beal (2000)	Liderazgo en costes	Diferenciación en innovación, marketing, calidad, servicio				

Fuente: García y Sabater, 2004

El enfoque más reciente para hacer operativa la estrategia a nivel negocio se lleva a cabo a través de las denominadas tipologías estratégicas donde cada estrategia es considerada de acuerdo con un conjunto propio de características relevantes (Hambrick, 1980).

El término *tipología* es un concepto derivado de la interrelación de tipos ideales. Mientras los *sistemas de clasificación* y las *taxonomías* categorizan a las organizaciones en determinados grupos, las tipologías identifican múltiples tipos ideales, cada uno de los cuales representa una combinación única de los atributos organizacionales que supone determinan los resultados.

Los términos *esquema de clasificación*, *taxonomía* y *tipología* aunque se han usado indistintamente (Harper y Snizek, 1980; May, 1991; Hambrick, 1983a, Scout, 1981) difieren entre ellos (McKelvey, 1975). Los sistemas de clasificación y taxonomías proporcionan un conjunto de reglas de decisión para asignar categóricamente a las organizaciones en grupos heterogéneos, que en combinación, constituyen un conjunto mutuamente exclusivo y exhaustivo de formas organizacionales (McKelvey, 1982).

Las tipologías, por el contrario, intentan predecir la varianza de una variable dependiente, debido a que los tipos organizacionales identificados en las tipologías están desarrollados con respecto a un resultado organizacional específico. En esta línea, una *teoría* está constituida por un conjunto de argumentos lógicos formales que especifican las relaciones entre constructos o variables (Bacharach, 1989; Dubin, 1969; Kerling, 1986).

Todas las tipologías cuentan con un constructo denominado *tipo ideal* que representa una forma organizacional que puede existir o no en las organizaciones actuales. Por ello, las organizaciones que corresponden exactamente a un tipo ideal son empíricamente inexistentes. Las organizaciones actuales pueden tener similitud con un tipo ideal mostrado en la tipología. Asimismo, el tipo ideal proporciona un modelo abstracto para que la desviación a partir de él pueda ser notada y explicada (Blalock, 1969).

En este contexto, Mintezberg (1979, 1983) identificó cinco tipos de estructuras organizacionales para obtener la máxima efectividad organizacional, Porter (1980, 1985) propuso tres estrategias de tipo ideal para maximizar la ventaja competitiva, Miles y Snow (1978) describen el prospector, analizador y defensor como tipos ideales de organizaciones que son máximamente efectivas y Miller (1987) integrando los trabajos de Miles y Snow y Porter considera que el uso de las cuatro dimensiones básicas: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de costes contribuyen significativamente a definir la estrategia y a relacionarla con la estructura más apropiada.

Otras tipologías han sido desarrolladas para explicar resultados tales como pensamiento grupal (Janis, 1972), liderazgo carismático (Trice y Beyer, 1993; Weber, 1947), liderazgo transformacional (Tichy y Devanna, 1986), dirección total de calidad (Juran, 1989) e innovación (Kanter, 1983). La idea fundamental es que las organizaciones que se asemejen más a cualquiera de los tipos ideales se predice que serán más efectivas.

Las relaciones entre los constructos en un tipo ideal y la variable dependiente pueden variar a lo largo del conjunto de tipos. Miles y Snow (1978) argumentaron que las innovaciones serán efectivas en organizaciones que ejerzan una estrategia prospectora porque son consistentes con su estrategia y estructura pero no serán efectivas en organizaciones con una estrategia defensora porque son inconsistentes con la estrategia y estructura del defensor.

Existe el riesgo de que los perfiles ideales para realizar las pruebas empíricas no correspondan exactamente a las descripciones de los tipos ideales de organizaciones descritos en la teoría, sin embargo, su uso exhaustivo por numerosos trabajos así como su apoyo teórico tienen más importancia que esta eventualidad potencial.

En las tipologías se cuenta con una aproximación teórica alternativa cuando dos de los tipos ideales definen los extremos de un continuo. En este caso especial, se asignan los valores máximos al perfil del primer tipo ideal y los valores mínimos al perfil del segundo tipo ideal, convirtiéndose así en los extremos del mencionado continuo. Si otro tipo ideal se posiciona relativamente en medio de los extremos del continuo, entonces el perfil para este tipo ideal se especifica como el punto medio de los anteriores.

Este enfoque ha sido usado exitosamente (Govindarajan, 1988) aunque es de valor limitado porque muchas tipologías identifican que sus tipos ideales no definen un continuo -como es el caso de Mintzberg (1979, 1983)- y algunas otras definen un único continuo pero no posicionan ninguno de los tipos ideales en los extremos -como es el caso de Burns y Stalker (1961) donde el perfil ideal para la organización de tipo

mecánico no estaría especificado con niveles extremos de formalización y estandarización-.

Algunas tipologías también cuentan con *tipos ideales contingentes* cuando es posible identificar ciertos factores de contingencia que determinan al único tipo ideal de organización. Cuando los factores de contingencia no son identificados en la teoría, la organización puede adoptar cualquiera de los tipos ideales definidos para gozar de la máxima efectividad, sin embargo cuando éstos son identificados, la forma que una organización debe adoptar para permanecer efectiva al máximo, puede estar restringida a un único tipo ideal.

Minzberg (1979, 1983) argumenta que las contingencias contextuales pueden limitar a una organización a un único tipo organizacional efectivo.

Entonces, *los tipos híbridos* son combinaciones de los tipos ideales iniciales que han sido también formulados para obtener resultados organizacionales relevantes. Típicamente, los tipos híbridos son propuestos para ser efectivos cuando las organizaciones deben responder simultáneamente a contingencias en conflicto (Gresov, 1989; Minzberg, 1979).

La hibridización entre los tipos ideales iniciales da como resultado un conjunto finito o infinito de tipos híbridos. Cuando el número de tipos híbridos es finito, éstos son conceptualmente y analíticamente equivalentes a los tipos ideales iniciales identificados en la teoría pero cuando el número ellos es infinito, la tipología debería diferenciar los tipos híbridos efectivos de los inefectivos mediante una definición explícita de los patrones permisibles de hibridización.

Desafortunadamente, los teóricos difícilmente especifican el patrón de hibridización permisible por lo que se debe asumir que la hibridización completa entre los tipos ideales originales es permisible y que todos ellos darán como resultado un nivel específico de la variable dependiente. En este caso, se debe primero especificar él o los tipos híbridos de organización que son consistentes con la teoría y que más cercanamente se parecen a una organización antes de efectuar el análisis de desviación.

La ventaja ofrecida por las teorías tipológicas es que permiten ir más allá de las teorías lineales o las de interacción al definir explícitamente múltiples patrones de constructos que determinan la variable dependiente y proporcionan un mecanismo para incorporar el principio holístico de indagación dentro de la investigación organizacional.

Este principio sugiere que la forma en que los factores organizacionales ajustan juntos es fundamental ya que para entender a las organizaciones se deben considerar simultáneamente múltiples características (McKelvey, 1982; Schwab, 1960; Venkatraman y Prescott, 1990). Es el constructo de tipo ideal el mecanismo que incorpora el principio holístico de indagación dentro de las teorías tipológicas para representar el complejo patrón multidimensional de atributos organizacionales.

Las teorías tipológicas también permiten incorporar la equifinalidad, que se considera como una característica de los sistemas abiertos puesto que implica que una organización puede alcanzar el mismo estado final siguiendo una variedad de caminos (Katz y Kahn, 1978; Van de Ven y Drazin, 1985).

Estas teorías pueden incorporar la equifinalidad porque cada tipo ideal identificado en la tipología llevará a una organización al mismo estado final deseado. Así, una sola organización puede maximizar su efectividad ejerciendo cualquiera de esas diferentes estrategias.

Las tipologías han permitido a los investigadores moverse más allá de las limitaciones del mundo empírico actual al permitir identificar tipos de organizaciones que sean más efectivos que cualquiera de las observadas actualmente. Se pueden identificar tipos ideales de estructuras organizacionales o estrategias que no existen actualmente pero que si se alcanzan mejorarían la efectividad organizacional.

Entonces, si esos nuevos tipos ideales son cuidadosamente descritos los investigadores pueden usar las descripciones de los nuevos tipos ideales como directrices de diseño para organizaciones nuevas o existentes. Así, las tipologías pueden no sólo permitir avances teóricos sino que pueden permitir a los teóricos hacer mejores prescripciones normativas.

Las tipologías estrategias de Miles y Snow (1978) y Porter (1980) son las que mayormente se han empleado en los trabajos de RRHH al englobar un conjunto de estrategias para su gestión de acuerdo a las diferentes posiciones estratégicas propuestas en cada una de ellas (Gómez-Mejía y Balkin, 1992).

Según Porter, el origen de una ventaja competitiva puede estar en numerosas características de la actividad de la empresa y cualquiera de ellas conduce de una forma u otra a la ventaja competitiva. Para ello definió tres estrategias genéricas: liderazgo en



costes, diferenciación del producto y enfoque del mercado al combinar la ventaja competitiva que se desea alcanzar con el ámbito competitivo para el que se desea conseguir tal ventaja, sin embargo, la estrategia de enfoque no suele ser considerada como una estrategia competitiva independiente ya que no es más que una estrategia de liderazgo en costes o una diferenciación de productos cuyo ámbito no es el sector en su conjunto sino un segmento determinado.

La estrategia de liderazgo en costes consiste en lograr una ventaja competitiva por tener menores costes que sus competidores. Entre las estrategias de RRHH que se ajustan a ella resaltan: la producción eficiente de bajos costes, la adhesión a procedimientos estructurados, énfasis en la retribución basada en el puesto y la formación específica para desempeñarlo con eficiencia.

La estrategia de diferenciación pretende alcanzar una ventaja competitiva mediante la creación de un producto o servicio que sea percibido como único y que a su vez fomente la fidelidad a la marca. Las estrategias de RRHH que se ajustan a ésta destacan: la innovación, la flexibilidad y la renovación de la fuerza de trabajo por la atracción de nuevos talentos.

La estrategia de enfoque consiste en centrarse en una estrecha franja del mercado. Así, la empresa puede conseguir la diferenciación mediante la satisfacción de las necesidades de un mercado concreto, menores costes o ambos. Las estrategias de RRHH que mejor se adaptan a ésta son aquellas que se encuentran en el punto medio de las dos anteriores (Cuadro 3.17).

Cuadro 3.17

Estrategias de recursos humanos que encajan con las estrategias de negocios de Porter

Estrategia	Características de la organización	Estrategias de RRHH
Liderazgo en costes	Inversión y acceso continuo al capital	Producción eficiente
	Supervisión intensa de trabajo	Descripción explícita del puesto de trabajo
	Férreo control de costos que exige informes de control detallados y frecuentes	Planificación detallada del trabajo
	Sistemas de distribución de bajo costo	Énfasis en la cualificación técnica y en las habilidades
	Organización y responsabilidades estructuradas	Énfasis en la formación específica para el puesto
		Énfasis en la retribución basada en el puesto
		Uso de la evaluación de desempeño como mecanismo de control
Diferenciación	Sofisticadas técnicas de marketing	Énfasis en la innovación y en la flexibilidad
	Ingeniería de producto	Definición general de las tareas
	Gran capacidad de investigación básica	Planificación laxa del trabajo
	Reputación de las empresas por calidad o liderazgo en tecnología	Contratación en el exterior
	Incentivos para atraer personas creativas, trabajadores altamente cualificados e investigadores	Formación basada en equipos
		Énfasis en la retribución basada en la contribución del individuo
		Uso de la evaluación del desempeño como herramienta de desarrollo
Enfoque	Combinación de las estrategias de liderazgo en costes y de diferenciación dirigidas hacia un objetivo estratégico	Combinación de las estrategias de recursos humanos anteriores

Fuente: Porter, 1980

Miles y Snow (1978) establecieron que cuando las organizaciones compiten dentro de una industria, ciertos patrones de conducta empiezan a emerger, sugiriendo que varias formas organizacionales pueden ser reducidas a algunos arquetipos. Identificaron cuatro tipos estratégicos y organizativos básicos denominados: *defensor*, *analizador*, *prospector* y *reactivo* (Cuadro 3.18) donde la importancia radica en la capacidad de respuesta de la organización ante los cambios del entorno que se traduce en un cierto grado de proactividad o reactividad.

Cuadro 3.18

## Características de los tipos de organización-estrategia propuestos por Miles y Snow

<b>Tipo</b>	<b>Organización</b>	<b>Estrategia</b>
Defensor	Tiene un estrecho dominio producto-mercado y no busca fuera de él nuevas oportunidades. Rara vez necesita hacer ajustes en su tecnología, estructura o métodos de operación. Dedicar su atención a mejorar la eficiencia en sus operaciones existentes	Busca conservar una posición estable mediante un pequeño conjunto limitado de productos dirigido a un segmento estrecho de mercado a través de calidad o de precios competitivos fijos
Prospector	Continuamente busca oportunidades de mercado. Es creadora del cambio y la incertidumbre a las que sus competidores deben responder. Debido a su fuerte preocupación por la innovación producto-mercado no es completamente eficiente	Busca activamente productos nuevos e innovadores y oportunidades de mercado. La clave está en mantener la flexibilidad tanto en los acuerdos tecnológicos como en los administrativos
Analizador	Opera en dos tipos de dominios producto-mercado. En su área estable lo hace a través de estructuras y procesos formalizados. En su área turbulenta busca nuevas ideas y adopta las más promisorias	Se encuentra entre los dos primeros. Procura reducir al mínimo los riesgos mientras trata de aumentar al máximo las oportunidades de obtención de beneficios
Reactor	Percibe que el cambio y la incertidumbre están ocurriendo en su ambiente organizacional pero es incapaz de responder efectivamente. Al carecer de una relación consistente estrategia-estructura, rara vez hace ajustes de cualquier clase hasta que se ve forzada por las presiones ambientales	A diferencia de los otros tres, reacciona ante su entorno con una estrategia residual que surge cuando una de las otras tres se ha aplicado de forma inadecuada

Fuente: elaboración propia

Estos autores caracterizan a las empresas con éxito fundamentalmente como aquellas que adoptan una estrategia exploradora o bien una estrategia defensora. Las estrategias de RRHH que mejor se adaptan a las necesidades de las empresas defensoras incluyen flujos de trabajo que hacen hincapié en el control y la seguridad, políticas de contratación y cese de empleados diseñadas para fomentar el compromiso a largo plazo de los empleados con la empresa, evaluaciones del rendimiento centradas en el control y la jerarquía, programas de formación estructurados y políticas de retribución que ponen el énfasis en la seguridad en el trabajo.

En cambio, las estrategias que se ajustan a la orientación estratégica exploradora incluyen flujos de trabajo que fomentan la creatividad y la adaptación, políticas de contratación y cese de trabajadores que se centran en el mercado de trabajo externo,

evaluación personalizada y participativa de los empleados utilizada para diferentes propósitos –incluyendo el desarrollo del empleado-, estrategias de formación dirigidas a la ampliación de capacidades y un sistema de retribuciones que recompense la toma de riesgos y el rendimiento (Cuadro 3.19).

Cuadro 3.19

Estrategias de recursos humanos que encajan con las estrategias de negocios de Miles y Snow

Área estratégica	Estrategia defensora	Estrategia exploradora
Flujos de trabajo	Producción eficiente	Innovación
	Énfasis en el control	Flexibilidad
	Descripción explícita de puestos de trabajo	Definición genérica de puestos de trabajo
	Planificación detallada del trabajo	Planificación laxa del trabajo
Contratación	Contratación interna	Contratación externa
	Las decisiones las toma las jefaturas	Las decisiones las toma el supervisor
	Basada en capacidades y cualificación	Basada en adecuar al candidato a la cultura
	Procesos de contratación formales	Procesos de contratación no formales
Cese de empleados	Incentivos a abandonar la empresa de forma voluntaria	Despidos
	Congelación de la contratación	Contratación según las necesidades
	Interés continuo por el empleado cesado	Los cesados se las arreglan por sí mismos
	Contratación preferente para despedidos	No hay contratación preferente para despedidos
Evaluación de desempeño	Procedimientos uniformes de evaluación	Evaluaciones a medida
	Utilizada como mecanismo de control	Utilizada como herramienta de desarrollo
	Estrecha aplicación	Evaluaciones con múltiples propósitos
	Gran dependencia del superior	Uso de diferentes fuentes para realizarla
Formación	Formación individual	Formación interdisciplinar basada en equipos
	Formación en el puesto de trabajo	Formación externa
	Formación específica del trabajo	Formación general basada en la flexibilidad
	“Creación” de capacidades	“Compra” de capacidades
Compensación	Sueldos fijos	Retribución variable
	Sueldos en función del puesto de trabajo	Retribución acorde a la contribución
	Sueldos en función de la antigüedad	Retribución según sea el desempeño
	Centralización de la toma de decisiones relativas a retribuciones	Descentralización de la toma de decisiones relativas a retribuciones

Fuente: Gómez-Mejía, 2000

Definieron su tipología a partir del ciclo adaptativo de la empresa que representa una filosofía general del comportamiento de la organización y proporciona una vía para conceptualizar los principales elementos de adaptación así como de las relaciones entre ellos.

Este ciclo incorpora los distintos enfoques que pueden ser adoptados por las empresas con diferentes percepciones del entorno competitivo y es tratado como un ciclo de ajuste que toma en cuenta las posibles respuestas de la organización a tres grandes cuestiones o problemas: problemas empresariales o cuestión empresarial -definición del dominio-, problemas de ingeniería o cuestión tecnológica -tecnología- y problemas administrativos o cuestión organizativa -estructura-proceso-innovación-.

Los fundamentos de esta tipología se centran en tres premisas: las empresas con éxito desarrollan con el tiempo un enfoque sistemático e identificable de adaptación a su medio ambiente; las cuatro estrategias mencionadas son identificables y existen en cada industria y cualquiera de las estrategias -defensor, analizador y prospector- adecuadamente implementada puede conducir a la empresa a un buen desempeño, sin embargo, en el caso del reactor, la falta de consistencia y coherencia en su estrategia traerá menores resultados respecto a los tres anteriores.

Aunque se han desarrollado similares tipologías de varios aspectos de la conducta organizacional (Ansoff, 1965; Rogers, 1871; Segal, 1974; Anderson y Paine, 1975), la propuesta de Miles y Snow (1978) especifica las relaciones entre la estrategia, estructura y proceso hasta el punto donde las organizaciones pueden quedar reflejadas como *todos integrados* en interacciones dinámicas con sus ambientes.

Las investigaciones que han estudiado el ajuste entre diferentes tipologías de estrategias competitivas y las prácticas de gestión de recursos humanos coinciden al afirmar que el

personal de la empresa y sus correspondientes prácticas son defintorios de las capacidades estratégicas de la organización (Cuadro 3.20).

Cuadro 3.20

Principales aportaciones empíricas entre estrategia y prácticas de recursos humanos

Schuler y MacMillan (1984)	Demostraron que una estrategia determinada requiere de prácticas de recursos humanos específicas
Miles y Snow (1984)	Discutieron las diferencias de las prácticas de dirección de recursos humanos que deberían ser observadas entre los tipos estratégicos defensores, prospectores y analizadores
Gupta y Govindarajan (1984)	Estudiaron la relación estrategia y habilidad de los recursos humanos lograda cuando aplicaron un conjunto específico de prácticas seleccionadas entre aquellas que la organización tiene a su disposición
Dyer (1984a, 1984b)	Estudió la relación existente entre la estrategia seleccionada y el conjunto de prácticas de recursos humanos requerido para implementarla
Kerr y Jackofsky (1989)	Propusieron que dada una estrategia específica, es de mayor utilidad depender de la selección de empleados que de su desarrollo
Schuler y Jackson (1987)	Proponen que la firma tiene a su disposición un conjunto de prácticas de recursos humanos y las empresas eligen entre ellas las que proporcionan las conductas adecuadas para implementar las estrategias seleccionadas
Schuler y Jackson (1987a)	Estudiaron la alineación de las prácticas de recursos humanos de formación y desarrollo con el proceso de dirección estratégica de la firma
Balkin y Gómez-Mejía (1987)	Mostraron que ciertas prácticas de recursos humanos son consistentes con diferentes posiciones estratégicas
Schuler et al. (1989)	Estudiaron la congruencia existente entre estrategia y prácticas de recursos humanos
Bantel y Jackson (1989)	Estudiaron la relación entre la estrategia y las habilidades de los empleados provenientes de las prácticas de recursos humanos seleccionadas para implementar la estrategia seleccionada
Wright y Snell (1991)	Notaron que la estrategia de una organización influye en la selección del conjunto de prácticas de recursos humanos a implementar
Arthur (1992)	Demostró que las organizaciones que siguen diferentes estrategias utilizan diferentes prácticas de recursos humanos
Gomez-Mejia y Balkin (1992)	Constataron que algunas prácticas de RRHH son consistentes con ciertas posiciones estratégicas además de mostrar su relación con el desempeño
Begin (1993)	Estudió la relación entre diferentes posiciones estratégicas y las prácticas de recursos humanos requeridas para cada posición
Wright et al. (1994)	Estudiaron las relaciones entre la estrategia, las prácticas de recursos humanos y la base del capital humano
Lado y Wilson (1994)	Estudiaron el efecto tanto de las prácticas de RRHH sobre el desarrollo de capacidades organizativas como de la estrategia de recursos humanos como fuente de creación de ventajas competitivas
Peck (1994)	Estudió el efecto que las prácticas de formación, selección, reclutamiento y retribución tienen sobre los resultados al usar la estrategia como variable moderadora
Raghuram (1994)	Analizó las prácticas de contratación y el tipo de formación requerido por los individuos confirmando la consistencia de sus resultados con la estrategia exploradora de Miles y Snow (1984)
Huselid (1995)	Argumentó que las prácticas de recursos humanos pueden ayudar a crear una ventaja competitiva, particularmente si están alineadas con la estrategia competitiva

	de la firma
MacDuffie (1995)	Asoció las prácticas innovadoras de recursos humanos con las estrategias de producción flexible y su impacto con el desempeño
Milgrom y Roberts (1995)	Desarrollaron teóricamente ciertos sistemas de empleo que estuvieran alineados a diferentes tipologías estratégicas
Jackson y Schuler (1995)	Demostaron que las organizaciones que adopten una determinada estrategia requieren de prácticas de RRHH diferentes de aquellas requeridas por organizaciones que adopten estrategias alternativas
Delery y Doty (1996)	Exploraron empíricamente el ajuste entre estrategia y prácticas de dirección de recursos humanos
Rajagopalan (1996)	Sostiene que la relación entre la compensación de los directivos y los resultados organizativos es contingente respecto a las características de los sistemas de compensación empleados y al grado en que dichas características se ajusten a la estrategia seleccionada
Youndt et al. (1996)	Examinaron el ajuste entre las prácticas de dirección de recursos humanos y las estrategias del negocio
Koch y McGrath (1996)	Estudiaron las relaciones entre la planeación de RRHH, reclutamiento, prácticas staff y productividad del trabajo con la estrategia de la firma
Pfeffer y Baron (1998)	Estudiaron la influencia que la estrategia tiene en las prácticas de seguridad en el empleo y formación así como su relación con los resultados organizacionales

Fuente: elaboración propia

La investigación teórica sugiere que la variación de las prácticas de RRHH en diferentes organizaciones es explicable por las distintas estrategias adoptadas. Las organizaciones que disfrutan de un desempeño superior han logrado una mayor congruencia entre sus prácticas y estrategias.

Los resultados de los estudios analizados han corroborado que las organizaciones alcanzan mejores resultados cuando combinan determinadas prácticas de gestión de recursos humanos con ciertas estrategias empresariales, lo que a su vez pone de manifiesto la necesidad de lograr la congruencia entre ambas variables.

La tipología de Miles y Snow ha sido objeto de numerosos estudios tanto teóricos como empíricos (Lado, 2006). Autores como Segev (1989), Walter y Reukert (1987), Austin, Trimm y Sobczak (1995) y Zajac y Shortell (1989) se han centrado sus esfuerzos en la comparación de ésta con la tipología de Porter llegando a la conclusión de que ninguna

tipología es incompatible con la otra aunque las diferencias establecidas entre ellas responden a su grado de complejidad y nivel de análisis.

Ambas tipologías aunque clasifican el mismo fenómeno difieren en la medida en que cada una destaca diferentes aspectos de la estrategia a nivel negocio. La tipología de Porter se enfoca principalmente a industrias más concentradas con unidades de negocio más grandes, mientras que la de Miles y Snow se centra en industrias con mayor número de competidores.

La adopción de la tipología estratégica desarrollada por Miles y Snow (1978) responde a la capacidad mostrada para evaluar las variaciones del entorno, a la aportación de variables para implementar estrategias y a la existencia de un fuerte apoyo empírico a su validez y fiabilidad (James y Hatten, 1995; Shortell y Zajac, 1990).

### **3.3 Perspectiva configurativa**

Esta perspectiva difiere de las anteriores al identificar configuraciones o modelos únicos de factores para alcanzar la máxima efectividad. En este sentido, las configuraciones representan relaciones sinérgicas no lineales que las teorías contingentes no permiten explorar (Doty y Glick, 1994) ya que son también tipos ideales desarrollados teóricamente en lugar de fenómenos empíricos observables (Doty y Glick, 1994; Meyer et al., 1993).

Este enfoque incorpora el supuesto de equifinalidad al postular que múltiples configuraciones de factores relevantes pueden proporcionar el máximo desempeño.



De este modo, en un sistema complejo constituido por una serie de elementos que interaccionan de manera dinámica, pueden combinarse de múltiples formas para dar lugar a un número infinito de configuraciones posibles que corresponden a otros tantos patrones de gestión (Arthur, 1992; Guest, 1989; Lepack y Snell, 1999; Peck, 1994; Walton, 1985; Wright y Snell, 1991).

En general, las teorías configurativas (Cuadro 3.21) se centran en la relación de un conjunto o patrón de múltiples variables independientes que determinan el resultado de una variable dependiente (Delery y Doty, 1996).

Cuadro 3.21

Principales aportaciones al desarrollo de la perspectiva configurativa

Chandler (1962)	Observó que un cambio de estrategia requiere de un cambio simultáneo en la estructura. Para evitar ineficiencias que afecten los resultados
Miles y Snow (1978)	Propusieron cuatro tipos ideales de organizaciones: defensoras, prospectoras, analizadoras y reactivas, cada una con una estrategia única para relacionarse con los mercados elegidos y con una configuración particular de tecnología, estructura y proceso relacionados
Mintzberg (1979; 1983)	Identificó cinco tipos ideales de organizaciones enfatizando que las organizaciones que reflejen un mejor ajuste respecto a estos tipos ideales obtendrán mejores resultados en un determinado contexto
Millar y Friesen (1984)	Exploraron diferentes patrones de configuraciones buscando el éxito de cada uno de ellos en un grupo de firmas
Gupta y Govindarajan (1984)	Estudiaron el ajuste configurativo entre la estrategia y la habilidad de los recursos humanos tomando en cuenta el conjunto de prácticas existentes en la organización
Fombrum et al. (1984)	Analizaron la influencia conjunta de la estrategia y la estructura sobre la gestión de los recursos humanos
Legnick-Hall y Legnick-Hall (1988)	Desarrollaron teóricamente configuraciones de sistemas de empleo para ajustarlas buscando el máximo desempeño organizacional
Venkatraman y Prescott (1990)	Establecieron el principio holístico de la indagación para identificar las configuraciones o patrones únicos de factores que son formulados para maximizar la efectividad
Cutcher-Gershenfeld (1991)	Estudiaron que la combinación de prácticas dentro de un sistema de empleo es la que determina el tipo de interacciones entre la dirección y los empleados
Wright y Snell (1991)	Propusieron que el tipo estratégico de la firma tiene influencia en la selección del conjunto de prácticas de recursos humanos para maximizar el desempeño de la organización

Wright y McMahan (1992)	Constataron que el patrón de RRHH aunado a las actividades tendientes a alcanzar las metas, permiten obtener una ventaja competitiva
Amit y Schoemaker (1993)	Desarrollaron un conjunto de prácticas de RRHH que fueran internamente consistentes entre sí para relacionarlo con configuraciones estratégicas alternativas
Doty y Glick (1994)	Propusieron que las teorías configurativas incorporan la suposición de equifinalidad ya que múltiples configuraciones únicas de factores relevantes ofrecen el máximo desempeño
Meyer et al. (1993); McKinner (1996)	Argumentaron que las configuraciones son constructos teóricos más que fenómenos empíricamente observables
Lado y Wilson (1994)	Estudiaron el efecto de las prácticas de RRHH sobre el desarrollo de capacidades organizativas así como la estrategia de recursos humanos requerida para crear ventajas competitivas
Pugh (1994)	Con un enfoque configurativo sugirió que las organizaciones efectivas tienen que trabajar con más de dos variables por lo que estudió la influencia del tamaño de la organización y la tecnología en el resultado
Hoskinsson y Hitt (1994)	Opinan que la adopción de nuevas formas organizativas cambia la asignación de recursos y la estructura de incentivos. Esta idea es esencial para los modelos posteriores de ajuste empresarial
Dyer y Reeves 1995)	Ajustaron teóricamente los sistemas laborales con diversas configuraciones estratégicas para estudiar su impacto en el desempeño
Delery y Doty (1996)	Desarrollaron teóricamente configuraciones de prácticas de recursos humanos internamente consistentes para maximizar el ajuste horizontal y posteriormente, relacionaron esos sistemas laborales con configuraciones estratégicas alternativa para maximizar el ajuste vertical
Wright y Snell (1998)	Analizaron el impacto que el sistema de recursos humanos tiene sobre la actividad y rendimiento organizativos cuando es coherente desde el punto de vista interno

Fuente: elaboración propia

La perspectiva configurativa incorpora el concepto de ajuste en sus dos dimensiones: *horizontal* y *vertical* (Wright y McMahan, 1992; Wright y Snell, 1998) para considerar el impacto que el sistema de RRHH tiene sobre el rendimiento organizativo. Este sistema formado por prácticas y políticas tiene a su vez que mostrar congruencia tanto interna como externa.

El ajuste *horizontal* o *interno* propone la adecuada selección entre las prácticas de recursos humanos, de tal forma que distintas prácticas se dirijan hacia el mismo objetivo y se distingue del ajuste *vertical* o *externo* en que éste examina la alineación del sistema

de recursos humanos con otras características organizacionales como lo es la estrategia de la firma.

Por los resultados mostrados, las nociones configurativas se han incorporado a los estudios de RRHH para identificar las configuraciones de prácticas que puedan predecir un desempeño superior cuando se usan agrupadas, con la estrategia correcta o en ambos casos.

Wright y McMahan (1992) sugieren emplear esta perspectiva en la gestión estratégica de recursos humanos para buscar los resultados propuestos, lo que implica el desarrollo teórico de configuraciones caracterizadas por un sistema de empleo que sea internamente consistente para maximizar el ajuste horizontal y que se relacione con variables estratégicas alternativas para maximizar el ajuste vertical.

Algunos autores como Arthur (1992, 1994), MacDuffie (1995) y Miles y Snow (1984) han propuesto tipologías de sistemas efectivos de recursos humanos y han relacionado el desempeño de esos sistemas con la estrategia de la organización (Cuadro 3.22).

Cuadro 3.22

Principales aportaciones empíricas a las configuraciones con prácticas de RRHH y estrategia

Miles y Snow (1984)	Desarrollaron una tipología de sistemas efectivos de recursos humanos y relacionan el desempeño de esos sistemas con la estrategia de la organización
Osterman (1987)	Propuso que las empresas que organizan las prácticas de RRHH en sistemas consistentes con su cultura y estrategia tendrán un desempeño superior
Arthur (1992)	Evaluó que cuando las prácticas de RRHH de una organización se ajusten a un sistema de empleo apropiado a su estrategia de negocios mayor será el desempeño
Doty y Glick (1994)	Evaluaron el impacto que el sistema de empleo compuesto por siete prácticas de recursos humanos tiene en el desempeño de la firma
Ichiniowski et al. (1994)	Probaron que las combinaciones de prácticas de RRHH tienen efectos mayores en la productividad que la suma de los efectos debidos a prácticas individuales
MacDuffie (1995)	Deriva configuraciones específicas o grupos de prácticas de RRHH que resalten el desempeño de la firma
Huselid (1995)	Propuso que los sistemas laborales que son consistentes con configuraciones estratégicas alternativas, maximizan el desempeño de la firma
Lepak y Snell (1999)	Su noción de arquitectura de RRHH es consistente con el concepto de las configuraciones organizacionales y con la necesidad de alinear la estrategia, el empleo y los aspectos de recursos humanos

Fuente: elaboración propia

### 3.3.1 Sistemas de empleo

Se ha planteado que las prácticas de recursos humanos aplicadas aisladamente tienen un impacto positivo sobre el desempeño organizacional, sin embargo, existen interrelaciones entre ellas que es útil considerar.

Pfeffer (1994) investigó la importancia de aplicarlas conjuntamente y afirmó que en determinadas circunstancias, la implementación de prácticas aisladas puede no tener efecto alguno.

La consideración de las prácticas de forma independiente lleva implícito el supuesto de que sus efectos son aditivos, situación contraria al planteamiento de la teoría de recursos

y capacidades que enfatiza la complementariedad de recursos como fuentes de ventaja competitiva (Becker y Gerhart, 1996; Huselid y Becker, 1996; Barney y Wright, 1998).

En este mismo sentido, Walton (1995) sugiere que las prácticas deben utilizarse conjuntamente puesto que es a través de sus efectos combinados como la empresa logra mayores beneficios (Brown et al., 1993; Dyer y Reeves, 1995; Wood, 1996).

Lado y Wilson (1994) propusieron que los sistemas de recursos humanos, como opuestos a las prácticas individuales, pueden ser únicos, causalmente ambiguos, sinérgicos y por consiguiente, ser inimitables. En esa misma línea, Wright et al. (1994) argumentan la imitabilidad de las prácticas individuales mientras que Lado y Wilson notaron que el sistema de prácticas de recursos humanos con todos los complementos e interdependencias sería imposible de imitar.

Autores como Huselid y Becker (1996), Barney y Wrigth (1998) y Porter (1996) afirman que la ventaja competitiva que puede lograr una empresa es mayor si descansa en un sistema completo de prácticas, puesto que las interrelaciones así logradas son difíciles de comprender y reproducir por los competidores, aunque dificulta aun más su medición (Delaney y Huselid, 1996; MacDuffie, 1995).

Muchos de los métodos para realizar la medición han creado sus propias combinaciones de prácticas de RRHH (Huselid, 1995; Huselid et al., 1997) mientras que otros han comparado la diferencia de resultados al usar prácticas individuales o sistemas de prácticas (MacDuffie, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Ichniowski et al., 1997).

La revisión conceptual y empírica de la repercusión del sistema de recursos humanos sobre los resultados organizativos indica que si bien, las aportaciones teóricas han progresado lo suficiente, los trabajos empíricos que evidencien su valor predictivo son escasos (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

En general, los trabajos que defienden el enfoque de sistemas, parten del supuesto de que un ajuste *interno* entre las prácticas de recursos humanos tendrá un mayor efecto en los resultados organizacionales.

Por lo anterior, las organizaciones continúan explorando el uso de diferentes modos de empleo (Cuadro 3.23) para asignar el trabajo (Rousseau, 1995; Tsui, Pearce, Porter y Hite, 1995) en su búsqueda de la eficiencia y la flexibilidad (Powell, 1990).

Cuadro 3.23  
Características de los sistemas de empleo

<b>Burns y Stalker (1969)</b>	<b>Sistema mecanicista</b>	<b>Sistema orgánico</b>
	Se caracteriza por la diferenciación y especialización de las tareas, donde los individuos tienen derechos y obligaciones bien definidos. Propone una estructura jerárquica que avala las relaciones verticales puesto que las instrucciones y decisiones provienen del superior	Se caracteriza por el desempeño individual aunque la totalidad de los involucrados conocen la tarea completa. Continuamente se están redefiniendo las interacciones entre ellos aunque también existen también las interacciones y consultas laterales
<b>Walton (1985) y Arthur (1995)</b>	<b>Sistemas de control</b>	<b>Sistemas de compromiso</b>
	Su objetivo es reducir los costes laborales o mejorar la eficiencia mediante la aplicación de reglas y procedimientos formales. La retribución se establece de acuerdo a criterios medibles de resultados	Su objetivo es obtener los comportamientos y actitudes deseados en los empleados mediante el desarrollo de vínculos psicológicos entre sus objetivos y los de la organización
<b>Lepak y Snell (1999)</b>	<b>Sistema tipo colaborador</b>	<b>Sistema tipo compromiso</b>
	Se contratan asesores por proyecto evaluando a los participantes al término de éste para compartir los beneficios. Aunque la participación en la toma de decisiones y la discrecionalidad es alta dependiendo del proyecto, se cuenta con mediana seguridad en el trabajo	Las oportunidades de carrera se logran por el aprendizaje individual mediante entrenamiento formal y se recompensan las habilidades logradas. La participación en la toma de decisiones es alta así como la seguridad en el trabajo por la dificultad de reemplazar al personal

	<b>Sistema tipo mercado</b>	<b>Sistema tipo cumplimiento</b>
	Las oportunidades de carrera se logran por el cumplimiento de acuerdos evaluados a través de la productividad en trabajos estandarizados cuyo pago es de acuerdo al mercado, recibándose un entrenamiento genérico. La participación en la toma de decisiones está limitada por las fronteras del propio trabajo. La seguridad en el empleo es baja por la facilidad de reemplazar al personal.	Al no existir oportunidades de carrera interna ni sistemas de entrenamiento formal las evaluaciones de los objetivos se realizan de acuerdo al contrato. No existe participación en la toma de decisiones sólo el cumplimiento de reglas y procedimientos obteniéndose sólo los beneficios que marca la ley. La seguridad en el empleo es muy baja debido a la facilidad de reemplazar al personal.
<b>Delery y Doty (1996)</b>	<b>Sistema tipo mercado</b>	<b>Sistema interno</b>
	Se caracteriza por realizar contrataciones fuera de la organización, proporcionando poco entrenamiento y evaluando el desempeño a través del uso de mediciones de resultados. Los empleados son recompensados individualmente contra las mediciones de salida. Tienen poca seguridad en el empleo y poca comunicación aunque los trabajos están ampliamente definidos.	Se caracteriza por la existencia de un mercado de trabajo interno. Son comunes la socialización y entrenamiento. El desempeño se evalúa a través de la conducta y el feedback es con propósitos de desarrollo. Se tiene un alto grado de seguridad en el empleo y una gran cantidad de comunicación aunque a menudo los trabajos tienen descripciones de puesto rígidamente definidas.

Fuente: elaboración propia

Como se ha presentado, Burns y Stalker (1969) desarrollaron un programa conceptual con dos sistemas diferentes de prácticas a los que denominaron *mecanicista* y *orgánico*. El sistema mecanicista es apropiado para ambientes organizacionales relativamente estables mientras que el orgánico es adecuado para hacer frente a condiciones inestables y cambiantes con problemas impredecibles.

Por su parte, Walton (1985) propuso la aplicación de un conjunto de prácticas de RRHH con un enfoque distinto al tradicional para dirigir al personal. Al nuevo enfoque lo denominó *sistema de compromiso* dejando el término de *sistema de control* al enfoque prevaleciente. A través del sistema de compromiso la empresa consigue mayores expectativas de rendimiento y logra la adaptación a los requerimientos del entorno.

Arthur (1992; 1994) considera dos tipos de sistemas de empleo a los que también denominó sistema de *control* y sistema de *compromiso*. El primero busca reducir los costes laborales o mejorar la eficiencia obligando a los empleados a aplicar

procedimientos formalizados cuya retribución es acorde a sus comportamientos y actitudes, basándose en criterios medibles de resultados (Eisenhardt, 1985; Walton, 1985). Por el contrario, el segundo busca los comportamientos deseados de los empleados al vincular sus objetivos con los de la organización, desarrollando su compromiso para confiar que llevarán a cabo las tareas de forma consistente para lograrlos.

Lepak y Snell (1999) plantean en su modelo de *arquitectura del capital humano* que los individuos deben gestionarse en función del valor y la especificidad de sus habilidades, conocimientos y destrezas, por lo que presentan cuatro sistemas de empleo denominados: *colaborador, compromiso, tipo mercado y de cumplimiento*. La clasificación obtenida no es consistente con los modelos de empleo propuestos por la teoría, ya que las compañías aplican las prácticas de recursos humanos seleccionadas con similar intensidad a trabajadores con características distintas.

Miles y Snow notaron que mientras ciertas prácticas de recursos humanos pueden ser centralizadas o estandarizadas para todos los empleados, otras pueden ser personalizadas o hacerlas coincidir con los requerimientos específicos de grupos particulares. Estas diferencias son aspectos cruciales del enfoque estratégico de recursos humanos para una firma (Lepak y Snell, 2002) cuya consistencia con trabajos previos es indudable.

Anteriormente, Delery y Doty (1996) usando los trabajos teóricos de Kerr y Slocum (1987) Osterman, (1987) Sonnenfeld y Peiperl (1988) propusieron dos sistemas de empleo: *el sistema tipo mercado y el sistema interno*, mismos que se describen en términos de las siete prácticas estratégicas de recursos humanos (Cuadro 3.24).



Cuadro 3.24

Características de los sistemas de empleo propuesto por Delery y Doty (1996)

<b>Prácticas de RRHH</b>	<b>Sistema de tipo mercado</b>	<b>Sistema interno</b>
Oportunidades de carrera interna	Se contrata en su mayoría de fuera de la organización Poco uso del escalafón de carrera interna	Se contrata principalmente desde dentro de la organización. Uso extensivo de un escalafón de carrera bien definido
Entrenamiento	No se proporciona entrenamiento formal. La socialización dentro de la organización es escasa	Se proporciona entrenamiento extensivo formal. La socialización dentro de la organización es alta
Evaluaciones orientadas a resultados	Medidas de desempeño orientadas hacia resultados. Retroalimentación con propósito de evaluación	Medidas de resultado orientadas hacia la conducta. Retroalimentación con propósitos de desarrollo.
Participación de beneficios	Uso extensivo del sistema de incentivos y de la participación de beneficios	Poco uso del sistema de incentivos y prácticamente no se comparten los beneficios
Seguridad en el empleo	Muy poca seguridad del empleo. Políticas informales de admisión	Seguridad en el empleo para los que pasan el periodo de prueba. Políticas formales de admisión
Participación	Los empleados no participan en la toma de decisiones	Los empleados participan en la toma de decisiones y tienen acceso a un sistema de quejas
Descripciones del trabajo	Los trabajos no están claramente definidos	Los trabajos están definidos con rigidez

Fuente: Delery y Doty, 1996

El interés creciente tanto de la gestión estratégica por identificar las fuentes de la ventaja competitiva como de la literatura de RRHH por determinar las consecuencias de las prácticas de empleo, han conducido hacia un enfoque integrado en el que la estrategia empresarial pueda en parte explicarse mediante la gestión de recursos humanos (Capelli y Singh, 1992).

Acorde con lo planteado, Schuler y Jackson (1987a) y Jackson et al. (1989) señalan que la efectividad en la implementación de una estrategia determinada depende en gran medida de la conducta de los empleados.

En este sentido, la gestión de RRHH a través de sus distintos procesos, no sólo se preocupa por controlar y evaluar los comportamientos, sino también por incidir en ellos mediante distintas políticas y estrategias.

La organización tiene la responsabilidad de adoptar prácticas de recursos humanos que estimulen un comportamiento de los empleados que sea consistente con la estrategia adoptada y para que su alineación con las prácticas de recursos humanos le permita obtener resultados superiores (Delery y Doty, 1996).

### **3.3.2 Estructura organizacional**

La estructura organizacional se ha descrito como el marco de referencia en el cual se desarrolla el trabajo y es el resultado de las distintas formas de dividirlo y coordinarlo (Mintzberg, 1979). Ha surgido como consecuencia de la influencia de una serie de variables internas y externas (Miles y Snow, 1978; Mintzberg, 1979) y se enfrenta a diferentes retos por sus implicaciones en la gestión de los recursos humanos (Jackson y Schuler, 1995).

De acuerdo con el enfoque de contingencia se reconoce que no existe un diseño único ideal de organización al depender cualquiera de ellos de ciertos factores de contingencia (Robbins, 1994; Gibson et al., 2003), sin embargo, se han elaborado dos modelos o paradigmas genéricos de diseño de organización denominados mecánico y orgánico.

Ambos paradigmas contrastan fuertemente entre sí por sus características y prácticas organizacionales (Cuadro 3.25) pero la diferencia principal radica en los distintos

criterios de eficacia que cada uno de ellos busca maximizar, siendo los de eficiencia y producción en la mecánica y los de satisfacción, flexibilidad y desarrollo en la orgánica.

Cuadro 3.25

Estructuras mecánicas y orgánicas

<b>MECÁNICA</b>	<b>ORGÁNICA</b>
Relaciones jerárquicas rígidas	Colaboración tanto vertical como horizontal
Actividades fijas	Actividades adaptables
Alta formalidad	Baja formalización
Canales formales de comunicación	Comunicación informal
Autoridad centralizada para la toma de decisiones	Autoridad descentralizada para la toma de decisiones

Fuente: Robbins, 1994

Aunque ha existido una marcada tendencia a estudiar de forma independiente los diversos determinantes de la estructura, actualmente se ha constatado un incremento en su impacto sobre los resultados cuando se toman en cuenta de manera interactiva y no aditiva (Pfeffer y Salancik, 1978).

Existe evidencia histórica de que el tamaño de una organización afecta significativamente su estructura (Robbins, 1994). Esta relación tamaño-estructura no es lineal sino decreciente en el tiempo debido a que el impacto del tamaño va disminuyendo en importancia conforme la organización crece (Robbins, 1994; Blau y Shoenherr, 1971; Pugh, 1981; Gooding y Wagner III, 1985).

En esta línea, Blau (1974), Blau et al. (1966) y Blau (1968, 1973) han centrado sus estudios en el tamaño y la diferenciación organizacional, midiéndola ésta última por el número de niveles, departamentos y por la totalidad de oficios diferentes que existen dentro de la organización.

Sin embargo, la estrategia es un determinante crucial de la estructura. Ambas están vinculadas de forma muy estrecha ya que la estructura de una organización es un medio para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos y éstos, a su vez, se derivan de la estrategia global adoptada.

La primera investigación formal de la relación estrategia-estructura fue realizada por Chandler (1962) quien concluyó que los cambios en la estrategia conducen a cambios en la estructura.

Describió cuatro fases de desarrollo entre la estructura y la estrategia organizacional, mismas que fueron reducidas por Fouraker y Stopford (1968) a tres tipos distintos (Cuadro 3.26).

Esta clasificación también ha sido usada por Thain (1969), Salter (1970) y Scott (1970) en sus respectivos trabajos precursores de esta relación, donde se comprueba la preponderancia que ambas variables tienen en el diseño organizativo para maximizar los resultados.

Cuadro 3.26

## Fases de desarrollo entre estrategia y estructura

Organización	Descripción
Tipo I	Son dirigidas por el dueño, limitadas a una única línea de producto y caracterizadas por una estructura en la cual las decisiones importantes fluyen directamente del empresario-administrador quien intenta monitorear todas las actividades, siendo su staff es una extensión de su voluntad. Se mueven rápidamente y forzosamente en áreas limitadas, restringidas por el director y sus colaboradores directos. El tamaño y la complejidad son los enemigos naturales de las organizaciones construidas alrededor de un único resolutor de problemas
Transición	Las organizaciones que se mueven más allá del Tipo I son atractivas para los directores al tener el reto de racionalizar el uso de los recursos acumulados
Tipo II	Son medios de costo-eficiencia y beneficios que proporcionan bienes estandarizados de alto volumen para permanecer estables al crecimiento de los mercados. Su rígida forma verticalmente integrada no permitió un fácil movimiento dentro de nuevos mercados o áreas de producto. Este tipo de organizaciones adoptaron especialistas más que generalistas. Solamente en la parte alta de la organización jerárquica se examina el sistema como un todo y la información y experiencia para coordinar sus partes. Las organizaciones Tipo II a pesar de su éxito, vieron su crecimiento limitado cuando sus mercados tradicionales se saturaron
Transición	Chandler describió la evolución casi simultánea de las estructuras al Tipo III cuando los esfuerzos de diversificación habían desbordado a los altos directivos
Tipo III	Los directores encargados de productos o divisiones son evaluados sobre los beneficios por desempeño si el control se mantenía y la expansión continuaba. Cada división se dirige a un mercado particular para diseñar y producir sus productos o servicios y tomar las decisiones operativas requeridas. Los ejecutivos dedican su tiempo a decisiones sobre el capital, a relaciones con otras organizaciones y con los cuerpos reguladores. Así, la investigación y desarrollo ocurre a nivel división -enfocado a productos y mercados específicos- y a nivel corporativo -enfocado a los problemas básicos del avance de la industria.

Fuente: elaboración propia a partir de Fouraker y Stopford, 1968

Se ha establecido una liga entre la tipología estratégica de Miles y Snow y el trabajo de Chandler (Cuadro 3.27). Si bien, la investigación de Chandler (1962) hace una crónica de la evolución de la estrategia y estructura organizacionales a lo largo de una amplia variedad de industrias en un determinado período de tiempo, la investigación de Miles y Snow (1978) indica la presencia *simultánea* de diferentes tipos de estrategias -

defensores, prospectores, analizadores y reactores- adoptadas por las organizaciones que pertenecen a una misma industria.

Cuadro 3.27

Correspondencia entre la tipología estratégica y el marco estrategia-estructura

<b>Tipología de Miles y Snow</b>	<b>Evolución estrategia-estructura de Chandler</b>
Defensores	Tienen características similares a la organización Tipo II
Prospectores	Se corresponden en algunas áreas clave con el Tipo III
Reactores	Muchos están en algunas posiciones descritas en la etapa de transición
Analizadores	Adoptan una combinación de elementos del Tipo II y del Tipo III

Fuente: elaboración propia

Los cuatro tipos observados exhiben características comunes. Existe similitud entre el defensor y la organización Tipo II y entre el prospectador y la organización Tipo III aunque esos dos esquemas de categorización no sean equivalentes. El hecho de añadir un tipo transicional e inestable -el reactor- y un tipo híbrido -el analizador- es el resultado de los esfuerzos para describir las actuales diferencias intra-industria empleando para ello ciertas formas y conducta organizacionales.

Las organizaciones que persiguen una estrategia prospectora deben innovar para sobrevivir por lo que una estructura orgánica concuerda mejor con esta estrategia al ser flexible y maximizar la adaptabilidad. En contraste, una estrategia defensora busca estabilidad y eficiencia pudiéndose lograr mejor con una estructura mecánica.

Queda manifiesta la estrecha interrelación entre la estructura y la estrategia que a su vez, está fuertemente vinculada con la estrategia de recursos humanos (Storey y Sisson,

1993) por lo que algunos autores han analizado la influencia conjunta de la estrategia y la estructura sobre la gestión de los recursos humanos (Fombrum et al., 1984).

Las opciones de recursos humanos más apropiadas para los cinco tipos de combinaciones estrategia-estructura que oscilan desde negocios con único producto y estructura funcional hasta compañías multiproducto y globalizadas (Cuadro 3.28) se han tomado del trabajo realizado por Mintzberg (1983).

Cuadro 3.28

Opciones de recursos humanos para cinco combinaciones estructura-estrategia

<b>Estrategia</b>	<b>Estructura</b>	<b>Opción de recursos humanos</b>
Producto o servicio único Mercados regionales y locales	Funcional. El poder está en la cúspide de la estructura	Tradicional. La selección y la evaluación se llevan a cabo de forma subjetiva y las prácticas de desarrollo y compensación tendrán un carácter sistemático y paternalista
Productos limitados y estandarizados o línea de servicio. Mercados regionales y nacionales	Técnica. El poder está la tecnoestructura	Personal técnico. Aumenta la seguridad en el empleo de técnicos y especialistas quienes reciben entrenamiento antes de ingresar. El control se logra con normas y procedimientos
Productos diversificados o línea de servicios. Mercados tanto nacionales como internacionales	Consejos Profesionales. El poder reside en el expertise de sus profesionales	Profesionales. Se gestionan las habilidades profesionales estandarizadas de acuerdo a los códigos de ética y best practices dictados por los cuerpos externos. Participan quienes están en el centro de la operación. La experiencia es base de su remuneración
Productos y servicios estándar e innovadores Mercados cambiantes y estables	Divisional. El poder reside en quienes dirigen a los gerentes	Personal técnico y profesional. Es una estructura técnica diversificada en el espacio por lo que coincide con ésta en la opción de recursos humanos
Diseños de productos o servicios Mercados cambiantes y globales	Staff. El poder reside en el staff de apoyo	Especialistas. Profesionales con grandes habilidades específicas y con capacidad para trabajar en equipos con especialistas de áreas totalmente diferentes. Su remuneración eleva los costos

Fuente: elaboración propia

La influencia de la estructura sobre la gestión de recursos humanos es particularmente evidente en el caso de las empresas multinacionales y las empresas conjuntas internacionales (Ghoshal y Bartlett, 1990).

Una conclusión trascendente de este análisis estriba en que la efectividad no se logra adoptando un modelo organizacional al no existir una mejor manera de estructuración para alcanzar los objetivos. En consecuencia, la estructura de la organización no es un fenómeno al azar sino que está basada en los factores sobre los cuales se ha hecho énfasis a lo largo de este análisis.

La estructura organizacional está diseñada para desempeñar tres funciones básicas: producir resultados al alcanzar objetivos organizacionales, minimizar o al menos regular la influencia de las diferencias individuales sobre esos resultados y garantizar que los individuos se adapten a las exigencias propias de la organización por lo que se constituyen como el medio por el cual se ejerce el poder, se toman decisiones y se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

Este concepto ha estado sujeto a un sinnúmero de definiciones aunque la mayoría de la literatura converge en observarla como una red de comunicación o como un conjunto de relaciones también llamado contrato organizacional (Bueno, 1996).

Las variables de organización o parámetros de diseño más importantes se han recogido en cuatro propuestas cuyo alcance se resume a continuación (Cuadro 3.29).



Cuadro 3.29

## Propuestas básicas de diseño de la estructura organizativa

<b>Pugh (1968)</b>	<b>Child (1972, 1977)</b>	<b>Mintzberg (1979)</b>	<b>Robbins (1984)</b>
Especialización	Asignación de tareas	Especialización (horizontal y vertical)	Complejidad
Estandarización	Formalización	Formalización	Formalización
Formalización	Agrupación de tareas	Preparación y adoctrinamiento	Centralización (descentralización)
Centralización	Comunicación-información	Agrupación de tareas	
Configuración	Delegación	Tamaño de la unidad	
Tradicionalismo	Motivación	Sistema de planificación y control	
		Dispositivos de enlace	
		Descentralización (vertical y horizontal)	

Fuente: Bueno, 1996

La propuesta de Robbins (1984) precisa que la estructura de la organización puede analizarse utilizando tres dimensiones: complejidad, formalización y centralización mismas que han sido corroboradas posteriormente en el trabajo de Gibson et al. (2003) y por consiguiente constituirán el marco de referencia para efectuar el análisis de la estructura organizacional en esta investigación.

La complejidad considera el grado de diferenciación en una organización. Mientras mayor sea la división del trabajo mayor número de niveles habrá en la jerarquía y, mientras más dispersas geográficamente estén las unidades más difícil es coordinar a la gente y sus actividades (Robbins, 1994). Esta variable toma en cuenta el grado de diferenciación creado por la especialización y la división del trabajo (Bateman y Snell, 2001; Gibson et al., 2003).

La especialización y la división del trabajo permiten notar que la organización está compuesta por unidades que atienden diferentes tipos de tareas, utilizando distintas

aptitudes y métodos de trabajo *-diferenciación-*, sin embargo, todas deben estar coordinadas para lograr que el trabajo esté integrado *-integración-*.

La complejidad adopta básicamente dos formas de diferenciación denominadas *diferenciación horizontal* que incluye cuestiones de departamentalización para crear organizaciones funcionales donde diferentes personas o grupos desempeñan con frecuencia partes específicas de la tarea completa y *diferenciación vertical* también denominada dispersión espacial que incluye cuestiones relativas a la autoridad y niveles jerárquicos así como a la delegación y descentralización para subdividir el trabajo en tareas menores o niveles.

Las organizaciones varían internamente de acuerdo a su complejidad relacionada con los criterios anteriores. Las organizaciones con subdivisiones del trabajo tienden, en términos de estructura, a tener menos diferenciación vertical. Aquellas con diferenciación horizontal, por la presencia de especialistas, generalmente tienen jerarquías altas.

Hage y Airen (1967a) y Robbins (1994) consideran la formalización como el uso de normas, reglas y reglamentos en una organización para determinar las acciones de los empleados. En la medida que existan en la organización mayor cantidad de documentos de este tipo, más formal será su estructura.

Los estudios analizados concluyen que la profesionalización y la formalización son incompatibles dado que entre más profesionalizada esté la fuerza de trabajo, existe una

mayor posibilidad de que la formalización genere conflicto. Una implicación importante de estos resultados es que tanto la formalización como la profesionalización están diseñadas para organizar y regular el comportamiento de los miembros de la organización, entonces cualquiera de las técnicas es apropiada para apoyar el trabajo.

La centralización fue considerada por Adler y Borys (1996), Burns y Stalker (1961) y Gibson et al., (2003) como el grado en que la dirección delega autoridad para tomar decisiones y está ligada al sitio donde radica la autoridad (Robbins, 1994).

El grado de centralización y de formalización indica tácitamente la visión que se tiene del personal. En una situación altamente centralizada no se tiene confianza al personal para tomar decisiones o para evaluarse, pero situaciones menos centralizadas indican una mejor disposición a permitir que el personal realice sus actividades en una forma más autónoma que resulta en un mejor desempeño del sistema (Cuadro 3.30).

Cuadro 3.30

Resumen de la investigación empírica entre la centralización y el éxito organizacional

Burns y Stalker (1971); Aldrich (1979)	Propusieron que la descentralización es más apropiada para un medio turbulento o en condiciones de inestabilidad
Neganchi y Reimann (1972)	Estudiaron las relación existente entre la descentralización y el éxito organizacional concluyendo que las condiciones de competencia hacen que la descentralización influya fuertemente en el éxito organizacional
Neganchi y Reimann (1973a)	Propusieron que el grado de dependencia de una organización esta estrechamente asociado con la descentralización más que con factores como tamaño, tecnología y competitividad del mercado
Neganchi y Reimann (1973b)	Encontraron que las percepciones de quienes toman decisiones en las organizaciones son críticas entre la organización y el medio ambiente
Pfeffer y Leblebici (1973)	Investigaron que un medio ambiente competitivo conduce a mayor control y coordinación
Hawlw y Roger (1974); Yarmonlinsky (1975); Rubín (1979)	Constataron que la centralización es más apropiada para un medio ambiente en condiciones estabilidad

Fuente: elaboración propia

Es posible llegar a una solución para salvar las diferencias entre estos hallazgos cuando existe la posibilidad de determinar la situación del entorno. La *descentralización* es apropiada en situaciones turbulentas o de crecimiento mientras que la *centralización* es necesaria en *períodos de contracción*. Estas variables son también indicativas de lo que las organizaciones suponen acerca de sus miembros; una alta centralización hace suponer que necesitan un control estrecho y una baja formalización sugiere que pueden gobernarse a sí mismos (Brickley et al., 2004).

Los factores ambientales y tecnológicos aunados a la naturaleza del personal, los procesos de decisión y otras condiciones internas son los que determinan la estructura en un punto del tiempo. Ésta cambiará a medida que estos factores también cambien y lo mismo sucederá con sus resultados en términos de innovaciones o interrelaciones con otras organizaciones.

### **3.3.3 El Entorno**

Es incuestionable la idea de que las organizaciones como sistemas abiertos están en continua interacción con su entorno. Este concepto incluye todo aquello que es ajeno a la empresa como organización y que, por consiguiente, no puede controlar.

Para analizar el entorno se han considerado dos aproximaciones que difieren en el alcance que cada uno se plantea. El entorno específico se avoca a la parte más próxima a la actividad habitual de la empresa, usualmente denominada sector o rama de actividad económica mientras que el entorno general que se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, al tomar en cuenta todo lo que la rodea, derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad.

El estudio del entorno específico, requiere de puntualizar la industria o sector industrial al que la empresa pertenece para así fijar sus límites, empleando el mercado o la tecnología como criterios, lo que ha dado lugar a distintas clasificaciones. Posteriormente se define el negocio tomando en cuenta a quién se dirigen los productos o servicios, las funciones que éstos cubren a los clientes y la forma en que la función es ejecutada (Abell, 1980).

Esta definición de negocio está relacionada con los conceptos tradicionales de productos y mercados y supone que los productos se pueden describir en términos de las funciones que cubren y de la tecnología empleada para ello y, los mercados igualmente pueden describirse en términos de las funciones que ejecutan y los grupos de clientes que atienden.

Desde esta perspectiva es interesante definir el entorno competitivo de la empresa, por su coincidencia con el concepto de mercado cuando en éste se incluye a los proveedores y su comportamiento. Este concepto de mercado es lo más próximo a la definición de entorno específico (Abell, 1980). Respecto al entorno en general es de utilidad efectuar un apropiado diagnóstico de su situación futura y actual con el propósito de detectar las amenazas y oportunidades que ofrece a la actuación de la empresa.

Dada su magnitud y complejidad, es preciso establecer sus límites en función de las necesidades de la empresa y así como realizar análisis a diferentes niveles – multinacional, nacional y local-, además de tomar en cuenta aquellas variables que se estima tendrán un impacto significativo en su actividad.

Los estudios empíricos han conceptualizado el entorno bajo el marco de la Teoría de la Organización (Miles, 1980) considerándolo como *ambiente general* y muy pocos lo han asumido como entorno específico (Tan y Litschert, 1994; Zajac, Kraatz y Bresser, 2000).

Los trabajos realizados sobre las implicaciones del entorno en las organizaciones (Cuadro 3.31) presentan a *la incertidumbre* como el problema fundamental de las empresas, de modo que el hacerle frente para aproximarse a la certeza se convierte en la esencia del proceso administrativo (Thompson, 1967).

**Cuadro 3.31**  
**Resumen de las investigaciones sobre la incertidumbre del entorno**

<b>Autores</b>	<b>Aportación</b>
Daft, Sormunen y Parks (1988), Elenkov (1997); Sawyer (1993)	Estudiaron cómo las organizaciones diseñan el proceso de análisis del entorno en función de la incertidumbre que perciben
Miller y Bromiley (1990)	Demostraron que el riesgo estratégico debido a la incertidumbre del entorno condiciona el riesgo de la organización
Tan y Litschert (1994)	Estudiaron el nivel de incertidumbre del entorno respecto a la orientación estratégica en una economía centralizada
McNamara y Bromiley (1999)	Estudiaron la existencia de la relación entre el riesgo estratégico y el entorno de la organización
Palmer y Wiseman (1999)	Diseñaron un modelo holístico sobre el riesgo estratégico asumido en la toma de decisiones debido a la incertidumbre percibida del entorno
Ruefli et al. (1999)	Estudiaron la interacción entre el riesgo estratégico asumido y los factores que lo condicionan como es el caso del contexto organizativo
Badri et al. (2000)	Obtuvieron una relación causal entre el nivel de incertidumbre del entorno y las estrategias genéricas de los sectores en desarrollo
Buvik y Gronhaug (2000)	Analizaron los efectos de la incertidumbre en la coordinación vertical junto con la interdependencia entre empresas

Fuente: elaboración propia

El análisis del entorno se ha definido como el proceso de buscar y recolectar información sobre eventos, tendencias y cambios externos a la empresa que guían su

curso de acción (Aguilar, 1967), convirtiéndose en una fase informativa clave, previa al proceso de elección estratégica.

Entonces, para realizar el análisis de la incertidumbre del entorno también denominada incertidumbre ambiental se ha tornado necesario especificar sus características con las correspondientes variables intermedias (Cuadro 3.32) para seleccionar aquellas que de acuerdo al estudio habrán de emplearse.

Cuadro 3.32  
Caracterización del entorno en general

<b>Características</b>	<b>Variables intermedias</b>	<b>Definición</b>
Estabilidad	estable, dinámico	El entorno puede ser estable o dinámico dependiendo si los factores que lo componen permanecen estables o no. Toma en cuenta la cantidad, profundidad, rapidez e impredecibilidad de los cambios
Complejidad	simple, complejo	El entorno puede ser simple o complejo dependiendo si los factores y los cambios son más o menos comprensibles. Toma en cuenta el tipo de conocimientos que se requieren según sea el caso: sencillos o complicados
Diversidad	integrados, diversificados	El entorno puede ser integrado o diverso dependiendo del número de variables que lo componen. Toma en cuenta si el número de variables es reducido o no y si éstas son similares o distintas
Hostilidad	predictibilidad y velocidad de reacción	El entorno puede ser favorable u hostil según sea mayor o menor su “velocidad” y “efecto” y sea más o menos fácil adoptar una respuesta por parte de la empresa. Toma en cuenta la competencia y el incremento de amenaza de los factores competitivos

Fuente: adaptado de Pinto et al., 2003

Diferentes autores han hecho operativa la incertidumbre utilizando las dimensiones ambientales de dinamismo y complejidad (Lawrence y Lorsh, 1967; Thompson, 1967;

Duncan, 1972; Downey y Slocum, 1975; Millar y Friesen, 1984; Zahra, 1993; Dess, Lumpkin y Covin, 1997; Oreja y Yanes, 2005).

A las anteriores, Miles (1980) y Dess y Beard (1984) han aumentado la munificencia mientras que Miller (1993) además de las dos anteriores ha tomado en cuenta la hostilidad.

El dinamismo ambiental representa el grado en que los factores del entorno se mantienen igual a lo largo del tiempo o están en un proceso continuo de cambio (Duncan, 1972).

Sin embargo, varios autores como Sauner-Leroy (2004), Boyd y Fulk (1996), Daft et al. (1988), Miles et al. (1974) hacen hincapié en la necesidad e importancia de diferenciar entre el cambio de los elementos del entorno de la munificencia o capacidad para predecir esos cambios debida a las acciones de los competidores y a los deseos de los consumidores.

Así, el dinamismo será identificado por los cambios del entorno de difícil precisión que serán los que mayormente condicionen la incertidumbre de los decisores (Dess y Beard (1984) quedando definido como la frecuencia de los cambios de los elementos del entorno y su nivel de previsión.

La complejidad suele ser sinónimo de heterogeneidad (Child, 1972; Daft et al., 1988) y se ha determinado por el nivel de conocimientos necesario para comprender una variable así como el volumen de elementos a tener en cuenta para asimilarla.



En virtud de que la incertidumbre ambiental es una amenaza para la eficacia de las organizaciones, los directivos han intentado minimizar tanto el dinamismo como la complejidad del entorno al tratar de comprender el impacto de sus respectivas variables intermedias -estable, dinámico, simple, complejo- utilizando para ello la matriz de incertidumbre ambiental (Cuadro 3.33).

Estas variables inciden primeramente sobre la estructura, por lo que es necesario diferenciar las mecánicas, adecuadas para tareas sencillas y repetitivas de las orgánicas, apropiadas para tareas únicas y complejas necesarias para el logro de la creatividad e innovación.

Cuadro 3.33  
Matriz de Incertidumbre Ambiental

		<b>Dinamismo ambiental</b>	
		<b>Estable</b>	<b>Dinámico</b>
<b>Complejidad ambiental</b>	<b>Simple</b>	<b>Celda 1</b> Ambiente estable y predecible Pocos componentes en el ambiente Los componentes son similares en algún aspecto y se mantienen esencialmente sin cambios Necesidad mínima de un conocimiento refinado de los componentes	<b>Celda 2</b> Ambiente dinámico e impredecible Pocos componentes en el ambiente Los componentes son semejantes en algún aspecto, pero están en un constante proceso de cambio Necesidad mínima de un conocimiento refinado de los componentes
	<b>Complejo</b>	<b>Celda 3</b> Ambiente variable y predecible Muchos componentes en el ambiente Los componentes no son semejantes entre sí y se mantienen prácticamente sin cambios Gran necesidad de conocimiento refinado de los componentes	<b>Celda 4</b> Ambiente dinámico e impredecible Muchos componentes en el ambiente Los componentes no son similares entre sí y están en un constante proceso de cambio Gran necesidad de conocimiento refinado de los componentes

Fuente: adaptado de Pinto et al., 2002

De acuerdo con estas características e integrando las propuestas de Emery (1995), Trist (1981), Ansoff (1965) y Lawrence y Lorsh (1967) que tratan de identificar como un todo el proceso y las relaciones que ocurren para clasificar la naturaleza del ambiente que rodea a la organización, se pueden agrupar los modelos del entorno (Cuadro 3.34) alrededor de tres tipos básicos, cada uno de los cuales favorece una determinada estructura y comportamiento organizacionales.

Lo anterior explicita que a cada contexto ambiental le corresponde un cierto tipo de organización, puesto que existe una interdependencia causal entre la organización y el entorno.

Cuadro 3.34  
Tipos básicos que agrupan los modelos del entorno

<b>Tipo básico</b>	<b>Definición</b>
Entorno estático	Participa de las características de estable, simple, integrado y favorable. Las organizaciones desarrolladas en este contexto tienen sus objetivos relativamente estables y están distribuidas al azar sin conexión alguna entre sus partes. No distinguen entre aspectos tácticos y estratégicos por lo que sobreviven en pequeñas unidades aisladas.
Entorno reactivo-adaptativo	Es relativamente estable, poco complejo, diverso y prácticamente favorable. En este ambiente se desarrollan organizaciones del mismo tamaño y tipo, con los mismos objetivos disponiendo de la misma información que pretenden servir a un mismo mercado. Sus oportunidades aumentan en la medida de su conocimiento del medio y de la velocidad de sus acciones secuenciales. Las organizaciones matriciales son las más comunes en este contexto.
Entorno inestable-turbulento	Es dinámico, complejo, diverso y hostil. La variación de los componentes organizacionales afecta el ambiente y viceversa lo cual crea un alto grado de incertidumbre que lleva a la empresa a enfrentar situaciones cada vez más impredecibles. Además de no existir un modelo organizacional frente a la incertidumbre, a medida que aumenta la turbulencia crece la necesidad de establecer funciones eficaces de límites organizacionales para proteger la organización

Fuente: adaptado de Pinto et al., 2003

Otras teorías han coincidido en la importancia que el entorno tiene para la organización pero difieren en algunas características generales o de enfoque que han dado lugar a dos aproximaciones ampliamente reconocidas (Fahey y Narayanan, 1986; Tan y Litschert, 1994): la visión del entorno como un conjunto de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) y la concepción del entorno como fuente de información (Duncan, 1972; Lawrence y Lorsh, 1967).

La primera se enfoca al grado de dependencia entre organizaciones, a la competencia por los recursos y a la obtención de la *incertidumbre en base a la hostilidad* del entorno. En la segunda perspectiva es una cuestión clave conocer la forma en que las organizaciones extraen y procesan la información de su entorno para actuar en consecuencia. En este sentido, prestan atención al nivel de *incertidumbre al que tienen que hacer frente*.

En cuanto a la cuantificación de la incertidumbre, la literatura se agrupa en torno a dos alternativas. La primera la considera como una *característica objetiva y concreta del entorno* y por tanto cuantificable sobre una base de datos objetivos, externos e independientes del individuo decisor (Dess y Beard; 1984; Rasheed y Prescott (1992). La segunda corresponde a una *dimensión subjetiva del entorno*, dependiente de cada individuo que la caracterizará mediante percepciones (Duncan, 1972; Elenkov, 1997; Ireland et al., 1987; McCabe y Dutton, 1993; Milliken, 1987; Sawyer, 1993; Tan y Litschert, 1994).

Acorde a ésta última perspectiva, el entorno se convierte en una representación mental expresada en una estructura cognitiva formada a través de experiencias (Lenz y

Engledow, 1986). Puesto que los directivos desempeñan sus tareas a través de representaciones mentales del mundo (Kiesler y Sproull, 1982) serán las percepciones del entorno, la información externa a utilizar como input del proceso estratégico.

La elección de la dimensión subjetiva del entorno se apoya en función de las características específicas de cada individuo (Downey et al., 1977), nivel jerárquico (Ireland et al., 1987), empresa (Huber, O'Connell y Cumings, 1975) o país en que desarrollen sus actividades (Elenkov, 1997). Un mismo parámetro representa un diagnóstico diferente de la situación (Oreja y Yanes, 2005).

La visión subjetiva de la incertidumbre postulada por Weick (1969) y defendida por Miles y Snow (1978) en su tipología, indica que la organización responde solamente a aquello que percibe, lo que significa que un mismo entorno objetivo puede parecer diferente para diferentes organizaciones. En este mismo contexto, Miles y Snow (1978) también comprobaron que las percepciones de los directivos varían entre organizaciones dentro de la propia industria, lo que demuestra que aunque estén ubicadas en entornos similares varían en su percepción de la incertidumbre.

Boyd et al. (1993), Milliken (1990), Downey y Slocum (1975), Child (1972) afirman que la medición de la incertidumbre es una sensación más que una propiedad objetiva de entorno. De forma similar, Kim y Lim (1988) y Miller (1988) han defendido esta concepción subjetiva en la tipología de Porter. Hatten y Schendel (1977) expresaron que diferentes organizaciones compiten con estrategias diferentes en función de sus propias percepciones del entorno.

Con el propósito de medir el entorno es necesario previamente distinguir entre los elementos que componen el entorno organizativo y sus características (Tung, 1979). Desde el campo de la estrategia, los elementos básicos han sido los agentes industriales que interactúan con la *estructura competitiva industrial* como son clientes, proveedores y competidores donde la característica analizada ha sido la fuerza o poder competitivo de cada uno de estos grupos.

En cambio desde el campo organizativo los elementos en los que se ha dividido el entorno han sido mucho más variados, no obstante todos ellos coinciden en resaltar la característica de *incertidumbre ambiental*, al mismo tiempo que analizan la forma como ésta se interrelaciona con diversos atributos organizacionales (Burgeois, 1985).

Ambas características se han operativizado mediante medidas subjetivas en función de la percepción de los entrevistados.

Con relación a la intensidad competitiva industrial, Porter (2008) argumentó que las cinco fuerzas competitivas determinan la intensidad para un determinado sector. En este sentido, al adoptar una visión agregada en la construcción de cada una de sus dimensiones es posible elaborar *un índice del grado de intensidad competitiva* cuya validez se manifiesta al cubrir todos los indicadores del constructo. Respecto a la incertidumbre ambiental, la mayoría de las investigaciones la ha medido empleando *un índice global* (Miles y Snow, 1978; Lawrence y Lorsh, 1967; Dess y Beard, 1984).

La medición y gestión del impacto del entorno en la empresa se han convertido en temas clave en la toma de decisiones estratégicas ya que la definición de estrategia incluye la alineación de la empresa con su entorno (Miller, 1998) y a su vez, la

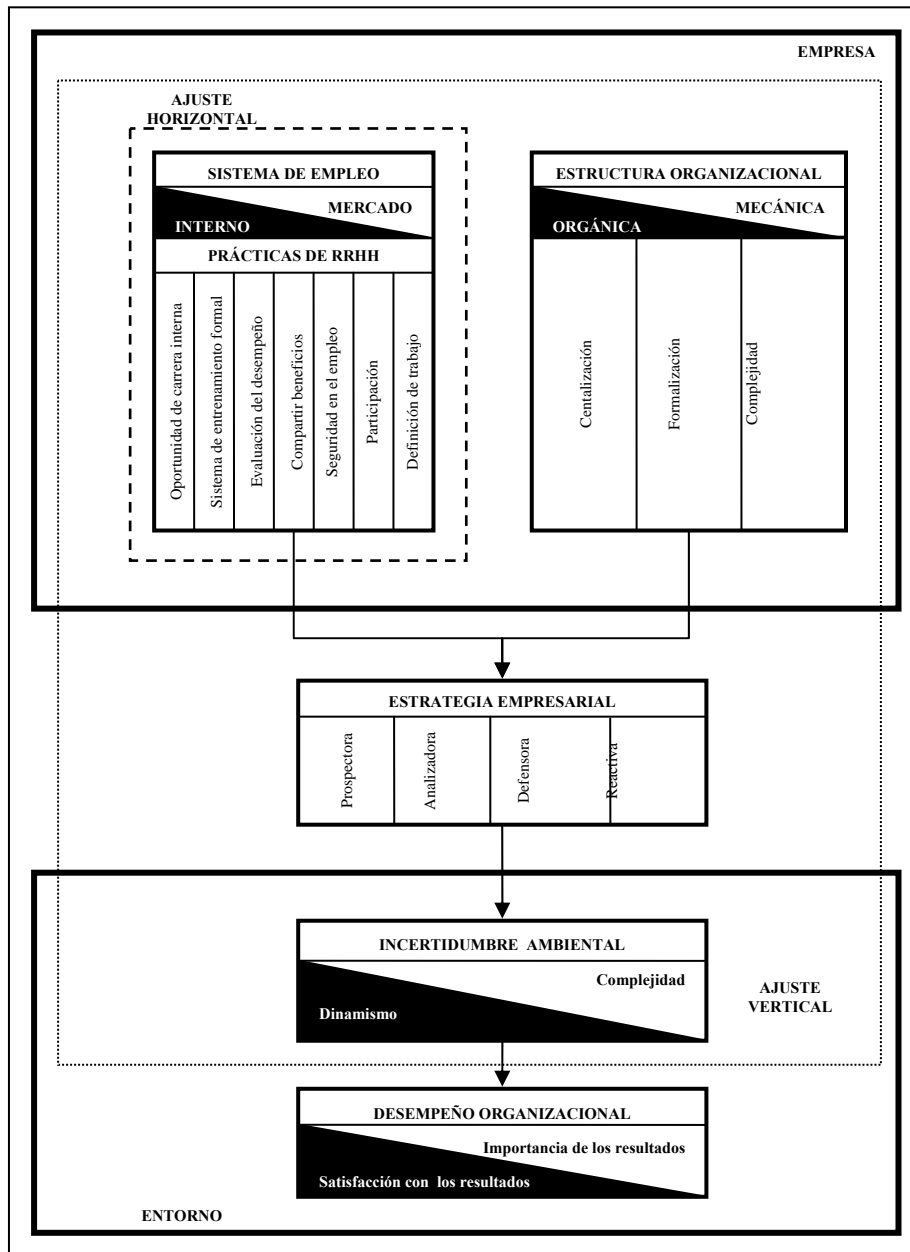
percepción del entorno por los directivos es parte esencial del proceso de formulación e implantación de la estrategia (Hitt et al., 1982b; Burgeois, 1980; Snow y Hambrick, 1980; Anderson y Paine, 1975).

De este modo, la incertidumbre percibida -escasez de información- respecto a las variables del entorno -más o menos complejas y dinámicas- incrementa el riesgo estratégico considerado como aquel que incurre el sujeto al decidir (Baird y Thomas, 1985).

Por la importancia que reviste tanto la perspectiva configurativa como cada uno de los elementos mencionados a lo largo del marco teórico, se presenta un nuevo modelo de configuración organizativa que aporte al campo de la dirección estratégica una investigación empírica que permita conocer el impacto que sobre el desempeño organizacional tienen las prácticas de recursos humanos conformadas en un sistema de empleo al ajustarse con la estrategia y tomando en cuenta la estructura de la organización y el entorno en el que ejecuta su actividad (Figura 3.1).

Figura 3.1

Modelo de configuración organizativa



Fuente: elaboración propia

### 3.4 Hipótesis de investigación

Autores como Walton (1985), Huselid (1995), Pfeffer (1994, 1998), Arthur (1994), Delaney y Huselid, 1996), Ichniowski et al. (1997), McDuffie (1995) y Martell y

Carroll (1995) han identificado ciertas prácticas de recursos humanos que parecen caracterizar el éxito de las empresas, aunque no han logrado generar el suficiente consenso para ser identificadas como mejores prácticas al existir entre ellas similitudes pero también considerables diferencias.

En este escenario, Delery y Doty (1997) identificaron siete prácticas que son consistentemente consideradas como prácticas estratégicas de recursos humanos: oportunidad de carrera interna, sistema de entrenamiento formal, evaluación de desempeño, compartir beneficios, seguridad en el empleo, participación y definición de trabajo, que han generado un creciente consenso para ser empleadas como prácticas de recursos humanos universalistas al ser las que más apoyo han encontrado en la literatura, por ello son las que se han seleccionado para la contrastación de las hipótesis en las diferentes perspectivas.

Por otro lado, aunque la eficiencia, la eficacia y la efectividad son conceptos que tradicionalmente han sido usados para evaluar el desempeño de las organizaciones, Gupta y Govindajaran (1984) utilizaron para medirlo dos dimensiones diferentes: la importancia de los resultados para la organización y el grado de satisfacción con los resultados obtenidos.

Esos autores también propusieron que el desempeño no sólo depende de la efectividad de la organización para implementar la estrategia seleccionada sino también de las propias características y de su adecuada selección, influyéndolos a medir la efectividad como una comparación entre el desempeño actual y las expectativas a priori.



Así, las medidas subjetivas han probado ser buenos indicadores de los resultados cuando no es posible acceder a datos objetivos como ha quedado demostrado en las investigaciones de Cooper (1984), Dess y Robinsón (1984), Gupta y Govindajaran (1984), Hill (1988), Govindarajan y Fisher (1990), Chandler y Hanks (1993). Las escalas de desempeño desarrolladas utilizando medidas subjetivas o percibidas, intentan ser una correcta síntesis de las aportaciones más importantes de la literatura (Camisón, 1999).

Con relación a la perspectiva universalista que estudia el impacto que determinadas prácticas de recursos humanos tienen sobre los resultados de la empresa se presenta la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 1:** Existe una relación positiva entre el desempeño organizacional y (a) oportunidad de carrera interna, (b) sistema de entrenamiento formal, (c) evaluación de desempeño, (d) compartir beneficios, (e) seguridad en el empleo, (f) participación y (g) definición de trabajo.*

Huselid y Becker (1996), Delaney y Huselid (1996), Barney y Wright (1998) y Porter (1996) afirman que la ventaja competitiva que puede lograr una empresa será mayor si descansa en un sistema completo de actividades porque las interrelaciones así logradas son más difíciles de comprender y reproducir por los competidores.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la teoría contingente expone que no hay prácticas o sistema conjunto que sea óptimo en cualquier circunstancia. Por tanto, el enfoque estratégico-contingente implica que la coherencia entre las prácticas de

recursos humanos y el resto de las variables estratégicas que afectan a la empresa resultará en un incremento en la rentabilidad.

Para ser efectivas, las prácticas de RRHH deben ser consistentes con la estrategia de la organización que es considerada como el principal factor de contingencia (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1977; Miles y Snow, 1984; Balkin y Gómez-Mejía; Schuler y Jackson, 1987). Bajo esta perspectiva, distintas prácticas estarán asociadas a diferentes tipos de estrategia y las empresas que logran un ajuste entre ambas variables obtendrán resultados superiores.

Wright y McMahan (1992) y Valle (1995) han enfatizado el concepto de ajuste dentro del enfoque estratégico de recursos humanos al destacar el vínculo entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia de la empresa –ajuste vertical- y la coherencia entre las distintas prácticas de recursos humanos –ajuste horizontal-.

Entre las estrategias a nivel negocio se distingue la de Miles y Snow (1978) que difiere de las demás por su definición y características. Su tipología es una contribución crucial a la literatura sobre estrategia (Segev, 1989) y es única por la visión de la organización como un sistema complejo e integrado en interacción dinámica con su entorno (McDaniel y Kolari, 1987).

Los autores identificaron cuatro tipos de organización contando cada uno de ellos con su propia estrategia para responder al ambiente y con una configuración particular de tecnología, estructura y proceso que a su vez es consistente con ella. Estos tipos de organización-estrategia que propusieron son: defensor, reactor, analizador y prospector.

Se ha seleccionado la teoría de estrategia estructura y proceso de Miles y Snow (1978) porque ha mostrado ser un predictor relativamente poderoso de la efectividad organizacional (Doty et al., 1993) por lo que es comúnmente usada en la literatura de dirección estratégica de recursos humanos. Finalmente existen estudios que presentan interpretaciones alternativas de la teoría de Miles y Snow que le permiten ser interpretada como ambas: teoría de contingencia (Goleen, 1992; Hambrick, 1983; Zajac y Shortell, 1989) y como teoría configurativa (Doty et al., 1993; Segev, 1989).

El interpretar la teoría de Miles y Snow como una teoría contingente requiere identificar una sola variable que diferencie las estrategias alternativas especificadas en la teoría original siendo las más usadas las relaciones de producto, servicio o innovación (Hambrick, 1983; Zajac y Shortell, 1989). En este caso, la posición estratégica de todas las firmas puede ser caracterizada por una sola variable de contingencia: innovación. Las firmas que son altamente innovadoras se consideran prospectoras, las firmas que son moderadamente innovadoras se consideran analizadoras y las firmas que son muy poco innovadoras se consideran defensoras.

Además, la adopción de esta tipología estratégica se debe a que existe un fuerte apoyo empírico a su validez y fiabilidad (James y Hatten, 1995; Shortell y Zajac, 1990).

Esta tipología se ha empleado de manera consistente para analizar el ajuste de la estrategia con los recursos humanos y considera la importancia tanto de la formulación como de la implementación de la estrategia del esquema conceptual propuesto por Venkatraman y Camillus (1984).

La investigación sugiere que la variación de las prácticas de RRHH en diferentes organizaciones podría explicarse por las distintas estrategias adoptadas, por ello, las organizaciones que tengan una mayor congruencia entre sus prácticas y sus estrategias deben disfrutar de un desempeño superior. Estos argumentos conducen a la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 2:** La relación entre prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional será contingente con una estrategia de la organización.*

La teoría de las configuraciones muestra una vinculación entre diversas tipologías de empresas y el desempeño organizacional.

Para plantear las hipótesis de la perspectiva configurativa es necesario cumplir previamente con las dos condiciones del ajuste, el horizontal y el vertical. El ajuste vertical analiza la adecuación entre la estrategia competitiva y la forma de implantación mientras que el horizontal analiza que las prácticas que conforman un sistema de empleo sean consistentes entre sí.

Las configuraciones son tipos ideales desarrollados teóricamente (Doty y Glick, 1994; Meyer et al., 1993) que han incorporado el supuesto de equifinalidad. Son sistemas complejos constituidos por una serie de elementos que interaccionan dinámicamente por lo que pueden combinarse de múltiples maneras para integrar un número infinito de configuraciones (Arthur, 1992; Guest, 1989; Lepak y Snell, 1999; Peck, 1984; Walton, 1985; Wright y Snell, 1991).

La tipología estratégica de Miles y Snow (1978) al interpretarse también como una teoría configurativa identifica tres tipos estratégicos ideales: el prospector, el analizador y el defensor (Doty et al., 1993). Estos tipos ideales sugieren que las organizaciones que persiguen cualquiera de esas estrategias alternativas deben implementar diferentes sistemas de empleo.

Diversos autores han desarrollado sus propios sistemas de empleo buscando la eficiencia y la flexibilidad en la asignación del trabajo. Delery y Doty (1996) proponen el sistema tipo mercado y el sistema interno para gestionar los recursos humanos a través de determinadas prácticas.

El argumento configurativo más simple está basado en la suposición de que los sistemas de empleo son tipos ideales igualmente efectivos bajo todas las condiciones (Doty y Glick, 1994) entonces, una mayor similitud con cualquier sistema de empleo de tipo ideal incrementará el desempeño organizacional. Para ser consistente con esta interpretación, se llega a la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 3:** Entre mayor similitud con el sistema de empleo de tipo ideal que sea similar con un sistema de empleo de una organización, mayor será el desempeño organizacional.*

En la actualidad y de acuerdo con el enfoque de contingencia se reconoce que no existe un diseño único ideal de organización al depender cualquiera de ellos de ciertos factores de contingencia (Robbins, 1994; Gibson et al., 2003), sin embargo, se han elaborado dos modelos o paradigmas genéricos de diseño de organización denominados mecánico y orgánico.

Ambos contrastan fuertemente por sus características y prácticas organizacionales pero la diferencia principal es consecuencia de los distintos criterios de eficacia que cada una busca maximizar, siendo los de eficiencia y producción en la mecánica y los de satisfacción, flexibilidad y desarrollo en la orgánica. Para ser consistente con esta interpretación, se llega a la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 4:** Cuanto mayor sea la similitud de un sistema de empleo respecto al tipo ideal para cada tipo de estructura mayor será el desempeño.*

Es significativa la correspondencia entre los sistemas de empleo propuestos por Delery y Doty (1996) y los tipos estratégicos propuestos por Miles y Snow (1978) dado que las prácticas de recursos humanos propuestas por el sistema interno son apropiadas para la estrategia defensora y contrariamente la estrategia prospectora requiere prácticas consistentes con un sistema tipo mercado.

Así, los sistemas de empleo que estén más cercanos a los sistemas de empleo del tipo ideal y que sean congruentes con la estrategia de la organización serán más efectivos. De acuerdo con estos argumentos se presenta la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 5:** La similitud de un sistema de empleo con el sistema de empleo de tipo ideal que sea apropiado para una estrategia de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional.*

La más compleja interpretación configurativa es que dos sistemas de empleo -tipo mercado y sistema interno- son polos opuestos que definen un continuo de sistemas de empleo híbridos efectivos (Kerr y Slocum, 1987; McKinney, 1966). Estos son

combinaciones de los sistemas de empleo de tipo ideal lo que implica que hay un número infinito de combinaciones efectivas de ellos. Para maximizar el desempeño la organización debe elegir un sistema de empleo híbrido que sea apropiado con su estrategia. Consistentes con este argumento se llega a la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 6:** La similitud de un sistema de empleo con un sistema de empleo híbrido que sea apropiado para una estrategia de una organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional.*

La implicación de la incertidumbre percibida en el proceso estratégico se ha centrado en la relación causal entre las dimensiones del entorno y el tipo de estrategia elegida (Badri, Davis y Davis, 2000; Buvik y Gronhaug, 2000; Swamidass y Newell, 1987; Tan y Litschert, 1994). Las investigaciones han confirmado la existencia de dicha interdependencia.

Partiendo de esta idea se pretende contrastar que existe relación entre la incertidumbre percibida del entorno y la orientación estratégica seleccionada por lo que se plantea la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 7:** La relación entre la incertidumbre ambiental y una estrategia de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional.*

Las organizaciones diseñan su estructura de un modo determinado de acuerdo a la incertidumbre percibida del entorno. Emery y Trist (1995) afirman que a cada contexto ambiental corresponde un cierto tipo de diseño organizacional que maximice el desempeño, lo que conduce a la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 8:** La relación entre la incertidumbre ambiental y la estructura de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional.*

La tipología de Miles y Snow (1978) es única por su visión de la organización como un sistema complejo e integrado en interacción dinámica con el entorno (McDaniel y Kolari, 1987). Estos autores también comprobaron que las percepciones de los directivos varían entre las organizaciones dentro de la propia industria, lo cual demuestra que aunque estén ubicadas en entornos similares varían en su percepción de la incertidumbre.

Por ello, diferentes organizaciones compiten con estrategias diferentes en función de sus propias percepciones del entorno (Hatten y Schendel, 1977) y adaptan sus prácticas de recursos humanos a esta percepción. Acorde a este argumento se plantea la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 9:** La relación entre la incertidumbre ambiental y las prácticas de recursos humanos estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional.*

El propósito fundamental es articular y probar los tres diferentes marcos de trabajo teóricos en la dirección estratégica de recursos humanos. De acuerdo al marco de trabajo universalista, algunas prácticas de recursos humanos son universalmente efectivas y las organizaciones que las adopten obtendrán mayores beneficios.

En el marco de trabajo contingente, la efectividad de las prácticas de recursos humanos es contingente con la estrategia de la firma, por consiguiente, una organización que



adopte prácticas de recursos humanos consistentes internamente –ajuste horizontal- que sean apropiadas para su estrategia –ajuste vertical- será más efectiva.

Finalmente, en el marco de trabajo configurativo, hay efectos sinérgicos entre las prácticas de recursos humanos con su estructura y con su entorno cuando están en consonancia. La consistencia interna entre las prácticas de recursos humanos aunada a la estructura indicada tomando en cuenta el entorno en el que se desarrolla, son igualmente necesarias para resaltar el desempeño organizacional.

Las prácticas de recursos humanos pueden ser una fuente de ventaja competitiva cuando la empresa desarrolla sistemas efectivos que exploten sus complementariedades o sinergias potenciales con el resto de los elementos organizativos que ayuden a desarrollar la estrategia competitiva de la empresa.

## **CAPÍTULO 4**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1 POBLACIÓN Y TAMAÑO MUESTRA**

##### **4.1.1 PERFIL DE LAS EMPRESAS**

#### **4.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **4.3 ELABORACIÓN Y VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA**

##### **4.3.1 JUSTIFICACIÓN DEL MODELO SUBYACENTE A LA ESCALA DE MEDIDA PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

##### **4.3.2 JUSTIFICACIÓN DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS**

###### **4.3.2.1 ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD DE LA ESCALA PARA EL DESEMPEÑO**

###### **4.3.2.2 ANÁLISIS DE FIABILIDAD PARA EL RESTO DE LAS ESCALAS**

###### **4.3.2.3 ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DE LA ESCALA DESEMPEÑO**

###### **4.3.2.2.1 VALIDEZ DE CONTENIDO**

###### **4.3.2.3.2 VALIDEZ DE CONSTRUCTO**

###### **4.3.2.4 ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DE LAS OTRAS ESCALAS**

###### **4.3.2.4.1 ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

###### **4.3.2.4.2 ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

###### **4.3.2.4.3 ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

###### **4.3.2.4.4 ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE LA INCERTIDUMBRE AMBIENTAL**

## **CAPÍTULO 4**

### **METODOLOGÍA**

En este capítulo se van a exponer las diferentes etapas que se han seguido para diseñar y proceder a la realización del trabajo empírico de naturaleza cuantitativa con objeto de recoger la información necesaria que permita contrastar las proposiciones planteadas y validar el modelo teórico propuesto al final del capítulo anterior.

Para facilitar tanto la comprensión de su aplicación como la comparación de los resultados, este capítulo se ha dividido en dos partes donde la primera corresponde a Tenerife y la segunda a Cancún empleándose las mismas etapas metodológicas en ambos casos para su posterior comparación.

#### **METODOLOGÍA PARA TENERIFE**

##### **4.1 Población y tamaño de muestra**

Para llevar a cabo la investigación fue necesario seleccionar la muestra de empresas entre el conjunto de la población objeto de análisis. A continuación se expondrán los criterios seguidos para determinar la población y posteriormente se proporcionarán una serie de datos descriptivos que aportan conocimiento sobre el perfil de las empresas.

La selección se realizó a partir de la base de datos de ASHOTEL que permitió obtener el tamaño del universo. Para clasificar los hoteles se utilizó la categoría eligiéndose para ello tres segmentos, considerando sólo los hoteles gran turismo, cinco y cuatro estrellas (Cuadro 4.1).

Cuadro 4.1

## Ficha técnica de la investigación empírica para Tenerife

Universo y ámbito de la investigación	62
Censo	48
Puerto de la Cruz	22
Tenerife Sur	25
Categoría	
Clase especial o gran turismo	2
5 estrellas	3
4 estrellas	42
Tipo de hotel	
Cadena	33
Independiente	15
Número de empleados	
11-50	21
51-250	26
Fecha de realización del trabajo de campo	mayo 2005
Tipo de entrevista	Cuestionario estructurado aplicado de forma personal realizado a los gerentes de recursos humanos o en su caso al gerente del hotel

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los parámetros presentados en la ficha técnica, el total de hoteles lo constituyen 62, no logrando obtener respuesta de la encuesta en 15 casos.

Finalmente se contactaron 48 de los cuales 22 corresponden al Puerto de la Cruz y 26 a Tenerife Sur lo que equivale a un 75,8% de la población.

Otro dato de clasificación fue la ubicación: Tenerife Norte y Tenerife Sur, tipo de hotel: cadena o independiente y número de empleados (Cuadro 4.2).

Cuadro 4.2

Clasificación de las empresas según el número de empleados

Tamaño	Número de empleados
Pequeña	11-50
Mediana	51-250
Grande	más de 250

Fuente: elaboración propia

## 4.2 Recolección de información

El instrumento utilizado fue un cuestionario que se preguntó a manera de entrevista con objeto de asegurar la obtención de la información.

El cuestionario fue pretestado por un grupo de expertos en la materia analizada y/o en el campo estadístico y como resultado de esta revisión se realizaron las modificaciones recomendadas para efectuar una segunda consulta, que en este caso fue entre los directivos de seis hoteles pertenecientes a la población seleccionada. Éste fue positivamente valorado planteándose algunas sugerencias que supusieron algunas modificaciones y que se incorporaron al instrumento de medida.

El cuestionario completo como se ha empleado en la investigación (Anexo 1) fue estructurado (Cuadro 4.3) con 18 preguntas distribuidas en seis bloques: el primero consta de siete preguntas para conocer las prácticas de RRHH empleadas en los hoteles, el segundo mide con tres preguntas la estructura organizacional, el tercero también con tres preguntas está dedicado a la estrategia competitiva seleccionada, el cuarto mide con dos preguntas la incertidumbre ambiental para la toma de decisiones, el quinto también contiene dos preguntas para estimar el desempeño y el último está dedicado a los aspectos generales para clasificar los hoteles.

Cuadro 4.3  
Estructura del cuestionario

<b>Cuestionario</b>		
Aspectos tratados	Objetivo	Número de preguntas
Bloque 1 Instrumento para medir prácticas de recursos humanos	Conocer las distintas prácticas de recursos humanos empleadas por los hoteles de las categorías consideradas	7 preguntas
Bloque 2 Instrumento par medir estructura organizacional	Conocer el tipo de estructura organizativa y sus características predominantes	3 preguntas
Bloque 3 Instrumento para medir la estrategia competitiva de la organización	Conocer el tipo de estrategia que preferentemente emplean los hoteles para relacionarse con su ambiente	3 preguntas
Bloque 4 Instrumento para medir la incertidumbre ambiental	Conocer el grado de incertidumbre percibida para tomar decisiones	2 preguntas
Bloque 5 Instrumento para medir el desempeño organizacional	Conocer los resultados obtenidos por el hotel en el último año	2 preguntas
Bloque 6 Datos de clasificación	Conocer el perfil y las características básicas de los hoteles encuestados	1 preguntas
		Total: 18 preguntas

Fuente: elaboración propia

A continuación se explicará el contenido desarrollado de cada uno de los bloques anteriormente presentados indicando para cada uno de ellos los diferentes aspectos a valorar y el número de ítems empleados.

- Bloque 1: medición de prácticas de recursos humanos

Es el más extenso de todos al contener 35 ítems medidos con una escala Likert de cinco puntos y distribuidos en las siete prácticas de recursos humanos presentadas en el marco teórico (Cuadro 4.4).

Cuadro 4.4

Las prácticas de recursos humanos en el cuestionario

Aspecto a valorar	Número de ítems
Oportunidad de carrera interna	4
Sistema de entrenamiento formal	5
Evaluación de desempeño	5
Compartir beneficios	6
Seguridad en el empleo	4
Participación	6
Definición del trabajo	5
	Total 35 ítems

Fuente: elaboración propia

- Bloque 2: medición de la estructura organizacional

Se encuentra conformado por 11 ítems medidos en una escala Likert de cinco puntos a excepción de los de complejidad (Cuadro 4.5) ya que para determinar el número de niveles jerárquicos se emplearon cinco posiciones y para conocer el grado de profesionalización se emplearon los correspondientes a los niveles de escolaridad.

Cuadro 4.5

La estructura organizacional en el cuestionario

Aspecto tratado	Número de ítems
Centralización	4
Formalización	4
Complejidad	3
	Total 11 ítems

Fuente: elaboración propia

- Bloque 3: medición de la estrategia competitiva

Se encuentra conformado por 12 ítems medidos en una escala Likert de cinco puntos (Cuadro 4.6) y a través de ellos se conocen cuestiones generales de la estrategia competitiva.

Cuadro 4.6

La estrategia competitiva en el cuestionario

Aspecto tratado	Número de ítems
Oferta de productos y servicios	3
Innovación y crecimiento	4
Capacidad de adaptación	5
	Total 12 ítems

Fuente: elaboración propia

- Bloque 4: medición de incertidumbre ambiental

Se encuentra conformado por 14 ítems medidos en una escala Likert de cinco puntos (Cuadro 4.7) para conocer la percepción que los directivos de los hoteles tienen respecto a ella.

Cuadro 4.7

La incertidumbre ambiental en el cuestionario

Aspecto tratado	Número de ítems
Dinamismo	7
Complejidad	7
	Total 14 ítems

Fuente: elaboración propia



- Bloque 5: medición del desempeño

Se encuentra conformado por 10 ítems medidos en una escala Likert de cinco puntos (Cuadro 4.8) para conocer la percepción que respecto a él tienen los directivos de los hoteles.

Cuadro 4.8  
El desempeño en el cuestionario

Aspecto tratado	Número de ítems
Importancia de la medición de resultados	2
Grado de satisfacción con los resultados obtenidos	8
	Total 10 ítems

Fuente: elaboración propia

- Bloque 6: datos de clasificación

En este último bloque se incluyen preguntas para conocer los datos de clasificación de los hoteles (Cuadro 4.9) empleando para ello preguntas codificadas y cerradas.

Cuadro 4.9  
La clasificación de hoteles en el cuestionario

Aspecto tratado	Número de ítems
Ubicación del hotel	1
Régimen de propiedad	1
Categoría	1
Número de empleados	1
	Total 4 ítems

Fuente: elaboración propia

### **4.3 Elaboración y validación de las escalas de medida**

Un aspecto importante es la medición del desempeño debido al empleo de distintas prácticas de recursos humanos en la industria hotelera. Por ello, se procederá a justificar el modelo que subyace a la escala para comprobar sus propiedades psicométricas para posteriormente proceder de manera similar con las escalas referentes a estructura organizacional, estrategia competitiva e incertidumbre ambiental.

#### 4.3.1 Justificación del modelo subyacente a la escala de medida para el desempeño organizacional

A pesar del creciente interés que en la última década se ha dado en el campo de la dirección estratégica de recursos humanos pocos son los trabajos empíricos que han desarrollado configuraciones de ellos con sus correspondientes escalas de medición para cada uno de los constructos que la conforman.

En el nuevo modelo de configuración organizativa se presentan las siete prácticas estratégicas de recursos humanos ajustadas horizontalmente con la estructura organizacional y verticalmente con la estrategia de la organización para lograr un impacto en el desempeño organizativo. A su vez, muestra la forma como la organización se vincula con su entorno a través de la estrategia seleccionada.

Para medir el desempeño se elaboró una escala propia tomando como referencia no sólo las existentes sino también las aportaciones teóricas ya presentadas anteriormente.

De acuerdo a Cruz (2002), Sarabia (1999) y Vila et al. (2000), el primer paso para desarrollar una escala es determinar claramente que es lo que se quiere medir, que desde

luego es consecuencia de identificar las dimensiones del concepto. Para ello los autores recomiendan revisar la literatura existente tanto en trabajos teóricos como empíricos. En este caso, existen trabajos que muestran distintas dimensiones para el mismo concepto.

Al no apreciar una opinión consensuada en la literatura se optó por realizar un análisis factorial exploratorio para conocer la forma en que las variables se encuentran agrupados (Tabla 4.1).

Tabla 4.1  
Análisis factorial de la escala desempeño

				Alpha	Varianza
V1	La organización considera importante medir los resultados periódicamente	0.912	F1	0.8831	2.095
V2	La organización utiliza la medición de resultados para tomar decisiones	0.890			
V3	La organización está satisfecha con el crecimiento de ventas	0.720	F2	0.9295	40.212
V4	La organización está satisfecha con la cuota de mercado lograda	0.821			
V5	La organización está satisfecha con las utilidades obtenidas	0.876			
V6	La organización está satisfecha con el ROI obtenido	0.882			
V7	La organización está satisfecha con el cash flow obtenido	0.763			
V8	La organización está satisfecha con el desarrollo de productos	0.787			
V9	La organización está satisfecha con el desarrollo de mercado logrado	0.835			
V10	La organización está satisfecha con la calidad de servicios ofrecidos a los clientes	0.869			
	Alpha total = 0.9134 Varianza total = 42.712	Determinante de la matriz de correlaciones = 0.0004818 KMO = 0.828 Test de esfericidad = 327.162 Significancia = 0.000			

Fuente: elaboración propia

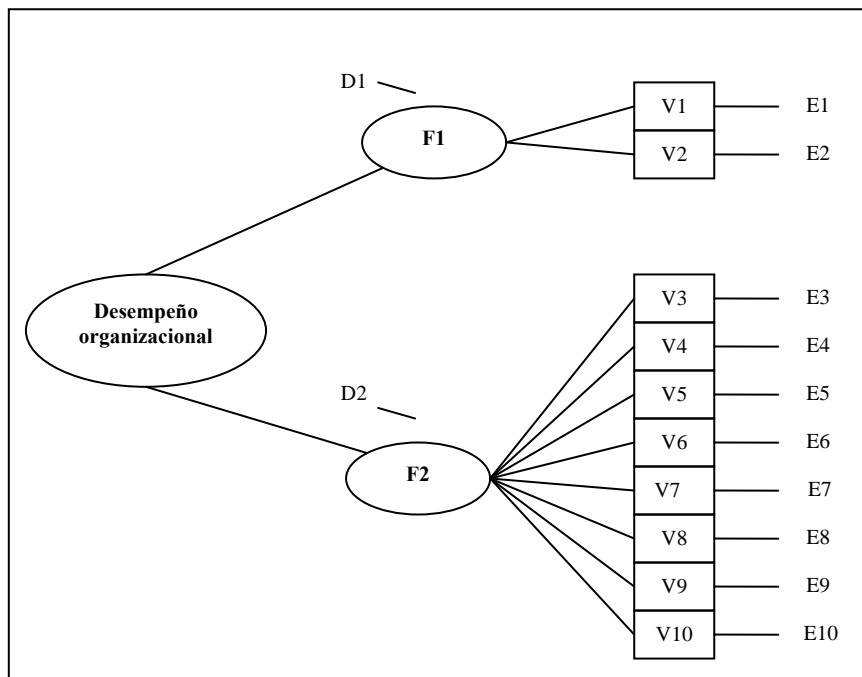
El primer factor denominado *importancia de los resultados para la organización* consta de dos variables mientras que el segundo denominado *grado de satisfacción con los resultados obtenidos* contiene ocho variables.

La estructura de la escala para medir el desempeño se puede representar como un diagrama path donde se observa el modelo, las relaciones causales de los dos componentes y los ítems sobre los que están contruidos.

Existe a su vez un error de medida asociado con las variables observables (E) y otro que hace referencia al error en la predicción de una variable latente (D) que se obtiene tras la estimación del modelo (Figura 4.1).

Figura 4.1

Diagrama path para la escala desempeño organizacional



Fuente: elaboración propia

Una vez descrito el modelo de la escala de medida se requiere analizar la validez y la fiabilidad de la misma.

#### **4.3.2 Comprobación de las propiedades psicométricas de las escalas**

Una escala de medida es un conjunto de ítems, frases o preguntas que permiten medir el nivel que alcanza un atributo determinado no directamente observable en un objeto, un consumidor u organización (Vila et al., 2003).

Para que un instrumento pueda denominarse escala debe reunir entre otras, dos propiedades psicométricas fundamentales como son la fiabilidad y la validez.

##### **4.3.2.1 Análisis de fiabilidad para la escala desempeño**

La fiabilidad señala que todos los ítems miden la misma variable latente y por lo tanto, las puntuaciones de los mismos deben estar fuertemente correlacionadas entre sí y ser internamente consistentes.

Si una escala no es fiable puede no ser tampoco válida, aunque si puede ocurrir que la escala sea válida pero no fiable. La fiabilidad es una condición necesaria pero no suficiente para la validez (Vila et al., 2003).

Para medirla, el procedimiento más común es el coeficiente Alpha de Cronbach que se define como la proporción de la varianza total de una escala que es atribuible a una fuente común, presumiblemente el valor real de la variable que pretende recoger los ítems (De Vellis, 1991). Su valor oscila entre 0 y 1, conforme aumenta su valor, mayor es la consistencia interna de la escala y por tanto, menor es su varianza.

Según Nunnaly y Bernstein (1994) se puede admitir un 0.7 en las etapas preliminares de desarrollo aunque Cronbach (1976) haya marcado como valor el 0.65 para considerar una escala fiable (Tabla 4.2).

Tabla 4.2  
Fiabilidad de la escala para la medición del desempeño

Variablen	Medida de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alpha si se elimina el ítem
V1	33.5833	41.0567	0.0764	0.8644
V2	33.5208	41.0634	0.1259	0.8567
V3	33.6042	34.3719	0.6346	0.8678
V4	34.0625	33.4641	0.7877	0.8565
V5	34.0208	32.0208	0.7719	0.8561
V6	34.1667	32.6099	0.8095	0.8538
V7	34.0208	34.0208	0.6714	0.8649
V8	33.9792	33.3825	0.7001	0.8625
V9	33.6458	34.4889	0.7519	0.8603
V10	33.8333	34.0567	0.7421	0.8601
Alpha = 0.9134				

Fuente: elaboración propia

Por tanto, queda demostrada la fiabilidad de la escala desempeño. Antes de comprobar su validez se analizará de forma más resumida la de las otras escalas a utilizar en la investigación.

#### 4.3.2.2. Análisis de fiabilidad para el resto de las escalas

De forma más breve se ofrece también el análisis para estas escalas mostrando para cada una de ellas el número de ítems y el Alpha de Cronbach una vez depurada la escala (Tabla 4.3).

Tabla 4.3  
Fiabilidad de las escalas

Escala	Número de ítems	Alfa de Cronbach
Oportunidad de carrera interna	4	0.7818
Sistema de entrenamiento formal	5	0.8411
Evaluación de desempeño	5	0.8661
Compartir beneficios	6	0.8746
Seguridad en el empleo	4	0.7291
Participación	6	0.7279
Definición de trabajo	5	0.7331
Centralización	4	0.7448
Formalización	4	0.8805
Complejidad	3	0.6979
Oferta de productos y servicios	3	0.7460
Innovación y crecimiento	4	0.7417
Capacidad de adaptación	5	0.7297
Dinamismo	7	0.7723
Complejidad	7	0.7636

Fuente: elaboración propia

El total de escalas utilizadas muestran un Alfa de Cronbach superior a 0.65 que es el límite marcado para trabajar con ellas.

#### 4.3.2.3 Análisis de la validez de la escala desempeño

La validez de una escala queda manifiesta cuando realmente mide lo que el investigador pretende medir, es decir, mide la variable objeto de estudio (Cruz, 2002; Babbie, 1995).

La escala tendrá validez cuando las diferencias entre los valores observados derivados de la escala reflejen diferencias reales en la variable objeto de medida y no de otros factores (Churchill, 1979).

Este concepto no es homogéneo y tiene diversas dimensiones que deben explicarse y analizarse por separado como son la validez de contenido y la validez de constructo que se mide a través de la validez convergente, la validez discriminante y la validez nomológica.

#### **4.3.2.3.1 Validez de contenido**

La validez de contenido está relacionada con la selección adecuada de los ítems que conforman la escala pues determina en que medida ese conjunto refleja todas las dimensiones del concepto que se pretende medir (Cruz, 2002).

Constatar esto no es tan sencillo dado que es difícil determinar exactamente cual es el abanico de ítems que potencialmente debería recoger la escala para considerarse representativa.

No existe un criterio objetivo y bien definido (Nunnally y Berstein, 1994) por cuanto que se basa en el juicio del experto que se supone que ha considerado todas las posibles dimensiones y contenidos del concepto, fenómeno o comportamiento analizado (Vila et al., 2000).

Para obtener validez de contenido se ha de llevar a cabo una serie de pasos interrelacionados (Carmines y Zeller, 1994):

- Especificar todo el dominio de contenido que es relevante para una determinada situación, lo que supone una revisión de la literatura relevante.
- Especificar la muestra de características del dominio especificado para la redacción de las preguntas.



- Una vez que las preguntas han sido seleccionadas se deben poner en una forma tal que permitan ser comprendidas, medidas y contrastadas.

El desarrollo del marco teórico mediante el estudio de las variables que conforman cada una de las perspectivas de recursos humanos –universalista, contingente y configurativa- evidencia que el instrumento de medida es adecuado para la evaluación del modelo propuesto y de sus diferentes constructos.

Por ello, el instrumento de medida resultante tras el proceso de construcción teórica y su posterior depuración lleva a destacar la validez de contenido de este instrumento de medida.

#### **4.4.2.3.2 Validez de constructo**

La validez de constructo tiene que ver con la relación teórica entre la variable objeto de medida y otras variables. Trata de reflejar hasta que punto una medida se comporta de la forma en que se comportaría el concepto que pretende medir, respecto a otras medidas ya establecidas para otros conceptos (Cruz, 2002).

La forma de operativizar la validez de constructo es a través de la validez convergente, la validez discriminante y la validez nomológica.

##### **Validez convergente**

Existe validez convergente cuando se emplean distintos instrumentos para medir un mismo constructo y distintos ítems para una misma variable latente y esos instrumentos están fuertemente relacionados (Vila et al., 2000).

Se determina revisando que las correlaciones entre constructos sean positivas y estadísticamente significativas (Tabla 4.4).

#### Validez discriminante

Se afirma que la escala tiene validez discriminante cuando no mide un constructo para el que no se diseñó, es decir, cuando la medida no se correlaciona con otras medidas de las que se supone que debe diferir porque realmente miden conceptos distintos (Cruz, 2002). Se obtiene la validez discriminante (Tabla 4.4) cuando se observa que el Alfa de Cronbach para cada constructo es superior a cualquiera de las correlaciones de cada uno de los constructos con respecto al resto (Alvarez et al., 1999).

Tabla 4.4  
Correlaciones para el análisis de desempeño organizacional

Desempeño Organizacional		I	II
<b>I. Importancia de los resultados</b>	Correlación	0.8831 a	
	Sig.		
<b>II. Grado de Satisfacción con los resultados</b>	Correlación	0.882**	0.9295 a
	Sig.	0.000	
** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)			
* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)			
a Coeficiente de fiabilidad de cada concepto			

Fuente: elaboración propia

#### Validez nomológica

Una escala tiene validez nomológica cuando el constructo que mide es capaz de sacar a la luz relaciones con otros constructos que conceptual y teóricamente deberían existir (Vila et al., 2000).

En este caso, a través del uso de la escala propuesta para medir el desempeño, se podrá comprobar si es de utilidad para contrastar las proposiciones y respaldar así las reflexiones teóricas realizadas a lo largo de la investigación.

#### 4.4.2.4 Análisis de la validez de constructo de las otras escalas usadas

Se presentarán a continuación la validez convergente y la validez discriminante del resto de las escalas a utilizar.

#### 4.3.2.4.1 Análisis de la validez convergente y discriminante de las escalas de medición para prácticas de recursos humanos

La escala de medición para prácticas de RRHH (Tabla 4.5) tiene validez convergente porque las correlaciones entre constructos son positivas y estadísticamente significativas y tiene validez discriminante porque el Alfa de Cronbach para cada constructo es superior a cualquiera de las correlaciones de cada uno de los constructos con respecto al resto.

Tabla 4.5  
Correlaciones para el análisis de prácticas de recursos humanos

Prácticas de Recursos Humanos		I	II	III	IV	V	VI	VII
I. Oportunidad de carrera interna	Correlación	0.7818 a						
	Sig.							
II. Sistema de entrenamiento formal	Correlación	0.605**	0.8411 a					
	Sig.	0.000						
III. Evaluación de desempeño	Correlación	0.681**	0.617**	0.8661 a				
	Sig.	0.000	0.000					
IV. Compartir beneficios	Correlación	0.680**	0.707**	0.786**	0.8746 a			
	Sig.	0.000	0.000					
V. Seguridad en el empleo	Correlación	0.526**	0.304*	0.691**	0.659**	0.7291 a		
	Sig.	0.000	0.036	0.000	0.000			
VI. Participación	Correlación	0.406**	0.337*	0.295*	0.354*	0.365*	0.7279 a	
	Sig.	0.000	0.029	0.021	0.021	0.011		
VII. Definición de trabajo	Correlación	0.515**	0.435**	0.712**	0.666**	0.697**	0.371*	0.7331 a
	Sig.	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000	0.010	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)  
\* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)  
a Coeficiente de fiabilidad de cada concepto

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.2.4.2 Análisis de la validez convergente y discriminante de las escalas de medición para la estructura organizacional

La escala de medición para la estructura organizacional (Tabla 4.6) tiene validez convergente porque las correlaciones entre constructos son positivas y estadísticamente significativas y tiene validez discriminante porque el Alfa de Cronbach para cada constructo es superior a cualquiera de las correlaciones de cada uno de los constructos con respecto al resto.

Tabla 4.6  
Correlaciones para el análisis de la estructura

Estructura Organizacional		I	II	III
<b>I. Centralización</b>	Correlación	0.7448 a		
	Sig.			
<b>II. Formalización</b>	Correlación	0.550**	0.8805 a	
	Sig.	0.000		
<b>III. Complejidad</b>	Correlación	0.319*	0.623**	0.6979 a
	Sig.	0.027	0.000	
** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)				
* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)				
a Coeficiente de fiabilidad de cada concepto				

Fuente: elaboración propia

#### 4.4.2.4.3 Análisis de la validez convergente y discriminante de la escala de medición para la estrategia competitiva de la organización

La escala de medición para la estrategia competitiva de la organización (Tabla 4.7) tiene validez convergente porque, como se ha mencionado, las correlaciones entre constructos son positivas y estadísticamente significativas y tiene validez discriminante porque el Alfa de Cronbach para cada constructo es superior a cualquiera de las correlaciones de cada uno de los constructos con respecto al resto.

Tabla 4.7  
Correlaciones para el análisis de la estrategia

Estrategia		I	II	III
<b>I. Oferta</b>	Correlación	0.7460 a		
	Sig.			
<b>II. Innovación y Crecimiento</b>	Correlación	0.334*	0.7417 a	
	Sig.	0.020		
<b>III. Capacidad y Adaptación</b>	Correlación	0.304*	0.715**	0.7297 a
	Sig.	0.036	0.000	
** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)				
* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)				
a Coeficiente de fiabilidad de cada concepto				

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.2.4.4 Análisis de la validez convergente y discriminante de las escalas de medición para la incertidumbre ambiental.

La escala de medición para la incertidumbre ambiental (Tabla 4.8) tiene igualmente validez convergente porque las correlaciones entre constructos son positivas y estadísticamente significativas y tiene validez discriminante porque el Alfa de Cronbach para cada constructo es superior a cualquiera de las correlaciones de cada uno de los constructos con respecto al resto.

Tabla 4.8  
Correlaciones para el análisis de la incertidumbre ambiental

Incertidumbre Ambiental		I	II
<b>I. Dinamismo</b>	Correlación	0.7723 a	
	Sig.		
<b>II. Complejidad</b>	Correlación	0.522**	0.7636 a
	Sig.	0.000	
** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)			
* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)			
a Coeficiente de fiabilidad de cada concepto			

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.2.4.5 Resumen de las escalas para la investigación

Para favorecer la comprensión de las distintas escalas a utilizar se mostrarán los cuadros resumen (4.10, 4.11, 4.12, 4.13) para cada una de ellas en las que aparecen las distintas escalas ya depuradas tras haber demostrado su fiabilidad y su validez convergente y discriminante.

Cuadro 4.10

#### Resumen de las escalas para medir prácticas de recursos humanos

Oportunidad de carrera interna	Se desarrolla al personal para cumplir con acuerdos pactados
	Existe un plan de carrera de acuerdo al potencial de aprendizaje
	No existe un plan de carrera interna para el personal
	En su mayoría se cuenta con asesores que trabajan por proyectos específicos
Sistema de entrenamiento formal	Se proporciona entrenamiento general sobre rutinas y procesos
	El entrenamiento se proporciona para desarrollar habilidades únicas
	Se emplea coaching para desarrollar a los empleados
	No existe un plan de entrenamiento formal para el personal
	No existe un plan de entrenamiento formal para los asesores
Evaluación de desempeño	La evaluación se basa en la productividad individual y eficiencia
	La evaluación esta basada en el feedback
	La evaluación esta enfocada en función de la contribución al logro de objetivos
	La evaluación esta enfocada al cumplimiento de reglas y procedimientos
	La evaluación se basa en el desempeño del equipo
Compartir beneficios	Se recompensa de acuerdo al mercado de trabajo
	La compensación toma en cuenta el conjunto de habilidades del empleado
	La recompensa se basa en el aprendizaje del empleado
	Se hace uso intensivo de incentivos para recompensar a los empleados
	La recompensa es por honorarios y de acuerdo al desempeño en el corto plazo
Seguridad en el empleo	Los incentivos son grupales
	La rotación se debe a baja seguridad en el empleo
	Existe alto grado de seguridad en el trabajo
	Se tiene baja seguridad en el trabajo por la facilidad de remplazar al personal
	Se tiene mediana seguridad en el empleo por el bajo valor agregado al cliente
Participación	Las decisiones se toman de acuerdo a las habilidades específicas de los empleados
	Se delega autoridad para la toma de decisiones
	Las decisiones se basan en el potencial de los empleados
	La toma de decisiones esta enfocada al cumplimiento de reglas y procedimientos
	Los asesores participan en la toma de decisiones
	Las decisiones se basan en la habilidad de colaborar y trabajar en equipos
Definición de trabajo	El trabajo esta estandarizado
	Los empleados pueden administrar su propio trabajo
	Existe un número importante de reglas y procedimientos con relación al trabajo
	Los trabajos son simples y bien definidos
	Los trabajos requieren la participación en equipos y redes de trabajo

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4.11

## Resumen de las escalas para medir la estructura organizacional

Centralización	Los empleados participan en la fijación de objetivos respecto a su tarea
	Las sugerencias de los empleados son tomadas en cuenta por los directivos
	Los empleados tienen iniciativa respecto a su trabajo
	Los directivos delegan autoridad a los empleados
Formalización	El trabajo a realizar requiere de alta especialización
	Existen procedimientos para controlar el trabajo de los empleados
	El trabajo que realizan los empleados es rutinario
	El empleado está informado del resultado de su trabajo
Complejidad	De acuerdo a la organización de su hotel indique el número de niveles existentes
	Los empleados cuentan con capacidades para realizar múltiples tareas
	La mayoría de los empleados tienen el siguiente grado profesional

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4.12

## Resumen de las escalas para medir el perfil estratégico

Perfil estratégico	Oferta de servicios amplia e innovadora
	Oferta constante de nuevos servicios
	Análisis constante de las condiciones ambientales
	Crecimiento a través del desarrollo de nuevos productos y servicios
	Capacidad de crear cambios en la industria
	Crecimiento de forma acelerada
	Planeación a corto plazo
	Capacidad de coordinar diversas operaciones
	Innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios
	Capacidad para responder a nuevas oportunidades del mercado
	Oferta de productos y servicios de alto costo
	Flexibilidad en la prestación de servicios
	Trabajo no rutinario

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4.13

## Resumen de las escalas para medir la incertidumbre ambiental

Dinamismo	Oportunidad de carrera interna para los empleados
	En entrenamiento formal que proporciona el hotel al personal
	La forma de evaluar el desempeño de sus empleados
	La forma que tiene el hotel de compartir beneficios con los empleados
	La seguridad en el empleo que su hotel ofrece a los empleados
	La participación de los empleados en la toma de decisiones en su hotel
	El grado de definición del trabajo para los empleados en su hotel
Complejidad	Oportunidad de carrera interna para los empleados
	En entrenamiento formal que proporciona el hotel al personal
	La forma de evaluar el desempeño de sus empleados
	La forma que tiene el hotel de compartir beneficios con los empleados
	La seguridad en el empleo que su hotel ofrece a los empleados
	La participación de los empleados en la toma de decisiones en su hotel
	El grado de definición del trabajo para los empleados en su hotel

Fuente: elaboración propia

**METODOLOGÍA PARA CANCÚN****4.4 Población y tamaño de muestra**

Para llevar a cabo la investigación fue necesario seleccionar la muestra de hoteles entre el conjunto de la población objeto de análisis. A continuación se expondrán los criterios seguidos para determinar la población y posteriormente se proporcionarán una serie de datos descriptivos que aporten conocimiento sobre el perfil de la muestra.

La selección de la población de hoteles se realizó a partir de la base de datos denominada Directorio de Grandes Hoteles y Cadenas para México que permitió



obtener un tamaño de muestra apropiado para efectos estadísticos. Para clasificar los hoteles se utilizó el tamaño y la categoría eligiéndose para ello tres segmentos (Cuadro 4.15) considerando sólo los hoteles gran turismo, cinco y cuatro estrellas.

Cuadro 4.15

Clasificación de las empresas según el número de empleados

<b>Tamaño</b>	<b>Número de empleados</b>
Pequeña	11-50
Mediana	51-250
Grande	más de 250

Fuente: elaboración propia

Para Cancún, el total de hoteles lo constituyen 110, no logrando obtener respuesta de la encuesta en 19 casos, finalmente se contactaron 91 lo que equivale a un 82,7% de la población. Esto de acuerdo a los parámetros presentados en la ficha técnica (Cuadro 4.16).

Como se mencionó en la sección correspondiente a Tenerife, se logró un cuestionario positivamente valorado después del pretest (Anexo 1) quedando estructurado (Cuadro 4.17) con 18 preguntas distribuidas en seis bloques para medir: prácticas de recursos humanos, estructura organizacional, estrategia competitiva, la incertidumbre ambiental, el desempeño y el último está dedicado a los aspectos generales para clasificar los hoteles.

En México las empresas se clasifican en micro, pequeña, mediana y grande. Para efectos de esta investigación, las microempresas se han excluido ya que cuentan con menos de 11 trabajadores. De esta forma se aseguró la existencia de cierta estructura operativa empresarial

Cuadro 4.17  
Estructura del cuestionario

<b>Cuestionario</b>		
Aspectos tratados	Objetivo	Número de preguntas
Bloque 1 Instrumento para medir prácticas de recursos humanos	Conocer las distintas prácticas de recursos humanos empleadas por los hoteles de las categorías considerada	7 preguntas
Bloque 2 Instrumento par medir estructura organizacional	Conocer el tipo de estructura organizativa y sus características predominantes	3 preguntas
Bloque 3 Instrumento para medir la estrategia competitiva de la organización	Conocer el tipo de estrategia que preferentemente emplean los hoteles para relacionarse con su ambiente	3 pregunta
Bloque 4 Instrumento para medir la incertidumbre ambiental	Conocer el grado de incertidumbre percibida para tomar decisiones	2 preguntas
Bloque 5 Instrumento para medir el desempeño organizacional	Conocer los resultados obtenidos por el hotel en el último año	2 preguntas
Bloque 6 Datos de clasificación	Conocer el perfil y las características básicas de los hoteles encuestados	1 preguntas
		Total: 18 preguntas

Fuente: elaboración propia

#### **4.5 Elaboración y validación de las distintas escalas de medida**

Un aspecto importante es la medición del desempeño debido al empleo de distintas prácticas de recursos humanos en la industria. Por ello, se justificará el modelo que subyace a la escala para comprobar sus propiedades psicométricas y posteriormente se

procederá de manera similar con las escalas referentes a estructura organizacional, estrategia competitiva e incertidumbre ambiental.

#### 4.5.1 Justificación del modelo subyacente a la escala de medida para el desempeño organizacional

Como se mencionó para Tenerife, en el nuevo modelo de configuración organizativa se presentan las siete prácticas estratégicas de recursos humanos ajustadas horizontalmente con la estructura organizacional y verticalmente con la estrategia de la organización para lograr un impacto en el desempeño organizativo. A su vez, muestra la forma como la organización se vincula con su entorno a través de la estrategia seleccionada. Igualmente, para medir el desempeño se elaboró una escala propia determinando claramente lo que se quiere medir para identificar las dimensiones del concepto.

Después de revisar tanto los trabajos teóricos como empíricos y al no apreciarse una opinión consensuada en la literatura se optó por realizar un análisis factorial exploratorio para conocer la agrupación de las variables (Tabla 4.8).

Tabla 4.8  
Análisis factorial de la escala desempeño

				Alpha	Varianza
V1	La organización considera importante medir los resultados periódicamente	0.795	F1	0.8426	2.070
V2	La organización utiliza la medición de resultados para tomar decisiones	0.858			
V3	La organización está satisfecha con el crecimiento de ventas	0.642	F2	0.8600	27.803
V4	La organización está satisfecha con la cuota de mercado lograda	0.710			
V5	La organización está satisfecha con las utilidades obtenidas	0.798			
V6	La organización está satisfecha con el ROI obtenido	0.763			
V7	La organización está satisfecha con el cash flow obtenido	0.860			
V8	La organización está satisfecha con el desarrollo de productos	0.916			
V9	La organización está satisfecha con el desarrollo de mercado logrado	0.651			
V10	La organización está satisfecha con la calidad de servicios ofrecidos a los clientes	0.326			
	Alpha total = 0.8842 Varianza total = 40.082	Determinante de la matriz de correlaciones = 0.001611 KMO = 0.763 Test de esfericidad = 506.974 Significancia = 0.000			

Fuente: elaboración propia

El primer factor denominado *importancia de los resultados para la organización* consta de dos variables mientras que el segundo denominado *grado de satisfacción con los resultados obtenidos* contiene ocho variables.

#### **4.5.2 Comprobación de las propiedades psicométricas de las escalas**

Una escala de medida es un conjunto de ítems, frases o preguntas que permiten medir el nivel que alcanza un atributo determinado no directamente observable en un objeto, un consumidor u organización (Vila et al., 2003).

Para que un instrumento pueda denominarse escala debe reunir entre otras, dos propiedades psicométricas fundamentales como son la fiabilidad y la validez.

##### **4.5.2.1 Análisis de fiabilidad para la escala desempeño**

La fiabilidad señala que todos los ítems miden la misma variable latente y por lo tanto, las puntuaciones de los mismos deben estar fuertemente correlacionadas entre sí y ser internamente consistentes.

Si una escala no es fiable puede no ser tampoco válida, aunque si puede ocurrir que la escala sea válida pero no fiable. La fiabilidad es una condición necesaria pero no suficiente para la validez (Vila et al., 2003).

Para medirla, el procedimiento más común es el coeficiente Alpha de Cronbach que se define como la proporción de la varianza total de una escala que es atribuible a una fuente común, presumiblemente el valor real de la variable que pretende recoger los

ítems (De Vellis, 1991). Su valor oscila entre 0 y 1, conforme aumenta su valor, mayor es la consistencia interna de la escala y por tanto, menor es su varianza.

Según Nunnaly y Bernstein (1994) se puede admitir un 0.7 en las etapas preliminares de desarrollo aunque Cronbach (1976) haya marcado como valor el 0.65 para considerar una escala fiable (Tabla 4.9).

Tabla 4.9  
Fiabilidad de la escala para la medición del desempeño

VARIABLES	Medida de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alpha si se elimina el ítem
V1	34.9286	34.6213	0.4851	0.8749
V2	34.7857	32.5559	0.7369	0.8579
V3	34.8333	31.3213	0.7852	0.8528
V4	34.9524	31.7326	0.7549	0.8554
V5	35.3810	33.0098	0.4967	0.8763
V6	35.4762	31.6259	0.5787	0.8702
V7	35.3095	32.9874	0.5003	0.8759
V8	34.8571	33.2083	0.6280	0.8651
V9	34.7262	34.1530	0.5536	0.8703
V10	34.6786	33.8352	0.6135	0.8665
Alpha = 0.8842				

Fuente: elaboración propia

Por tanto, queda demostrada la fiabilidad de la escala desempeño. Antes de comprobar su validez se analizará de forma más resumida la fiabilidad de las otras escalas a utilizar en la investigación

#### 4.5.2.2. Análisis de fiabilidad para el resto de las escalas

De forma más breve se ofrece también el análisis para estas escalas mostrando para cada una de ellas el número de ítems y el Alfa de Cronbach una vez depurada la escala (Cuadro 4.18).

Cuadro 4.18  
Fiabilidad de las escalas

Escala	Número de ítems	Alfa de Cronbach
Oportunidad de carrera interna	4	0.7818
Sistema de entrenamiento formal	5	0.8411
Evaluación de desempeño	5	0.8661
Compartir beneficios	6	0.8746
Seguridad en el empleo	4	0.7291
Participación	6	0.7279
Definición de trabajo	5	0.7331
Centralización	4	0.7448
Formalización	4	0.8805
Complejidad	3	0.6979
Oferta de productos y servicios	3	0.7305
Innovación y crecimiento	4	0.8346
Capacidad de adaptación	5	0.7904
Dinamismo	7	0.7723
Complejidad	7	0.7636

Fuente: elaboración propia

El total de escalas utilizadas muestran un Alfa de Cronbach superior a 0.65 que es el límite marcado para trabajar con ellas.

#### 4.5.2.3 Análisis de la validez de la escala desempeño

La validez de una escala queda manifiesta cuando realmente mide lo que el investigador pretende medir, es decir, mide la variable objeto de estudio (Cruz, 2002; Babbie, 1995).

La escala tendrá validez cuando las diferencias entre los valores observados derivados de la escala reflejen diferencias reales en la variable objeto de medida y no de otros factores (Churchill, 1979).

Este concepto no es homogéneo y tiene diversas dimensiones que deben explicarse y analizarse por separado como son la validez de contenido y la validez de constructo que se mide a través de la validez convergente, la validez discriminante y la validez nomológica.

#### **4.5.2.3.1 Validez de contenido**

La validez de contenido está relacionada con la selección adecuada de los ítems que conforman la escala pues determina en que medida ese conjunto refleja todas las dimensiones del concepto que se pretende medir (Cruz, 2002).

Constatar esto no es tan sencillo dado que es difícil determinar exactamente cual es el abanico de ítems que potencialmente debería recoger la escala para considerarse representativa.

No existe un criterio objetivo y bien definido (Nunnally y Berstein, 1994) por cuanto se basa en el juicio del experto que se supone ha considerado todas las posibles dimensiones y contenidos del concepto, fenómeno o comportamiento analizado (Vila et al., 2000).

El desarrollo del marco teórico mediante el estudio de las variables que conforman cada una de las perspectivas de recursos humanos –universalista, contingente y configurativa- evidencia que el instrumento de medida es adecuado para la evaluación del modelo propuesto y de sus diferentes constructos.

Por ello, el instrumento de medida resultante tras el proceso de construcción teórica y su posterior depuración lleva a destacar la validez de contenido de este instrumento de medida.

#### **4.5.2.3.2 Validez de constructo**

La validez de constructo tiene que ver con la relación teórica entre la variable objeto de medida y otras variables. Trata de reflejar hasta que punto una medida se comporta de la forma en que se comportaría el concepto que pretende medir, respecto a otras medidas ya establecidas para otros conceptos (Cruz, 2002).

La forma de operativizar la validez de constructo es a través de la validez convergente, la validez discriminante y la validez nomológica.

##### **Validez convergente**

Existe validez convergente cuando se emplean distintos instrumentos para medir un mismo constructo y distintos ítems para una misma variable latente y esos instrumentos están fuertemente relacionados (Vila et al., 2000).

Se determina revisando que las correlaciones entre constructos sean positivas y estadísticamente significativas (Tabla 4.10).



### Validez discriminante

Se afirma que la escala tiene validez discriminante cuando no mide un constructo para el que no se diseñó, es decir, cuando la medida no se correlaciona con otras medidas de las que se supone debe diferir porque realmente miden conceptos distintos (Cruz, 2002).

Se obtiene la validez discriminante (Tabla 4.10) cuando se observa que el Alfa de Cronbach para cada constructo es superior a cualquiera de las correlaciones de cada uno de los constructos con respecto al resto (Alvarez et al., 1999).

Tabla 4.10  
Correlaciones para el análisis de desempeño organizacional

Desempeño Organizacional		I	II
<b>I. Importancia de los Resultados</b>	Correlación	0.8426 a	
	Sig.		
<b>II. Grado de Satisfacción con los Resultados</b>	Correlación	0.673**	0.8600 a
	Sig.	0.000	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

a Coeficiente de fiabilidad de cada concepto

Fuente: elaboración propia

### Validez nomológica

Una escala tiene validez nomológica cuando el constructo que mide es capaz de sacar a la luz relaciones con otros constructos que conceptual y teóricamente deberían existir (Vila et al., 2000). En este caso, a través del uso de la escala propuesta para medir el desempeño, se podrá comprobar si es de utilidad para contrastar las proposiciones y respaldar así las reflexiones teóricas realizadas a lo largo de la investigación.

#### 4.5.2.4 Análisis de la validez convergente y discriminante de las otras escalas usadas

Se presentarán a continuación la validez convergente y la validez discriminante del resto de las escalas a utilizar y sin perder el rigor necesario se mostrarán los resultados de forma resumida.

##### 4.5.2.4.1 Análisis de la validez convergente y discriminante de las escalas de medición para prácticas de recursos humanos

La escala de medición para prácticas de recursos humanos (Tabla 4.11) tiene validez convergente porque las correlaciones entre constructos son positivas y estadísticamente significativas y tiene validez discriminante porque el Alfa de Cronbach para cada constructo es superior a cualquiera de las correlaciones de cada uno de los constructos con respecto al resto.

Tabla 4.11  
Correlaciones para el análisis de prácticas de recursos humanos

Prácticas de Recursos Humanos		I	II	III	IV	V	VI	VII
I. Oportunidad de carrera interna	Correlación	0.8438 a						
	Sig.							
II. Sistema de entrenamiento formal	Correlación	0.607**	0.7749 a					
	Sig.	0.000						
III. Evaluación de desempeño	Correlación	0.525**	0.608**	0.8541 a				
	Sig.	0.000	0.000					
IV. Compartir beneficios	Correlación	0.747**	0.736**	0.658**	0.8706 a			
	Sig.	0.000	0.000	0.000				
V. Seguridad en el empleo	Correlación	0.737**	0.710**	0.574**	0.766**	0.7881a		
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000			
VI. Participación	Correlación	0.64**	0.753**	0.626**	0.811**	0.726**	0.8775a	
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
VII. Definición de trabajo	Correlación	0.758**	0.653**	0.765**	0.772**	0.648**	0.728**	0.8317a
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral) a Coeficiente de fiabilidad de cada concepto

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.2.4.2 Análisis de la validez convergente y discriminante de las escalas de medición para la estructura organizacional

La escala de medición para la estructura (Tabla 4.12) tiene igualmente validez convergente porque las correlaciones entre constructos son positivas y estadísticamente significativas y tiene validez discriminante porque el Alfa de Cronbach para cada constructo es superior a cualquiera de las correlaciones de cada uno de los constructos con respecto al resto.

Tabla 4.12  
Correlaciones para el análisis de la estructura

Estructura Organizacional		I	II	III
<b>I. Centralización</b>	Correlación	0.8677 a		
	Sig.			
<b>II. Formalización</b>	Correlación	0.521*	0.7234 a	
	Sig.	0.000		
<b>III. Complejidad</b>	Correlación	0.694**	0.522**	0.7153 a
	Sig.	0.000	0.000	
** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)				
* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)				
a Coeficiente de fiabilidad de cada concepto				

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.2.4.3 Análisis de la validez convergente y discriminante de la escala de medición para la estrategia competitiva de la organización

La escala de medición para la estrategia competitiva de la organización (Tabla 4.13) como se ha mencionado, tiene validez convergente porque las correlaciones entre constructos son positivas y estadísticamente significativas y tiene validez discriminante porque el Alfa de Cronbach para cada constructo es superior a cualquiera de las correlaciones de cada uno de los constructos con respecto al resto.

Tabla 4.13  
Correlaciones para el análisis de la estrategia

Estrategia		I	II	III
<b>I. Oferta</b>	Correlación	0.7305 a		
	Sig.			
<b>II. Innovación y Crecimiento</b>	Correlación	0.567*	0.8346 a	
	Sig.	0.000		
<b>III. Capacidad y Adaptación</b>	Correlación	0.561**	0.828**	0.7904 a
	Sig.	0.000	0.000	
** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral) * La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral) a Coeficiente de fiabilidad de cada concepto				

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.2.4.4 Análisis de la validez convergente y discriminante de las escalas de medición para la incertidumbre ambiental

La escala de medición para la incertidumbre ambiental (Tabla 4.14) tiene validez convergente porque las correlaciones entre constructos son positivas y estadísticamente significativas y tiene validez discriminante porque el Alfa de Cronbach para cada constructo es superior a cualquiera de las correlaciones de cada uno de los constructos con respecto al resto.

Tabla 4.14  
Correlaciones para el análisis de la incertidumbre ambiental

Incertidumbre Ambiental		I	II
<b>I. Dinamismo</b>	Correlación	0.6177 a	
	Sig.		
<b>II. Complejidad</b>	Correlación	0.564*	0.8393 a
	Sig.	0.000	
** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral) * La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral) a Coeficiente de fiabilidad de cada concepto			

Fuente: elaboración propia

Una vez comprobada la fiabilidad y validez de las escalas de medición se puede afirmar que el instrumento de medición puede ser igualmente utilizado tanto para Tenerife como para Cancún. Así, el resumen de las distintas escalas ya depuradas con las variables será el mismo que se ha presentado en la parte final de la sección correspondiente a Tenerife.

## **CAPÍTULO 5**

## **RESULTADOS**

### **5.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN TENERIFE**

### **5.2 RESULTADOS OBTENIDOS EN CANCÚN**

### **5.3 COMPARACIÓN DE HIPÓTESIS ENTRE TENERIFE Y CANCÚN**

#### **5.3.1 HIPÓTESIS DE LA PERSPECTIVA UNIVERSALISTA**

#### **5.3.2 HIPÓTESIS DE LA PERSPECTIVA CONTINGENTE**

#### **5.3.3 HIPÓTESIS DE LA PERSPECTIVA CONFIGURATIVA**

#### **5.3.4 COMPARACIÓN ENTRE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS**

## **CAPÍTULO 5**

## RESULTADOS

Una vez validadas las escalas a utilizar, se exponen los resultados obtenidos a partir de la investigación empírica realizada.

Este capítulo se ha dividido en dos partes, la primera corresponde a los resultados obtenidos en Tenerife y la segunda a los obtenidos en Cancún para posteriormente realizar una comparación entre ellos.

### 5.1 Resultados obtenidos en Tenerife

Para probar cada una de las hipótesis que se plantean a continuación, se llevaron a cabo regresiones jerárquicas, basándose en los cambios de nivel de variación, antes y después de que la variable de interés fuera añadida al grupo de variables de control. Se determinó que los cambios significativos en la  $R^2$  ajustada proporcionarían soporte a las hipótesis.

*Hipótesis 1. Habrá una relación positiva entre el desempeño organizacional y (a) oportunidad de carrera interna, (b) sistema de entrenamiento formal, (c) evaluación de desempeño, (d) compartir beneficios, (e) seguridad en el empleo, (f) participación y (g) definición de trabajo.*

Para constatar esta hipótesis se calcularon previamente las confiabilidades y las correlaciones entre las siete prácticas de recursos humanos (Tabla 5.1). El resultado

indica que estas prácticas no son independientes entre sí y que la práctica *participación* es la que está más altamente relacionada con el desempeño organizacional, seguida de seguridad en el empleo y compartir beneficios.

Tabla 5.1  
Confiabilidades de las prácticas de recursos humanos y sus correlaciones con el desempeño

		C	R	I	II	III	IV	V	VI	VII	Desempeño
<b>Categoría</b>	Correlación	1.000	0.016	-0.027	-0.289	-0.156	-0.213	-0.154	-0.175	-0.282	-0.068
	Sig.		0.914	0.857	0.046	0.291	0.147	0.298	0.234	0.052	0.646
<b>Régimen</b>	Correlación	0.016	1.000	-0.313*	-0.363	-0.137	-0.276	0.046	0.085	-0.211	-0.075
	Sig.	0.914		0.030	0.011	0.354	0.058	0.756	0.565	0.150	0.612
<b>I. Carrera Interna</b>	Correlación	-0.027	-0.313	1.000	0.605**	0.681**	0.668**	0.604**	0.320*	0.546**	0.312
	Sig.	0.857	0.030		0.000	0.000	0.000	0.000	0.027	0.000	0.031
<b>II. Entrenamiento formal</b>	Correlación	-0.289*	-0.363*	0.605**	1.000	0.617**	0.758**	0.446**	0.199	0.461**	0.209
	Sig.	0.046	0.011	0.000		0.000	0.000	0.001	0.175	0.001	0.154
<b>III. Evaluación de desempeño</b>	Correlación	-0.156	-0.137	0.681**	0.617**	1.000	0.871	0.791*	0.179	0.797**	0.504
	Sig.	0.291	0.354	0.000	0.000		0.000	0.000	0.223	0.000	0.000
<b>IV. Compartir Beneficios</b>	Correlación	-0.213	-0.276	0.668**	0.758**	0.871**	1.000	0.772**	0.090	0.669**	0.387*
	Sig.	0.147	0.058	0.000	0.000	0.000		0.000	0.541	0.000	0.007
<b>V. Seguridad en el empleo</b>	Correlación	-0.154	0.046	0.604**	0.446**	0.791**	0.772**	1.000	0.199	0.803**	0.465*
	Sig.	0.298	0.756	0.000	0.001	0.000	0.000		0.176	0.000	0.001
<b>VI. Participación</b>	Correlación	-0.175	0.085	0.320*	0.199	0.179	0.090	0.199	1.000	0.239	0.526**
	Sig.	0.234	0.565	0.027	0.175	0.223	0.541	0.176		0.102	0.000
<b>VII. Definición de trabajo</b>	Correlación	-0.282	-0.211	0.546**	0.461**	0.797**	0.669**	0.803**	0.239	1.000	0.198
	Sig.	0.052	0.150	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.102		0.177
<b>Desempeño Organizacional</b>	Correlación	-0.068	-0.075	0.312	0.209	0.504	0.387*	0.465*	0.526**	0.198	1.000
	Sig.	0.646	0.612	0.031	0.154		0.007	0.001	0.000	0.177	

\*\*p<0.01

\*p<0.05

Para contrastar la hipótesis universalista se realizaron dos análisis adicionales. Primeramente se introducen las siete prácticas de manera independiente en la ecuación de regresión después de haberlo realizado con las variables de control. Los resultados muestran que las prácticas mencionadas explican de una manera incremental la varianza de los resultados.



En el segundo de los análisis se realizó una regresión jerárquica donde el desempeño organizacional fue la variable dependiente y las siete prácticas de RRHH fueron introducidas independientemente en la ecuación una vez que el grupo de variables de control fue utilizado (Tabla 5.2).

Tabla 5.2

Resultados de la hipótesis universalista

	<b>B</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Δ R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustada</b>	<b>Δ R<sup>2</sup> ajustada</b>
<b>Control</b>		0.306*		0.054*	
<b>Prácticas</b>		0.318**	0.012	0.106**	0.052
I. Carrera interna	0.154				
II. Entrenamiento formal	0.187				
III. Evaluación de desempeño	0.211				
IV. Compartir beneficios	0.158*				
V. Seguridad en el empleo	0.176*				
VI. Participación	0.213**				
VII. Definición de trabajo	0.163				
<b>Completo</b>		0.443**	0.126	0.564**	0.458

\*\*p<0.01

\*p<0.05

Los resultados permiten afirmar que las prácticas de RRHH presentan un aporte significativo en la varianza del desempeño organizacional ya que los aumentos en las R<sup>2</sup> ajustadas resultaron significativos, lo que permite afirmar que el uso de estas prácticas resultará en un mejor desempeño organizacional.

Con las variables de control es posible explicar un 5,4% de la varianza del desempeño, utilizando la mejor de las prácticas -participación- se obtiene un 10,6% y utilizando

todo el grupo de las siete prácticas junto con las variables de control se tiene un total de 56,4% de la varianza para explicar el desempeño. Estos resultados apoyan la Hipótesis 1.

***Hipótesis 2.** La relación entre prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional será contingente con una estrategia de la organización.*

La perspectiva de contingencia sostiene que para ser efectivas, las prácticas de recursos humanos de una organización deben ser consistentes con otros aspectos de la misma, los cuales se configuran como variables o factores de contingencia. Se han señalado como posibles factores de contingencia, la estrategia, el entorno o las características organizativas como lo es la estructura organizacional, señalando que el impacto de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño estará condicionado por la variable de contingencia elegida.

Para que una organización sea efectiva debe lograr ambos ajustes: el horizontal, que toma en cuenta la coherencia desde el punto de vista interno por lo que debe considerar un sistema de empleo conformado por prácticas de recursos humanos complementarias y consistentes y el vertical, que al tomar en cuenta la coherencia externa, debe considerar que las prácticas de recursos humanos sean consistentes con otros aspectos de la organización.

La hipótesis contingente defiende que la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados son contingentes con la estrategia que la organización persigue. Estas predicciones contingentes pueden evaluarse determinando si la

interacción práctica de RRHH/estrategia incrementa significativamente el nivel de explicación en el análisis de regresión.

Para constatar esta hipótesis se efectuaron dos análisis. En el primero de ellos se incluyeron las variables de control, la medida de estrategia y cada una de las prácticas de manera aislada, obteniéndose siete regresiones diferentes. En el segundo análisis se añadió la interacción entre cada una de las prácticas -ajuste horizontal- y la medida de la estrategia junto con las variables de control -ajuste vertical- (Tabla 5.3).

Con las variables de control y la estrategia solamente es posible explicar un 11,3% de la varianza del desempeño, sin embargo, al utilizar una a una las siete prácticas de recursos humanos junto con las variables de control se explica un 29,8%.

Tabla 5.3  
Resultados de la hipótesis contingente

	B	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustada	Δ R <sup>2</sup> ajustada
<b>Control</b>					
<b>E Estratégica</b>		0.317**		0.113**	
<b>Prácticas</b>		0.387**	0.070	0.298**	0.185
I. Carrera interna	0.145				
II. Entrenamiento formal	0.119				
III. Evaluación de desempeño	0.141				
IV. Compartir beneficios	0.120**				
V. Seguridad en el empleo	0.151*				
VI. Participación	0.200*				
VII. Definición de trabajo	0.162				
<b>Interacción</b>		0.543**	0.156	0.335**	0.037
E*I	0.143				
E*II	0.108				
E*III	0.130				
E*IV	0.138**				
E*V	0.150*				
E*VI	0.232*				
E*VII	0.157				
<b>Completo</b>		0.650**	0.107	0.461**	0.126

\*\*p<0.01

\*p<0.05

Los resultados muestran que las siete interacciones se relacionan de manera significativa con la estrategia al incrementar la varianza en la explicación del desempeño organizacional hasta 46,1% lo que implica un apoyo completo a la hipótesis contingente -Hipótesis 2-.

Las teorías configurativas incorporan el concepto de ajuste en sus dos dimensiones por lo que una vez logrados los ajustes horizontal y vertical se dará paso a constatar las hipótesis de la perspectiva configurativa.

Las pruebas de la hipótesis configurativa requieren la construcción de dos conjuntos de perfiles ideales: perfil estratégico ideal y perfil de sistema de empleo ideal.

Estos dos perfiles contienen el valor de cada medida que mejor caracteriza el tipo ideal relevante.

Los perfiles estratégicos ideales se definen operacionalmente como los valores para cada tipo ideal (Tabla 5.4).

Para ello se realizó un cluster de los hoteles en base a las doce variables de estrategia. Los valores para los perfiles del sistema de empleo ideal fueron especificados teóricamente como el valor medio para cada una de las variables relevantes.

Los sistemas de tipo mercado e interno fueron especificados como más/menos una desviación estándar de la media de cada variable.

Tabla 5.4  
Valores para los perfiles ideales

<b>(a) Perfiles estratégicos ideales</b>			
<b>Variabes</b>	<b>Prospector</b>	<b>Analizador</b>	<b>Defensor</b>
Oferta de servicios amplia e innovadora	4.54	3.75	2.05
Oferta constante de nuevos servicios	4.40	4.00	2.21
Análisis de las condiciones ambientales	4.82	3.85	1.60
Crecimiento por desarrollo de nuevos productos	4.79	3.73	1.82
Capacidad de crear cambios	4.75	3.69	2.01
Crecimiento de forma acelerada	2.15	3.23	4.37
Planeación a corto plazo	4.19	3.33	3.47
Capacidad de coordinar diversas operaciones	4.52	3.75	3.26
Innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios	4.80	3.75	1.84
Capacidad de respuesta a nuevas oportunidades	4.20	2.50	2.07
Oferta de productos y servicios de alto coste	4.61	3.20	1.08
Flexibilidad en la prestación de servicios	3.92	3.85	4.24
<b>(b) Perfiles de sistemas de empleo ideales</b>	Tipo-Mercado	Mitad de Camino	Interno
Carrera interna	3.04	3.42	4.16
Entrenamiento formal	2.40	3.13	4.22
Evaluación de desempeño	3.50	2.67	1.84
Compartir beneficios	4.06	2.81	1.56
Seguridad en el empleo	3.94	2.85	3.68
Participación	3.34	3.93	3.48
Definición de trabajo	3.18	3.64	4.10

**Hipótesis 3.** *Entre mayor similitud con el sistema de empleo de tipo ideal que sea similar con un sistema de empleo de la organización mayor será el desempeño.*

Se clasificaron cada uno de los hoteles de acuerdo al sistema de empleo ideal al que más se parecieran basándose en las siete prácticas de recursos humanos y tomando la

variable *entrenamiento formal* para decidir el tipo de sistema de empleo de cada cluster (Tabla 5.5) ya que esta fue la variable que obtuvo la mayor F.

Esta clasificación muestra el número de hoteles con un sistema de empleo más semejante a cada sistema de empleo ideal y las medias y desviaciones estándar de cada práctica de RRHH para cada grupo de hoteles.

Los valores F indican si existen diferencias significativas entre los grupos de hoteles, lo que prueba que los hoteles se dividen en tres grupos, uno por cada tipo de sistema de empleo.

Tabla 5.5  
Descripción de tipos de RRHH y comparación de medias

	Sistemas de empleo						F
	Mercado		Mitad del camino		Interno		
Prácticas de RRHH	Media	D.S.	Media	D.S.	Media	D.S.	
Carrera Interna	3.81	0.48	3.26	0.52	2.86	1.07	5.940**
Entrenamiento Formal	4.23	0.47	3.11	0.31	1.77	0.21	114.991**
Evaluación de Desempeño	4.33	0.38	3.24	0.40	3.11	0.64	29.308**
Compartir Beneficios	4.52	0.44	3.20	0.48	2.49	0.86	38.499**
Seguridad en el Empleo	4.10	0.43	3.20	0.32	3.30	1.18	12.080**
Participación	4.18	0.38	3.89	0.41	4.03	0.31	3.493*
Definición de Trabajo	4.24	0.30	3.30	0.43	3.63	0.58	20.457**
Total N	12		29		7		
* $p < .05$ ** $p < .01$							

Para este análisis se obtuvieron las distancias entre el sistema de empleo utilizado por el hotel y el tipo ideal correspondiente (Tabla 5.6).

Tabla 5.6

Distancias entre el sistema de empleo y el tipo ideal

	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup> ajustada	$\Delta R^2$ ajustada
<b>Control</b>		0.306*		0.054*	
<b>Distancia perfil ideal</b>	0.466	0.512**	0.206	0.497**	0.443

Cuando se realiza la regresión con las variables de control, solamente se logra explicar el 5,4% de la varianza del desempeño, pero al añadir la similitud entre el sistema de empleo que utilizan los hoteles con el sistema ideal, esta explicación llega hasta un 49,7%, lo cual se interpreta como un aporte significativo al desempeño organizacional, por lo que se puede afirmar que la Hipótesis 3 se cumple.

**Hipótesis 4.** *Cuanto mayor sea la similitud de un sistema de empleo respecto al tipo ideal para cada tipo de estructura mayor será el desempeño organizacional.*

Se generó el modelo con las posibilidades de implantación mediante la realización de un cluster siguiendo un procedimiento de dos pasos. En el primer paso, mediante sucesivos clusters jerárquicos, se seleccionaron los hoteles en base a las variables de la estructura organizacional obteniéndose dos clusters (Tabla 5.7).

El cluster uno presenta una estructura mecánica al obtenerse puntuaciones altas en los ítems de centralización con valores entre 4 y 4.55; en los de formalización con valores entre 3.36 y 4.36 y en los de complejidad con valores entre 3 y 4.73 lo que permite

afirmar que prácticamente todos los valores están sobre la media. En este cluster se encuentran agrupados 11 hoteles.

El cluster dos presenta una estructura orgánica al obtenerse puntuaciones bajas en los ítems de centralización con valores entre 2.19 y 3.81; en los de formalización con valores entre 2.16 a 3.92 y en los de complejidad con valores entre 3.57 a 3.92 lo que permite afirmar que prácticamente todos los valores están por debajo de la media. En este cluster se encuentran agrupados 36 hoteles.

Tabla 5.7

Medias y desviaciones de los clusters obtenidos

Tenerife	Cluster 1		Cluster 2		F
	Media	S.D.	Media	S.D.	
Centralización 1	4.00	0.89	3.16	0.60	4.488*
Centralización 2	4.45	0.52	2.92	1.40	12.517**
Centralización 3	4.55	0.52	2.19	1.02	53.600**
Centralización 4	4.55	0.52	3.81	1.00	5.482*
Formalización 1	3.73	1.90	2.16	1.01	1.701
Formalización 2	3.36	0.50	2.41	1.26	7.118*
Formalización 3	3.55	0.82	2.43	1.28	4.663*
Formalización 4	4.36	0.92	3.92	0.86	2.185
Complejidad 1	4.64	0.67	3.92	0.64	10.401**
Complejidad 2	4.73	0.65	3.68	0.75	17.758**
Complejidad 3	3.00	0.00	3.57	0.77	3.460*

\*p<0.05

\*\*p<0.01

En el segundo de los clusters jerárquicos (Tabla 5.8) aparecen los rasgos de los clusters resultantes de acuerdo a cada una de las siete prácticas.



Los hoteles con una estructura mecánica -cluster 1- se caracterizan por seguir principalmente prácticas de *seguridad en el empleo* y *entrenamiento formal*, mientras que los hoteles con una estructura orgánica -cluster 2- se identifican por seguir prácticas de *participación* y *compartir beneficios*.

Tabla 5.8  
Rasgos de los clusters resultantes

Tenerife	Cluster 1		Cluster 2	
	Media	S.D.	Media	S.D.
I. Carrera interna	3.08	0.73	3.19	0.66
II. Entrenamiento formal	3.27	0.75	3.37	0.87
III. Evaluación de desempeño	3.07	0.84	3.06	0.60
IV. Compartir beneficios	3.02	0.88	3.58	0.77
V. Seguridad en el empleo	3.75	0.72	2.85	0.64
VI. Participación	2.88	0.33	4.17	0.39
VII. Definición de trabajo	3.12	0.82	2.61	0.57

Para constatar esta hipótesis, se analizaron las diferencias entre el perfil de sistema de empleo de mercado y aquel que están utilizando los hoteles de cada cluster, empleando esta medida de distancia para introducirla en un segundo paso en la regresión jerárquica, tras haberla realizado primero con las variables de control. El primer cluster no muestra apoyo para la hipótesis ya que las regresiones no son significativas (Tabla 5.9).

En el segundo cluster se observa que las diferencias respecto al sistema ideal explican un 70,3% de la varianza del desempeño organizacional, lo que significa un aumento de 12,7% respecto a lo que explican las variables de control. Estos resultados muestran apoyo parcial a la Hipótesis 4.

Tabla 5.9  
Resultados de los clusters

**Cluster 1 (Mecánica)**

	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup> ajustada	$\Delta R^2$ ajustada
<b>Control</b>		0.282		0.176	
<b>Distancia perfil de sistema de empleo ideal</b>	0.376	0.294	0.012	0.186	0.010

**Cluster 2 (Orgánica)**

	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup> ajustada	$\Delta R^2$ ajustada
<b>Control</b>		0.684**		0.576**	
<b>Distancia perfil de sistema de empleo ideal</b>	0.024	0.768**	0.084	0.703**	0.127

\*p<0.05

\*\*p<0.01

**Hipótesis 5.** *La similitud de un sistema de empleo con el sistema de empleo de tipo ideal que sea apropiado para una estrategia de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional.*

Después de haber sido clasificados los hoteles, se procedió a *aislar el efecto estratégico* analizando la orientación estratégica más eficaz en cada una de las celdas y escogiendo para el resto de los análisis sólo aquellos hoteles que tengan una orientación correcta.

Se realizó un ANOVA para asegurarse que estas diferencias estratégicas fueran válidas dentro de cada cluster, cada hotel fue identificado por seguir determinada estrategia mediante el análisis de la variable *innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios*

Se muestran los resultados del análisis (Tabla 5.10) encontrando que los hoteles con una estructura mecánica -cluster 1- son más eficaces si siguen una orientación prospectora aunque la diferencia no fue estadísticamente significativa. Para los hoteles con una estructura orgánica -cluster 2- la orientación que les permite obtener mejores resultados es también la prospectora.

La estrategia óptima se determina seleccionando los hoteles cuya valor medio en las prácticas resultó mayor, además las pruebas F y el análisis Scheffé se utilizaron para comprobar que dichas diferencias entre grupos tiene validez estadística.

Tabla 5.10  
Resultados del análisis  
Cluster 1

	Media	S.D.	F
<b>Defensora (A)</b>	3.79	0.06	3.831
<b>Analizadora (B)</b>	4.12	0.27	
<b>Prospectora (C)</b>	4.35	0.23	
	(I) Tipos de estrategia	(J) Tipos de estrategia	Dif. medias (I-J)
<b>Scheffé</b>	1	2	-0.325
		3	-0.5625
	2	1	0.325
		3	-0.2375
	3	1	0.5625
		2	0.2375

\* p<0.05  
\*\* p<0.01

(A) n= 2 hoteles  
(B) n= 5 hoteles  
(C) n= 4 hoteles

La falta de significancia de la F en este cluster muestra que no existe ninguna orientación estratégica que permita a la organización obtener un mayor desempeño.

<b>Cluster 2</b>			
	<b>Media</b>	<b>S.D.</b>	<b>F</b>
<b>Defensora (A)</b>	3.65	0.26	26.694**
<b>Analizadora (B)</b>	4.10	0.27	
<b>Prospectora (C)</b>	4.52	0.36	
	<b>(I) Tipos de estrategia</b>	<b>(J) Tipos de estrategia</b>	<b>Dif. medias (I-J)</b>
<b>Scheffé</b>	1	2	-0.4531**
		3	-0.8674**
	2	1	0.4531**
		3	-0.4143*
	3	1	0.8674**
		2	0.4143*
* p<0.05 ** p<0.01	(A) n= 11 hoteles (B) n= 16 hoteles (C) n= 6 hoteles		

Una vez aislado el efecto estratégico, se analizarán solamente aquellos hoteles que cumplen con el ajuste vertical, escogiendo en cada cuadrante únicamente los que tienen alineada su estrategia, es decir, que poseen la estrategia que les permite alcanzar mejores resultados.

Para probar esta hipótesis se calcularon las medidas de ajuste de los perfiles ideales de tipo de empleo -mercado e interno-, utilizando los elementos del cluster definido en la Tabla 5.5, introduciendo estos resultados en ecuaciones de regresión jerárquica para predecir el desempeño organizacional (Tabla 5.11).

Tabla 5.11

Regresiones jerárquicas del tipo de empleo (mercado-interno)

**Mercado**

	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup> ajustada	$\Delta R^2$ ajustada
<b>Control</b>		0.418**		0.321**	
<b>Distancia perfil ideal</b>	0.523	0.689**	0.271	0.635**	0.314

**Interno**

	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup> ajustada	$\Delta R^2$ ajustada
<b>Control</b>		0.263*		0.194*	
<b>Distancia perfil ideal</b>	0.263	0.496**	0.133	0.408**	0.214

\*p<0.05

\*\*p<0.01

En el tipo mercado, la R<sup>2</sup> ajustada explica un 63,5% de la varianza del desempeño organizacional, lo cual implica un aumento del 31,4% respecto del uso único de las variables de control. También en el tipo interno la R<sup>2</sup> ajustada explica un 40,8% de la varianza del desempeño organizacional, lo cual implica un aumento del 21,4% respecto del uso único de las variables de control.

En ambos casos los porcentajes de explicación son considerables y significativos. Los resultados muestran un apoyo completo para explicar la varianza del desempeño organizacional y por lo tanto a la Hipótesis 5.

**Hipótesis 6.** *La similitud de un sistema de empleo con un sistema de empleo híbrido que sea apropiado para una estrategia de una organización estará positivamente relacionada con el desempeño.*

Para probar esta hipótesis se calcularon las medidas de ajuste de los tipos híbridos, utilizando los elementos del cluster definido en la Tabla 5.5 y así se introdujo esta medida en ecuaciones de regresión jerárquica al igual que se realizó en el análisis anterior (Tabla 5.12).

Tabla 5.12  
Regresiones jerárquicas del tipo híbrido

**Mitad del camino**

	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup> ajustada	$\Delta R^2$ ajustada
<b>Control</b>		0.605**		0.560**	
<b>Distancia perfil ideal</b>	0.703	0.715**	0.110	0.618**	0.058

\*p<0.05

\*\*p<0.01

Los resultados muestran un apoyo completo para explicar la varianza en el desempeño organizacional debido a que la R<sup>2</sup> ajustada explica un 61,8% de la varianza del desempeño organizacional, lo cual implica un aumento del 5,8% respecto del uso único de las variables de control. El resultado de estas regresiones apoya la Hipótesis 6.

***Hipótesis 7. La relación entre la incertidumbre ambiental y una estrategia de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional.***

Para ello se analizaron los hoteles alineados con la estrategia ideal dentro de cada cluster, calculando la correlación entre las variables de incertidumbre y el desempeño organizacional (Tabla 5.13).

Tabla 5.13

Correlaciones entre las variables de incertidumbre ambiental de hoteles alineadas y el desempeño organizativo

<b>Hoteles Prospectoras de Cluster 1 (Mecánica)</b>				
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>Desempeño O.</b>
<b>I. Dinamismo</b>	Correlación	1.000	0.993**	0.106
	Sig.	.	0.007	0.794
<b>II. Complejidad</b>	Correlación	0.993**	1.000	0.114
	Sig.	0.007	.	0.886
<b>Desempeño Organizacional</b>	Correlación	0.106	0.114	1.000
	Sig.	0.794	0.886	.

<b>Hoteles Prospectoras de Cluster 2 (Orgánica)</b>				
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>Desempeño O.</b>
<b>I. Dinamismo</b>	Correlación	1.000	0.082	-0.412
	Sig.	.	0.734	0.270
<b>II. Complejidad</b>	Correlación	0.082	1.000	-0.059
	Sig.	0.734	.	0.881
<b>Desempeño Organizacional</b>	Correlación	-0.412	-0.059	1.000
	Sig.	0.270	0.881	.

\*\*p<0.01

\*p<0.05

En ninguno de los dos clusters existe relación entre las variables de incertidumbre ambiental y desempeño organizacional por lo que no existe apoyo para aceptar la Hipótesis 7.

**Hipótesis 8.** *La relación entre la incertidumbre ambiental y la estructura de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional.*

Para ello se analizaron en cada uno de los cluster los hoteles que presentan estructura mecánica y orgánica respectivamente calculando la correlación entre las variables de incertidumbre y el desempeño organizacional (Tabla 5.14).

Tabla 5.14  
Correlación entre las variables de incertidumbre ambiental  
y el desempeño organizacional

<b>Cluster 1 (Mecánica)</b>				
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>Desempeño O.</b>
<b>I. Dinamismo</b>	Correlación	1.000	0.167	0.662**
	Sig.	.	0.241	0.000
<b>II. Complejidad</b>	Correlación	0.167	1.000	0.482**
	Sig.	0.241	.	0.000
<b>Desempeño Organizacional</b>	Correlación	0.662**	0.482**	1.000
	Sig.	0.000	0.000	.

\*\*p<0.01

\*p<0.05

<b>Cluster 2 (Orgánica)</b>				
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>Desempeño O.</b>
<b>I. Dinamismo</b>	Correlación	1.000	0.503**	-0.048
	Sig.		0.002	0.777
<b>II. Complejidad</b>	Correlación	0.503**	1.000	0.012
	Sig.	0.002		0.844
<b>Desempeño Organizacional</b>	Correlación	-0.048	0.012	1.000
	Sig.	0.777	0.844	.

\*\*p<0.01

\*p<0.05

En el cluster correspondiente a los hoteles que presentan estructura mecánica se encontró que existe una alta relación positiva entre el desempeño organizacional y las



dos variables de incertidumbre ambiental mientras que en el correspondiente a los hoteles que presentan una estructura orgánica no se encontró relación alguna con las variables de incertidumbre ambiental con lo cual se obtiene un apoyo parcial a la Hipótesis 8.

***Hipótesis 9. La relación entre la incertidumbre ambiental y las prácticas de recursos humanos estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional.***

Para probar esta hipótesis fue necesario realizar una regresión jerárquica, estableciendo como variable dependiente el desempeño organizacional (Tabla 5.15).

La primera parte de la tabla corresponde a la Tabla 5.5 donde se muestra una regresión tomando en cuenta las variables de control y las siete prácticas de recursos humanos, para posteriormente incluir las variables de incertidumbre ambiental.

Con la mejor de las prácticas es posible explicar el 40,6% de la varianza del desempeño organizacional.

Al añadir la incertidumbre ambiental con complejidad se explica un 52,7% de la varianza y con el total de variables de recursos humanos e incertidumbre ambiental se alcanza a explicar hasta un 56,7% por lo que la hipótesis 9 se acepta.

Tabla 5.15

Correlación entre las variables de incertidumbre ambiental y las prácticas de recursos humanos

	<b>B</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Δ R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustada</b>	<b>Δ R<sup>2</sup> ajustada</b>
<b>Control</b>		0.306*		0.054*	
<b>Prácticas</b>		0.378**	0.012	0.406**	0.052
I. Carrera interna	0.154**				
II. Entrenamiento formal	0.187**				
III. Evaluación de desempeño	0.211**				
IV. Compartir beneficios	0.158**				
V. Seguridad en el empleo	0.176**				
VI. Participación	0.213**				
VII. Definición de trabajo	0.163**				
<b>Incertidumbre ambiental</b>	-	0.441**	0.133	0.527**	0.461
Dinamismo	0.132*				
Complejidad	0.157*				
<b>Completo</b>	-	0.452**	0.001	0.567**	0.000

Con el propósito de evaluar la posibilidad de que el régimen de propiedad de la empresa hotelera objeto de control determine las prácticas de recursos humanos adoptadas por los hoteles en Tenerife, se realizó un análisis ANOVA de una vía entre la variable régimen de propiedad (cadena o independiente) y cada una de las prácticas de recursos humanos.

Los resultados del análisis muestran la existencia de diferencias significativas entre ambas variables (Tabla 5.16). Mientras las prácticas de oportunidad de carrera, entrenamiento formal y participación son significativas respecto al régimen de propiedad, la percepción que los hoteleros tienen respecto a las prácticas evaluación,

compartir beneficios, seguridad en el empleo y definición de trabajo no es significativa entre un hotel que pertenece a una cadena o un hotel independiente.

Tabla 5.16

Relación entre las prácticas de recursos humanos y el régimen de propiedad del hotel

		Suma de Cuadrados	Grados de Libertad	Media Cuadrada	F	Sig.
Oportunidad de carrera	Independiente	2.117	15	2.117	5.007	0.030
	Cadena	19.445	33	0.423		
	Total	21.561	48			
Entrenamiento formal	Independiente	4.304	15	4.304	6.978	0.011
	Cadena	28.375	33	0.617		
	Total	32.679	48			
Evaluación desempeño	Independiente	0.373	15	0.373	0.875	0.354
	Cadena	19.626	33	0.427		
	Total	19.999	48			
Compartir beneficios	Independiente	2.065	15	2.065	3.370	0.073
	Cadena	28.185	33	0.613		
	Total	30.249	48			
Seguridad en el empleo	Independiente	0.444	15	0.444	0.987	0.326
	Cadena	20.711	33	0.450		
	Total	21.155	48			
Participación	Independiente	1.011E-02	15	0.011	0.070	0.013
	Cadena	6.642	33	0.144		
	Total	6.652	48			
Definición de trabajo	Independiente	0.679	15	0.679	1.785	0.188
	Cadena	17.504	33	0.381		
	Total	18.184	48			

Para profundizar en el análisis de las tres prácticas de recursos humanos, se procedió a conocer la información que presentan respecto al régimen de propiedad del hotel (Tabla

5.17). Para ello, se realizó un análisis de medias que determinó la existencia de diferencias significativas entre el tipo de régimen de hotel y las prácticas de recursos humanos adoptadas, concluyéndose que las prácticas oportunidad de carrera y participación son significativas para los hoteles independientes y la práctica entrenamiento formal lo es para los hoteles que pertenecen a una cadena.

Tabla 5.17

Análisis de medias entre tipo de hotel y prácticas de recursos humanos

		N	Mean media	Std. Deviation	Std. Error
Oportunidad de carrera	Independiente	15	3.6500	.7121	.1839
	Cadena	33	3.1970	.6211	.1081
	Total	48	3.3385	.6773	9.776E-02
Entrenamiento formal	Independiente	15	2.9939	.7786	.1355
	Cadena	33	3.6400	.8007	.2067
	Total	48	3.1958	.8338	.1204
Participación	Independiente	15	3.9333	.4216	.1089
	Cadena	33	3.1646	.3603	6.271E-02
	Total	48	3.5480	.3762	5.430E-02

## 5.2 Resultados obtenidos en Cancún

Para probar cada una de las hipótesis que se plantean a continuación se llevaron a cabo regresiones jerárquicas, basándose en los cambios de nivel de variación, antes y después de que la variable de interés fuera añadida al grupo de variables de control. Se determinó que los cambios significativos en la  $R^2$  ajustada proporcionarían soporte a las hipótesis.

**Hipótesis 1.** Habrá una relación positiva entre el desempeño organizacional y (a) oportunidad de carrera interna, (b) sistema de entrenamiento formal, (c) evaluación de desempeño, (d) compartir beneficios, (e) seguridad en el empleo, (f) participación y (g) definición de trabajo.

Para constatar esta hipótesis se calcularon previamente las confiabilidades y las correlaciones entre las siete prácticas de recursos humanos (Tabla 5.18). El resultado indica que estas prácticas no son independientes entre sí y que la práctica *compartir beneficios* es la que está más altamente relacionada con el desempeño organizacional, seguida de participación y seguridad en el empleo.

Tabla 5.18

Confiabilidades de las prácticas de recursos humanos y sus correlaciones con el desempeño

		C	R	I	II	III	IV	V	VI	VII	Desempeño
<b>Categoría</b>	Correlación	1.000	0.131	0.196	0.413**	0.312**	0.361**	0.346**	0.289**	0.348**	0.252*
	Sig.		0.234	0.073	0.000	0.004	0.001	0.001	0.008	0.001	0.021
<b>Régimen</b>	Correlación	0.131	1.000	0.098	0.098	-0.017	0.015	0.138	0.111	0.169	0.107*
	Sig.	0.234		0.373	0.376	0.878	0.894	0.209	0.316	0.124	0.334
<b>I. Carrera Interna</b>	Correlación	0.196	0.098	1.000	0.607**	0.637**	0.747**	0.625**	0.798**	0.640**	0.623
	Sig.	0.073	0.373		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>II. Entrenamiento formal</b>	Correlación	0.413**	0.098	0.607**	1.000	0.710**	0.776**	0.608**	0.653**	0.753**	0.611
	Sig.	0.000	0.376	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>III. Evaluación de desempeño</b>	Correlación	0.312**	-0.017	0.637**	0.710**	1.000	0.766**	0.574**	0.648**	0.726**	0.487
	Sig.	0.044	0.878	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>IV. Compartir Beneficios</b>	Correlación	0.361**	0.015	0.747**	0.776**	0.766**	1.000	0.658**	0.772**	0.811**	0.736**
	Sig.	0.001	0.894	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
<b>V. Seguridad en el empleo</b>	Correlación	0.346**	0.138	0.625**	0.608**	0.574**	0.658**	1.000	0.765**	0.626**	0.665*
	Sig.	0.001	0.209	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
<b>VI. Participación</b>	Correlación	0.289**	0.111	0.798**	0.653**	0.648**	0.772**	0.765**	1.000	0.728**	0.718*
	Sig.	0.008	0.316	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
<b>VII. Definición de trabajo</b>	Correlación	0.348**	0.169	0.640**	0.753**	0.726**	0.811**	0.626**	0.728**	1.000	0.648
	Sig.	0.001	0.124	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
<b>Desempeño Organizacional</b>	Correlación	0.252*	0.107	0.623	0.611	0.487	0.736**	0.655*	0.718*	0.648	1.000
	Sig.	0.021	0.334	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

\*\*p<0.01

\*p<0.05

Para contrastar la hipótesis universalista se realizaron dos análisis adicionales.

Primeramente se introducen las siete prácticas de manera independiente en la ecuación de regresión después de haberlo realizado con las variables de control. Los resultados muestran que las prácticas mencionadas explican de una manera incremental la varianza de los resultados.

En el segundo de los análisis se realizó una regresión jerárquica, donde el desempeño organizacional fue la variable dependiente y las siete prácticas de RRHH fueron introducidas independientemente en la ecuación una vez que el grupo de variables de control fueron utilizadas (Tabla 5.19).

Tabla 5.19

Resultados de la hipótesis universalista

	<b>B</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Δ R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustada</b>	<b>Δ R<sup>2</sup> ajustada</b>
<b>Control</b>		0.109*		0.087*	
<b>Prácticas</b>		0.516**	0.407	0.510**	0.423
I. Carrera interna	0.553				
II. Entrenamiento formal	0.663				
III. Evaluación de desempeño	0.479				
IV. Compartir beneficios	0.700**				
V. Seguridad en el empleo	0.607*				
VI. Participación	0.708*				
VII. Definición de trabajo	0.643				
<b>Completo</b>		0.612**	0.096	0.565**	0.055

\*\*p<0.01

\*p<0.05

Los resultados permiten afirmar que las prácticas de recursos humanos presentan un aporte significativo en la varianza del desempeño organizacional ya que los aumentos en las  $R^2$  resultaron significativos, lo que permite afirmar que el uso de las prácticas de recursos humanos resultará en un mejor desempeño organizacional.

Con las variables de control es posible explicar un 8,7% de la varianza del desempeño, utilizando la mejor de las prácticas -participación- se obtiene un 51,1% adicional y utilizando todo el grupo de las siete prácticas junto con las variables de control se tiene un total de 56,5% de la varianza para explicar el desempeño. Estos resultados apoyan la Hipótesis 1.

***Hipótesis 2.** La relación entre prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional será contingente con una estrategia de la organización.*

La perspectiva de contingencia sostiene por su parte que para ser efectivas, las prácticas de recursos humanos de una organización deben ser consistentes con otros aspectos de la misma, los cuales se configuran como variables o factores de contingencia.

Se han señalado como posibles factores de contingencia, la estrategia, el entorno o las características organizativas como lo es la estructura organizacional, señalando que el impacto de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño estará condicionado por la variable de contingencia elegida.

Para que una organización sea efectiva debe lograr ambos ajustes: el horizontal, que toma en cuenta la coherencia desde el punto de vista interno por lo que debe considerar

un sistema de empleo conformado por prácticas de recursos humanos complementarias y consistentes y el vertical, que al tomar en cuenta la coherencia externa, debe considerar que las prácticas de recursos humanos sean consistentes con otros aspectos de la organización.

La hipótesis contingente defiende que la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados son contingentes con la estrategia que la organización persigue.

Estas predicciones contingentes pueden evaluarse determinando si la interacción práctica de RRHH/estrategia incrementa significativamente el nivel de explicación en el análisis de regresión.

Para constatar esta hipótesis se efectuaron dos análisis.

En el primero de ellos se incluyeron las variables de control, la medida de estrategia y cada una de las prácticas de manera aislada, obteniéndose siete regresiones diferentes.

En el segundo análisis se añadió la interacción entre cada una de las prácticas -ajuste horizontal- y la medida de la estrategia junto con las variables de control -ajuste vertical- (Tabla 5.20).

Con las variables de control y la estrategia solamente es posible explicar un 48,5% de la varianza del desempeño, sin embargo, al utilizar una a una las siete prácticas de recursos humanos junto con las variables de control se explica un 49,8%.



Tabla 5.20

Resultados de la hipótesis contingente

	<b>B</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Δ R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustada</b>	<b>Δ R<sup>2</sup> ajustada</b>
<b>Control</b>					
<b>Estrategia</b>		0.504**		0.485**	
<b>Prácticas</b>		0.516**	0.012	0.498**	0.009
I. Carrera interna	0.527				
II. Entrenamiento formal	0.660				
III. Evaluación de desempeño	0.444				
IV. Compartir beneficios	0.709*				
V. Seguridad en el empleo	0.598*				
VI. Participación	0.710**				
VII. Definición de trabajo	0.621				
<b>Interacción</b>		0.578**	0.062	0.557**	0.059
E*I	0.217				
E*II	0.308				
E*III	0.240				
E*IV	0.471*				
E*V	0.190*				
E*VI	0.408**				
E*VII	0.242				
<b>Completo</b>		0.615**	0.037	0.562**	0.005

\*\*p<0.01

\*p<0.05

Los resultados muestran que las siete interacciones se relacionan de manera significativa con la estrategia al incrementar la varianza en la explicación del desempeño organizacional hasta 56,2% lo que implica un apoyo completo a la hipótesis contingente -Hipótesis 2-.

Una vez logrados los ajustes horizontal y vertical se dará paso a constatar las hipótesis de la perspectiva configurativa.

Las pruebas de hipótesis configurativa requieren la construcción de dos conjuntos de perfiles ideales: perfil estratégico ideal y perfil de sistema de empleo ideal.

Estos dos perfiles contienen el valor de cada medida que mejor caracteriza el tipo ideal relevante. Los perfiles estratégicos ideales se definen operacionalmente como los valores para cada tipo ideal (Tabla 5.21). Para ello se realizó un cluster de los hoteles en base a las doce variables de la estrategia.

Los valores para los perfiles del sistema de empleo ideal fueron especificados teóricamente como el valor medio para cada una de las variables relevantes. Los sistemas de tipo mercado e interno fueron especificados como más/menos una desviación estándar de la media de cada variable.

Tabla 5.21  
Valores para los Perfiles Ideales

<b>(a) Perfiles estratégicos ideales</b>			
<b>Variables</b>	<b>Prospector</b>	<b>Analizador</b>	<b>Defensor</b>
Oferta de servicios amplia e innovadora	5.44	4.01	2.50
Oferta constante de nuevos servicios	5.46	4.23	1.94
Análisis de las condiciones ambientales	5.62	3.86	1.56
Crecimiento por desarrollo de nuevos productos	5.49	3.70	1.83
Capacidad de crear cambios	4.95	3.69	1.98
Crecimiento de forma acelerada	3.12	3.13	4.23
Planeación a corto plazo	5.21	3.43	3.48
Capacidad de coordinar diversas operaciones	5.32	3.78	3.11
Innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios	5.70	3.69	1.89
Capacidad de respuesta a nuevas oportunidades	5.18	2.47	1.97
Oferta de productos y servicios de alto coste	5.47	3.18	1.12
Flexibilidad en la prestación de servicios	3.73	3.84	4.12

<b>(b) Perfiles de sistemas de empleo ideales</b>	Tipo-Mercado	Mitad de Camino	Interno
Carrera interna	2.97	3.32	3.98
Entrenamiento formal	2.38	3.13	3.94
Evaluación de desempeño	3.65	2.76	4.77
Compartir beneficios	4.01	4.79	1.42
Seguridad en el Empleo	4.26	4.02	3.78
Participación	4.44	3.99	4.42
Definición de Trabajo	3.05	3.76	4.54

**Hipótesis 3.** *Entre mayor similitud con el sistema de empleo de tipo ideal que sea similar con un sistema de empleo de la organización mayor será el desempeño.*

Se clasificaron cada uno de los hoteles de acuerdo al sistema de empleo ideal al que más se parecieran basándose en las siete prácticas de recursos humanos y tomando la variable *compartir beneficios* para decidir el tipo de sistema de empleo de cada cluster (Tabla 5.22) ya que esta fue la variable que obtuvo la mayor F.

Esta clasificación muestra el número de hoteles con sistema de empleo más semejante a cada sistema de empleo ideal así como las medias y desviaciones estándar de cada práctica de RRHH para cada grupo de hoteles.

Los valores F indican si existen diferencias significativas entre los grupos de hoteles, lo que prueba que los hoteles se dividen en tres grupos, uno por cada tipo de sistema de empleo.

Tabla 5.22

Descripción de tipos de RRHH y comparación de medias

	Sistemas de Empleo						<i>F</i>
	Mercado		Mitad del camino		Interno		
<b>Prácticas de RH</b>	<b>Media</b>	<b>D.S.</b>	<b>Media</b>	<b>D.S.</b>	<b>Media</b>	<b>D.S.</b>	
Carrera interna	2.89	0.74	3.69	0.35	4.45	0.41	59.65**
Entrenamiento formal	3.16	0.49	3.53	0.26	4.30	0.40	45.17**
Evaluación de desempeño	2.91	0.42	3.41	0.44	4.23	0.50	40.29**
Compartir beneficios	2.92	0.59	3.56	0.33	4.45	0.34	89.04**
Seguridad en el empleo	3.11	0.24	4.00	0.24	4.29	0.56	25.06**
Participación	3.02	0.51	3.65	0.49	4.36	0.40	52.22**
Definición de trabajo	2.92	0.48	3.79	0.32	4.40	0.39	68.61**
Total <i>N</i>	11		8		65		
* <i>p</i> <.05 ** <i>p</i> <.01							

Para este análisis se obtuvieron las distancias entre el sistema de empleo utilizado por el hotel y el tipo ideal correspondiente (Tabla 5.23).

Tabla 5.23

Distancias entre el sistema de empleo y el tipo ideal

	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$R^2$ ajustada	$\Delta R^2$ ajustada
<b>Control</b>		0.109*		0.087*	
<b>Distancia perfil ideal</b>	0.710	0.532**	0.423	0.475**	0.388

Cuando se realiza la regresión con las variables de control, sólo se logra explicar el 8,7% de la varianza del desempeño, pero al añadir la similitud entre el sistema de empleo que utilizan los hoteles con el sistema ideal, esta explicación llega hasta un 47,5%, lo cual se interpreta como un aporte significativo al desempeño organizacional, por lo que se puede afirmar que la Hipótesis 3 se cumple.

*Hipótesis 4. Cuanto mayor sea la similitud de un sistema de empleo respecto al tipo ideal para cada tipo de estructura mayor será el desempeño organizacional.*

Se generó el modelo con las posibilidades de implantación mediante la realización de un cluster siguiendo un procedimiento de dos pasos. En el primer paso, mediante sucesivos clusters jerárquicos, se seleccionaron los hoteles en base a las variables de la estructura organizacional obteniéndose dos clusters (Tabla 5.24).

El cluster uno presenta una estructura mecánica al obtenerse puntuaciones altas en los ítems de centralización con valores entre 4.24 a 4.96 así como en los de formalización con valores entre 4.04 y 5.51 y en los de complejidad con valores entre 3.75 y 4.02 lo que permite afirmar que prácticamente todos los valores están sobre la media. En este cluster se encuentran agrupados 19 hoteles.

El cluster dos presenta una estructura orgánica al obtenerse puntuaciones bajas en los ítems de centralización con valores entre 1.97 y 3.12; en los de formalización con valores entre 3.12 y 3.94 y en los de complejidad con valores entre 2.03 y 2.15 lo que permite afirmar que prácticamente todos los valores están por debajo de la media. En este cluster se encuentran agrupados 72 hoteles.

Tabla 5.24

Medias y desviaciones de los clusters obtenidos

	Cluster 1		Cluster 2		F
	Media	S.D.	Media	S.D.	
Centralización 1	4.24	0.65	3.12	1.05	36.97**
Centralización 2	3.96	0.72	2.03	0.59	165.97**
Centralización 3	4.02	0.81	2.15	0.51	139.08**
Centralización 4	3.98	0.71	1.97	0.64	175.02**
Formalización 1	4.51	0.70	3.73	1.15	14.95**
Formalización 2	4.24	0.65	3.12	1.05	35.97**
Formalización 3	4.04	0.75	3.48	1.09	7.63**
Formalización 4	4.31	0.62	3.94	1.17	3.66
Complejidad 1	4.02	0.81	2.15	0.51	139.08**
Complejidad 1	3.75	0.91	3.09	0.91	10.28**
Complejidad 1	3.96	0.72	2.03	0.59	165.97**

\*p<0.05

\*\*p<0.01

En el segundo de los clusters jerárquicos (Tabla 5.25) aparecen los rasgos de los clusters resultantes de acuerdo a cada una de las siete prácticas.

Los hoteles con una estructura mecánica -cluster 1- se caracterizan por seguir principalmente *prácticas de definición de entrenamiento formal y seguridad en el empleo*.

Los hoteles con una estructura orgánica -cluster 2- se identifican por seguir prácticas de *participación y compartir beneficios*

Tabla 5.25

Rasgos de los clusters resultantes

	Cluster 1		Cluster 2	
	Media	S.D.	Media	S.D.
I. Carrera interna	4.30	0.43	3.18	0.71
II. Entrenamiento formal	4.64	0.46	4.08	0.58
III. Evaluación de desempeño	3.21	0.55	4.20	0.64
IV. Compartir beneficios	3.32	0.37	4.27	0.67
V. Seguridad en el empleo	4.19	0.49	3.98	0.68
VI. Participación	3.29	0.40	4.35	0.64
VII. Definición de trabajo	3.53	0.42	3.12	0.64

Para constatar esta hipótesis, se analizaron las diferencias entre el perfil de sistema de empleo de mercado y aquel que están utilizando los hoteles de cada cluster, empleando esta medida de distancia para introducirla en un segundo paso en la regresión jerárquica tras haberla realizado primero con las variables de control.

Los resultados muestran (Tabla 5.26) que en el primer cluster las diferencias respecto al sistema ideal explican un 15,8% de la varianza del desempeño organizacional, lo que significa un aumento de 10,9% respecto a lo que explican las variables de control.

El segundo cluster también apoya la hipótesis explicando un 98,3% de la varianza de los resultados proporcionando un aumento del 92,9% de lo que explican las variables de control, encontrando que las regresiones que toman en cuenta las distancias perfil son significativas. Estos resultados muestran apoyo a la Hipótesis 4.

Tabla 5.26  
Resultados de los clusters

**Cluster 1 (Mecánica)**

	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup> ajustada	$\Delta R^2$ ajustada
<b>Control</b>		0.087		0.049	
<b>Distancia perfil de sistema de empleo ideal</b>	0.142	0.241*	0.154	0.158*	0.109

**Cluster 2 (Orgánica)**

	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup> ajustada	$\Delta R^2$ ajustada
<b>Control</b>		0.432		0.054	
<b>Distancia perfil de sistema de empleo ideal</b>	-0.340	0.993*	0.561	0.983*	0.929

\*p<0.05

\*\*p<0.01

*Hipótesis 5. La similitud de un sistema de empleo con el sistema de empleo de tipo ideal que sea apropiado para una estrategia de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional.*

Después de haber sido clasificados los hoteles, se procedió a *aislar el efecto estratégico* analizando la orientación estratégica más eficaz en cada una de las celdas y escogiendo para el resto de los análisis sólo aquellos hoteles que tengan una orientación correcta.

Se realizó un ANOVA para asegurarse que estas diferencias estratégicas fueran válidas dentro de cada cluster, cada hotel fue identificado por seguir determinada estrategia mediante el análisis de la variable *innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios*.



Se muestran los resultados del análisis (Tabla 5.27) encontrando que los hoteles con una estructura mecánica -cluster 1-son más eficaces si siguen una orientación defensora.

Los hoteles con una estructura orgánica -cluster 2-, la orientación que les permite obtener mejores resultados es la prospectora.

La estrategia óptima se determina seleccionando los hoteles cuya valor medio en las prácticas resultó mayor, además las pruebas F y el análisis Scheffé se utilizaron para comprobar que dichas diferencias entre grupos tuvieran validez estadística.

Tabla 5.27  
Resultados del análisis  
Cluster 1

	Media	S.D.	F
Analizadora (A)	3.77	0.16	13.18**
Defensora (B)	4.38	0.33	
Prospectora (C)	4.12	0.31	
	(I) Tipos de Estrategia	(J) Tipos de Estrategia	Dif. Medias (I-J)
Scheffé	1	2	-0.3489*
		3	-0.6106*
	2	1	0.3489*
		3	-0.2617*
	3	1	0.6106*
		2	0.2617*

\* p<0.05

\*\* p<0.01

(A) n= 11 hoteles

(B) n= 16 hoteles

(C) n= 6 hoteles

**Cluster 2**

	<b>Media</b>	<b>S.D.</b>	<b>F</b>
Defensora (A)	2.98	0.50	30.41**
Analizadora (B)	3.92	0.44	
Prospectora (C)	4.64	0.27	
	(I) Tipos de Estrategia	(J) Tipos de Estrategia	Dif. Medias (I-J)
Scheffé	1	2	-0.9446**
		3	-1.6616**
	2	1	-0.9446**
		3	-0.7170**
	3	1	-1.6616**
		2	-0.7170**

\* p<0.05

\*\* p<0.01

(A) n = 9 hoteles

(B) n = 2 hoteles

(C) n= 20 hoteles

Una vez aislado el efecto estratégico, se analizaron solamente aquellos hoteles que cumplen con el ajuste vertical, escogiendo en cada cuadrante únicamente los hoteles que tienen alineada su estrategia, es decir, que poseen la estrategia que les permite alcanzar mejores resultados.

Para probar esta hipótesis, se calcularon las medidas de ajuste de los perfiles ideales de tipo de empleo -mercado e interno- utilizando los elementos del cluster definido en la Tabla 5.19, introduciendo estos resultados en ecuaciones de regresión jerárquica para predecir el desempeño organizacional (Tabla 5.28).

Tabla 5.28

Regresiones jerárquicas del tipo de empleo (mercado-interno)

**Mercado**

	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup> ajustada	$\Delta R^2$ ajustada
<b>Control</b>		0.231		0.038	
<b>Distancia perfil ideal</b>	0.641	0.240	0.009	0.191	0.153

**Interno**

	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup> ajustada	$\Delta R^2$ ajustada
<b>Control</b>		0.208**		0.182**	
<b>Distancia perfil ideal</b>	0.445	0.491**	0.273	0.408**	0.216

\*p<0.05

\*\*p<0.01

En el tipo mercado, la R<sup>2</sup> ajustada no es significativa aunque en el tipo interno explica un 40,8% de la varianza del desempeño organizacional, lo cual implica un aumento del 21,6% respecto del uso único de las variables de control.

Los resultados muestran un apoyo parcial para explicar la varianza en el desempeño organizacional y por lo tanto un sustento parcial de la Hipótesis 5.

***Hipótesis 6.** La similitud de un sistema de empleo con un sistema de empleo híbrido que sea apropiado para una estrategia de una organización estará positivamente relacionada con el desempeño.*

Para probar esta hipótesis se calcularon las medidas de ajuste de los tipos híbridos contingentes, utilizando los elementos del cluster definido en la Tabla 5.19 y así se

introdujo esta medida en ecuaciones de regresión jerárquica al igual que se realizó en el análisis anterior (Tabla 5.29).

Tabla 5.29  
Regresiones jerárquicas del tipo híbrido

	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup> ajustada	$\Delta R^2$ ajustada
<b>Control</b>		0.340		0.076	
<b>Distancia perfil ideal</b>	0.204	0.723	0.383	0.515	0.439

\*p<0.05

\*\*p<0.01

El resultado de estas regresiones no apoya la Hipótesis 6.

La similitud con los sistemas empleo híbrido apropiados no explica significativamente la varianza para el desempeño organizacional, pues a pesar de que los cambios en la R<sup>2</sup> ajustada son grandes, los resultados de las regresiones no fueron significativos.

***Hipótesis 7.** La relación entre la incertidumbre ambiental y una estrategia de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño.*

Para ello se analizaron los hoteles alineados con la estrategia ideal dentro de cada cluster, calculando la correlación entre las variables de incertidumbre y el desempeño organizacional (Tabla 5.30).

Tabla 5.30

Correlación entre las variables de incertidumbre ambiental de hoteles alineadas y el desempeño organizativo

<b>Hoteles prospectores de Cluster 1 (Mecánica)</b>				
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>Desempeño O.</b>
<b>I. Dinamismo</b>	Correlación	1.000	0.644**	0.821**
	Sig.	.	0.002	0.000
<b>II. Complejidad</b>	Correlación	0.644**	1.000	0.965**
	Sig.	0.002	.	0.000
<b>Desempeño Organizacional</b>	Correlación	0.821**	0.965**	1.000
	Sig.	0.000	0.000	.

<b>Hoteles prospectores de Cluster 2 (Orgánica)</b>				
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>Desempeño O.</b>
<b>I. Dinamismo</b>	Correlación	1.000	0.836**	0.763
	Sig.	.	0.038	0.078
<b>II. Complejidad</b>	Correlación	0.836**	1.000	0.399
	Sig.	0.038	.	0.434
<b>Desempeño Organizacional</b>	Correlación	0.763	0.399	1.000
	Sig.	0.078	0.434	.

\*\*p<0.01

\*p<0.05

En el cluster 1 existe una correlación positiva entre el desempeño y las variables de incertidumbre de los hoteles con la estrategia ideal, pero no así para los hoteles alineados del cluster 2, lo que da un apoyo parcial a la Hipótesis 7.

*Hipótesis 8. La relación entre la incertidumbre ambiental y la estructura de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional.*

Para ello se analizaron en cada uno de los cluster los hoteles que presentan estructura mecánica y orgánica respectivamente calculando la correlación entre las variables de incertidumbre y el desempeño organizacional (Tabla 5.31).

Tabla 5.31  
Correlación entre las variables de incertidumbre ambiental  
y el desempeño organizacional

<b>Cluster 1 (Mecánica)</b>				
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>Desempeño O.</b>
<b>I. Dinamismo</b>	Correlación	1.000	0.167**	0.662**
	Sig.		0.241	0.000
<b>II. Complejidad</b>	Correlación	0.167**	1.000	0.482**
	Sig.	0.241	.	0.000
<b>Desempeño Organizacional</b>	Correlación	0.662**	0.482**	1.000
	Sig.	0.000	0.000	.

\*\*p<0.01

\*p<0.05

<b>Cluster 2 (Orgánica)</b>				
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>Desempeño O.</b>
<b>I. Dinamismo</b>	Correlación	1.000	0.721**	0.721**
	Sig.	.	0.000	0.000
<b>II. Complejidad</b>	Correlación	0.721**	1.000	0.694**
	Sig.	0.000	.	0.000
<b>Desempeño Organizacional</b>	Correlación	0.862**	0.694**	1.000
	Sig.	0.000	0.000	.

\*\*p<0.01

\*p<0.05

En ambos clusters existe una alta relación entre el desempeño organizacional y las dos variables de incertidumbre ambiental, con lo cual se obtiene un apoyo total a la Hipótesis 8.

**Hipótesis 9.** *La relación entre la incertidumbre ambiental y las prácticas de recursos humanos estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional.*

Para probar esta hipótesis fue necesario realizar una regresión jerárquica, estableciendo como variable dependiente el desempeño organizacional (Tabla 5.32). La primera parte de la tabla corresponde a la Tabla 5.19 donde se muestra una regresión considerando las variables de control y las siete prácticas de recursos humanos, para posteriormente incluir las variables de incertidumbre ambiental.

Tabla 5.32

Correlación entre las variables de incertidumbre ambiental y las prácticas de RRHH

	<b>B</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Δ R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustada</b>	<b>Δ R<sup>2</sup> ajustada</b>
<b>Control</b>		0.109*		0.087*	
<b>Prácticas</b>		0.516**	0.407	0.510**	0.423
I. Carrera Interna	0.553**				
II. Entrenamiento Formal	0.663**				
III. Evaluación de Desempeño	0.479**				
IV. Compartir Beneficios	0.700**				
V. Seguridad en el Empleo	0.607**				
VI. Participación	0.708**				
VII. Definición de Trabajo	0.643**				
<b>Incertidumbre ambiental</b>	-	0.629**	0.113	0.577**	0.067
Dinamismo	0.341*				
Complejidad	0.475**				
<b>Completo</b>	-	0.647**	0.018	0.593**	0.016

\*\*p<0.01

\*p<0.05

Con la mejor de las prácticas es posible explicar el 51,0% de la varianza del desempeño organizacional.

Al añadir la incertidumbre ambiental con complejidad se explica un 57,7% de la varianza y con el total de variables recursos humanos e incertidumbre ambiental se alcanza a explicar hasta un 59,3% por lo que la hipótesis 9 se acepta.

Con el propósito de evaluar la posibilidad de que el régimen de propiedad de la empresa hotelera objeto de control determine las prácticas de recursos humanos adoptadas por los hoteles en Cancún, se realizó un análisis ANOVA de una vía entre la variable régimen de propiedad (cadena o independiente) y cada una de las prácticas de recursos humanos.

Los resultados del análisis muestran la existencia de diferencias significativas entre ambas variables (Tabla 5.33).

Mientras las prácticas de entrenamiento formal, evaluación de desempeño, compartir beneficios, participación y definición de trabajo son significativas respecto al régimen de propiedad, la percepción que los hoteleros tienen respecto a las prácticas oportunidad de carrera y seguridad en el empleo son significativas entre un hotel que pertenece a una cadena o un hotel independiente.



Tabla 5.33

Relación entre las prácticas de recursos humanos y el régimen de propiedad del hotel

	Tipo de empresa hotelera	Suma de Cuadrados	Grados de Libertad	Media Cuadrada	F	Sig.
Oportunidad de carrera	Independiente	0.411	38	0.411	1.803	0.073
	Cadena	41.937	53	0.511		
	Total	42.347	91			
Entrenamiento formal	Independiente	0.270	38	0.270	1.793	0.016
	Cadena	27.971	53	0.341		
	Total	28.241	91			
Evaluación desempeño	Independiente	0.659	38	0.659	1.602	0.019
	Cadena	33.700	53	0.411		
	Total	34.358	91			
Compartir beneficios	Independiente	7.946E-03	38	7.946E-03	3.018	0.024
	Cadena	36.742	53	0.448		
	Total	36.750	91			
Seguridad en el empleo	Independiente	1.125E-02	38	1.125E-02	1.024	0.078
	Cadena	38.765	53	0.473		
	Total	38.776	91			
Participación	Independiente	0.980	38	0.980	2.415	0.022
	Cadena	33.265	53	0.406		
	Total	34.245	91			
Definición de trabajo	Independiente	0.414	38	0.414	1.019	0.026
	Cadena	33.341	53	0.407		
	Total	33.756	91			

Para profundizar en el análisis de las tres prácticas de recursos humanos, se procedió a conocer la información que presentan respecto al régimen de propiedad del hotel (Tabla 5.34).

Para ello, se realizó un análisis de medias que determinó la existencia de diferencias significativas entre el tipo de régimen de hotel y las prácticas de recursos humanos adoptadas, concluyéndose que las prácticas entrenamiento formal, evaluación del desempeño, compartir beneficios y definición de trabajo son significativa para los hoteles que pertenecen a una cadena y la práctica participación lo es para los hoteles independientes.

Tabla 5.34

Análisis de medias entre tipo de hotel y prácticas de recursos humanos

		<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Std. Error</b>
Entrenamiento formal	Independiente	38	4.0114	.5676	9.595E-02
	Cadena	53	4.1265	.5954	8.506E-02
	Total	91	4.0786	.5833	6.365E-02
Evaluación del desempeño	Independiente	38	4.0000	.6472	.1094
	Cadena	53	4.1796	.6367	9.096E-02
	Total	91	4.1048	.6434	7.020E-02
Compartir beneficios	Independiente	38	4.1571	.6288	.1063
	Cadena	53	4.1769	.6967	9.953E-02
	Total	91	4.1687	.6654	7.260E-02
Participación	Independiente	38	4.2381	.6337	.1071
	Cadena	53	4.0190	.6392	9.131E-02
	Total	91	4.1468	.6423	7.008E-02
Definición de trabajo	Independiente	38	4.0371	.6463	.1092
	Cadena	53	4.1796	.6315	9.021E-02
	Total	91	4.1202	.6377	6.958E-02

### 5.3 Comparación de hipótesis

A continuación se presentarán las hipótesis propias de cada perspectiva –universalista, contingente y configurativa- que se han incluido en el nuevo modelo propuesto comparando los resultados obtenidos tanto en Tenerife como en Cancún así como su correspondiente aceptación o rechazo, teniendo como referencia las pruebas de hipótesis presentadas anteriormente.

#### 5.3.1 Hipótesis de la perspectiva universalista

Cuadro 5.1

Aceptación de hipótesis para la perspectiva universalista

Hipótesis	Tenerife	Cancún
<b>Hipótesis 1</b> Habrá una relación positiva entre el desempeño organizacional y (a) oportunidad de carrera interna, (b) sistema de entrenamiento formal, (c) evaluación de desempeño, (d) compartir beneficios, (e) seguridad en el empleo, (f) participación y (g) definición de trabajo	Se acepta	Se acepta

En ambos casos la hipótesis 1 se acepta ya que las siete prácticas de recursos humanos están significativamente relacionadas con el desempeño organizacional e igualmente presentan un aporte significativo en su varianza.

### 5.3.2 Hipótesis de la perspectiva contingente

Cuadro 5.2

Aceptación de hipótesis para la perspectiva contingente

Hipótesis	Tenerife	Cancún
<b>Hipótesis 2.</b> La relación entre prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional será contingente con una estrategia de la organización	Se acepta	Se acepta

En ambos casos la hipótesis 2 se acepta ya que las siete interacciones entre prácticas de recursos humanos y estrategia se relacionan significativamente con la varianza en la explicación del desempeño organizacional.

### 5.3.3 Hipótesis de la perspectiva configurativa

Cuadro 6.3

Aceptación de hipótesis para la perspectiva configurativa

Hipótesis	Tenerife	Cancún
<b>Hipótesis 3.</b> Entre mayor similitud con el sistema de empleo de tipo ideal que sea similar con un sistema de empleo de la organización mayor será el desempeño	Se acepta	Se acepta
<b>Hipótesis 4.</b> Cuanto mayor sea la similitud de un sistema de empleo respecto al tipo ideal para cada tipo de estructura mayor será el desempeño organizacional	Se acepta parcialmente	Se acepta
<b>Hipótesis 5.</b> La similitud de un sistema de empleo con el sistema de empleo de tipo ideal que sea apropiado para una estrategia de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional	Se acepta	Se acepta parcialmente
<b>Hipótesis 6.</b> La similitud de un sistema de empleo con un sistema de empleo híbrido que sea apropiado para una estrategia de una organización estará positivamente relacionada con el desempeño	Se acepta	Se rechaza

La hipótesis 3 se acepta en ambos casos ya que el aporte que proporciona al desempeño organizacional, la similitud del sistema de empleo utilizado en los hoteles con el sistema de empleo ideal es significativo.

La hipótesis 4 se acepta parcialmente en Tenerife porque los hoteles que conforman el cluster 1 permiten explicar el incremento de la varianza en el desempeño organizacional pero en los hoteles que integran el cluster 2 las regresiones no fueron significativas. En Cancún se acepta la hipótesis porque ambos clusters permiten explicar el incremento de la varianza en el desempeño organizacional.

La hipótesis 5 se acepta en Tenerife porque los porcentajes de explicación con ambos tipos de sistemas de empleo –mercado e interno- son considerables y significativos. Sin embargo en Cancún sólo el sistema de empleo tipo interno logra un porcentaje de explicación significativo.

La hipótesis 6 se acepta en Tenerife porque la similitud de un sistema de empleo con un sistema de empleo híbrido explica significativamente la varianza en el desempeño organizacional, sin embargo, en Cancún se rechaza la hipótesis ya que los resultados obtenidos no fueron significativos.

Puesto que la efectividad de la organización también depende del equilibrio logrado entre sus elementos y la incertidumbre ambiental percibida, lo que a su vez condiciona la elección estratégica y por consiguiente la estructura organizacional, se presentan las hipótesis que relacionan estas variables.

Cuadro 5.4

## Aceptación de hipótesis para incertidumbre ambiental

Hipótesis	Tenerife	Cancún
<b>Hipótesis 7.</b> La relación entre la incertidumbre ambiental y una estrategia de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño	Se rechaza	Se acepta parcialmente
<b>Hipótesis 8.</b> La relación entre la incertidumbre ambiental y la estructura de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional	Se acepta parcialmente	Se acepta
<b>Hipótesis 9.</b> La relación entre la incertidumbre ambiental y las prácticas de recursos humanos estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional	Se acepta	Se acepta

La hipótesis 7 se rechaza para Tenerife al no encontrarse la existencia de relación alguna entre las variables de la incertidumbre ambiental y el desempeño organizacional.

En Cancún se acepta parcialmente porque sólo existe esa relación entre variables en los hoteles que conforman el cluster 1, más no en los del cluster 2.

La hipótesis 8 se acepta parcialmente en Tenerife al existir una relación positiva entre el desempeño y la incertidumbre ambiental solamente en los hoteles que integran el cluster 1.

Sin embargo en Cancún se acepta la hipótesis al existir una alta relación positiva entre esas dos variables.

La hipótesis 9 se acepta tanto para Tenerife como para Cancún dado que la relación entre la incertidumbre ambiental y las prácticas de recursos humanos están positivamente relacionadas, en ambos casos, con el desempeño organizacional.

### 5.3.4 Comparación entre las hipótesis planteadas

Para mayor comprensión de la aceptación o rechazo de las hipótesis (Cuadro 5.5) tanto en Tenerife como en Cancún se presenta el siguiente resumen.

Cuadro 5.5  
Cuadro comparativo de la aceptación de hipótesis

Hipótesis	Tenerife	Cancún
<b>Hipótesis 1</b> Habrá una relación positiva entre el desempeño organizacional y (a) oportunidad de carrera interna, (b) sistema de entrenamiento formal, (c) evaluación de desempeño, (d) compartir beneficios, (e) seguridad en el empleo, (f) participación y (g) definición de trabajo	Se acepta	Se acepta
<b>Hipótesis 2.</b> La relación entre prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional será contingente con una estrategia de la organización	Se acepta	Se acepta
<b>Hipótesis 3.</b> Entre mayor similitud con el sistema de empleo de tipo ideal que sea similar con un sistema de empleo de la organización mayor será el desempeño	Se acepta	Se acepta
<b>Hipótesis 4.</b> Cuanto mayor sea la similitud de un sistema de empleo respecto al tipo ideal para cada tipo de estructura mayor será el desempeño organizacional	Se acepta parcialmente	Se acepta
<b>Hipótesis 5.</b> La similitud de un sistema de empleo con el sistema de empleo de tipo ideal que sea apropiado para una estrategia de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional	Se acepta	Se acepta parcialmente
<b>Hipótesis 6.</b> La similitud de un sistema de empleo con un sistema de empleo híbrido que sea apropiado para una estrategia de una organización estará positivamente relacionada con el desempeño	Se acepta	Se rechaza
<b>Hipótesis 7.</b> La relación entre la incertidumbre ambiental y una estrategia de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño	Se rechaza	Se acepta parcialmente
<b>Hipótesis 8.</b> La relación entre la incertidumbre ambiental y la estructura de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional	Se acepta parcialmente	Se rechaza
<b>Hipótesis 9.</b> La relación entre la incertidumbre ambiental y las prácticas de recursos humanos estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional	Se acepta	Se acepta

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**

#### **6.1 REVISIÓN DE LA LITERATURA DE CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS EN RECURSOS HUMANOS**

##### **6.1.1 PERSPECTIVA UNIVERSALISTA**

##### **6.1.2 PERSPECTIVA CONTINGENTE**

##### **6.1.3 PERSPECTIVA CONFIGURATIVA**

#### **6.2 PLANTEAR EL MODELO DE INVESTIGACIÓN QUE PERMITA CONTRASTAR LOS SUPUESTOS DE LA PERSPECTIVA CONFIGURATIVA**

#### **6.3 CONTRASTAR EMPÍRICAMENTE LA VALIDEZ DEL MODELO PROPUESTO**

##### **6.3.1 PERSPECTIVA UNIVERSALISTA**

##### **6.3.2 PERSPECTIVA CONTINGENTE**

##### **6.3.3 PERSPECTIVA CONFIGURATIVA**

#### **6.4 LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS**



## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El presente trabajo de investigación ha girado en torno a tres objetivos:

**Objetivo 1:** Revisar la literatura de cada una de las perspectivas puntualizando los respectivos supuestos de partida para derivar hipótesis en cada caso.

**Objetivo 2:** Plantear el modelo de investigación que permita contrastar los supuestos de la perspectiva configurativa.

**Objetivo 3:** Contrastar empíricamente la validez del modelo configurativo propuesto.

En este capítulo se ofrece una visión global y sintética de las principales aportaciones teóricas así como los hallazgos de la investigación empírica que hacen referencia a los objetivos e hipótesis planteados. También se comentan las limitaciones de la investigación y sus implicaciones prácticas, así como algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

#### **6.1 Revisión de la literatura de cada una de las perspectivas en recursos humanos**

*El primer objetivo* logrado se refiere a la revisión teórica de cada una de las perspectivas puntualizando los respectivos supuestos de partida para derivar hipótesis en cada caso.

Este compromiso supuso la conceptualización de cada uno de los elementos que conforman cada una de estas perspectivas que han sido ampliamente desarrollados en el marco teórico.

Se ha encontrado que en el campo de la gestión estratégica de recursos humanos han sido diversos los enfoques teóricos que han tratado de comprender el proceso que explica la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizativo (Delaney y Huselid, 1996; Ferris et al., 1998; Laursen y Foss, 2003; Wright et al., 2003) aunque la discusión teórica se ha centrado en determinar el sistema de prácticas de gestión que contribuya a incrementar el desempeño organizativo, ya sea directamente a través de las mejores prácticas, a través del empleo de variables de contingencia como la estrategia empresarial, la estructura organizacional o el entorno, o mediante patrones de múltiples variables independientes que incidan sobre una variable dependiente (Delery y Doty, 1996).

Son las distintas prácticas de recursos humanos las que permiten atraer y retener a empleados competentes, orientar su comportamiento hacia los objetivos de la empresa y apoderarse del valor añadido por ellos. Estas prácticas potencian las capacidades y habilidades del personal y evitan su obsolescencia, posibilitando el sostenimiento en el tiempo de las ventajas competitivas generadas así como la obtención de rendimientos superiores.

Las prácticas de recursos humanos en la perspectiva universalista siempre tienen un efecto positivo en el desempeño (Deward y Webel, 1979; Delaney et al., 1989; Huselid, 1993; 1995; Terpstra y Rozell, 1993; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994) sin embargo, sólo

se consideran estratégicas aquellas que usadas intensivamente conducirán teórica o empíricamente a la obtención de mejores resultados (Delery y Doty, 1996).

Por otra parte, el desempeño organizativo es un constructo multidimensional (Venkatraman y Ramanujan, 1986), donde las perspectivas desde las cuales se intentan medir los resultados son múltiples e incluso contrapuestas en el mundo de la empresa. Son muchos los elementos implicados en la organización y por tanto, muchos son también los factores respecto a los cuales se puede medir resultados.

De acuerdo con lo anterior, un asunto clave a corto y largo plazos es el desempeño de las empresas, aunque es considerado como una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional (Steers, 1975; Zammuto, 1982; Handa y Adas, 1996), por ello, su medición se mantiene como una cuestión académicamente conflictiva y pendiente de resolución (Cameron, 1978; 1981; 1986a, 1986b).

Al no ser siempre posible acceder a datos objetivos, las medidas subjetivas han probado ser buenos indicadores (Cooper, 1984; Dess y Robinson, 1984; Gupta y Govindajaran, 1984; Hill y 1988; Govindajaran y Fisher, 1990; Chandler y Hanks, 1993) por lo que su uso ha empezado a generalizarse entre las diversas industrias.

Otra forma de relación de las prácticas de recursos humanos con el desempeño es mediante el empleo de alguna variable de contingencia, siendo la más empleada la estrategia adoptada por la firma. Estas relaciones estudiadas en la perspectiva contingente también destacan la implementación conjunta de las prácticas de recursos humanos para alcanzar el mayor desempeño (Walton, 1985; Becker y Gerhart, 1996;

Huselid y Becker, 1996; Porter, 1996; Barney y Wright, 1998; Pfeffer, 1998).

Miles y Snow (1978) identificaron cuatro tipos estratégicos y organizativos básicos cuya importancia radica en la capacidad de respuesta de la organización ante los cambios del entorno, que se traduce en un cierto grado de proactividad o reactividad, así distintas prácticas estarán asociadas a diferentes tipos de estrategias. La adopción de su tipología se debe a que además de permitir evaluar mejor las variables del entorno, aporta variables referentes a la implementación de la estrategia por lo que existe un fuerte apoyo a su validez y fiabilidad (James y Hatten, 1995; Shortell y Zajac, 1990). Por otra parte, la importancia de relacionar el sistema de recursos humanos con la estrategia competitiva de la empresa ha sido reconocida en múltiples estudios (Delery y Doty, 1996; Lee y Miller, 1999; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Schuler y Jackson, 1987; Valle et al, 2000) donde a su vez se defiende que un importante factor que afecta los resultados es el ajuste entre este sistema y la estrategia elegida. El supuesto en estos modelos es que las empresas que logren un ajuste entre ambos tipos de variables obtendrán resultados superiores (Guest, 1997) Desafortunadamente aún existe poca evidencia empírica que sugiera que el ajuste sea necesario y beneficioso (Roche, 1999). Muchos son los trabajos que involucran algún tipo de ajuste para resaltar su importancia en los resultados organizacionales, sin embargo, no es fácil manejar el concepto desde un punto de vista práctico en el sentido de que es difícil de medir (Assouline y Meir, 1987; Edwards, 1995; Hinnings et al., 1996). A pesar de su importancia sigue existiendo una gran confusión sobre su preciso significado y por consiguiente sobre su rol en cualquier red de relaciones (Zajac et al, 2000; Milgrom y Roberts, 1995; Doty y Glick, 1994; Venkatraman, 1990; Drazin y Van de Ven, 1985).

La forma de relación más compleja entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño es planteada por el argumento configurativo donde las prácticas forman parte de un conjunto o patrón de múltiples variables independientes que determinan el resultado de la variable dependiente (Delery y Doty, 1996).

Esta perspectiva enfatiza que las organizaciones en su búsqueda de la eficiencia y la flexibilidad han explorado el uso de diferentes modos de empleo para asignar el trabajo y ha incorporado el concepto de ajuste para evaluar el impacto que la alineación de diferentes variables estratégicas y organizativas tienen sobre el desempeño.

El ajuste enfatiza tanto la coordinación existente entre las distintas prácticas de recursos como su vínculo con la estrategia de la empresa y de acuerdo con Wright y McMahan (1992) y Valle (1995) conduce a la consecución de una ventaja competitiva y por tanto permite a la empresa obtener mejores resultados.

La estructura está estrechamente relacionada con la estrategia dado que la estructura es un medio para alcanzar los objetivos organizacionales que a su vez se derivan de la estrategia global de la organización y su influencia sobre la gestión de recursos humano es particularmente evidente (Ghoshal y Bartlett, 1990). Así, la estructura organizacional descrita como el marco referencial en el cual se desarrolla el trabajo es el resultado de las distintas formas de dividirlo y coordinarlo (Mintzberg, 1979) y se ha enfrentado a diferentes retos por sus implicaciones en la gestión de los recursos humanos (Jackson y Schuler, 1995).

En la actualidad se reconoce que no existe un diseño único ideal de organización al depender cualquiera de ellos de ciertos factores de contingencia (Robbins, 1994; Gibson et al., 2003), sin embargo, los modelos mecánico y orgánico continúan dominando el diseño estructural actual. Ambos contrastan fuertemente por sus características y prácticas organizacionales, aunque difieren en los criterios que cada una busca maximizar: los de eficiencia y producción en la mecánica y los de satisfacción, flexibilidad y desarrollo en la orgánica.

La estructura organizacional se diseña para minimizar o al menos regular la influencia de las diferencias individuales sobre los resultados y garantizar que los individuos se adapten a las exigencias de la organización. Se constituye como el medio por el cual se ejerce el poder, se toman decisiones y se llevan a cabo las actividades de las organizaciones. La estructura de una organización y su funcionamiento dependen de la interfaz con el ambiente externo.

Por ello, es incuestionable la idea de que las organizaciones como sistemas abiertos están en continua interacción con su entorno, que incluye todo aquello que es ajeno a la empresa como organización y por consiguiente, está fuera de su control.

Los trabajos realizados sobre las implicaciones del entorno en las organizaciones presentan a la incertidumbre como problema fundamental, por lo que hacerle frente para aproximarse a la certeza, lo convierte en la esencia del proceso administrativo (Thompson, 1967). De forma similar, la relación entre las características del entorno y la estrategia elegida como respuesta ha también recibido numerosa atención a lo largo

de la literatura (Badri et al., 2000; Bourgeois, 1980; Miller y Friesen, 1983; Smart y Vertinsky, 1984).

La incertidumbre se ha considerado una sensación más que una propiedad objetiva del entorno (Boyd et al., 1993; Milliken, 1990; Downey y Slocum, 1975; Child, 1972) siendo posible constatar que esta tendencia ha llevado a las diferentes organizaciones a competir con estrategias diferentes en función de sus propias percepciones del ambiente externo (Hatten y Schendel, 1977).

Miles y Snow (1978) también comprobaron que las percepciones de los directivos varían entre las organizaciones dentro de la propia industria, lo cual demuestra que aunque estén ubicadas en entornos similares varían respecto a su percepción de la incertidumbre.

En cuanto a su cuantificación, la literatura se ha agrupado en torno a dos alternativas. La primera considera la incertidumbre como una característica objetiva y concreta del entorno y por tanto cuantificable sobre una base de datos objetivos, externos e independientes del individuo decisor (Dess y Beard, 1984; Rasheed y Prescott, 1992) mientras que la segunda considera la dimensión subjetiva del entorno, dependiente de cada individuo que la caracteriza mediante percepciones (Duncan, 1972; Elenkov, 1997; Ireland et al., 1987; McCabe y Dutton, 1993; Milliken, 1987; Sawyer, 1993; Tan y Litsher, 1994).

Es la segunda aproximación la mayormente utilizada en los trabajos empíricos, dado que el dinamismo y la complejidad percibidos son las variables más usadas para su



valoración (Duncan, 1972; Lawrence y Lorsch, 1967; Thompson, 1967). La aseveración de que el entorno influye en la empresa no contradice la idea de elección directiva. En el marco teórico se ha podido apreciar cómo las elecciones de la dirección sobre la estrategia y el diseño organizativo se interrelacionan con el entorno para afectar sustancialmente los resultados.

Las implicaciones más relevantes del marco teórico desarrollado permiten concluir que en el mercado existe un conjunto de prácticas de recursos humanos que siempre producen mejores resultados y que se han usado en la mayoría de los hoteles siendo posible identificar en el mercado aquellas que son exitosas mediante la observación de la competencia. Lo que se busca en los líderes del mercado son aquellas prácticas cuya incorporación permita al hotel alcanzar el nivel competitivo más alto posible.

Se concluye que la estrategia de recursos humanos que un hotel debe implementar tiene que ser consistente con la estrategia de negocios definida. La idea principal consiste en contar con prácticas de recursos humanos que incorporen, desarrollen y mantengan las conductas de los empleados que favorezcan la estrategia seleccionada.

Igualmente se concluye que el uso de un conjunto de prácticas que posean ciertas características comunes hace que se potencien entre sí para producir mejores resultados. En estas configuraciones todas las prácticas tienden a fomentar y desarrollar capacidades organizativas al tomar en cuenta ciertos factores de esta índole para flexibilizar el capital humano y para mantenerse competitivas en su mercado.

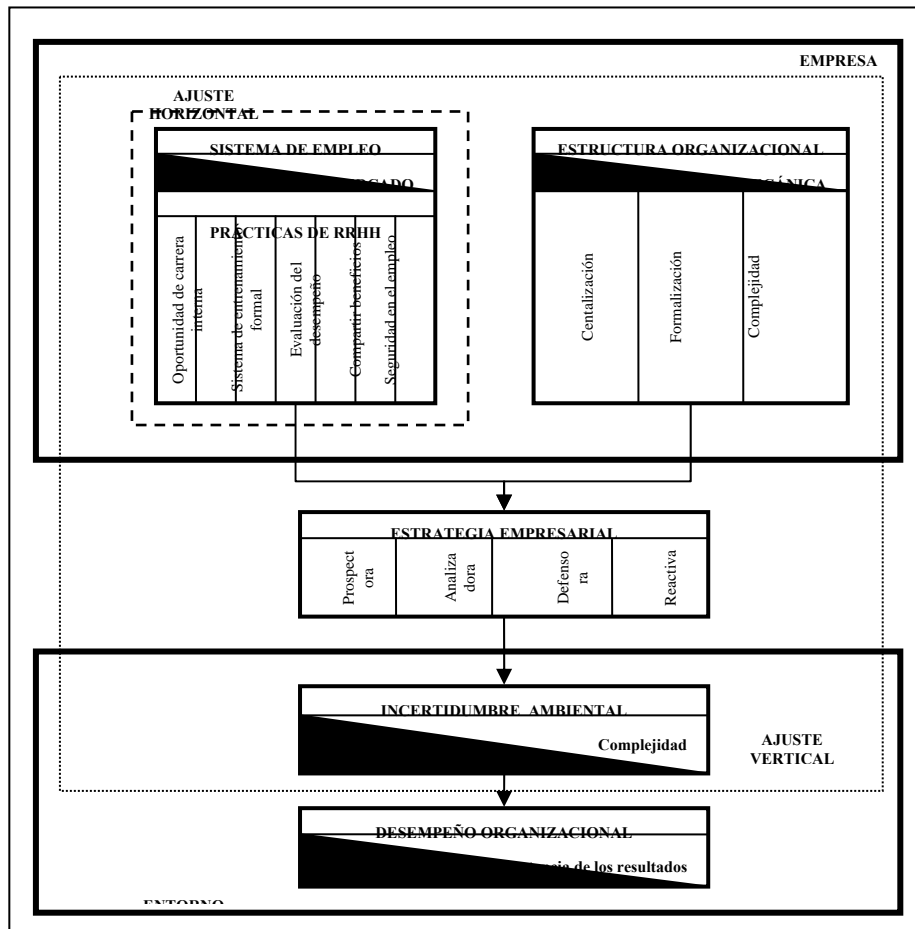
## 6.2 Plantear el modelo de investigación que permita contrastar los supuestos de la perspectiva configurativa

El objetivo 2 igualmente logrado, plantea el modelo de investigación que permita contrastar los supuestos de la perspectiva configurativa.

A partir del modelo pionero de Delery y Doty (1996) se presentan las siete prácticas estratégicas de recursos humanos ajustadas horizontalmente y, verticalmente con la estrategia de la organización, con la estructura organizacional y con el entorno para lograr un impacto en el desempeño organizativo. El modelo integra los conceptos anteriormente delimitados y sus relaciones (Figura 6.1).

Figura 6.1

Modelo de configuración organizativa



Fuente: elaboración propia

### 6.3 Contrastar empíricamente la validez del modelo propuesto

El objetivo 3 se centró en la evaluación del modelo teórico propuesto y en la contrastación de las hipótesis planteadas para presentar conclusiones sobre cada una de ellas. Para alcanzar este objetivo se plantearon nueve hipótesis a partir de la revisión de la literatura de cada una de las perspectivas -universalista, contingente y configurativa- para explicar el desempeño enfatizándose la tercera dado que el modelo presentado es una nueva configuración, dejando las otras dos como sus antecedentes (Tabla 6.1).

Tabla 6.1

Resumen de los vínculos entre los tipos de hotel, variables de desempeño y escalas

Hipótesis	Hotel	Desempeño	Escalas	Verificación	
				Cancún	Tenerife
<b>Hipótesis 1.</b> Habrá una relación positiva entre el desempeño organizacional y (a) oportunidad de carrera interna, (b) sistema de entrenamiento formal, (c) evaluación de desempeño, (d) compartir beneficios, (e) seguridad en el empleo, (f) participación y (g) definición de trabajo	<b>Tipo</b> Independiente, cadena <b>Categoría</b> Gran turismo 5 y 4 estrellas <b>Tamaño</b> Pequeño Mediano Grande	<b>Importancia de medir los resultados:</b> periódicamente y para tomar decisiones. <b>Satisfacción con resultados</b> Crecimiento de ventas, ROI, cuota de mercado, utilidades, cash flow, desarrollo de productos, desarrollo de mercado, calidad en el servicio	Desacuerdo Acuerdo	Se acepta	Se acepta
<b>Hipótesis 2.</b> La relación entre prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional será contingente con una estrategia de la organización	Idem	Idem	Idem	Se acepta	Se acepta
<b>Hipótesis 3.</b> Cuanto mayor sea la similitud de un sistema de empleo respecto al tipo ideal para cada tipo de estructura mayor será el desempeño organizacional	Idem	Idem	Idem	Se acepta	Se acepta
<b>Hipótesis 4.</b> Entre mayor similitud con el sistema de empleo de tipo ideal que sea similar con un sistema de empleo de la organización mayor será el desempeño	Idem	Idem	Idem	Se acepta parcialmente	Se acepta
<b>Hipótesis 5.</b> La similitud de un sistema de empleo con el sistema de empleo de tipo ideal que sea apropiado para una estrategia de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional	Idem	Idem	Idem	Se acepta	Se acepta parcialmente
<b>Hipótesis 6.</b> La similitud de un sistema de empleo con un sistema de empleo híbrido que sea apropiado para una estrategia de una organización estará positivamente relacionada con el desempeño	Idem	Idem	Idem	Se acepta	Se rechaza

<b>Hipótesis 7.</b> La relación entre la incertidumbre ambiental y una estrategia de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño	Idem	Idem	Idem	Se rechaza	Se acepta parcialmente
<b>Hipótesis 8.</b> La relación entre la incertidumbre ambiental y la estructura de la organización estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional	Idem	Idem	Idem	Se acepta parcialmente	Se rechaza
<b>Hipótesis 9:</b> La relación entre la incertidumbre ambiental y las prácticas de recursos humanos estará positivamente relacionada con el desempeño organizacional.	Idem	Idem	Idem	Se acepta	Se acepta

Fuente: elaboración propia

Los resultados de este estudio proporcionan apoyo a las tres perspectivas.

Son tres prácticas de RRHH individuales: participación, seguridad en el empleo y compartir beneficios las que tienen una fuerte relación universalista con el desempeño organizacional en los hoteles de ambos destinos turísticos: Tenerife y Cancún.

Las relaciones contingentes encontradas entre los hoteles con estrategia prospectora y las prácticas compartir beneficios en Tenerife y participación en Cancún, así como entre los hoteles que optaron por una estrategia defensora y las prácticas de entrenamiento formal y la evaluación orientada al desempeño en ambos destinos y, la relación contingente entre los hoteles que muestran una estrategia analizadora y las prácticas de participación en Tenerife y compartir beneficios en Cancún, explicaron una porción significativa de la variación en el desempeño.

La configuración propuesta revela que en los dos destinos la relación entre los hoteles con estructura mecánica y las prácticas de seguridad en el empleo y entrenamiento formal y, la relación entre los hoteles con estructura orgánica y las prácticas de participación y compartir beneficios explican positivamente la variación en el desempeño.

Igualmente, el sistema de empleo utilizado tuvo un mayor impacto en el desempeño al implementarse con una estructura mecánica u orgánica en Cancún y con una orgánica en Tenerife. Sin embargo, al considerar la estrategia, se explicó una porción significativa de la variación en el desempeño cuando los hoteles de ambos destinos que optan por una estrategia prospectora cuentan con una estructura orgánica y, los de Cancún que optan por una estrategia defensora tienen una estructura mecánica.

Respecto a la incertidumbre ambiental, los resultados no son concluyentes para ninguna de las dos variables: estrategia y estructura, sin embargo, las prácticas de recursos humanos permiten explicar significativamente el desempeño organizacional.

En combinación, estos resultados demuestran que las prácticas de recursos humanos, como se ha descrito para cada una de las diferentes perspectivas, son factores determinantes del desempeño organizacional.

Son las distintas prácticas las que permiten atraer y retener a empleados competentes, orientar su comportamiento hacia los objetivos de la empresa y apoderarse del valor añadido. Estas prácticas potencian las capacidades y habilidades del personal y evitan su obsolescencia, posibilitando el sostenimiento en el tiempo de las ventajas competitivas generadas y la obtención de rendimientos superiores.

### **6.3.1 Apoyo empírico a la perspectiva universalista**

Existe en general un apoyo empírico a la perspectiva universalista, aunque específicamente no se han llegado a identificar las mejores prácticas al no existir consenso teórico-empírico sobre el conjunto de ellas que incida de manera determinante

en el desempeño, situación que ha llevado a los autores a utilizar su propio grupo de prácticas en función de ciertos objetivos específicos.

Se concluyó que determinadas prácticas de recursos humanos son siempre mejores que otras. En Tenerife, las prácticas de participación, seguridad en el empleo y compartir beneficios están relacionadas con el desempeño organizacional. Mientras que en Cancún lo están las prácticas de compartir beneficios, participación y seguridad en el empleo (Hipótesis 1).

*La relación universalista entre compartir beneficios y el desempeño organizacional* ha sido apoyada por la teoría de la agencia que postula que la retribución de los empleados asegura que sus intereses estén alineados con los intereses de los accionistas (Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983; Einsenhart, 1988) por ello, cualquier sistema retributivo debe ser el resultado de la distribución y transferencia de una parte de los ingresos al personal, ya sea en términos monetarios o no monetarios (Henderson, 1997). Se trata de un mecanismo esencial para la integración de los esfuerzos individuales hacia la consecución de los objetivos de la organización convirtiéndose en un elemento fundamental para la competitividad si se diseña adecuadamente (Gómez-Mejía y Welbourne, 1988).

Los diversos factores o dimensiones para retribuir a los empleados usualmente son: los salarios base, participación en beneficios, rendimiento individual, antigüedad, puesto actual, nivel de formación y experiencia, sin embargo, los componentes retributivos que una empresa debe potenciar para alcanzar un alto nivel competitivo son, de acuerdo con

Pfeffer (1998), la participación de beneficios, el nivel de rendimiento, y los conocimientos y formación.

En términos de la perspectiva conductual las organizaciones se esfuerzan por obtener beneficios, así al alinear la compensación individual con el beneficio organizacional el hotel está recompensando la conducta de los empleados que es consistente con el desempeño organizacional. En esta misma línea, Abowd (1990), Gerhart y Milkovich (1992) y Wright y McMahan (1992) encontraron que las organizaciones que tienen planes de compartir beneficios a largo plazo, logran mayores incrementos en su desempeño.

Respecto a *la relación universalista entre la práctica de participación y el desempeño*, ha sido evidente que las empresas están continuamente tratando de alcanzar tanto sus objetivos como la satisfacción de su personal con el afán de traducirlos en un mayor rendimiento (Spencer, 1991).

La literatura ha proporcionado múltiples factores para conseguir, de parte de los empleados, un mayor rendimiento y están en su mayoría relacionados con las características del puesto de trabajo de tal manera que sea interesante -en el sentido de un trabajo con variedad de tareas, con la suficiente identidad e importancia- que proporcione autonomía y permita su participación (Hackman y Oldham, 1976). En este mismo sentido, Herzberg (1968) ha afirmado que la responsabilidad por el propio trabajo será un factor clave en el rendimiento del personal.

*La relación universalista entre seguridad en el empleo y desempeño* ha propuesto que la relación laboral siempre se formaliza por medio del contrato de trabajo que es el instrumento que recoge las principales condiciones materiales que van a regirla y a su vez contiene un elemento fundamental desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos que es su duración.

Por un lado se encuentra el contrato por tiempo indefinido, vinculado a la noción de seguridad y estabilidad en el empleo y por otro lado están los de duración indeterminada que flexibilizan la contratación para permitir la adaptación rápida a nuevas exigencias del entorno (Fernández, 1996).

Varios estudios empíricos han comprobado la importancia de la seguridad en el empleo para conseguir un alto rendimiento del trabajador (Delery y Doty, 1996) al mandar una señal de que la organización esta comprometida con su fuerza laboral. Si el personal tiene reciprocidad con este compromiso, la organización tendrá una fuerza de trabajo con un alto nivel de compromiso y motivación. Esta es una de las principales claves sobre la cual se afianza el alto desempeño (Lawler, 1986; Lawler, Mohrman y Ledford, 1992).

Pfeffer (1994; 1997), Walton (1995), Delery y Doty (1996) y McDuffie (1995), Ichniowki et al. (1997) identificaron que esta práctica siempre reporta una mejora en el desempeño.

Las prácticas que dan lugar a un mejor desempeño en cualquier contexto son aquellas que logran mantener un vínculo a largo plazo con los trabajadores mediante cierta



seguridad en el empleo y a su vez permiten su participación en las decisiones organizativas para obtener los consecuentes beneficios provenientes de su dedicación. Se requiere de un conjunto consistente y coherente de medidas de gestión de los recursos humanos para lograr su compromiso de (Walton, 1985; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Arthur, 1994; Pfeffer, 1994, 1998; Kochan y Osterman, 1994; Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Delaney y Huselid, 1996; Ichniowski et al., 1997).

A nivel global, el apoyo que han recibido las predicciones universalistas indica que es válida en el campo de la gestión estratégica de recursos humanos (Delery y Doty, 1996).

### **6.3.2 Apoyo empírico a la perspectiva contingente**

Una de las premisas derivada de de la tipología de Miles y Snow contempla que cualquiera de los perfiles estratégicos propuestos puede ser igualmente rentable si se implementa apropiadamente. Esta aseveración ha sido verificada por las investigaciones de Smith et al. (1989) y Conant et al. (1990) quienes han estimado que los prospectores tendrían un mejor desempeño comercial con superiores resultados al enfocarse en ventas y cuotas de mercado, en cambio, los defensores podrían superar a los prospectores en índice de rentabilidad cuando se enfocan a la eficiencia.

El análisis estadístico reveló que la relación entre la práctica de compartir beneficios para Tenerife y la práctica de participación para Cancún son contingentes con la estrategia prospectora (Hipótesis 2).

Específicamente los hoteles tanto de Tenerife como de Cancún que implementaron una estrategia prospectora y analizadora, incluyeron la innovación con diferente intensidad, obteniendo un mayor desempeño con las prácticas compartir beneficios y participación mientras que los hoteles que implementaron una estrategia defensora se desempeñaron mejor cuando se orientaron a las prácticas de entrenamiento formal y evaluación orientada a resultados para Tenerife y Cancún respectivamente. Estos hallazgos son consistentes con la perspectiva conductual de la teoría estratégica de Miles y Snow (1984) que expresa que la implementación exitosa de una estrategia de negocios descansa en la conducta del empleado (Jackson et al., 1989).

Esa estrategia plantea que la aplicación de las prácticas de RRHH en la organización puede recompensar y controlar la conducta deseada por lo que considera que los hoteles deberían implementar prácticas de RRHH que fomenten las conductas de los empleados para que sean consistentes con la estrategia. Esta alineación estrategia-prácticas permite el logro de un desempeño superior.

*La evaluación orientada a resultados* es un procedimiento sistematizado sobre el personal de una empresa en relación con su trabajo habitual que pretende sustituir los juicios ocasionales y las apreciaciones subjetivas (Gan, 1996). Con esta evaluación se trata de conocer de forma objetiva la valía del trabajador para el hotel, tanto en lo referente al cumplimiento de las tareas encomendadas como a su dedicación.

La valoración del desempeño se hace cada vez más necesaria no sólo como herramienta administrativa sino como elemento clave para la gestión y desarrollo de los recursos humanos dadas las posibilidades de aplicación para su formación. De hecho, varios

estudios destacan esta práctica de recursos humanos como clave para la competitividad de la empresa (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996).

La efectividad de este tipo de evaluaciones es consistente con la teoría de la agencia (Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983; Eisenhart, 1988) ya que impacta directamente al desempeño cuando las medidas de los resultados deseados se obtienen con facilidad o por lo menos al menor costo respecto a otras medidas de desempeño. Los hoteles regularmente miden y calculan resultados asociados a costos de monitoreo bajos para mantener alineados los intereses del empleador (principal) y el empleado (agente) en la búsqueda de un desempeño superior.

Las organizaciones actualmente consideran al *entrenamiento formal* como la fuente para adquirir competencias distintivas y la mejor forma de retener a su personal clave. Cada vez es más evidente que la demanda de trabajadores capacitados se encuentra en pugna con la cantidad y calidad de la oferta de trabajo. Por diferentes vías se trata de mejorar la capacidad de inserción profesional y de adaptación de los trabajadores y de las empresas lo que habitualmente se concreta en mejorar conocimientos, habilidades y actitudes tanto desde una perspectiva de corto plazo -habilidades concretas- como de largo plazo -centradas en el crecimiento y en la polivalencia de los empleados-.

De acuerdo con Youndt et al. (1996) el nivel de habilidades o capacidades de los empleados es fundamental para el éxito competitivo de la empresa. De igual forma numerosos estudios coinciden en señalar la importancia que tienen las actividades de formación para la mejora del rendimiento de las empresas (Arthur, 1994; Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996).

La importancia de relacionar el sistema de gestión de recursos humanos con la estrategia competitiva ha sido reconocida en múltiples estudios (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.

Igualmente existen pocas investigaciones empíricas que hayan evaluado el impacto del 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).

### **6.3.3 Apoyo empírico a la perspectiva configurativa**

Esta perspectiva contempla la organización como una configuración de elementos suplementarios que interactúan entre ellos para conseguir unos elevados resultados. Esta visión no diferencia entre la variable independiente y la variable moderadora al ser ambas igualmente importantes.

Esta perspectiva recoge la tradición holística del enfoque sistémico en el que se acentúa la importancia de la interrelación existente entre los elementos que componen una organización. De esta manera se identifican configuraciones o patrones de relaciones entre estas variables que influyen en los resultados (Delery y Doty, 1996).

Por lo que respecta a la perspectiva configurativa, se encontró que las prácticas de recursos humanos se relacionan de una manera diferente con el desempeño en función del resto de los componentes organizativos con los que se combinen.

Los resultados muestran que en Tenerife, 12 hoteles con un sistema de empleo tipo mercado, 29 con un sistema de empleo mitad de camino y 7 con un sistema de empleo interno que sean similares con su correspondiente sistema de tipo ideal explican hasta un 49,7% la varianza en el desempeño. En Cancún, 11 hoteles con sistema de empleo tipo mercado, 8 con un sistema de empleo mitad de camino y 65 con un sistema de empleo interno explican el 47,5% de la varianza en el desempeño (Hipótesis 3).

Estos resultados son consistentes con la teoría ya que Doty y Glick (1994) proponen que los sistemas de empleo son tipos ideales igualmente efectivos bajo todas las condiciones, por ello entre mayor similitud con cualquier sistema de empleo de tipo ideal incrementará el desempeño organizacional. Esta aseveración configurativa incluye la equifinalidad e implica que múltiples sistemas de empleo son igualmente efectivos para el mismo conjunto de condiciones.

El modelo planteado ubica a las prácticas de RRHH en el contexto organizativo en el que se mueven y son consideradas como el elemento básico de implementación al estar en consonancia con el resto de los componentes organizativos, entre ellos la estructura y la incertidumbre ambiental, para así cumplir con los objetivos planteados por la organización.

Los resultados obtenidos muestran que tanto en Tenerife como en Cancún, los hoteles que presentan una estructura mecánica se caracterizan por un sistema de empleo basado en la seguridad en el empleo y el entrenamiento formal mientras que aquellos que presentan estructuras orgánicas están caracterizados por un sistema de empleo basado en la participación y en compartir beneficios.

La estructura puede variar entre una mecánica y una orgánica generando dos posiciones en las que se han apoyado las decisiones de recursos humanos. De esta manera se plantea la alternativa de optar por las prácticas que sean consistentes con cada una de esas estructuras (Hipótesis 4). El supuesto básico de esta decisión es que las prácticas de recursos humanos pueden ser una fuente de ventaja competitiva cuando la empresa desarrolla sistemas efectivos que exploten las sinergias con el resto de los elementos organizativos que ayuden al desempeño de la empresa (Huselid, 1995).

Así, los hoteles con una estructura formalizada y departamentalizada por áreas funcionales deben aplicar prácticas de recursos humanos que enfatizan el control, la centralización en la toma de decisiones, la descripción explícita de los puestos de trabajo y la asignación de sueldos según el puesto mientras que los hoteles con estructura orgánica procederán con prácticas de recursos humanos que enfatizan lo opuesto.

De acuerdo con Miles y Snow (1984) las organizaciones exploradoras persiguen constantemente nuevas oportunidades y presentan estructuras caracterizadas por la flexibilidad y una baja formalización. Las defensivas persiguen incrementar la eficiencia en su ámbito actual de productos/servicios de manera que su estructura suele

estar formalizada y las operaciones tienden a estandarizarse. Por su parte, las analizadoras desarrollan procesos formalizados pero también vigilan continuamente el entorno para recoger nuevas ideas que presenten una oportunidad de crecimiento.

La interpretación configurativa, al ser un tanto más compleja, incorpora el ajuste vertical al restringir la selección de un sistema de empleo para que sea consistente con su estrategia. Los resultados muestran que en Tenerife la orientación estratégica que permite a los hoteles obtener mejores resultados, independientemente de que su estructura sea orgánica o mecánica es la prospectora mientras que en Cancún la orientación estratégica que permite a los hoteles con estructura mecánica mejorar sus resultados es la defensora y la estrategia apropiada para los que tienen estructura orgánica es, como en Tenerife, la prospectora.

Se constata la premisa de que diferentes tipos de estrategia pueden ser igualmente eficaces y conducir a un buen desempeño siempre y cuando estén correcta y coherentemente implementadas (Hipótesis 5).

Este tipo de aseveración es similar al argumento de contingencia tradicional ya que ambos proponen que la efectividad de las prácticas de RRHH es contingente con la estrategia. Sin embargo, los sistemas de tipo ideal son los que darán como resultado el máximo desempeño cuando se usan con la estrategia apropiada.

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 (Delery y Doty, 1996; Lee y Miller, 1999; Lengnick-Hall y Lenagnick-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.

La más compleja interpretación configurativa consiste de dos sistemas de empleo que definen un continuo de sistemas de empleo híbridos efectivos (McKinney, 1966; Kerr y Slocum, 1987). Los resultados obtenidos en Tenerife son acordes con la literatura pero no los obtenidos en Cancún (Hipótesis 6). Esto es explicable porque solamente el sistema de empleo híbrido es efectivo cuando cae a lo largo del continuo definido y además es apropiado para la estrategia implementada.

Los cambios organizativos no son independientes de los cambios en el entorno. La mayoría de los autores concluyen que un aumento en el grado de descentralización, amplitud producto mercado o flexibilidad productiva está correlacionado con una mayor percepción de la incertidumbre en el entorno.

Los resultados muestran que en Tenerife los hoteles alineados con la estrategia apropiada que fue la prospectora aunque su estructura fuera orgánica o mecánica no presentan relación con la incertidumbre ambiental. Esta situación se presentó parcialmente en Cancún ya que sólo los hoteles alineados con la estrategia apropiada que igualmente fue la prospectora pero que contaban con una estructura mecánica están positivamente relacionados con la incertidumbre ambiental (Hipótesis 7).



Esto permite constatar que la medición de la incertidumbre es una sensación más que una propiedad objetiva, descubriendo que diferentes organizaciones compiten con estrategias diferentes en función de sus propias percepciones del entorno.

Las variables del entorno han incidido primeramente sobre la estructura, por lo que es necesario diferenciar las mecánicas, adecuadas para tareas sencillas y repetitivas de las orgánicas, apropiadas para tareas únicas y complejas necesarias para el logro de la creatividad e innovación.

Los resultados también muestran que solamente los hoteles de Tenerife que presentan una estructura mecánica están positivamente relacionados con la incertidumbre ambiental (Hipótesis 8).

Igualmente se constata que las percepciones de los directivos varían entre las organizaciones dentro de la propia industria, lo cual demuestra que aunque estén ubicadas en entornos similares varían en su percepción de la incertidumbre. Por ello, diferentes organizaciones compiten con estrategias diferentes en función de sus propias percepciones del entorno (Hatten y Schendel, 1977) y adaptan sus prácticas de recursos humanos a esta percepción.

Los resultados obtenidos permiten concluir tanto para Tenerife como para Cancún que el conjunto de prácticas de recursos humanos seleccionadas para la investigación son las que la organización requiere para adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno al estar relacionadas positivamente con la incertidumbre ambiental (Hipótesis 9).

Los hoteles que operan en entornos caracterizados por una elevada incertidumbre pueden sacar provecho de estrategias de recursos humanos que promuevan la flexibilidad, la adaptabilidad, la reacción rápida, la capacidad para captar talentos externos y para repartir los riesgos con los empleados a través de sueldos variables (Gómez-Mejía et al., 1997).

La utilidad del modelo planteado ha quedado manifiesta al poder derivar hipótesis que permitieron contrastar la teoría sobre las relaciones explícitas entre el desempeño y las prácticas de recursos humanos, estrategia, estructura y entorno.

Igualmente permitió explicar el impacto de las complejas relaciones configurativas en los resultados. Además, a partir de él se ha evaluado la influencia que otros elementos organizativos tienen sobre el desempeño y se han definido las diferentes formas de conseguir la congruencia y la forma de medirla.

También podrá ser tomado como base para generar nuevos futuros modelos que permitan seguir estudiando el campo de las configuraciones donde los trabajos empíricos no son generalizables ni concluyentes.

Desde la Economía Industrial el principal determinante del desempeño ha sido la estrategia competitiva que enfoca la gestión de recursos humanos como una variable moderadora que influye en la efectividad de su implantación, sin embargo, desde la Teoría Basada en Recursos la gestión de recursos humanos pasa a ser uno de los principales determinantes en los resultados empresariales (Delery, 1988).

El planteamiento de una gestión de recursos humanos está orientado hacia el comportamiento de los empleados e implica una participación activa de éstos en la toma de decisiones, proporcionándoles los recursos y el apoyo organizativo necesario para ello. Esta aproximación se ha difundido en el mundo empresarial y un gran porcentaje de hoteles están actuando según los principios de este sistema de gestión.

Al tratarse de un sector de servicios, los individuos cobran una importancia fundamental. De ahí puede justificarse que algunos hoteles tiendan a basarse en ellos sin analizar su repercusión en el resto de las variables, creando a veces situaciones de incompatibilidad entre ellas. Estos escenarios reiteran la utilidad del modelo planteado puesto que de una forma muy simple se plantean las consecuencias que una opción tiene sobre otras, poniendo de manifiesto la interdependencia que existe entre las decisiones que se toman desde la dirección del hotel.

Se concluye que los hoteles son más eficaces si siguen las prácticas de compartir beneficios y participación con una estrategia prospectora, caracterizándose por el incremento constante de una gama de productos y servicios para adecuarse a las demandas de los clientes y para ello se apoyan en una estructura orgánica que deja sobre el individuo la responsabilidad del logro de metas. Todo ello genera un sentido de compromiso con los objetivos organizativos y una inversión mutua entre el empleador y el empleado para desarrollar las habilidades críticas del hotel.

#### **6.4 Limitaciones e investigaciones futuras**

Existen diversas limitaciones del modelo que se convierten en líneas futuras de investigación con objeto de seguir profundizando en las relaciones planteadas.

Investigaciones recientes evidencian que existe poco acuerdo sobre aquellas prácticas que deben componer un sistema coherente de gestión de recursos humanos orientado hacia el compromiso del trabajador y cuestionan que la formación exclusivamente dirigida a perfeccionar habilidades específicas al puesto de trabajo sea motivadora (Ferris et al., 1999; Roche, 1999; Truss et al., 1997).

Las prácticas presentan simplemente una colección de actividades que una organización implementa, no pudiéndose asumir que la suma de una serie de prácticas sea una medida equivalente de la política subyacente de gestión de recursos humanos (Becker y Gerhart, 1996). En esta investigación se ha utilizado un conjunto limitado de prácticas pero podrían incluirse otras muchas que enriquecerían los resultados

Parece problemático delimitar la gestión de un hotel mediante una relación de prácticas de gestión. Es aconsejable observar el compromiso organizativo con los empleados como una actitud de los directivos (Delery, 1988).

También sería interesante analizar si todas las prácticas son igualmente importantes o si algunas adquieren más relevancia que otras en función de la planeación estratégica prevista y de la implantación a efectuarse.

Los estudios empíricos se han llevado a cabo en sectores industriales como es el caso de los efectuados por Arthur (1994) y Mac Duffie (1995) o en sectores de servicios como es el caso de De Saá y García (2001), Delery y Doty (1996) y Hoque (1999). En aquellas investigaciones que engloban a sectores industriales y de servicios como es el caso de Huselid (1995), Ordiz (2000) y Osterman (1996), el tipo de sector no se ha

considerado como una variable discriminante por lo que se han mostrado los resultados de forma global. Esta situación puede ocultar la existencia de diferencias significativas en la relación: prácticas de recursos humanos-estrategia-resultados en función del sector de actividad.

La investigación se ha centrado en un único sector por lo que es dudosa la generalización de resultados en otros campos por lo que sería igualmente interesante efectuar mediciones empíricas en otros sectores que refuercen los hallazgos.

Para analizar el compromiso organizativo con los empleados es importante centrarse en aquellas características intrínsecas al sistema de gestión de recursos humanos, por ello, cuando un empleado reconoce que los directivos toman en consideración sus necesidades y valoran su contribución a la organización, 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 que la organización está comprometida con ellos. Por ello, una orientación por parte de los directivos que facilite la comunicación y el intercambio de ideas e información entre el personal del hotel y la dirección será un factor básico en el modelo de gestión de recursos humanos.

Una limitación que enriquecerá enormemente los estudios en el futuro es que se han tratado las prácticas a nivel organizativo. Esta asunción simplifica la realidad puesto que cada organización dispondrá de grupos de trabajadores con diferente relevancia en

función de sus características concretas, por ello es también lógico pensar que las prácticas de recursos humanos que se apliquen para cada grupo debieran ser diferentes.

La escasa evidencia empírica existente respecto a los elementos incluidos en la configuración así como la novedad de las escalas utilizadas para su medición requiere de posteriores estudios empíricos que los confirmen.

Una limitación que comparten la mayoría de los estudios que realizan análisis empíricos a través de la encuesta es el porcentaje de respuesta, aunque en este caso se considera aceptable. Asimismo, dado que la encuesta está dirigida a los directivos pueden aparecer sesgos, debido tanto a la selección de los entrevistados como al carácter puntual de este método que no contempla en su totalidad la dinámica organizacional en su contexto temporal e institucional. Una forma de evitar posibles sesgos será ampliando el rango de los encuestados.

No obstante, se puede afirmar que las limitaciones planteadas no invalidan el estudio efectuado ya que el modelo planteado es de utilidad como punto de partida para analizar diferentes alternativas en su afán de alinear las prácticas de recursos humanos con el resto de los elementos organizativos con los que se relacionen.

Futuras investigaciones en torno al modelo planteado, al intentar superar algunas de sus limitaciones, permitirán estudiar a profundidad los aspectos que configuran un proceso tan complejo como lo es el modo a través del cual las organizaciones gestionan sus recursos humanos para obtener un desempeño superior y mantener su ventaja competitiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaron, C. (1993). "Organizational commitment and turnover: a meta-analysis". *Academy of Management Journal*, vol. 36, num. 5, pp.1140-1159.
- Aaker, D.A. (1989). "Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage". *California Management Review*, vol. 31, num. 2, pp. 91-106.
- Abell, D.F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Abowd, J. M. (1990). "Does performance-based managerial compensation affect corporate performance?" *Industrial and Labor Relations Review*. vol. 43, pp. 52-73.
- Adler, P. S. y Borys, B. (1996). "Two types of bureaucracy: enabling and coercive". *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 61-89.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Nueva York: Editorial McMillan.
- Aguiló, E. y Juaneda, C. (2000). "Tourist expenditure determinants en a cross-section data model". *Annals of Tourism Research*, vol. 27, num. 3.
- Aislabie, C. (1988). "Economics and tourism: major issues in the literature" en Tisdell, Aislabie y Stanton. *Economics of tourism: case study and analysis*. Australia: University of Newcastle.
- Aldrich, H. A. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Alexander, J. W. y Randolph, W. A. (1985). "The fit between technology and structure as a predictor of performance in nursing subunits". *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 844-859.
- Alvarez, L.I., Vázquez, R. y Santos, M.L. (1999). "Resultados de la orientación al mercado: evidencias empíricas de las organizaciones no lucrativas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, num. 3, pp. 19-40.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993): "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- Anderson, C.R. y Paine, F. T. (1975). "Managerial perceptions and strategic behavior". *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 811-823.
- Andrews, K. R. (1971): *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones Irwin.
- Ansoff, H I. Declerck, R. P. y Hayes, R. L. (1976). *From strategic planning to strategic management*. New York: Wiley.

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1980). "Strategic issue management". *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 131-148.
- Ansoff, H. I. (1985). "Conceptual underpinnings of systematic strategic management". *European Journal of Operational Research*, vol. 19, pp. 2-19.
- Ansoff, H. I. (1988). *Corporate strategy*. London: Penguin Group.
- Ansoff, H. I., Bosman, A. y Storm, P.M. (1982). *Understanding and managing strategic change*. North Holland: Amsterdam Elsevier.
- Aragón, A., Barba, M.I. y Sanz, R. (2003). "Efectos de la formación de directivos en las Pymes españolas". *Revista de Trabajo y Seguridad Social (CEF)*, num. 243, junio, pp. 103-134.
- Aragón, J.A. (1998). *La participación de los empleados en la empresa. Factores condicionantes para la gestión y resultados. Colección de Estudios*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Arnold, H.J. (1982). "Moderator variables: a clarification of conceptual, analytic and psychometrics issues". *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 29, pp. 143-174.
- Arregle, J.L. (1995). "Knowledge and resource based view: a resource and a competence". *Revue Française de Gestion*, October.
- Arrow, K. (1974). *The limits of organization*. New York: W.W. Norton y Company.
- Arthur, C. (1992). "The link between business strategy and industrial relations systems in American steelminimills". *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, pp. 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal*, vol. 37(3), pp. 670-687.
- Arthur, V.S. (1995). "Structural models of family labor supply: a discrete choice approach". *Journal of Human Resource*, vol. 30, num. 1, pp. 63-88.
- Association internationale d'experts scientifiques du tourisme: Aiest (1996): *Globalization and tourism*. St. Gall, vol. 38, p. 545.
- Assouline, M. y Meir, E.I. (1987). "Meta-analysis of the relationship between congruence and well-being measures". *Journal of Vocational Behavior*, vol. 31, pp. 319-322.
- Austin, Ch., Timm, J. y Sobczak, P. (1995). "Information systems and strategic management". *Health Care Management Review*, vol. 20, num, 3. pp. 26-33.
- Babbie, E. (1995). *The practice of social research*. Wadsworth Publishing Co.



- Bacharach, S. (1989). "Organizational theories: some criteria for evaluation". *Academy of Management Journal*, vol. 14, pp. 496-515.
- Badri, M.A., Davis, D. y Davis, D. (2000). "Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries". *Omega*, vol. 28, pp. 155-173.
- Bailey, T. (1993). "Discretionary effort and the organization of work: employee participation and work reform since Hawthorne". (Working Paper). New York: Columbia University.
- Bain, J. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge MA: Harvard Business Press.
- Bain, J. (1959). *Industrial organization*. New York: John Wiley and Sons.
- Bain, J. (1968). *Industrial organization*. New York: John Wiley and Sons.
- Baird, I. S. y Thomas, H. (1985). "Toward a contingency model of strategic risk taking". *Academy of Management Review*, vol. 10, num. 2, pp. 230-243.
- Baird, L. y Meshoulam, I. (1988). "Managing two fits of strategic human resource management". *Academy of Management Review*, vol. 13, num. 1, pp.116-128.
- Balkin, D.B. y Gómez-Mejía, L.R. (1987). "Toward a contingency theory of compensation strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 8. pp. 169-182.
- Bantel, K. y Jackson, S. (1989). "Top management innovation in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, vol. 10, special issue, pp.107-124.
- Barker, R.C. (1995). "Financial performance measurement: not a total solution". *Management Decision*, vol. 32, num. 2, pp. 31-39.
- Barney, J. B. (1986): "Types of competition and the theory of strategy: toward an Integrative Frame Work", *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 791-800.
- Barney, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, n.17, pp. 99-120.
- Barney, J. B. (1992). "Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis" en P. Shrivastva, A. Huff y J. Dutton (Ed.). *Advances in Strategic Management*, vol. 8, pp. 39-61. Greenwich: JAI Press.
- Barney, J. B. (1995). "Looking inside for competitive advantage". *Academy of Management Executive*, vol. 9, pp. 49-61.

Barney, J. B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub.

Barney, J. y Wright, P. (1998). "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage". *Human Resource Management*, vol. 37 (1), pp. 31-46.

Barney, J.B. (1986a). "Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy". *Management Science*, vol. 32, num. 10, pp. 1231-1241.

Barney, J.B. (1986b): "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 656-665.

Bartel, A.P. (1994). "Productivity gains from the implementation of employee training programs". *Industrial Relations*, vol. 33, num, 1. October, pp. 411-425

Bartmes, A. y Cerny, K. (1993). "Building competitive advantage through a global network of capabilities". *California Management Review*, vol. 35, num, 2, pp. 79-103.

Bassi, L.J. y Van Buren, M.E. (1999). "Valuing investments in intellectual capital". *International Journal of Technology Management*, vol. 18, pp. 414-432.

Bateman, T. y Snell, S. (2001). *Administración: una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill.

Beal, R. M. (2000). "Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, pp. 27-47.

Beal, R.M. y Yasai-Ardekani, M. (2000). "Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies". *Journal of Management*, vol. 26, pp. 733-762.

Becker, B. E. y Gerhart, B. (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects". Special Research Forum on Human Resource Management and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 39 (4), pp. 770-801.

Becker, B. E. y Huselid, M.A. (1998). "High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications". *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, CT: JAI Press.

Becker, B.E. Huselid, M.A. y Ulrich, D. (2000). *El cuadro de mando RRHH: vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Beckerd, B. y Gerhart, B. (1996). "The impact of human re source management on organizational performance: progress and prospects". *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 779-501.

- Beer, M. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Begin, J.P. (1993). "Identifying patterns in HRM systems: lessons learned from organizational theory". In J. Shaw, P. Kirkbride y K. Rowland (Eds.). *Research in Personnel and Human Resource Management*, suppl. 3, pp.3-20. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bensaou, M. y Venkatraman, N. (1995). "Configurations of inter-organizational relationships: a comparison between U.S. and Japanese automakers". *Management Science*, vol. 41, num. 9, September, pp. 1471-1492.
- Bernasconi, M. (1983). "Strategy: a comparative analysis of BCG, Pims and Porter". *Revue française de gestion*, September-October, pp. 13-17.
- Berry, C. (1975). *Corporate growth and diversification*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bishop, J.H. (1991). "The impact of previous training in schools and on job on productivity, required OJT, and turnover of new hires". Unpublished manuscript, *Center for Advances Human Resources Studies*, Cornell University cited in Cappelli y Singh, 1992.
- 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.
- Black, S.E. y Lynch, L. M. (2001). "What's driving the new economy?: The benefits of workplace innovation". *Staff Reports*, vol. 118, Federal Reserve Bank of New York.
- Blalock, H. M. Jr. (1965). "Theory building and the statistical concept of interaction". *American Sociological Review*. vol. 30, pp. 374-380.
- Blalock, H. M. Jr. (1969). *Theory constructions: from verbal to mathematical formulations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Blankenburg, D. (1995). *A network approach to foreign market entry, in business marketing: an interaction and network perspective* En Moller, K y Wilson, D. (Eds.). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Blau, P.M. (1968). "Hierarchy of authority in organizations". *American Journal of Sociology*, vol. 74, pp. 453-467.
- Blau, P.M. (1973). *The organization of academic work*. New York: John Wiley.
- Blau, P.M. (1974). "Parameters of social structure". *American Sociological Review*, vol. 39, pp. 615-635.
- Blau, P.M. (2002). *Exchange and power y social life*. New Brunswick: Transaction.

Blau, P.M. y Shoenherr, P.A. (1971). *The structure of organizations*. New York: Basic Books.

Blau, P.M., Heydebrand, W.V., y Stauffer, R.E. (1966). "The structure of small bureaucracies". *American Sociological Review*, vol. 31, num. 2, April, pp.179-191.

Bonache, J. (1996). "El papel de las políticas de recursos humanos en la internacionalización de la empresa. Una aplicación al caso español". *Economía Industrial*, num. 307, pp. 37-48.

Bontis, N. (1996). "There's a price on your head: managing intellectual capital strategically". *Business Quarterly Journal*, Summer.

Bontis, N. Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. y Roos, G. (1999). "The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources", *European Management Journal*, vol. 17, num. 4, August, pp. 391-402.

Booth, T. (1996). "A perspective on inclusion form England, Cambridge". *Journal of Education*, vol. 26, num. 111, pp.87-99.

Boudreau, J. W. y Ramstad, P.M. (1997). "Measuring intellectual capital: learning from financial history". *Human Resource Management*, vol. 36, num. 3, pp. 343-356.

Bourgeois, L.J. III (1980). "Strategy and environment: a conceptual integration". *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 25-39.

Bourgeois, L.J. III (1985). "Strategic goals, perceived uncertainty and economic performance in volatile environments". *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 548-573.

Bowen, D., Ledford, G. y Nathan, B. (1991). "Hiring for the organization, not the job". *Academy of Management Executive*, pp.35-51.

Boxall, P. F. (1996). "The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm". *Human Resource Management Journal*, vol. num. 3, pp. 59-75.

Boyd, B. K. y Fulk, J. (1996). "Executive scanning and perceived uncertainty: a multidimensional model". *Journal of Management*, vol. 22, num. 1, pp. 1-21.

Boyd, B.K., Dess, G.G. y Rasheed, A.M.A. (1993). "Divergence between archival and perceptual measures of the environment: causes and consequences". *Academy of Management Review*, vol. 18, pp. 204-226.

Breaught, J.A. (1981). "Relationship between recruiting source and employee performance, absenteeism and work attitudes". *The Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 142-147.

Brickley, J.A., Smith, C.W. y Zimmerman, J.L. (2004). *Managerial economics and organizational* (3a. Ed.). Burr Ridge, Illinois: Mc Graw-Hill/ Irwin.

Brown, C., Reich, M. y Stern, D. (1993). "Becoming a high-performance work organization: the role of security, employee involvement and training. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, num. 2, May, pp. 247-275.

Bueno, E. (1995). "La competitividad en la empresa: un enfoque de organización y una referencia a España". *Dirección y Organización*, vol. 13, enero-marzo.

Bueno, E. (1995a). "La estrategia de la empresa: treinta años de evolución histórica". En Cuervo García, A. (dir.): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, pp. 29-50. Madrid: Civitas.

Bueno, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.

Bueno, E. (1998). "El capital intelectual como clave estratégica en la competencia actual", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 52, num.164, pp. 207-229.

Bueno, E. y Morcillo, P. (1992). *Diez casos de innovación*. España: Editor Quid Marketing

Bueno, E. y Morcillo, P. (1993). *La dirección eficiente*. Madrid (2ª. Ed.) Pirámide.

Bukowitz, W.R. y Petrash, G.P. (1997). "Visualizing measuring and managing knowledge. *Research-Technology Management*, vol. 40, num. 4, pp. 24-31.

Bull, A. (1994). *La economía del sector turismo*. Madrid: Alianza Editorial S.A.

Burns, G. y Napier, B. (1994). "Linking creativity, common vision and customer connection: synergy for organizational competitiveness". *National Productivity Review*, vol. 13, pp. 587-600.

Burns, T. R. y Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Institute.

Burton, R.M. y Obel, D. (1998). *Strategic organizational diagnosis and design*. Norwell: Kluwer Academy Publishers.

Butler, J. E., Ferris, G. R. y Napier, N. K. (1991). *Strategy and human resources management*. Cincinnati: South Western.

Buvik, A. y Gronhaug, K. (2000). "Inter-firm dependence, environmental uncertainty and vertical co-ordination in industrial buyer-seller relationships". *Omega*, vol. 28, pp. 445-454.

Caldwell, D. F., y O'Reilly, C.A. III. (1990). "Measuring person-job fit with a profile-comparison process". *Journal of Applied Psychology*, vol. 75 (6), pp.648-657.

Calzarrosa, M. C. y Gelenbe, E. (2004). *Performance tools and applications to networked systems*. Spring. Berlin.

Cameron, K.S. (1978). "Measuring organizational effectiveness in institutes of higher education". *Administrative Science Quarterly*. vol. 23, pp. 604-632.

Cameron, K.S. (1981). "Domains of organizational effectiveness in colleges and universities". *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 25-47.

Cameron, K.S. (1986a), "Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness". *Management Science*. vol. 32, pp. 539-553.

Cameron, K.S. (1986b). "A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*. vol. 32, pp. 87-112.

Camisón, C. (1996). "Dinámica de la complejidad de la pyme española en la década 1984-1994. Análisis del efecto país, efecto industria y efecto empresa. *Economía Industrial*, num. 310, pp. 121-140.

Camisón, C. (1996a). "La empresa turística: un análisis estratégico" en Pedrero, A. (dir.). *Introducción a la Economía del Turismo en España*. Madrid: Civitas.

Camisón, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.

Camisón, C. (1999). "La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio delphi y aplicación a la empresa industrial española en el período 1983-96". *Revista de Contabilidad y Tributación*. Num. 199, pp. 201-264.

Cañibano, L., García-Ayuso, M. y Sánchez, M. P. (2000). "La valoración de los intangibles: estudios de innovación vs. información contable financiera". *Análisis Financiero*, núm. 80, vol. 1, Cuatrimestre, pp. 6-24.

Cappelli, P. y Singh, H. (1992): "Integrating strategic human resources and strategic management", en D. Lewin, O. S. Mitchell y P. Sherer (Eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources*, Industrial Relations Research Association, Madison, WI, pp. 165-192.

Carmines E. G. y Zeller, R.A. (1979). "Reliability and validity assessment". *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in Social Sciences*, vol.17. Newbury Park: Sage Publications.

Cascio, W. (1991). *Costing human resources: the financial impact of behavior in organizations*. Boston: PSW-Kent.

Castanias, R.P. y Helfat, C. (1991). "Managerial resources and rents". *Journal of Management*, vol. 17, num, 1. pp. 155-171.

Caves, R. E. (1980). "Industrial organizations, corporate strategy and structure". *Journal of Economic Literature*, vol. 18, March, pp. 64-92.

Caves, R. E., Porter, M., Spence, A. (1980). *Competition in the open economy*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Caves, R. E. y Porter, M. (1977). "From entry barriers to mobility barriers". *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, pp.241-261.

Chabbal, R. (1992). "Las pequeñas y medianas empresas y las políticas de competitividad". *Economía Industrial*, num. 287, septiembre-octubre, pp. 113-117.

Chakravarthy, B.S. (1982). "Adaptation: a promising metaphor for strategic management", *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 35-44.

Chakravarthy, B.S. (1986). "Measuring strategic performance". *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 437-458.

Chamberlain, N. (1968). *Enterprise and environment: the firms in time and place*. New York: McGraw-Hill.

Chandler, A. D. (1962): "*Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*", M.I.T. Press, Cambridge.

Chandler, G.N.. y Hanks, (1993). "Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance". *Journal of Business Venturing*, vol. 9, num. 4, pp. 331-349.

Chatman, J. A. (1989). "Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit". *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 333-349.

Chatman, J. A. (1991). "Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms". *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 459-485.

Chatterjee, S. y Wernerfelt, B. (1991). "The link between resources and type of diversification theory and evidence". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 33-48.

Chenery, H.B. (1961). "Comparative advantage and development policy". *American Economic Review*, vol.51, March, pp.18-51.

Chetty, S. y Campbell-Hunt, C. (2004). "A strategic approach to internationalization: a traditional versus a born-global approach". *Journal of International Marketing*, vol. 12, num. 1, pp. 57-81.

Child, J. (1972). "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice". *Sociology*. vol. 6, num. 1, pp. 1-22.

Child, J. (1977). "Organizational design and performance: contingency theory and beyond". *Organization and Administrative Sciences*. Summer-Fall, pp.169-183.

Chorn, N. H. (1991). "The 'alignment theory': creating strategic fit". *Management Decision*, vol. 29, pp. 20-24.

- Churchill, G.A. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, vol. 16, February, 64-74.
- Claver, E., Gascó, J., Llopis, J. y López, E. (2000). "Analysis of a cultural change in a Spanish telecommunications firm" *Business Process Management*, vol. 6, pp. 342-358.
- Collins, P. D., Hage, J. y Hull, F.M. (1988). "Organizational and technological predictors of change in automaticity". *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 512-543.
- Collis, D. J. y Montgomery, C.A. (1995). "Competing on resources: strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, vol. 73, num. 2, pp. 118-128.
- Collis, D. J. (1991). "A resource-based analysis of global competition: the cease of bearing industry". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp.49-68.
- Collis, D. J. (1994). "How valuable are organizational capabilities?" *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 143-152.
- Conant, J.S., Mokwa, M.P. y Varadarajan, R. (1990). "Strategic types, distinctive marketing competence and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*. vol. 11, pp. 365-383.
- Conner, K.R. (1991). "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?" *Journal of Management*, vol. 17, num. 1, March, pp. 121-154.
- Cook, R.A., Yale, L.J. y Marqua, J.J. (2002). *Tourism*, Portland. OR: Prentice Hall.
- Cooke, W.N. (1994). "Employee participation programs, group based incentives and company performance". *Industrial and Labor Relations Review*. vol. 47, pp. 594-610.
- Cooper, A.C. (1984). "Contracts in the role of incubator organizations in the founding of growth oriented companies". *Babson College*, pp. 159-174.
- Crick, D. y Spense, M. (2005). "The internationalization of high performing U.K. high-tech SMEs: a study of planned an unplanned strategies". *International Business Review*, vol. 14, num. 12, pp. 85-167.
- Cronbach, L.J. (1965). *Essential of psychological testing* (2nd Ed.). New York: Harper & Row.
- Cronbach L.J. (1987). "Statistical test for moderator variables: flaws in analyses recently proposed". *Psychological Bulletin*, vol.102, pp. 414-417.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1980). *Actors and systems: the politics of collective action*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cruz, S. (2002). "Desarrollo y validación de escalas de medición objetivas y subjetivas para variables complejas: un ejemplo relativo al constructo desempeño organizativo.



*Ponencia presentada en el VIII Taller de Metodología de ACEDE*, Mayo, Becassim, Castellón.

Cubbin, J. y Geroski, P. (1987). "The convergence of profits in the long run: inter-firm and inter-industry comparisons". *Journal of Industrial Economics*, vol. 36, pp. 427-442.

Cuenta Satélite del Turismo: CST (2005). *Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática*. México.

Cuervo, A. (1993). "El papel de la empresa en la competitividad". *Papeles de Economía Española*. num. 56, pp. 363-378.

Cuervo, A. (1995). "La dirección estratégica de la empresa". En Cuervo, A. (Dir., 1995). *Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al Prof. Marcial-Jesús López Moreno*. Madrid: Editorial Civitas, pp. 51-69.

Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). "The impact of a transformation in workplace relations". *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44 (2), pp. 241-260.

Cyert R.M. y March, J.G. (1963): "A behavioral theory of the firm", Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Daft, R.L. Sormunen, J. y Parks, D. (1988). "Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study". *Strategy Management Journal*, vol. 9, pp. 123-139.

De la Torre, J. (2001). "La medición del nivel de prestación de servicios en los establecimientos de hospedaje", *Revista unidad y diversidad: revista de planificación, empresas y desarrollo regional*, núm.4, art. 3, México: Instituto Tecnológico de Oaxaca.

De Saá Pérez, P. y García Falcón, J.M. (2000). "El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9 num. 2, pp. 97-116.

De Saá Pérez, P. y García Falcón, 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 Empresas*. Vol. 8, pp. 109-136.

De Vellis, R.F. (1991). *Scale development: theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Delaney J. T. y Huselid, M. A. (1996): "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), pp. 949-969.

Delaney, J. T., Lewin, D. e Ichniowski, C. (1989). *Human resources policies and practices in American firms*. Washington: Government Printing Office.

Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 949-969.

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: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 802-835.

Demsetz, H. (1973). "Industry structure, market rivalry and public policy". *Journal of Law and Economics*, vol. 16, pp. 1-10.

Dess, G.G. Lumpkin, G.T. y Covin, J.G. (1997). "Entrepreneurial strategy making and firm performance test of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, vol. 18, num. 9, pp.667-695.

Dess, G.G. y Robinson, R.B. (1984). "Measuring organizational performance in the absence of objective measures". *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 265-273.

Dess, G.G. y Beard, D.W. (1984). "Dimensions of organizational task environments". *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 52-73.

Dewar, R. y Werbel, J. (1979). "Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict". *Administrative Science Quarterly*, vol.24, pp. 426-448.

Díaz Álvarez, A. (1996). "Turismo y medio ambiente: análisis económico" en Pedreño Muñoz A. y Monfort Mir, V. (1966): *Introducción a la economía del turismo en España*, Madrid: Civitas.

Dierickx, I. y Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1514.

Dimaggio, P. y Powell, W. (1983). "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field". *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.

Dimaggio, P. y Powell, W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago, Chicago.

Dittmer, P.R. (2002). *Dimensions of the hospitality industry*. USA: Hospitality Management Guide from C.H.I.P.S.

Donaldson, L. (1987). "Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defense of contingency theory". *Journal of Management Studies*, vol. 24, pp. 1-24.

Donaldson, L. (1995). *American anti-management theories of organization*. Cambridge: Cambridge University Press.

Dosi, G. (1982). "Technological paradigm and technological trajectories". *Research Policy*, vol. 11, pp.147-162.

Doty, D. H. y Glick, W.H. (1994). "Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling". *Academy of Management Review*, vol. 19 (2), pp. 230-251.

Doty, D.H., Glick, W.H. y Huber, G.P. (1993). "Fit, equifinality and organizational effectiveness: a test of two configurational theories". *Academy of Management Journal*, vol. 36, num. 6, pp.1196-1250.

Downey, H. K. y Slocum, J. W. Jr. (1975). "Uncertainty measures, research and sources of variation". *Academy of Management Journal*, vol. 13, num. 3, pp. 562-578.

Downey, H.K., Hellriegel, D. y Slocum, J. W. Jr. (1977). "Individual characteristics as sources of perceived uncertainty variability". *Human Relations*, vol. 30, num. 2, pp. 161-174.

Drazin, R. y Van de Ven, A.H. (1985) "Alternative forms of fit in contingency theory". *Administrative Science Quarterly*. vol. 30, pp. 514-539.

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper.

Dubin, R. (1969). *Theory building*. New York: Free Press.

Duncan, R. (1972). "Characteristics of organizational environment and perceived environment uncertainty". *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 313-327.

Dyer, L. (1984a). "Linking human resource and business strategies". *Human Resource Planning*, vol. 7, num. 2, pp. 79-84.

Dyer, L. (1984b). "Studying human resource strategy: an approach and an agenda". *Industrial Relations*, vol. 23, pp. 156-169.

Dyer, L. (1985). "Strategic human resources management and planning". *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 3, pp. 1-30. Greenwich, CT: JAI Press.

Dyer, L. y Holder, J. (1998). "A strategic perspective of human resource management". In L. Dyer (Ed.). *Human resource management: evolving roles and responsibilities*. vol. 1, p. 35. Washington DC: American Society for Personnel Administration/Bureau of National Affairs.

Dyer, L. y Reeves, T. (1995). "Human resources strategies and firm performance: what do we know and here do we need to go?" *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, pp. 656-670.

Eaton, B. y Lipsey, R. (1980). "Exit barriers are entry barriers: the durability of capital as barrier to entry". *Bell Journal of Economics*, Fall, pp. 721-729.

Ebers, M. y Jarrillo, J.C. (1998). "The construction forms and consequences of industry networks". *International Studies of Management and Organizations*, Winter 1997-98, vol. 27, No. 4, pp. 3-21.

Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Collins Publishers.

Edwards, J. R. (1995). "Alternatives to difference scores as dependent variables in the study of congruence in organizational research". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 58, pp. 51-100.

Eimicke, W.B. (1998). "Benchmarking for best practices in the public sector. Achieving improved performances in public organizations: a guide for managers. Organizational performance and measurement in the public sector: toward service, effort and accomplishment reported". *American Review of Public Administration*, vol. 28 num. 1, pp. 90-95.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). "Perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp.500-507.

Eisenhardt, K. M. (1985). "Control: organizational and economic approaches". *Management Science*, vol. 31 (2), pp. 134-149.

Elenkov, D.S. (1997). "Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behavior". *Strategic Management Journal*, vol. 18, num. 4, pp. 287-302.

Emery, F.E. y Trist, L. (1995). "The causal texture of organizational environments". *Human Relations*, vol. 18, pp. 21-32.

Erbes, R. (1973). *International tourism and the economy of developing countries*, June. Paris: OECD.

Eurostat (1996). *Cuenta Satélite de Turismo: CST, 2005*.

Eurostat (1996). *Distributive trade, services and transport*, Monthly.

Evans, D.A. (1986). "Investment decision making under uncertainty: new technology practices with their perceived advantages and disadvantages", In the meeting of the Southwest region of the *American Institute for Decision Sciences* in Dallas. March.

Fahey, L. y Narayanan, K. (1986). *Macro environmental analysis for strategic management*. St. Paul, MN: West Publishing Company.

Fahy, J. (2000). "The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, num. 2, pp. 94-104.

Fiegenbaum, A. y Thomas, H. (1995). "Strategic groups as reference groups: theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 461-476.

Fernández, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp.178-193.

Fernández, Z. (1999). "El estudio de las organizaciones (la jungla dominada)". *Papeles de Economía Española*, num. 78-79, pp.56-76.

Fernández, A. (1996). *Manual del Director de Recursos Humanos*. Valencia: CISS.

Fernández, E., Montes, J.M. y Vázquez, C.J. (1997). "La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, num. 3, pp. 11-31.

Fernández, Z. y Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.*, vol. 5, num. 3, pp.73-92.

Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Buckley M.R., Harrel-Cook, G. y Frink D.D. (1999). "Human resources management: some new directions". *Journal of Management*, vol. 25, pp.385-415.

Fiegenbaum, A., Hart, S., Schendel, D. (1996). "Strategy reference point theory". *Strategic Management Journal*. vol. 17, pp. 219-235.

Fiol, C. M. (2001). "La toma de decisiones de directivos latinos". *Revista de Administración de Empresas*, vol. 41, num. 4, pp. 16-25.

Fiol, C.M. y Lyles, M.A. (1985). "Organizational learning". *Academy of Management Review*, vol. 10, num. 4, pp. 803-813.

Fombrun, C., Tichy, N. y Devanna, M. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.

Fondo Nacional del Fomento al Turismo (2004). *Estadísticas sobre turismo*.

Fondo Nacional del Fomento al Turismo (2005). *Estadísticas sobre turismo*.

Foss, N.J. y Eriksen, B. (1995). "Competitive advantage and industry capabilities", en Montgomery C.A. (ed.): *Resource-Based an evolutionary theories of the Firm*. Boston: Kluwer Academic Publications.

Fouraker, L. E. y Stopford, J.M. (1968). "Organization structure and multinational strategy". *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, pp. 57-70.

Fowler, A. (1987). "When chief executives discover HMR". *Personnel Management*, vol. 19, num. 1, pp. 3-7.

- Fox, S. y McLeay, S. (1992). "An approach to researching managerial labor markets: HRM, corporate strategy and financial performance in UK manufacturing". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 3, pp. 523-554.
- Freeman, S., Edwards, R., y Schroder, B. (2006). "How smaller born-global firms used networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization", *Journal of International Marketing*, vol. 14, num. 3, pp. 33-63.
- Fry, L.W. y Slocum, J.W. (1984). "Technology, structure and workgroup effectiveness: a test of a contingency model". *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 221-246.
- Fry, L.W. y Smith, D.A. (1987). "Congruence, contingency and theory building". *Academy of Management Review*. vol. 12, pp. 117-132.
- Gabrielsson, M. y Kirpalani, B.H.M. (2004). "Born globals: how to reach new business space rapidly". *International Business Studies*, vol. 13, num. 5, pp. 55-71.
- Galbraith, J. (1977). *Organizational design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Galbraith, J.R. y Kazanjian, R. K. (1986). *Strategy implementation, structure, systems and process*. West Saint Paul.
- Galbraith, J.R. y Nathanson, D.A. (1978). *Strategy implementation: the role of structure and process*. St. Paul, Minn. West.
- Galbraith, J.R. y Nathanson, D.A. (1979). "The role of organizational structure and process in strategy implementation and related commentaries". En D.E. Shendel y C.W. Hofer (Eds.) *Strategic Management: a new lew of Business Policy and Planning*, pp. 249-302. Boston: Little Brown.
- Galbraith, J.R. y Schendel, D. (1983). "An empirical analysis of strategic types". *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 153-173.
- Gan, F. (1996). *Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Apóstrofe.
- García Lillo, F., Molina Azorín J. F. y Quer Ramón D. (1998). *La globalización y su impacto sobre la estrategia turística*, XII Congreso Nacional-VIII Congreso Hispano-Francés de AEDM. Junio 1998. Benalmádena, pp. 557-566.
- García, J. y Sabater, R. (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Capítulo 6. Madrid: Paraninfo.
- Georgopoulos, B. y Tannenbaum, A. (1957). "A study of organizational effectiveness". *American Sociological Review*, vol. 22, pp. 534-540.
- Gerhart, B. y Milkovich, G.T. (1990). "Organizational differences in managerial compensation and financial performance". *Academy of Management Journal*, vol.33, pp. 663-691.

Gerhart, B., Milkovich, G.T. y Murray, B. (1992). "Pay performance and participation". In D. Lewin, O. Mitchell y P. Sherer (Eds.). *Research frontiers in industrial relations and human resources*. Madison, WI: IRRA.

Ghoshal, S. y Bartlett, C. A. (1990). "The multinational corporation as an inter-organizational network", *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 603-625.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. y Donnelly, J.H. (2003). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. México: Iberoamericana.

Ginsberg, A. y Venkatraman, N. (1985). "Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research". *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 421-434.

Go, F. y Pine, R. (1995). *Globalization strategy in the hotel industry*. London: Routledge.

Gobierno de Canarias (1997). *Libro blanco del turismo canario*. S/C de Tenerife.

Goeldner, C.R., Ritchie, J.R. y Ritchie, J.R.Brent (2002). *Tourism: Principles, Practices y Philosophies*. USA: Wiley.

Golden, K. y Ramanujam, V. (1985). "Between a dream and nightmare: on the integration of the human resource management and strategic business planning processes". *Human Resource Management*, vol.24, pp. 429-452.

Goll, I. y Sambharya, B. (1995). "Corporate ideology, diversification and firm performance". *Organization Studies*. vol. 16, pp. 823-845.

Gómez-Mejía, L. R. y Welbourne, T. M. (1988). "Compensation strategy: an overview and future steps". *Human Resource Planning*, vol. 11, num. 3, pp. 173-189.

Gómez-Mejía, L. R. y Balkin, D. (1992). "Determinants of faculty pay: an agency theory perspective". *Academy of Management Journal*, vol.35, num. 5, pp. 921-956.

Gómez-Mejía, L. R. y Balkin, D. (1992a). *Compensation, organizational strategy and firm performance*. Cincinnati, EE.UU: South Western Publishing.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B y Cardy, R.L. (1977). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Gómez-Mejía, L. R., Welbourne, T. y Wiseman, R. (2000). *Gainsharing and problem framing*. Management Department. Arizona State University.

Goval, A. y Welch, I. (2004). "A comprehensive look at the empirical performance of equity premium prediction". *National Bureau of Economic Research*, vol. 12, num. 3, pp. 580-631.

Govindarajan, V. (1988). "A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy". *Academy Management Journal*, vol. 31, num. 4, pp. 828-853.

- Govindarajan, V. y Fisher, J. (1990). "Strategy, control systems and resource sharing: effects on business-unit performance". *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 259-285.
- Grant, R.M. (1991); "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Grant, R.M. (1996a). "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration". *Organization Science*. vol. 7, num. 4, pp. 375-387.
- Grant, R.M. (1996b). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*. vol. 17, winter special issue, pp. 109-123.
- Greene, M. (1983). *Marketing hotels into de 90's*. Londres: Heineman.
- Gresov, C. (1989). "Exploring fit and misfit with M.C". *Administrative Science Quarterly*. vol. 34, pp. 431-435.
- Gresov, C. (1989). "Exploring fit and misfit with multiple contingencies". *Administrative Science Quarterly*, vol, 34, pp. 431-453.
- Grinyer, P.H., Yasai-Ardekani, M., y Al-Bazzaz, S. (1980). "Strategy, structure, the environment and financial performance in 48 United Kingdom companies". *Academy of Management Journal*, vol. 23, pp. 193-220.
- Guest, D. E. (1997). "Human resource management and performance: a review and research agenda". *International Journal of Human Resource Management*, vol.8, pp. 263-276.
- Guest, D.E. (1989). "Personnel and HRM: can you tell the difference?" *Personnel Management*. vol. 21, num. 1, pp.48-51.
- Gupta, A. K. y Govindarajan, V. (1982). "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation". *Academy of Management Journal*, vol. 27, num. 1, pp. 25-41.
- Gupta, A. K. y Govindarajan, V. (1984). "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation". *Academy of Management Journal*. vol. 27, no. 1, pp. 25-41.
- Hackman, J. y Oldham, G. (1976). "Motivation through the design of work: test of a theory". *Organizational Behavior and Human Performance*. vol. 16, pp. 250-279.
- Hage, J. y Aiken, M. (1967). "Relationship of centralization to others structural properties". *Administrative*, vol. 12, num. 1, June, pp. 72-92.



- Hall, R. (1989). "The management of intellectual assets: a new corporate perspective". *Journal of General Management*. vol. 15, pp. 53-68.
- Hall, R. (1992). "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13(2), pp. 135-144.
- Hall, R. (1993). "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- Hambrick, D. C. (1983c). "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types". *Academy of Management Journal*. vol. 26 (1), pp. 5-26.
- Hambrick, D.C. (1983). "An empirical typology of mature industrial-product environments". *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 213-230.
- Hambrick, D.C. (1983a). "High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach". *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 687-707.
- Hambrick, D.C. (1980). "Operationalizing the concept of business level strategy in research". *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 567-575.
- Hambrick, D.C. (1984). "Taxonomic approach to studying strategy: some conceptual and methodological issues". *Journal of Management*, vol. 10, num.1, pp. 27-42.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1990). "El propósito estratégico". *Harvard-Deusto Business Review*. Primer trimestre, pp. 75-90.
- Hamel, G. y Heene, A. (1994). *Competence-based competition*. Chichester: Wiley.
- Handa, V. y Adás, A. (1996). "Predicting the level of organizational effectiveness: a methodology for the constructor firm. *Construction Management Economics*, vol. 14, num. 4, pp. 341-352.
- Hannan, M.T. y Freeman, J. (1977). "The population ecology in organization". *American Journal of Sociology*. vol. 82, num. 5, pp. 929-946.
- Hansen, G. y Wernerfelt, B. (1989): "Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411.
- Harel, G.H. y Tzafir, S. S. (1999). "The effect of human resource management practices on the perception of organizational and market performance of the firm". *Human Resource Management*, vol. 38, num. 3, pp. 185-200.
- Harrigan, K. (1980). *Strategies for declining industries*. Lexington, M.A.: Lexington Books.

- Hartmann, F.G.H. y Moers, F. (1999). "Testing contingency hypotheses in budgetary research: an evaluation of the use of moderated regression analysis". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, pp. 291-315.
- Hatten, K.J. y Schendel, D.E. (1977). "Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry, 1952-71". *Journal of Industrial Economics*, vol. 26, num. 2, pp. 97-113.
- Hatton, L. y Raymond, B. (1994). "Developing small business effectiveness in the context of congruence". *Journal of Small Business Management*, vol. 32, num. 3, pp.76-89.
- Havlovic, S.J. (1991). "Quality of work life and human resource outcomes". *Industrial Relations*, vol. 30, num, 3, Fall, pp. 469-479.
- Hawly W.D. y Rogers, D. (1974). "Improving the quality of urban management. *Public Administrative Review*, vol. 35, num. 6, November-December, pp. 652-657.
- Helleloid, D. y Simonin, B. (1994). "Organizational learning and firm's core competences". In G. Hamel y A. Heene (Eds.). *Competence-based competitions*, pp.213-339. John Wiley and Sons.
- Henderson, R. y Cockburn, I. (1994). "Measuring competence: exploring firm effects in pharmaceutical research". *Strategic Management Journal*. vol. 15, pp. 63-84.
- Hendry, C. y Pettigrew, A. (1990). "Human resource management: an agenda for the nineties. *International Journal of Human Resources Management*, vol. 1, num. 1, pp.17-44.
- Henke, E.O. (1992). "Use of accounting data by externally interested parties". In Henke, E. O. (Ed.). *Introduction to Nonprofit Organization Accounting*. Cincinnati: South Western: Publishing Co.
- Herzberg, F. (1968), *Work and the nature of man*. London: Crosby.
- Hill, C.W.L. (1988). "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework". *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 401-412.
- Hinnings, C.R., Thibault, L., Slack, T. y Kikulus, L. M. (1996). "Values and organizational structure". *Human Relations*, vol. 47, num. 7, pp. 885-916.
- Hitt, M.A. (1988). "The measuring of organizational effectiveness: multiple domains and constituencies". *Management International Review*, vol. 28, pp. 28.40.
- Hitt, M. A., Harrison, J., Ireland, R.D. y Best, A. (1998). "Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of US Firms". *British Journal of Management*, vol. 9, June, pp. 91-114.
- Hofer, C.W. (1975). "Toward a contingency theory of business strategy". *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 784-810.

Hofer, C.W. y Schendel, D. (1978): “*Strategy Formulation: Analytical Concepts*”, West Series in Business Policy and Planning, St. Paul.

Hoffman, J.J., Cullen, J.B., Carter, N.M., Hofacker, C.F. (1992). “Alternative methods for measuring organization fit: technology, structure and performance”. *Journal of Management*. vol. 18, num. 1, pp. 45-57.

Holland, J.L. (1985). *Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Hoque, K. (1999). “Human resource management and performance in the UK hotel industry”. *British Journal of Industrial Relation*, vol. 37, pp. 419-443.

Hoskinsson, R.E. y Hitt, M.A. (1994). *Downsizing. How to tame the diversified firm*, Oxford: Oxford University Press.

Hoskinsson, R.E.; Hitt, M.A.; Wan, W.P. y Yiu, D. (1999): “Theory and research in strategic management: swings of a pendulum”, *Journal of Management*, vol. 25, pp. 417-456.

Huber, G., O’Connell, M. y Cumings, L. (1975). “Perceived environmental uncertainty: effects of information structure”. *Academy of Management Journal*, vol. 18, num. 4, pp. 725-740.

Hunt, M.S. (1972). *Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970*. Cambridge, M.A.: Havard University Press.

Hunt, J. (1984). “The shifting focus of the personnel function”. *Personnel Management*, February.

Huselid, M. A. (1992). “The incentive effect of tournament compensation systems”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp.336-350.

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.

Huselid, M. A. y Becker, B. (1996). “High performance work systems and organizational performance”. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. Vancouver.

Huselid, M., Jackson, S. y Schuler, R. (1997): “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as determinants of firm performance”. *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 171-188.

Huselid, M., Jackson, S. y Schuler, R. (1997). “Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance”. *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 171-188.

Ichiniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G. (1994). "The impact of human resource management practices on productivity". *Columbia Business School*, working paper 015. New York: Columbia University.

Ichiniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G. (1995). "The effects of human resource management practices of productivity", (NBER, working Paper Series 5333). Cambridge MA: National Bureau of Economic Research.

Ichiniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G. (1997) "The effects of human resource management practices of productivity: a study of steel finishing lines". *The American Economic Review*, vol. 87 (3), pp. 291-313.

Inkpen, A. y Choudhry, N. (1995). "The seeking of strategy where it is not: towards a theory of strategy absence. *Strategic Management Journal*. vol. 16, pp. 313-323.

Instituto Canario de Estadística: ISAAC (2004).

Instituto Canario de Estadística: ISTAC (2004). *Memorias de actuación*.

Instituto Canario de Estadística: ISAAC (2005).

Instituto de Estudios Turísticos: IET (2005). Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.

Instituto de Estudios Turísticos: IET (2005).

Instituto Nacional de Estadística (2004).

Instituto Nacional de Estadística (2005), Boletín num. 41, septiembre, España: Instituto Gallego de Estadística.

Instituto de estudios turísticos: IET, (2005). Movimientos turísticos en fronteras (FRONTUR).

Instituto Nacional de Estadística (2006).

Instituto Nacional de Estadística: INE (2004).

Instituto Nacional de Estadística: INE (2005).

Ireland, R. D., Hitt, M., Bettis, R. y De Porras, D.A. (1987). "Strategic formulation processes: differences in perceptions of strength and weakness indicators and environmental uncertainty by managerial level". *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 469-485.

Itami, H. y Roehl, T. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1987). "Organizational strategy and organizational level as determinants of human resources management practices". *Human Resources Planning*, num. 10, pp. 125-141.

Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1995). "Understanding human resource management in the context of organizations and their environment". *Annual Review of Psychology*, vol. 46, pp. 237-264.

Jackson, S. E., Schuler, R. S. y Rivero, J. (1989). "Organizational characteristics as predictors of personnel practices". *Personnel Psychology*, vol. 42, pp. 727-786.

Jacobson, R. (1988). "The persistence of abnormal returns". *Strategic of Management Journal*, vol. 9, pp. 415-430.

James, W.L. y Hatten, K.J. (1995). "Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking". *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 161-168.

Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink: psychological studies of foreign policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.

Jauch, L. R. y Osborn, R. N. (1981). "Toward an integrated theory of strategy". *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 491-498.

Jauch, L. R., Osborn, R. N. y Glueck, W.F. (1980). "Short-term financial success in large business organizations: the environment-strategy connection". *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 49-63.

Jelinek, M. y Burstein, M.C. (1982). "The production administrative structure: a paradigm for strategic fit". *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 242-252.

Jemison, D.B. (1981a). "The importance of an integrative approach to strategic management research". *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 601-608.

Jiménez González, V. (2001). "Análisis del turismo y del comercio minorista en canarias mediante técnicas multivariantes", *Colección Investigación Empresarial*. Fundación FYDE-CajaCanarias.

Jiménez, V. y Ramos, A. (1995). "Definición de los atributos determinantes del producto turístico de Tenerife. V Congreso Nacional de Economía. Economía de los Servicios. Tomo: Turismo. Las Palmas de Gran Canaria, pp. 321-332.

Johnson, G. y Sholes, K. (1997). *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.

Joyce, W., Slocum, J.W. y Von Glinow, M. (1982). "Person-situation interactions: competing models of fit". *Journal of Occupational Behavior*, vol. 3, pp. 265-280.

Juran, J. M. (1989). *Juran on leadership for quality: an executive handbook*. New York: The Free Press.

- Kamoche, K. (1996). "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm". *Journal of Management Studies*, vol. 33, num. 2, pp. 213-233.
- Kamoche, K. y Mueller, F. (1995). *Human resource and competitive advantage: an appropriability-learning perspective*. USA: Mimeo
- Kane, B. (1996). "HRM: changing concepts in changing environment". *International Journal of Employee Studies*, vol. 4, num. 2, pp.115-177.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: innovations for productivity in the american corporation*. New York: Simon and Schuster.
- Kaplan, R. S. y D. P. Norton (1996). "Using the balance scorecard as a strategic management system". *Harvard Business Review*, vol. 74 num. 1, pp. 75-85.
- Kast, F.E. y J.E. Rosenzweig, (1972). *Organization and Management: a systems approach*. New York: Mc Graw-Hill.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kay, J. (1993): "La estructura de la estrategia", *Harvard-Deusto Business Review*, vol. 57, pp. 34-44.
- Kay, I. y Luss, R. (1999). "Human capital index: linking human capital and shareholder value: creating superior returns to shareholders through effective human capital management". *The Watson Wyatt Human Capital Index*. Washington, DC: Watson Wyatt Worldwide.
- Keenoy, T. y Anthony, P. (1992). "HRM Metaphor, meaning and morality". In P. Blyton y P. Turnbull. (Eds). *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioral research*. New York: Holt, Rinehart y Winston.
- Kerr, J. L. y Jackofsky, E.F. (1989). "Aligning managers with strategies: management development versus selection". *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 157-170.
- Kerr, J. L. y Slocum, J.W. Jr. (1987). "Managing corporate culture though reward systems". *Academy of Management Executive*, vol. 1, pp. 90-108.
- Khandwalla, P.N. (1973a). "Viable and effective organizational designs for firms". *Academy of Management Journal*, vol. 16, pp. 481-495.
- Kiesler, S. y Sproull, L. (1982). "Managerial response to changing environments: perspectives on problem sensing form social cognition". *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 548-570.

- Killing, R. (1988). *Operation Management: criteria perspectives in business and management*, p. 109. In M. Lewis y N. Slack (Eds.). U.K: Routledge.
- Kim, L. y Lim, Y. (1988). "Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach". *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 802-827.
- King, W.R. y Cleland, D.I. (1978). *Strategic planning and policy*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kirman, J.P., Wright, P.M., Lichtenfels, P.A. y Pursell, E.D. (1989). "The structured interview. Additional studies and a meta-analysis". *Journal of Occupational Psychology*, num. 62, pp. 191-199.
- Kirzner, I.M (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Klein, J.A. y Hiscocks P.G. (1994). *Competence-Based Competition*, Chichester, England: Wiley, 1994.
- Klein, H.J. y Weaver, N.A. (2000). "The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires". *Personnel Psychology*, vol. 53, pp. 47-66.
- Kleiner, M. y Bouillon, L. (1991). "Information sharing of sensitive business data with employees". *Industrial Relations*, vol. 30, num. 3, pp. 480-491.
- Koch, M. J. y McGrath, R.G. (1996). "Improving labor productivity: human resource management policies do matter". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 335-354.
- Kochan, T.A. y Dyer, L. (1993). "Managing transformational change. The role of human resource professionals". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, pp. 569-590.
- Kochan, T.A. y Osterman, P. (1994). *The mutual gains enterprise*. Cambridge Mass: Harvard Business School Press.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology". *Organization Science*, vol. 3 num. 3, pp. 383-397.
- Kruse, D., Freeman, R., Blasi, J., Buchele, R. y Sharf. A. (2004). "Motivating employee-owners in firms: human resource policies and company performance". *National Bureau of Economic Research*, vol. 6, num.2, pp.170-202.
- Lado, A. y Wilson, M. (1994). "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective". *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 699-727.
- Lado, 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.

- Lado, N. (1996). "Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos". *Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios* num. 31.
- Lahteenmaki, S. y Paalumaki, A. (1993). "The retraining and mobility motivations of key personnel: dependencies in the Finnish business environment". *Internal Journal of Human Resource Management*, vol. 4, pp.377-406.
- Larsson, R. y Finkelstein, S. (1999). "Integrating strategic, organizational and human resources perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization". *Organization Science*, vol. 10 January-February, pp. 1-25.
- Lawler, E.E. III (1992). "Total quality-oriented human resource management". *Organizational Dynamics*, vol. 20, num, 4, pp. 29-41.
- Lawrence, P.R. y Dyer, D. (1983). *Renewing American industry: organizing for efficiency and innovation*. New York: Free Press.
- Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K. R. y Guth, W. D. (1965). *Business policy text and cases*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Lecraw, D. (1984). "Diversification strategy and performance". *Journal of Industrial Economics*, vol. 33, num. 2, pp. 179-198.
- Lee, J. y Miller, D. (1999). "People matter: commitment to employees, strategy and performance in korean firms". *Strategic of Management Journal*. vol. 20, pp. 579-593.
- Legge, K. (1995a). "HRM: rhetoric, reality and hidden agendas", in Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, pp.33-61. London: Routledge.
- Legge, K. (1995b). *Human resource management: rhetoric's and realities*. London: Macmillan.
- Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall M. L. (1988). "Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, vol. 13, num. 3, pp. 454-470.
- Lengnick-Hall, C.A. (1992a). "Strategic configurations and designs for corporate entrepreneurship: exploring the relationship between cohesiveness and performance". *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 9, pp. 127-154.
- Lengnick-Hall, C.A. (1992b). "Innovation and competitive advantage: what we know and what we need to learn". *Journal of Management*, vol. 18, pp. 399-429.
- Lenz, R.T. (1980a). "Environment, strategy, organization structure and performance: patterns in one industry". *Strategic of Management Journal*, vol. 1, pp. 209-226.
- Lenz, R.T. y Engledow, J. L. (1986). "Environmental analysis: the applicability of current theory". *Strategy Management Journal*. vol. 7, pp. 329-346.



- Leonard, J. S. (1990). "Executive pay and firm performance". *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, pp. 13-29.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (1999). "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development". *Academy of Management Review*, vol. 24, num. 1, pp. 31-48.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (2002). "Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment and human resource configurations", *Journal of Management*, vol. 28, pp. 517-543.
- Levinthal, D.A. (1995). "Strategic management and the exploration of diversity". En C.A. Montgomery (Ed.). *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*, pp. 19-42. Boston: Kluwer Academic Publisher.
- Lickorish, L. y Jenkins, C. (1997). *Una introducción al turismo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Lieberman, M.B. y Montgomery, D.B. (1988). "First-mover advantages". *Strategic Management Journal*, vol. 9, (spring), pp.41-58.
- Lingle, J. H. y Schieman, N. A. (1996). "Medición estratégica: compruebe que su esfuerzo hacia el cambio está dando resultados". *Harvard-Deusto Business Review*, septiembre-octubre.
- Lippman, S. A. y Rumelt, R. T. (1982): "Uncertain imitability: an analysis of inter-firm differences in efficiency under competition", *Bell Journal of Economic*, vol. 13, pp. 418-438.
- Lippman, S. y Rumelt, R. (1984). "Uncertain imitability: an analysis of inter-firm differences in efficiency under competition". *The Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 418-438.
- Lorange, P. y Vancil, R.F. (1977). *Strategic planning systems*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall.
- Ludevid, M. (2000). *La gestión ambiental de la empresa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Lukas, B.A., Tan, J.J. y Hule, G.T.M. (2001). "Strategic fit in transitional economies: the case of China's electronics industry". *Journal of Management*, vol. 27, pp. 409-429.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson G. y Carden, F. (1999). *Enhancing organizational performance: a toolbox for self assessment*. Ottawa: International Development Research Centre.
- M'Pherson, P.K. y Pike, S. (2001). "Accounting, empirical measurement and intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, num. 3, pp. 246-260. MCB University Press, 1469-1930.

- MacDuffie, J. P. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industry and Labor relations Review*, vol. 48, pp. 171-221.
- Madhok, A. (1997). "Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm". *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 39-61.
- Maeliea, L. W. y Lee, D. (1979). "An alternative to macro-micro contingency theories: an integrative model". *Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 333-345.
- Mahoney, J.T. y Pandian, J.R. (1990). "The resource-based view of the firm". Manuscript paper.
- Mahoney, J.T. y Pandian, J.R. (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- Manson, E. (1939). "Price and production policies of large-scale enterprise". *American Economics Review*, vol. 29, pp. 61-74.
- Manson, E.S. (1957). *Economic concentration and monopoly problems*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- March, J.G. y Simon, H.A. (1958): *Organizations*. New York: Wiley.
- March, J.G. y Sutton, R. I.(1997). "Organizational performance as a dependent variable". *Organization Science*, vol. 8, num. 6, pp. 698-706.
- Mariti, O. y Smiley, P. (1983). "Cooperative agreement and the organization of industry". *The Journal of Industrial Economics*, vol. XXXI, num. 34.
- Martell, K. y Carroll, C. (1995). "How strategic HRM?" *Human Resource Management*, vol. 4 (2), pp. 253-267.
- Martell, K., Gupta, A. y Carroll, C. (1996). "Human resource management practices, business strategies and firm performance: a test of strategy implementation theory". *Irish Business and Administrative Research*, vol. 17, num. 1, pp. 18-35.
- Mathieson, A. y Wall, G. (1982). *Tourism: economic, physical and social impacts*. Harlow: Longman.
- McCabe, D.L. y Dutton, J. E. (1993). "Making sense of the environment: the role of perceived effectiveness". *Human Relations*, vol. 46, num. 5, pp. 623-644.
- McDaniel, S. y Kolari, J. (1987). "Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology". *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 19-30.
- McGahan, A.M. y Porter, M.E. (2003). "The emergence and sustainability of abnormal profits". *Strategic Organization*, vol. 1.

- McGee, J. y Thomas, H. (1986). "Strategic groups: theory research and taxonomy". *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 141-160.
- McIntosh, R.W. y Gupta, S. (1987). *Tourism, principles, practices and philosophies*. Columbus OH: Grid Publishing.
- McIntosh, R.W., Goeldner, C.R. y Ritchie, J.R.Brent (2001). *Turismo, planeación, administración y perspectivas*. México: Limusa.
- McKelvey, B. (1975). "Guidelines for the empirical classification of organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, pp. 109-205.
- McKelvey, W. (1982). *Organizational systematic: Taxonomy, evolution and classification*. Los Angeles: University of California Press.
- McKinney, J.C. (1966). *Constructive typology and social theory*, New York: Appleton Century Crofts.
- McMahan, G., Virick, M. y Wright, P. (1999). "Alternative theoretical perspective for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects". In P.M: Wright, L.D. Dyer, J.W. Boudreau y G.T. Milkovich (Eds.). *Research in Personnel and Human Resource Management* (Suppl. 4, pp. 99-122). Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- McNamara, G. y Bromiley, P. (1999). "Risk and return in organizational decision making". *Academy of Management Journal*, vol. 42. num. 3, pp. 330-339.
- Meyer, A.D., Tsui, A.S. y Hinings, C.R. (1993). "Guest co-editors' introduction: configurational approaches to organizational analysis". *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 1175-1195.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1994). *Fit, failure and the hall of fame*. New York: MacMillan.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1980). *Toward a synthesis in organization theory*. New York: MacMillan.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1984). "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, vol. 31, num. 1, pp. 36-52.
- Miles, R. E., Snow, C. C. y Pfeffer, J.(1974). "Organization-environment: concepts and issues". *Industrial Relations*, vol. 13, pp. 244-264.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1986). "Organizations: new concepts for new forms". *California Management Review*. vol. 28, num. 3, pp.62-73.

- Milgrom, P. y Roberts, J. (1995). "Complementarities and fit: strategy structure and organizational change in manufacturing". *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19 (2), pp. 36-52.
- Milkovich, G. T. (1988). "A strategic perspective on compensation management". *Research in personnel and Human Resource*
- Miller, K. D. (1987a). "The structural and environmental correlates of business strategy". *Strategic of Management Journal*. vol. 8, pp. 55-76.
- Miller, K. D. (1988). "Economic exposure and integrated risk management". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 497-514.
- Miller, K. D. (1991). "Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment". *Management Science*, vol. 37, num. 1, pp. 34-52.
- Miller, K. D. (1992). "Environmental fit versus internal fit". *Organizational Science*, vol. 3, num. 2, pp. 159-178.
- Miller, K. D. (1992a). "The generic strategic trap". *Journal of Business Strategy*, vol. 13, pp. 37-41.
- Miller, K. D. (1996). "Configurations revisited". *Strategic Management Journal*. vol. 17, pp. 505-512.
- Miller, K. D. y Bromiley, P. (1990). "Strategic risk and corporate performance: an analysis of alternate risk measures". *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 756-799.
- Miller, K. D. y Dess, G. G. (1993). "Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity". *Journal of Management Studies*, vol. 30, pp. 553-585.
- Miller, K. D. y Friesen P. H. (1978). "Archetypes of strategy formulation". *Management Science*, vol. 24, pp. 921-933.
- Miller, K. D. y Friesen, P. H. (1983). "Strategy-making and environment: the third link". *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 221-235.
- Miller, K. D. y Friesen, P. H. (1984). "A longitudinal study of the corporate life cycle". *Management Science*, pp. 1161-1183
- Miller, K. D. y Friesen, P.H. (1977). "Strategy making in context: ten empirical archetypes". *Journal of Management Studies*, vol. 14, pp. 255-280.
- Miller, K. D. y Friesen, P.H. (1986a). "Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part I: testing Porter". *Organization Studies*. vol. 7, pp. 37-55.

Miller, K. D. y Friesen, P.H. (1986b). "Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part II: performance implications". *Organization Studies*, vol. 7, pp. 37-55.

Miller, K. D. y Leiblein, M.J. (1996). "Corporate risk-return relations: returns variability versus downside risk". *Academy of Management Journal*, vol. 39, num. 1, pp. 91-122.

Milliken, F. J. (1987). "Three types of perceived uncertainty about the environment: state effect and response uncertainty". *Academy of Management Journal*, vol. 12, num. 1, pp. 133-143.

Milliken, F. J. (1990). "Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics". *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 42-63.

Milliman, J., Von Glinow, M. A. y Nathan, M. (1991). "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory". *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 318-339.

Mintzberg, H. (1976). "Planning on the left side and managing on the right". *Harvard Business Review*. July-August.

Mintzberg, H. (1978). "Patterns in strategy formulation". *Management Science*, vol. 24, pp. 934-948.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1987a). "Crafting strategy". *Harvard Business Review*. July-August.

Mintzberg, H. (1987b). "The strategic concept 1: five PV for strategic". *California Management Review*, Fall.

Mintzberg, H. (1993). "Más allá de la configuración: fuerzas y formas en las organizaciones efectivas". En Mintzberg H., y Quinn, J.B. *El proceso estratégico: conceptos contextos y casos*. pp. 855-872. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Mintzberg, H. y Waters, J. A. (1985). "Of deliberate and emergent". *Strategic Management Journal*, vol. 6, num. 3, pp. 257-273.

Mobil Travel Guide Stars (2005). *Five star system*.

Monfort Mir, V.M. (2000). *Recursos y capacidades de la hostelería de litoral: Benidorm y Peñíscola*. Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Estudios Turísticos No. 143, pp. 25-63.

Montemayor, E.F. (1996). "Congruence between pay police and competitive strategy in high-performing firms". *Journal of Management*, vol. 22, num. 6, pp. 889-908.

Montes, J.M. (1996). *Importancia relativa y significación de los factores empresariales de competitividad* (Tesis doctoral). Universidad de Oviedo.

Montgomery, C. (1995), "Of diamonds and rust: a new look at resources". En C.A. Montgomery (Ed.). *Resource-based an Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, pp. 251-268. Boston: Kluwer Academic Pub.

Montgomery, C. A. y Hariharan, S. (1991). "Diversified expansion by large established firms. *Journal of Economics, Behavior and Organization*, num.15, pp.71-89.

Montgomery, C. y Wernerfelt, B. (1988). "Diversification, ricardian rents and tobin's q". *Rand Journal of Economics*, vol. 19, pp. 623-632.

Moroney, J.R. y Walker J.M. (1966). "A regional test of the Heckscher-Ohlin hypotesis". *Journal of political economy*, vol.74, pp. 573-586.

Mueller, D.C. (1986). "Persistent profits among large corporations" en L. G. Thomas (Ed.). *The Economics of Strategic Planning*, pp. 31-61. Massachusetts: Lexington Books.

Mueller, F. (1990). *The dynamics of company profits*. Cambridge MA: Cambridge University Press.

Mueller, F. (1996). "Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory". *Journal of Management Studies*, vol. 33, num. 6, pp. 757-785.

Murphy, K. y Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: an organizational perspective*. Needham Heights, MA: Allyn y Bacon.

Nadler, D.A. y Gerstein, M. S. (1994). "Diseñar sistemas laborales de alto rendimiento: organizar personas, trabajo, tecnología e información", en D.A. Nadler, M. S. Gerstein y R. B. Shaw y Asociados, *Arquitectura Organizativa*. Barcelona: Ediciones Granica, pp. 169-200.

Nadler, D.A. y Tushman, M. (1988). "Concept for management of organizational changes". Ur. (Eds.) Tushman, M. y William, L. Moore. *Reading in the Management of Innovation*. New York: Balinger Publishing Co.

Nadler, D.A. y Tushman, M. (1980). "A model for diagnosing organizational behavior: applying a congruente perspective". *Organizational Dynamics*, vol. 9, num. 3, pp. 35-51.

Nadler, D.A. y Tushman, M. (1990). "Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change". *California Management Review*, vol. 32, num. 2, pp. 77-97.

Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*, num. 23, pp. 242-266.

Nath, D. y Sudharshan, D. (1994). "Measuring strategy coherent through patterns of strategic choices", *Strategic Management Journal*, vol.15, pp. 43-61.

Negandhi, A.R. y Reimann, B.C. (1972). "A contingency theory of organization re-examination in the context of a developing country". *Academy of Management Journal*, vol. 15, pp. 137-146.

Negandhi, A.R. y Reimann, B.C. (1973). "Task environment, decentralization and organizational effectiveness. *Human Relations*, vol. 26.

Nelson, R. R. y Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Boston: The Belknap Press of Harvard University Press.

Newsome, D., Moore, S.A. y Dowling, R.K. (2002). *Natural area tourism and ecology, impacts and management*. UK: Channel View Publications.

Norburn, D. y Birley, S. (1988). "The top management team and corporate performance". *Strategic Management Journal*, vol. 9, num. 3, pp. 225-237.

Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw-Hill.

O'Reilly, C.A., Chatman, J. y Caldwell, D.F. (1991). "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit". *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 487-516.

#### Official Hotel Guide Classification System

Olian, J.D. y Reynes, S.L. (1984). *Organizational staffing: a portfolio approach*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ordiz, M. (2002). "Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, num. 12, pp. 247-266.

Oreja, J.R. y Yanes, V. (2005). "La incertidumbre percibida del entorno como condicionante del riesgo estratégico asumido por el decisor". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. num, 25, pp. 5-28.

Oreja, J.R., Armas, Y. y García, F. (2001). "Identificación de la posición competitiva de los hoteles de Tenerife con orientación medio ambiental". *III Seminario de Economía Canaria*, Gobierno de Canarias, Conserjería de Economía, Hacienda y Comercio, Universidad de La Laguna.

Oster, S. (1982). "Intra-industry structure and the ease of strategic change". *Review of Economics and Statistics*, vol. 64 num. 3, pp. 376-384.

Osterman, P. (1987). "Choice of employment systems in internal labor markets". *Industrial Relations*, vol. 26, pp. 46-67.

Osterman, P. (1994). "How common is workplace transformation and who adopts it?", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47(2), pp. 173-188.

Osterman, P. (1995). "Work/family programs and the employment relationship". *Administrative Science Quarterly*. vol. 40, pp. 683-698.

Palmer, T. B. y Wiseman, R.M. (1999). "Decoupling risk tanking form income stream uncertainty: a holistic model of risk". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1037-1062.

Patronato de Turismo de Gran Canaria (2005). *Cumbre de turismo*.

Patronato de Turismo de Gran Canaria, 2005.

Peck, S.R. (1994). "Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resource policies". *Journal of Management Studies*, vol. 31, num. 5, pp. 715-736.

Pennings, J. M. (1981). "Strategically interdependent organizations". In P.C. Nystrom y V. H. Starbuck (Eds.). *Handbook on Organizational Design*, vol. 1. New York: Oxford University Press, pp. 433-455.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.

Peteraf, M. A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resources-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.

Peters, T. J. y Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: lessons form America´s best run companies*. New York: Harper y Row.

Pfeffer J. (1998). "Seven practices of successful organizations". *California Management Review*. vol, 40(2), pp. 96-124.

Pfeffer, J. (1994). "Competitive advantage through people". *California Management Review*, vol. 36(2), pp. 9-28.

Pfeffer, J. (1998). "Seven practices of successful organizations". *California Management Review*. vol. 40, num. 2, pp. 96-124.

Pfeffer, J. y Baron, J. N. (1998). "Taking the workers back out: resent trends in the structuring of employment". In B. M. Staw and L.L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 257-303.

Pfeffer, J. y Leblebici, H. (1973). "Executive recruitment and the development of interfirm organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, pp. 449-461.



- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper y Row.
- Phillips, D.C. (1972). "The methodological bases of systems theory". *Academy of Management Journal*, vol. 15, pp. 469-477.
- Pinto, J. J. (2003). "Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias". *Estudios Gerenciales*, num. 88, julio-septiembre, pp. 67-86.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. Oxon, England: CAB International.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. E. (1979). "The structure within industries and companies' performance". *Review of Economics and Statistics*, vol. 61, pp. 214-229.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1991): "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- Porter, M. E. (1996). "What is a strategy?" *Harvard Business Review*, November, December, pp. 61-78.
- Porter, M. E. (2008). "The five competitive forces that shape strategy". *Harvard Business Review*, January, vol. 86, num. 1, pp. 78-93.
- Powell, T.C. (1992). "Organizational alignment as competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 119-134.
- Powell, T.C. (1993). "Administrative skill as competitive advantage: extending Porter's analytical framework". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 10, pp. 141-153.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, num.3, pp. 79-91.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prescott, J.E. (1986), "Environments as moderators of the relationship between strategy and performance". *Academy of Management Journal*, vol. 29, num. 2, pp.329-346.
- Prescott, J.E., Kohli, A.K. y Venkatraman, N. (1986). "The market share-profitability relationship: an empirical assessment of assertions and contradictions". *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 377-394.

- Pugh, D.S. (1994). *Organizational theory*. New York: Penguin, Harmonds worth.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J. y Hinings, B. (1968). "Dimension of organization structure". *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, num. 1, pp. 65-105.
- Purcell, J. (1994). "Personnel earn a place on the board". *Personnel Management*, vol. 26, num. 2, pp.26-29.
- Quinn, J. B., Anderson, P. y Finkelstein, S. (1996). "Managing professional intellect: making the most of the best". *Harvard Business Review*, March–April, pp. 71–80.
- Raghuram, S. (1994). "Linking staffing and training practices with business strategy: a theoretical perspective". *Human Resource Development Quarterly*, vol. 5(3), pp. 237-251.
- Rajagopalan, N. (1996). "Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms". *Strategic Management Journal*. vol. 18, pp. 761-785.
- Ramaswamy, K. (1997). "The performance impact of strategic similarity in horizontal mergers: evidence from the U.S. banking industry". *Academy of Management Journal*, vol. 40, June, pp. 697-716.
- Rasheed, A.M.A. y Prescott, J.E. (1992). "Towards an objective classification scheme for organizational task environments". *British Journal of Management*, vol. 3, pp. 197-206.
- Reed, R. y De Fillipi, R. (1990). "Causal ambiguity barriers to imitation and sustainable competitive advantage". *Academy of Management Review*, vol. 15, num. 1, pp. 88-102.
- Robbins, S. P. (1994). *Administración: teoría y práctica*. (4ta. Ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1994a). *Organizational behavior concept controversies application*. New York: Prentice Hall.
- Robinson, R.B. y Pearce, J.A. (1988). "Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance". *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 43-60.
- Roche, W.K. (1999). "In search of commitment-oriented human resource management practices and the condition that sustain them". *Journal of Management Studies*, vol. 36, pp. 653-658.
- Rogers, J. (1971). *Adults learning*. Buckingham Philadelphia: Open University Press.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. y Edvinsson, L. (1998). *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*. New York: New York University Press.

- Roth, K. (1995). "Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework". *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 200-231.
- Rousseau, D.M.(1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rubin, P.H. (1979). "The expansion of firms". *Journal of Political Economy*, vol. 81, pp. 936-949.
- Ruefli, T.W., Collins. J.M. y Lacugna, J.R. (1999). "Risk measures in strategic management research: Auld Lang Syne?". *Strategic Management Journal*, vol. 20, num. 2, pp. 167-194.
- Rumelt, R.P. (1974): "*Strategy, structure and economic performance*". Boston: Harvard University Press.
- Rumelt, R.P. (1982). "Diversification strategy and profitability". *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 359-369.
- Rumelt, R.P. (1984). "Toward a strategy theory of the firm", en R. Lamb (Ed.). *Competitive Strategic Management*, pp. 556-570. New Jersey: Prentice Hall.
- Rumelt, R.P. (1987). "Theory, strategy and entrepreneurship" en D. J. Teece (Ed.), *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*. pp. 137-158, Cambridge, MA: Ballinger.
- Rumelt, R.P. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*. vol. 12, pp. 167-185.
- Russell, J., Terborg, J., y Powers, M. (1985). "Organizational productivity and organizational level training and support". *Personnel Psychology*, num. 38, pp. 849-863.
- Salas, V. (1992a). "Aspectos micro-organizativos de la competitividad". *Fundación Empresa Pública*, Documentos de trabajo num. 9205.
- Salas, V. (1992b). "La empresa: un análisis económico frente a Europa". *En Europa y la competitividad de la economía española*. Albi, E. Editorial Ariel.
- Salas, V. (1992c). "El papel de los mecanismos de asignación del capital en la competitividad de la economía española". *Jornadas de Alicante de Economía Española*.
- Salas, V. (1993): "Factores de competitividad empresarial: consideraciones generales", *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp. 379-396.
- Salas, V. y Genescá, E. (1995). Convergencia macroeconómica España-Europa (1982-1992). *Papeles de Economía Española*, num. 63, pp. 146-162.
- Salter, M. S. y Veinhold, V.A. (1970). *Diversification through acquisition*. New York: Free Press Macmillan.

- Sánchez, R. (1995). "Strategic flexibility in product competition". *Strategic Management Journal*, vol. 16, special issue, pp. 135-159.
- Sanz, R. y Sabater Sánchez, R. (2002). "Efectos del enfoque estratégico de recursos humanos en los resultados de la empresa". *Revista de Trabajo y Seguridad Social-Recursos Humanos*, num. 211, pp. 167-204.
- Sauner-Leroy, J. B. (2004). "Managers and productive investment decisions: the impact of uncertainty and risk aversion". *Journal of Small Business Management*, vol. 42, num. 1, pp. 4-18.
- Saywerr, O. (1993). "Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: a comparative analysis". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 287-299.
- Schendel, D. (1994). "Introduction to competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 15.
- Schendel, D. y Patton, R. (1978). "A simultaneous equation model of corporate strategy". *Management Science*, vol. 24, pp. 1611-1621.
- Scherer, F. M. (1980). *Industrial market structure and economic performance*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Schmalensee, R. (1985). "Do markets differ much?" *American Economic Review*, vol. 75, pp. 341-351.
- Schoemaker, P.J.H. (1994). "Cómo ligar la visión estratégica a las capacidades claves", *Harvard Deusto Business Review*, num. 60, pp. 22-39.
- Schoonhoven, C.B. (1981). "Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency theory". *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 349-377.
- Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987): "Linking competitive strategy with human resource practices", *Academy of Management Executive*, vol. 1, pp. 207-219.
- Schuler, R.S. y MacMillan, I. (1984). "Gaining competitive though human resource". *Human Resource Management*, vol. 23, pp. 241-255.
- Schuler, R.S. y Walker, J.W. (1990). "Human resources strategy: focusing on issues and actions. *Organizational Dynamics*, vol. 1, num. 18, pp. 5-19.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper and Row.
- Schwab, J.J. (1960). "What do scientist do?" *Behavioral Science*, vol. 5, pp. 1-27.
- Schwartz, H. y Davis S.M. (1981). "Matching corporate culture and business strategy". *Organizational Dynamics*, vol. 10, num. 1, pp. 30-48.

- Scott, W.A., Osgood, D.W. y Petersen, C. (1970). *Cognitive structure, theory and measurement of individual differences*. New York: Halsted Press.
- Scott, W.R. (1981). *Organizations: rational, natural and open systems*. Englewood Cliff: Prentice-Hall.
- Scott, W.R. (1987). "The adolescence of institutional theory". *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, pp. 493-511.
- Secretaría de Turismo de México: SECTUR (2005). *Boletín cuatrimestral de turismo*.
- Secretaría de Turismo de México: SECTUR (2004). *Boletín cuatrimestral de turismo*.
- Segal, L.M. (1974). *Small sample bias en GMM estimation of covariance structures*. Chicago IL: Bank of Chicago.
- Segev, E. (1989). "A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies". *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 487-505.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper and Row.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organizations*. London: Nicholas Brealey.
- Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R.B. y Smith, B.J. (1999). *The dance of change: the challenges to sustaining momentum in learning organizations*. New York: Currency Doubleday.
- Seth, A. y Thomas, H. (1994). *Theories of the firm: implications for strategy research*. *Journal of Management Studies*, vol. 31, pp. 165-191.
- Sharma, S., Durand, R.M. y Gur-arie, O. (1981). "Identification and analysis of moderator variables". *Journal of Marketing Research*, vol. 18, num. 3, pp. 291-300.
- Shepard, E.M. (1994). "Profit sharing and productivity: further evidence form the chemical industry". *Industrial Relations*, vol. 33, num. 4, October, pp. 452-466.
- Shepherd, W. (1970). *Market power and economic welfare*. New York: Random House.
- Shortell, S.M. y Zajac, E.J. (1990). "Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: and comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 817-832.
- Simon, H.A. (1957). *Models of man*. New York: John Wiley and Sons.
- Sims, H. P. Jr. y Manz, C.C. (2001). *The new super leadership: leading others to lead themselves*. San Francisco: Berret-Koehler, chapters, 7-11.

- Smith, K., Guthrie, J. y Chen, M. (1989). "Strategy, size and performance". *Organizational Studies*, vol. 10, num. 1, pp. 63-81.
- Snell, S. A. y Youndt, M. (1995). "Human resource management and firm performance: testing a contingency model of executive controls". *International Journal of Human Resources Management*, vol. 21, pp. 711-737.
- Snell, S. A., Shadur, M.A. y Wright, P.M. (2001). "The era of our ways". *Handbook of Strategic Management*, pp. 627-629. Oxford: Blackwell Publishing.
- Snell, S. A., Youndt, M.A. y Wright, P.M. (1996). "Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning". In G. Ferris (Ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 14, pp. 61-90.
- Snow, C. C. y Hambrick, D.C. (1980). "Measuring organizational strategy: some theoretical and methodological problems". *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 527-538.
- Snow, C. C. y Miles, R. E. (1983). "The role of strategy in the development of a general theory of organizations". In R. Lamb (Ed.). *Advances in Strategy Management*, vol. 2, pp. 231-259. Greenwich, CT: JAI Press.
- Snow, C. C. y Snell, S. A. (1993). "Staffing as strategy". In N. Schmitt, W. Borman y Associates (Eds.). *Personnel selection in organizations*, pp. 448-479. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sonnenfeld, J. A. y Peiperl, M. A. (1988). "Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems". *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 588-600.
- Southwood, K. E. (1978). "Substantive theory and statistical interaction: five models". *American Journal of Sociology*, num. 83, pp. 1154-1203.
- Spanos, Y.E. y Lioukas, S. (2001). "An examination into the causal logia of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource based perspective". *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 907-934.
- Spencer, L. M. (1991). "Performance management systems" en M. L. Rock y L.A. Berger (Ed.) *The Compensation Handbook*. pp. 467-489. New York: McGraw-Hill.
- Spender, J.C. (1996a). "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 45-62 (Winter Special Issue).
- Stalk, G., Evans, P. y Schulman, L. E. (1992). "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy". *Harvard Business Review*, vol. 70(2), pp. 57-69.
- Stamboulis, Y. y Skayannis, P. (2003). "Innovation strategies and technology for experience-based tourism". *Tourism Management*. vol. 24, num. 1, pp. 35-43.

- Staw, B. y Epstein, L. (2000). "What bandwagon brings: effects of popular management techniques on corporate performance reputation and CEO pay". *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, num. 3, pp. 523-556.
- Steers, R.(1975). "Problems in the measurement of organizational effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, pp. 546-548.
- Stewart, T. A. (1996). "Human resources bites back". *Fortune*. May. 175.
- Stonich,P. J. (1982). *Implementing strategy: making strategy happen*. Cambridge Mass: Ballinger.
- Storey, J. (1995). "Human resource management still marching on or marching out?" in Storey, J. (Ed.). *Human Resource Management: A Critical Text*, pp. 3-32. London: Routledge.
- Storey, J., y Sisson, K. (1993). *Managing human resources and industrial relations*. Buckingham: Open University Press.
- Swamidass, P. y Newell, W. (1987). "Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytical model". *Management Science*. vol. 33, num. 4, pp. 509-524.
- Tan, J.J. y Litschert, R.J. (1994). "Environmental-strategy relationship and its performance implication". *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 1-20.
- Tavenas, F. (1992). "Performance indicators at McGill". Work paper. Montreal: McGill University.
- Teece, D. (1982). "Toward and economic theory of the multiproduct firm". *Journal of Economic Behavior and Organizations*, vol. 3, pp. 39-63.
- Teece, D. J. (1986). "Transaction costs economics and the multinational enterprise". *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 7, pp. 21-45.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, num. 7, pp. 509-533.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1990). "Firm capabilities, resources and the concept of strategy". *Consortium on competitiveness and co-operation working party*, num 90-9. Berkeley CA. Center for Research in Management. Berkeley, CA: University of California Berkeley.
- Tersprtra, D. E. y Rozell, E. (1993). "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance". *Personnel Psychology*. vol. 46, pp. 27-48.
- Thain, D.H. (1969). "Stages of corporate development". *Business Quarterly*. Winter, pp. 34-45.

- Thompson, A.A, y Strickland, A.J. (1994). *Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas*. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Thorelli, H. B. (1977). *Strategy + Structure = Performance*. Bloomington IN: Indiana University Press.
- Thorelli, H.B. (1995). "Integral strategy: an introductory synthesis". *Advances in Strategic Management*. vol. 11A, pp.1-19.
- Tichy, N. y Devanna, M.A.(1986). *Transformational leader*. USA: John Wiley and Sons Inc.
- Tichy, N., Fombrum, C. y Devanna, M. (1982). "Strategic human resource management". *Sloan Management Review*, vol. 23, pp. 47-61.
- Tilles, S. (1963). "How to evaluate corporate strategy". *Harvard Business Review*, vol. 41, num. 4, June-July, pp.111-121.
- Tilles, S. (1966), "Making strategy explicit". *Boston Consulting Group*. Boston Massachusetts.
- Trice, H. y Beyer, J. (1993). *The culture of work organizations*. New York: Prentice Hall.
- Trist, E. L. (1981). "The sociotechnical perspective. The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as action research program". *Perspectives on Organization Design and Behavior*. In A. Van de Ven y W.F. Joyce. New York: John Wiley.
- Truss, C. y Gratton, L. (1994). "Strategic human resource management: a conceptual approach". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, pp. 663-686.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. y Stiles, P. (1997). "Soft and hard models of human management: an appraisal". *Journal of Management Studies*, vol. 34, pp. 53-73.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., y Hite, J.P. (1995). "Choice of employee-organization relationship: influence of external and internal organization factors". In Ferris G. R. (Eds.). *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich CT: JAI Press, pp. 117-151.
- Tung, R.L. (1979). "Dimensions of organizational environments: an exploratory study of the impact on organization". *Academy of Management Journal*, vol. 22, pp. 672-693.
- Ulrich, D. (1993). "Profiling organizational competitiveness: cultivating capabilities". *Human Resource Planning*, vol. 16, num. 3, pp. 1-17.



- Ulrich, D. (1997). "Measuring human resource: an overview of practice and prescription for results". *Human Resource Management*, vol. 36, num. 3, Fall, pp. 303-320.
- Ulrich, D. (1998), "Intellectual Capital = Competence X Commitment", *Sloan Management Review*, vol. 39, num. 2, Winter, pp. 15-26.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1990). *Organizational capability*. New York: Wiley.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1991). "Organizational capability: creating competitive advantage", *Academy of Management Executive*, vol. 5, pp. 77-92.
- Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. (1999). *Liderazgo basado en resultados*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Valle Cabrera, R. (1995). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Buenos Aires: Addison Wesley.
- Van de Ven, A.H. (1979). "Review of Aldrich's (1979) book, Organizational and environments". *Administrative Science Quarterly*. vol. 24, pp. 320-326.
- Van de Ven, A.H. y Drazin, R. (1985). "The concept of fit in contingency theory". *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, pp. 333-365.
- Van de Ven, A.H. y Drazin, R. (1985a). "Alternatives forms of fit in contingency theory". *Administrative Science Quarterly*. vol. 30, pp. 514-539.
- Vancil, R.F. (1976). "Strategy formulation in complex organizations". *Sloan Management Review*. Winter.
- Venkatraman, N y Prescott, J. E. (1990). "Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications". *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 1-23.
- Venkatraman, N. (1989a). "The concept of fit in strategy research: toward a verbal and statistical correspondence". *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 423-444.
- Venkatraman, N. (1990). "Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective". *Journal of Management Studies*, vol. 30, pp. 359-381.
- Venkatraman, N. y Camillus, J.C. (1984). "Exploring the concept of 'fit' in strategic manatement", *Academy of Management Review*. vol. 9, num. 3, pp. 513-525.
- Venkatraman, N. y Ramanujan, V. (1996). "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches". *Academy of Management Review*. vol. 1, num. 4, pp. 801-814.
- Venkatraman, N. y Walker, G. (1989). "Strategic consistency and business performance: theory and analysis". Working paper. *Sloan School of Management*. Cambridge, MA.

- Ventura, J. (1994): *“Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico”*. Madrid:Civitas.
- Vila, N., Küster, I., y Aldás, J. (2003). “Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing. *Quadern de treball*, num. 104. (Nova època). Facultat dEconomía, Universitat de Valencia.
- Von Bertalanffy, L. (1972). “The history and status of general systems theory. *Academy of Management Journal*, vol. 15, pp. 405-423.
- Walker, J.W. (1978). “Linking human resource planning and strategic planning”. *Human Resource Planning*, vol. 1, pp. 1-18.
- Walter, O. y Reukert, R. (1987). “Marketing’s role in the implementation for business strategies: a critical review and conceptual framework”, *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 15-33.
- Walton, R.A. (1985). “From control to commitment in the workplace”. *Harvard Business Review*, vol. 63(2), pp. 77-84.
- Walton, R.A. y Lawrence, P. (1985). *Human resource management: trends and challenges*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers* (2nd. Ed.). Reading MA: Addison Wesley.
- Warnaby, G. y Woodruffe, C. (1995). “Cost effective differentiation: an application of strategic concepts to retailing”. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 5, num. 3, pp. 253-269.
- Waterman, R.H. (1982). “The seven elements of strategic fit”. *The Journal of Business Strategy*, vol. 2, num. 3, pp. 69-73.
- 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.
- Weaver, D. y Lawton, L.C. (2002). *Tourism management*. Australia: Wiley.
- Weber, M. (1904). *Max Weber on the methodology of the social sciences*. (E.A. Shills y H.A. Finch. Eds. y Trans.). New York: Free Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. (A. M. Henderson y T. Parson, Eds. y Trans.). New York: Free Press.
- Weerawardena, J. y Mort, G. S. (2005). “Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model”. *Journal of World Business*, vol. 41, num. 1, pp. 21-35.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizations*. New York: Random House.

Weick, K.E. (1995). "What theory is not theorizing is". *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp.385-390.

Weisner, W.H. y Cronshaw, S.E. (1988). "A meta-analytic investigation of the impact interview format and degree of structure on the validity of the employment interview". *Journal of Occupational Psychology*, num. 61, pp. 275-290.

Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

Wernerfelt, B. (1989). "From critical resources to corporate strategy". *Journal of General Management*, vol. 14, pp. 4-12.

Wernerfelt, B. y Montgomery, C.A. (1988). "Tobin's q and the importance of focus in firm performance". *American Economic Review*, vol. 78, pp. 246-250.

Wesley, K. N. y Latham, V. P. (1991). *Developing and training human resources in organizations*. New York: Harper and Row.

White, R.E. (1986). "Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation". *Strategic Management Journal*. vol. 7, pp. 217-231.

Whitfield, K. (2000). "High performance workplaces, training and the distribution of skills". *Industrial Relations*, vol. 39, num. 1, pp. 1-25.

Williams, J. R. (1992). "How sustainable is your competitive advantage?" *California Management Review*, Spring, pp. 29-51.

Williamson, O. E. (1963a). "Selling expense as a barriers to entry". *Quarterly Journal of Economics*, February, vol. 7, pp. 112-188.

Williamson, O. E. (1963b). "A model of rational managerial behavior". Chapter 9. In R.M. Cyert and J.D. March, *A Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, New Jersey.

Williamson, O. E. (1963b). "Managerial discretion and business behavior". *American Economics Review*, December, vol. 53, pp. 1032-1057.

Williamson, O. E. (1964). *The economics of discretionary behavior: managerial objectives in a theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implication*. New York: Free Press.

Williamson, O.E. (1981). "The economics of organization: the transaction cost approach", *American Journal of Sociology*. vol. 87, pp. 548-577.

- Wilson, P.M. (1991). "Women employ-ess and senior management". *Personnel Review*, vol. 20, num. 1, pp. 17-22.
- Winter, S. G. (1987). "Knowledge and competence as strategic assets". In D.J. Teece (Ed.). *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, pp. 159-184. Cambridge, MA:Ballinger Publishing Company.
- Wohlstetter, P. (1994). "Models of high-performance schools". In S. A. Mohrman y P. Wohlstetter (Eds.), *School-Based Management*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Wood, S. (1996). "High commitment management and unionization in the UK". *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, pp. 295-320.
- World Tourist Organization (2000). *Yearbook of tourism statistics*. ([www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)).
- World Tourist Organization (2003). *Yearbook of tourism statistics*. ([www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)).
- World Tourist Organization (2004). *Datos esenciales*. ([www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)).
- World Tourist Organization (2005). *Datos esenciales*. ([www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)).
- World Travel and Tourism Council: WTTC, 1993 citado en Weaver y Lawton, 2000.
- Wright, P. M. y Boswell, W. (2002). "Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research". *Journal of Management*, vol. 28, pp. 247-276.
- Wright, P. M. y McMahan, G.C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, vol. 18 (2), pp. 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G.C., McCormick, B. y Sherman, W. S. (1998). "Strategy, core competence and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance". *Human Resource Management*, vol. 37, num. 1, Spring, pp.17-29.
- Wright, P. M., McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective". *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, num. 2, pp. 301-326.
- Wright, P. M. y Snell, S. A. (1988). Toward a unifying framework for exploring fit an flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, vol. 23(4), pp. 756-772.
- Wright, P. M. y Snell, S.A. (1991). "Toward an integrative view of strategic human resource management". *Human Resource Management Review*, vol. 1, pp. 203-225.

- Wright, P. M. y Snell, S.A. (1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *Academy of Management Review*, vol. 23, num. 4, pp. 756-772.
- Wright, P. M., Dunford, B.B. y Snell, S.A. (2001). "Human resource and the resource based view of the firm". *Journal of Management*, vol. 27, pp. 701-721.
- Wright, P. M., McComick, B. y Sherman, W.S., McMahan, G.C. (1999). "The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance". *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, pp. 551-571.
- 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.
- Wright, P. M. y McMahan, G.C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, vol. 18, num. 2, pp. 295-320.
- Xu, S., Cavusgil, T. y White, J.C. (2006). "The impact of strategic fit among strategy, structure and processes on multinational corporation performance: a multi-method assessment". *Journal of International Marketing*, vol. 14, num. 2, pp. 1-31.
- Yarmonlinsky, A. (1975). *The military establishment: its impact on American society*. New York: Harper and Row.
- Yeung, A. y Berman, B. (1997). "Adding value through human resources". *Human Resources Management*, vol. 36, num. 3, pp. 321-325.
- Youndt, M. 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(4), pp. 836-866.
- Young, G. (1995). "Comment: the resource-based view of the firm and 'Austrian' Economics. Integration to go beyond the S-C-P paradigm of industrial organization economics". *Journal of Management Inquiry*, vol. 4 (4), pp. 333-340.
- Yuchtman, E. y Seashore, S. (1967). "Factorial analysis of organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, num.3, pp. 377-395.
- Zahra, S.A. y Covin, J.G. (1993). "Business strategy, technology policy and firm performance". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp.451-478.
- Zajac, E. J. y Shortell, S. M. (1989). "Changing generic strategies: likelihood, direction and performance implications". *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 413-430.
- Zajac, E. J., Kraatz, M.S. y Bresser, R.K. (2000). "Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change". *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 429-453.

Zajac, E.J. y Golden, B.R. (2001). "When will boards influence strategy? Inclination times power equals strategic change. *Strategic Management Journal*, vol. 22, 1087-1111.

Zammuto, R.F. (1982). *Assessing organizational effectiveness: systems change adaptation and strategy*. Albany, NY: SUNY Press.

## EL IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El siguiente cuestionario está diseñado para medir el impacto de las prácticas de recursos humanos, entendiéndose por éstas las actividades y rutinas organizativas orientadas a dirigir los recursos humanos hacia el logro de los resultados en la organización.

Evalué con una escala donde 1 representa en total desacuerdo y 5 en total acuerdo

### I. INSTRUMENTO PARA MEDIR LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

1. OPORTUNIDAD DE CARRERA INTERNA ¿Podría indicar, en que grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan las oportunidades de carrera interna en su hotel?

Aspectos a valorar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
Se desarrolla al personal para cumplir con acuerdos pactados	1	2	3	4	5
Existe un plan de carrera de acuerdo al potencial de aprendizaje	1	2	3	4	5
Existe un plan de carrera interna para el personal	1	2	3	4	5
En su mayoría se cuenta con asesores que trabajan por proyectos específicos	1	2	3	4	5

2. SISTEMA DE ENTRENAMIENTO FORMAL ¿Podría indicar, en que grado considera que las siguientes afirmaciones el entrenamiento formal que proporciona el hotel?

Aspectos a valorar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
Se proporciona entrenamiento general sobre rutinas y procesos	1	2	3	4	5
El entrenamiento se proporciona para desarrollar habilidades únicas	1	2	3	4	5
Se emplea coaching para desarrollar a los empleados	1	2	3	4	5
Existe un plan de entrenamiento formal para el personal	1	2	3	4	5
Existe un plan de entrenamiento formal para los asesores	1	2	3	4	5

3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ¿Podría indicar, en que grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan la forma de evaluar a los empleados del hotel?

Aspectos a valorar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
La evaluación se basa en la productividad individual y eficiencia	1	2	3	4	5
La evaluación esta basada en el feedback	1	2	3	4	5
La evaluación esta en función de la contribución al logro de objetivos	1	2	3	4	5
La evaluación esta enfocada al cumplimiento de reglas y procedimientos	1	2	3	4	5
La evaluación se basa en el desempeño del equipo	1	2	3	4	5

4. COMPARTIR BENEFICIOS ¿Podría indicar, en que grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan la forma en que el hotel comparte sus beneficios con los empleados?

Aspectos a valorar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
Se recompensa de acuerdo al mercado de trabajo	1	2	3	4	5
La compensación toma en cuenta el conjunto de habilidades del empleado	1	2	3	4	5
La recompensa se basa en el aprendizaje del empleado	1	2	3	4	5
Se hace uso intensivo de incentivos para recompensar a los empleados	1	2	3	4	5
La recompensa es de acuerdo al desempeño	1	2	3	4	5
Los incentivos son grupales	1	2	3	4	5

5. SEGURIDAD EN EL EMPLEO ¿Podría indicar, en que grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan la seguridad en el empleo que su hotel ofrece a los empleados?

Aspectos a valorar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
La rotación se debe a baja seguridad en el empleo	1	2	3	4	5
Existe alto grado de seguridad en el trabajo	1	2	3	4	5
Se tiene baja seguridad en el trabajo por la facilidad de remplazar al personal	1	2	3	4	5
Se tiene mediana seguridad en el empleo por el bajo valor agregado al cliente	1	2	3	4	5

6. PARTICIPACIÓN ¿Podría indicar, en que grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan la participación de los empleados en la toma de decisiones en su hotel?

Aspectos a valorar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
Los empleados participan en la decisiones de acuerdo a sus habilidades específicas	1	2	3	4	5
Se delega autoridad en los empleados en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
Los empleados basan sus decisiones en su capacidad	1	2	3	4	5
La toma de decisiones esta enfocada al cumplimiento de reglas y procedimientos	1	2	3	4	5
Los asesores participan en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
Las decisiones se basan en la habilidad de colaborar y trabajar en equipos	1	2	3	4	5

7. DEFINICIÓN DE TRABAJO ¿Podría indicar, en que grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan el grado de definición del trabajo para los empleados en su hotel?

Aspectos a valorar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
El trabajo esta estandarizado	1	2	3	4	5
Los empleados pueden administrar su propio trabajo	1	2	3	4	5
Existe un número importante de reglas y procedimientos con relación al trabajo	1	2	3	4	5
Los trabajos son simples y bien definidos	1	2	3	4	5
Los trabajos requieren la participación en equipos y redes de trabajo	1	2	3	4	5

## II. INSTRUMENTO PARA MEDIR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Entendida esta como el marco en el cual se desarrolla el trabajo, evalúe con una escala donde 1 representa en total desacuerdo y 5 en total acuerdo.

1. CENTRALIZACIÓN: ¿Podría indicar, en que grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan la delegación de autoridad para tomar decisiones en su hotel?

Aspectos a valorar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
Los empleados participan en la fijación de objetivos respecto a su tarea	1	2	3	4	5
Las sugerencias de los empleados son tomadas en cuenta por los directivos	1	2	3	4	5
Los empleados tienen iniciativa respecto a su trabajo	1	2	3	4	5
Los directivos delegan autoridad a los empleados	1	2	3	4	5

2. FORMALIZACIÓN: ¿Podría indicar, en que grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan la dependencia del hotel de reglas y procedimientos escritos para determinar las acciones de los empleados?

Aspectos a valorar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
El trabajo a realizar requiere de alta especialización	1	2	3	4	5
Existen procedimientos para controlar el trabajo de los empleados	1	2	3	4	5
El trabajo que realizan los empleados es rutinario	1	2	3	4	5
El empleado esta informado del resultado de su trabajo	1	2	3	4	5

3. COMPLEJIDAD: ¿Podría indicar, en que grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan la diferenciación entre la división y la especialización del trabajo en su hotel?

Aspectos a valorar	Número de niveles				
Especialización vertical:					
De acuerdo a la organización de su hotel indique el número de niveles existentes	1	3	4	5	+ 5
Aspectos a valorar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
Especialización horizontal:					
Los empleados cuentan con capacidades para realizar múltiples tareas	1	2	3	4	5
Aspectos a valorar	Total desacuerdo				Total acuerdo
Especialización horizontal:	P	S	B	L	PO
La mayoría de los empleados tienen el siguiente grado profesional	1	2	3	4	5

P = primaria    S = secundaria    B = bachillerato    L = licenciatura    PO = posgrado

## III. INSTRUMENTO PARA MEDIR LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Entendida esta la relación entre la organización y su ambiente. Evalúe con una escala donde 1 representa en total desacuerdo y 5 en total acuerdo

Aspectos a valorar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
<b>PERFIL ESTRATÉGICO</b>					
Oferta de servicios amplia e innovadora	1	2	3	4	5
Oferta constante de nuevos servicios	1	2	3	4	5
Análisis constante de las condiciones ambientales	1	2	3	4	5
Crecimiento a través del desarrollo de nuevos productos y servicios	1	2	3	4	5
Capacidad de crear cambios en la industria	1	2	3	4	5
Crecimiento de forma acelerada	1	2	3	4	5
Planeación a corto plazo	1	2	3	4	5
Capacidad de coordinar diversas operaciones	1	2	3	4	5
Innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios	1	2	3	4	5
Capacidad para responder a nuevas oportunidades del mercado	1	2	3	4	5
Oferta de productos y servicios de alto coste	1	2	3	4	5
Flexibilidad en la prestación de servicios	1	2	3	4	5

## IV. INSTRUMENTO PARA MEDIR LA INCERTIDUMBRE AMBIENTAL

Evalúe con respecto a la gestión de su hotel el dinamismo o nivel de cambio que se da en las siguientes prácticas de RRHH. Siendo 1 que cambian poco y 5 que están en un proceso de cambio continuo.

Aspectos a valorar	Cambian poco			Cambio continuo	
Oportunidad de carrera interna para los empleados	1	2	3	4	5
En entrenamiento formal que proporciona el hotel al personal	1	2	3	4	5
La forma de evaluar el desempeño de sus empleados	1	2	3	4	5
La forma que tiene el hotel de compartir beneficios con los empleados	1	2	3	4	5
La seguridad en el empleo que su hotel ofrece a los empleados	1	2	3	4	5
La participación de los empleados en la toma de decisiones en su hotel	1	2	3	4	5
El grado de definición del trabajo para los empleados en su hotel	1	2	3	4	5



Evalué el nivel de complejidad que tienen las siguientes prácticas de RRH, entendida como el nivel de conocimiento necesario para comprender sus variables. Siendo 1 poco complejo y 5 muy complejo.

Aspectos a valorar	Poco complejo			Muy complejo	
	1	2	3	4	5
Oportunidad de carrera interna para los empleados	1	2	3	4	5
En entrenamiento formal que proporciona el hotel al personal	1	2	3	4	5
La forma de evaluar el desempeño de sus empleados	1	2	3	4	5
La forma que tiene el hotel de compartir beneficios con los empleados	1	2	3	4	5
La seguridad en el empleo que su hotel ofrece a los empleados	1	2	3	4	5
La participación de los empleados en la toma de decisiones en su hotel	1	2	3	4	5
El grado de definición del trabajo para los empleados en su hotel	1	2	3	4	5

#### V. INSTRUMENTO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Entendido este como la medida en que una organización cumple sus objetivos. Evalué con una escala donde 1 representa en total desacuerdo y 5 en total acuerdo

IMPORTANCIA DE LOS RESULTADOS PARA LA ORGANIZACIÓN ¿Podría indicar, en que grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan la importancia que su hotel le da a la medición de resultados?

Aspectos a valorar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
La organización considera importante medir los resultados periódicamente	1	2	3	4	5
La organización utiliza la medición de resultados para tomar dediciones	1	2	3	4	5

GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS ¿Podría indicar, en que grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan la satisfacción de su hotel con los resultados obtenidos en el último año?

Aspectos a valorar	Poco satisfecho			Muy satisfecho	
	1	2	3	4	5
La organización esta satisfecha con el crecimiento de ventas	1	2	3	4	5
La organización esta satisfecha con la cuota de mercado lograda	1	2	3	4	5
La organización esta satisfecha con las utilidades obtenidas	1	2	3	4	5
La organización esta satisfecha con el ROI obtenido	1	2	3	4	5
La organización esta satisfecha con el cash flow obtenido	1	2	3	4	5
La organización esta satisfecha con el desarrollo de productos	1	2	3	4	5
La organización esta satisfecha con el desarrollo de mercado logrado	1	2	3	4	5
La organización esta satisfecha con la calidad en el servicios ofrecida a los clientes	1	2	3	4	5

#### Datos de Identificación del Hotel

C1. UBICACIÓN DEL HOTEL	
Puerto de la Cruz, Tenerife	1
Sur de Tenerife	2
Cancún	3

C2. RÉGIMEN DE PROPIEDAD	
Independiente	1
Cadena	2

C3. CATEGORÍA	
Gran Turismo	1
5 estrellas	2
4 estrellas	3

C4. NÚMERO DE EMPLEADOS	
1 a 10	1
11 a 50	2
51 a 100	3

Puesto de quien contesta el cuestionario

Si desea recibir los resultados del estudio, por favor indique su correo electrónico