

# Un análisis empírico de las competencias directivas necesarias en la identificación de los empleados clave

## An empirical analysis of the required management skills in the core employees' identification

NATALIA GARCÍA-CARBONELL<sup>1</sup>

FERNANDO MARTÍN-ALCÁZAR<sup>1</sup>

GONZALO SÁNCHEZ-GARDEY<sup>1</sup>

*Universidad de Cádiz (España)*

Recibido el 6 de marzo de 2014, aceptado el 20 de octubre de 2014

Nº de clasificación JEL: M12

DOI: 10.5295/cdg.140463ng

### Resumen:

*El presente estudio analiza empíricamente de qué forma la composición de capital humano de los equipos directivos favorece el desarrollo de una de las fases más relevantes en la formulación de la estrategia de recursos humanos: la identificación de los empleados clave. Basándonos en las recientes llamadas de atención en la literatura en dirección de recursos humanos, este estudio parte de una perspectiva de 'proceso' frente al clásico análisis de 'contenido', con el fin de ir un paso más allá en la dinámica interna de estos procesos estratégicos. La aplicación del análisis de ecuaciones estructurales a través del procedimiento Partial Least Squares (PLS) sobre una muestra de 120 empresas españolas, reveló que la identificación de recursos humanos críticos requiere de habilidades cognitivas mixtas, tanto racionales como creativas, para completar eficientemente cada una de las etapas del proceso. Consecuentemente, la combinación de estas competencias se alcanzará en entornos de trabajo de carácter colectivista, favoreciendo la toma de decisiones cooperativa y colaborativa. En este contexto, el responsable de recursos humanos participará enriqueciendo con su poder experto las actividades más técnicas del proceso, para posteriormente integrar la información de recursos humanos en el proceso de deliberación estratégica con el resto de miembros del equipo. Asimismo, estos resultados ponen de manifiesto interesantes implicaciones profesionales relacionadas con la presencia de diversidad cognitiva de los equipos de alta dirección.*

### Palabras clave:

*Capital humano, equipos directivos, habilidades cognitivas, valores, identificación empleados clave.*

---

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Glorieta Carlos Cano s/n, 11002 Cádiz (España). natalia.carbonell@uca.es; fernando.martin@uca.es; gonzalo.sanchez@uca.es

**Abstract:**

*The current study empirically analyses the influence of top management team human capital attributes on one of the most relevant stages in the human resource management strategy formulation: the core employees' identification. Drawing on recent calls from the strategic human resource management literature, this study proposes a 'process' perspective instead of the traditional 'content' analysis, with the intention of going a step further on the internal dynamic of these strategic processes. Applying the structural equation modeling via Partial Least Square (PLS) on a sample of 120 Spanish firms, results reveal that critical human resources identification processes demand mixed cognitive skills, rational and creative ones, in order to complete efficiently different steps of the process. Consequently, to reach a balanced combination of previous skills, collectivistic dynamics are needed, fostering cooperative and collaborative decision making processes. In this context, HR managers will participate improving the process with his/her expert power and developing technical HR activities; subsequently, the HR information will be integrated the strategic decision making process with the rest of the team. In addition, interesting professional implications arise from the study in relation to the presence of the cognitive diversity in top management teams.*

**Keywords:**

*Human capital, top management teams, cognitive skills, values, core employees' identification.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En la literatura actual diversos autores continúan debatiendo acerca de la forma en la que la dirección de recursos humanos (DRH) contribuye al rendimiento empresarial, sin alcanzar conclusiones claras sobre esta dinámica (Guest 2011). Para profundizar en esta cuestión, los modelos de dirección de recursos humanos propuestos en los últimos años parten de un enfoque diferente, poniendo especial énfasis en el análisis interno de las competencias organizativas (Soderquist et al. 2010). En este contexto, la identificación de los empleados clave o críticos resulta ser especialmente importante, configurándose como la base de las estrategias de recursos humanos. La literatura define estos empleados como aquéllos con capacidad para contribuir estratégicamente a la organización y que son, además, portadores de conocimientos y habilidades singulares, difícilmente reemplazables (Lepak y Snell 2002). Así, el hecho de conocer el capital humano residente en la empresa que permita la consecución de los objetivos estratégicos, facilitará la definición de sistemas de recursos humanos acordes con las necesidades de la organización, vinculando así el análisis estratégico de la empresa con las decisiones de recursos humanos.

Sin embargo, dada la complejidad de este proceso, los equipos directivos no siempre alcanzan los resultados esperados. La identificación errónea de los empleados clave puede ser particularmente perjudicial para la empresa ya que, por diversos motivos, los directivos fracasan a la hora de detectar dónde reside el talento y su contribución a la organización (McDonnell et al. 2010). Una posible explicación a esta cuestión puede encontrarse en la distribución de las capacidades de los ejecutivos. Así, en el artículo proponemos estudiar la composición de capital humano de los equipos de dirección y sus efectos potenciales sobre la ejecución de esta etapa de la formulación de la estrategia de recursos humanos. En consecuencia, esta investigación parte de una perspectiva de proceso, que permitirá examinar la evaluación de las competencias estratégicas de los empleados, así como y las habilidades que demanda, clarificando su dinámica interna y los factores clave para su desarrollo.

El artículo comienza con la revisión de la literatura y la propuesta de un modelo teórico del que se desprenderán las relaciones causales a contrastar. Posteriormente, el modelo propuesto será testado a través de la metodología de ecuaciones estructurales, en particular, la técnica *Partial Least Square* (PLS). En la última sección del artículo, los resultados serán analizados, discutiendo sus implicaciones profesionales y limitaciones.

## 2. LA IDENTIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS CLAVE EN LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS: ETAPAS Y CRITERIOS

Durante el proceso de formulación de la estrategia de recursos humanos, los equipos de dirección necesitan examinar internamente los recursos organizativos, evaluando su suficiencia para hacer frente a los nuevos retos del entorno. En este sentido, determinados conocimientos, habilidades y competencias deberán ser especificados con el fin de reconocer las fortalezas y debilidades de la organización. Como consecuencia de este análisis, las empresas tendrán la información necesaria para decidir sobre las necesidades de inversión para desarrollar o adquirir aquellos recursos humanos críticos que no poseen, con el fin de mantener una ventaja competitiva (Doving y Nordhaug 2010).

La primera cuestión a considerar en este proceso es el hecho de que no todos los empleados poseen el mismo potencial para llevar a cabo actividades organizativas estratégicas y añadir valor a la empresa. Aunque a priori parece una tarea sencilla, no siempre es posible hacerlo de forma eficiente. Por ello, para detectar a los trabajadores verdaderamente clave, diversos autores han manifestado que estos procesos no deben ser erráticos, sino responder a procedimientos estructurados y formalizados (Nijs et al. 2013). Además, la identificación de recursos humanos críticos se encuentra estrechamente vinculada a otras fases de la formulación de la estrategia de recursos humanos, por lo que se construirá sobre la base de los asuntos estratégicos que deben atenderse (Joyce y Slocum 2012). En este contexto, para evitar procesos demasiado complejos e ineficientes, los equipos directivos deben ser capaces de alinear la estrategia de negocio con los políticas de recursos humanos, a través de la definición del capital humano necesario para lograr las metas organizativas. Esto implica que estos directivos sepan evaluar las habilidades y competencias siguiendo criterios objetivos, considerando aspectos como su relevancia, cohesión y singularidad en el mercado externo. Igualmente, deben ser capaces de realizar estimaciones sobre la distribución de estas competencias y cómo se ven afectadas por los diversos elementos organizativos y tecnológicos (Hafeez y Essmail 2007; Collings y Mellahi 2009).

Una vez establecido el mapa de competencias estratégicas que deben encontrarse en la empresa, los equipos de dirección, con la participación activa del responsable de recursos humanos, procederán a la clasificación de todos los empleados que conforman la plantilla de la empresa, diseñando lo que se conoce como *arquitectura de recursos humanos* (Lepak y Snell 2002), que incluirá todos los grupos de empleados existentes en la organización, tanto estratégicos como de apoyo. Así, esta herramienta resulta especialmente útil para especificar y evaluar los recursos humanos críticos a través de la aplicación de dos criterios: a) el grado en el que los empleados contribuyen a los objetivos organizativos y b) el grado de singularidad del capital humano. El primero de ellos hará referencia a la capacidad de los trabajadores para añadir valor, mejorando la eficacia y eficiencia de los procesos, explorando nuevas oportunidades o mitigando posibles amenazas. Por otro lado, los trabajadores singulares proveerán a la empresa con habilidades específicas e idiosincrásicas, difíciles de imitar o copiar.

### **3. LAS COMPETENCIAS DEL EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN EN LA IDENTIFICACIÓN DE EMPLEADOS CLAVE**

Los estudios realizados hasta el momento no ofrecen recomendaciones claras y concluyentes acerca de las características de capital humano más apropiadas para el desarrollo de procesos estratégicos como el que nos ocupa (Wright y McMahan 2011). Considerando esta cuestión, planteamos en esta investigación el análisis de una serie de atributos altamente vinculados con el trabajo directivo. En primer lugar, la naturaleza del proceso hace que éste demande un importante esfuerzo cognitivo, en cuanto a la percepción, interpretación y procesamiento de información se refiere (Hough y Ogilvie 2005). En este sentido, serán objeto de estudio, en primer lugar, las habilidades cognitivas del equipo. Asimismo, con el objetivo de completar este análisis, no solo nos circunscribiremos a los efectos cognitivos del capital humano, sino que también introduciremos la estructura de

valores del equipo directivo (Lin 2001). Con ello y considerando los condicionantes básicos y el carácter discrecional del trabajo directivo, se pretende capturar la influencia de la dimensión relacional implícita en la cultura del equipo sobre el proceso de identificación de empleados críticos (Gráfico 1).

### **3.1. El efecto del estilo cognitivo del equipo directivo sobre la identificación de los empleados clave**

El estilo cognitivo generalmente hace referencia a las diferencias existentes entre los individuos en la forma en la que perciben e interpretan la información, piensan y resuelven problemas. Por tanto, estos esquemas mentales resultan ser elementos fundamentales en procesos como el que analizamos, aportando evidencia especialmente relevante acerca del procesamiento de información, del aprendizaje del grupo o individuo así como de los patrones de comunicación (Cools y Van der Broeck 2007). Diversos autores han definido el estilo cognitivo de los individuos en torno a dos perfiles diferentes: el estilo de corte racional y el intuitivo (Allinson y Hayes 1996). Esta distinción ha sido tradicionalmente incorporada en diversos estudios empíricos, aunque con distintas nomenclaturas para clasificarlos (Armstrong et al. 2011): perfil de *adaptación-innovación*, *analítico-no-analítico*, *analítico-holístico*, *racional-experiencial* o de *análisis-de intuición*. Esta conceptualización asume que ambos perfiles cognitivos son opuestos y que los individuos únicamente serán capaces de mostrar un solo enfoque en los procesos de toma de decisiones. De esta forma, un directivo únicamente puede poner en marcha procesos racionales o intuitivos, mientras que el estilo del grupo dependería del perfil cognitivo predominante.

Considerando las definiciones sobre el estilo cognitivo descritas anteriormente y los objetivos de la identificación de recursos humanos críticos, podemos concluir que, dado su carácter complejo y abstracto, el proceso puede tender y verse condicionado por un excesivo grado de subjetividad por parte del directivo (Mirabile 1997). De hecho, como mencionamos, la identificación de empleados clave perseguirá un doble objetivo: (a) examinar exhaustivamente las competencias humanas asociadas a las capacidades organizativas y (b) analizar las dinámicas internas de la organización y cómo las competencias clave contribuyen a la estrategia de negocio (Soderquist et al. 2010). Por ello, y para evitar posibles disfunciones en el proceso de identificación, determinados mecanismos objetivos y sistemáticos deberían ser establecidos.

La capacidad para desarrollar análisis detallados y meticulosos de la realidad proporcionado por el estilo cognitivo racional, será de especial utilidad para la elaboración de listas universales y estándares de capacidades usualmente desarrolladas en las primeras etapas de la identificación y valoración de los recursos humanos críticos (Chen y Wu 2007). Estos procesos racionales pueden soportarse en el uso de procedimientos formales, tales como guías o encuestas para reconocer y evaluar las competencias clave sobre la base de criterios objetivos específicos. Asimismo, dada la naturaleza de este proceso, parece lógico pensar que establecer una secuencia lineal de acciones podría simplificar el reto al que han de enfrentarse los equipos directivos. En este contexto, concluimos con la siguiente hipótesis:

*H1. El perfil cognitivo de carácter racional afectará positivamente a la capacidad de los equipos directivos para identificar los recursos humanos críticos.*

### **3.2. La influencia de los valores del equipo directivo sobre la identificación de los empleados clave**

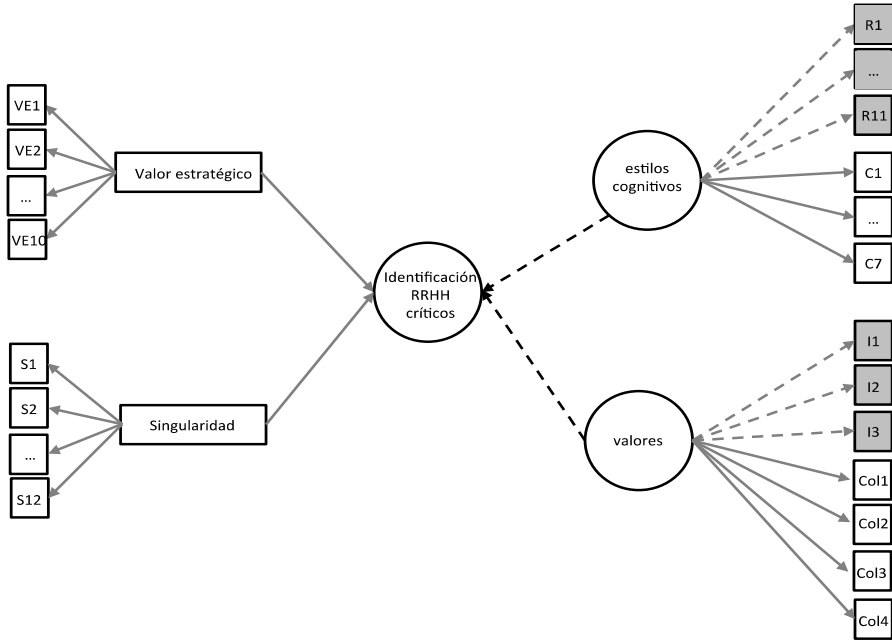
Con la introducción de esta dimensión de capital humano, pretendemos capturar el efecto de otros factores no cognitivos que afectan la toma de decisiones de los equipos de dirección, centrándonos en las creencias y los comportamientos del equipo de dirección como condicionantes de las dinámicas internas de trabajo que pueden darse en el reconocimiento y la valoración de empleados críticos. De esta forma, el estudio proporciona un punto de vista más amplio y completo para aclarar la dinámica interna de esta parte del proceso de formulación de la estrategia de recursos humanos. En la literatura existen diversas tipologías que recogen y definen los valores directivos. De entre ellas, el presente estudio se centra en la distinción relativa al carácter individualista-colectivista de los comportamientos del individuo en los procesos de toma de decisiones. Este enfoque reconoce que un directivo puede únicamente mostrar comportamientos autónomos e independientes propios del carácter individualista o, por el contrario, actitudes cooperativas y colaborativas (Earley et al. 1999). De manera similar a los estilos cognitivos, el comportamiento prominente entre los miembros del equipo de dirección determinará la orientación de los valores a nivel de grupo.

Como se ha mencionado anteriormente, la identificación de recursos humanos críticos se trata de un proceso especialmente complejo. Es probable que buena parte de los directivos no tengan las competencias suficientes para detectar empleados clave, puesto que esta actividad requiere análisis sistemáticos de información altamente especializada y objetiva propia del área de recursos humanos (Harris et al. 2011). Es en este contexto donde el papel desempeñado por el responsable de recursos humanos cobra una importancia fundamental. En este sentido, su implicación a nivel estratégico supone un factor determinante del éxito de las estrategias de recursos humanos en las empresas. Así, su *poder experto* dota al equipo directivo de competencias y habilidades técnicas, así como del conocimiento específico del área de recursos humanos necesario para llevar a cabo el análisis interno de la organización (Bunderson 2003). De hecho, la identificación de empleados clave requiere principalmente del desarrollo de actividades notablemente técnicas, a través de la aplicación de herramientas y métricas específicas de recursos humanos, así como el desarrollo de análisis de puestos de trabajo (Stevens 2013). Todo esto nos lleva a concluir que la identificación de capital humano estratégico se configura como una actividad técnica e individual que no demanda procesos de toma de decisiones deliberativos que podrían prolongarse en el tiempo, haciendo aún más compleja la evaluación del capital humano. Igualmente, estos argumentos nos llevan a considerar que la mera presencia del responsable de recursos humanos en el equipo directivo no es suficiente. Es decir, este responsable, además de formar parte del equipo, deberá poseer las habilidades necesarias para añadir valor a los procesos de toma de decisiones y representar adecuadamente a la función de recursos humanos a nivel estratégico, condicionando el éxito de su participación. De acuerdo con la discusión teórica previa proponemos la siguiente hipótesis:

*H2. La orientación individualista de los valores influirá positivamente en la capacidad de los equipos directivos para identificar los recursos humanos críticos.*

Gráfico 1

**Modelo de estudio y relaciones propuestas**



Fuente: Elaboración propia

## 4. ANÁLISIS EMPÍRICO

### 4.1. Muestra y proceso de recogida de datos

Los datos utilizados para testar las relaciones propuestas fueron obtenidos a través de la distribución de un cuestionario auto-administrado a responsables de recursos humanos en el 47 congreso AEDIPE (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas), celebrado en 2013. La encuesta contenía cuestiones relacionadas con las diferentes etapas que conforman el proceso de formulación de la estrategia de recursos humanos en las empresas, entre las que se encuentra la identificación de los empleados clave. En el inicio del cuestionario se incluyó un ítem que nos permitió comprobar que los directores de recursos humanos encuestados conocían y participaban activamente en el proceso de formulación de la estrategia de recursos humanos. El 90% de los encuestados afirmaron ser miembros del equipo de alta dirección y contribuir activamente en los procesos estratégicos de toma de decisiones y, en particular, en la dirección de recursos humanos. Para valorar cada una de las variables se introdujo una escala de Likert de siete puntos (1 “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”). Durante el diseño del cuestionario se prestó especial atención a la definición de escalas e ítems con el objetivo de garantizar y maxi-

mizar su validez y fiabilidad (Fowler 2002). Asimismo, en una primera fase del estudio se examinó la consistencia interna de las escalas utilizadas, a través de la aplicación del alfa de Cronbach (Tabla 1). Éstas fueron en buena parte tomadas de la literatura y parcialmente adaptadas al ámbito de la definición de la estrategia de recursos humanos. Los resultados obtenidos verificaron que las tres escalas poseen una consistencia interna especialmente relevante, dado que sus valores  $\alpha$  se encuentran por encima o cercanos a 0.80 (Pérez-López 2005). Como consecuencia de ello, aseguramos que los conjuntos de ítems introducidos nos han permitido medir las variables consideradas en el estudio.

#### **4.2. Variables de control**

Antes de comenzar con el análisis empírico del modelo verificamos que la muestra obtenida ( $n=120$ ) era representativa de la población ( $N=290$ ). Para ello, utilizamos un análisis ANOVA para controlar las diferencias derivadas del tamaño de las empresas. Los resultados obtenidos confirmaron que las diferencias de medias no eran estadísticamente significativas ( $F=0.299$ ;  $\text{sig}=0.597$ ), por lo que concluimos que la muestra era representativa de la población. Esto ocurre igualmente respecto a las diferencias de sector. En este caso, aplicamos un análisis  $\chi^2$  que reveló que las respuestas obtenidas estaban proporcionalmente distribuidas con independencia del sector al que perteneciera la empresa ( $\chi^2=1.910$ ;  $\text{sig}=0.385$ ).

#### **4.3. Control del sesgo de método común**

Considerando la naturaleza del modelo y los datos obtenidos en la encuestación, se han tratado de minimizar los riesgos asociados al sesgo del método común. Siguiendo las recomendaciones de Podsakoff et al. (2003) aplicamos dos tipos de medidas: (1) remedios de procedimiento: inclusión de un párrafo introductorio explicativo de los objetivos de la investigación, fines académicos y garantía de anonimato y uso de escalas de medidas validadas en la literatura (Tourangeau et al. 2000) y, (2) herramientas estadísticas: test de Harman, test *Unmeasured Latent Method Construct* (ULMC) y análisis de correlaciones.

El test de Harman proporcionó un análisis factorial en el que obtuvimos varios factores de la solución no rotada (35.46% de varianza explicada por el primer factor). Por su parte, el ULMC mostró que las cargas de los factores de los constructos principales del modelo son estadísticamente significativas y la varianza de los indicadores originales del modelo es mayor que la explicada por el sesgo (Liang et al. 2007; Vance et al. 2008). Por último, el análisis de las correlaciones entre los constructos y los valores AVE (Tabla 1) muestra que las correlaciones no exceden el límite de 0.90 (Pavlou et al. 2007). Todos estos resultados sugieren que el sesgo del método común no afecta sustancialmente los análisis desarrollados.



Tabla 1

**Correlaciones y validación de constructos**

	COG	VAL	IRHC	Alfa de Cronbach
COG	,674			,883
VAL	,311	,494		,727
IRHC	,409	,248	,809	,950

*Nota:* Los valores incluidos en la diagonal de la tabla se corresponden con los valores del estadístico AVE para cada uno de los constructos analizados. Aquéllos bajo la diagonal son los valores de las correlaciones elevadas al cuadrado entre los constructos analizados.

*Fuente:* Elaboración propia.

**4.4. Medidas y metodología**

Las competencias cognitivas del equipo fueron evaluadas a través del *Cognitive Style Inventory (CoINI)*, compuesto por 29 ítems, 18 de ellos relacionados con el perfil cognitivo racional y 11 relativos al creativo (Cools y Van der Broeck 2007). En el caso de la orientación de los valores del equipo directivo, aplicamos una escala de 7 ítems adaptada de Earley (1994) y formada por 4 ítems para el colectivismo y 3 para la orientación individualista. Finalmente, la capacidad del equipo de alta dirección para identificar los recursos humanos críticos se midió sobre la base de los criterios “valor estratégico” (12 ítems) y “singularidad” (11 ítems) valorados a partir de la escala de 22 ítems propuesta por Lepak y Snell (2002). Dada la naturaleza formativa de este constructo, la multicolinealidad de los indicadores ha sido analizada (Tabla 2). Los valores FIV se sitúan por debajo de 5 puntos, por lo que podemos confirmar que estas medidas no se ven afectadas por la multicolinealidad (Allison 1999; Diamantopoulos et al. 2008).

Con el fin de examinar el modelo teórico descrito anteriormente, aplicamos la metodología de ecuaciones estructurales a una muestra de 120 empresas españolas, utilizando la técnica PLS (*Partial Least Square*). Esta técnica permite testar modelos con muestras no excesivamente grandes, en los que se incluyan constructos tanto formativos como reflectivos y con variables que presenten distribuciones distintas de la normal (Chin 1998, 2010). En esta parte del análisis empírico, se comprobó la idoneidad del modelo de medida, siguiendo los criterios de validez convergente y discriminante recogidos en la literatura (Barclay et al. 1995).

**4.5. Resultados****A. Análisis del modelo de medida**

Para la evaluación del modelo de medida del constructo formativo, “capacidad para identificar los recursos humanos críticos”, evaluamos la significación estadística de los pesos de sus indicadores con el objetivo de verificar su relevancia en la estimación de los

constructos. Observamos que tanto la capacidad de los directivos para percibir el valor estratégico ( $t=4,25$ ,  $p<0,01$ ), como la capacidad para evaluar la singularidad del capital humano ( $t=3,06$ ,  $p<0,01$ ) son dimensiones fundamentales en la definición del constructo.

En el caso de los constructos reflectivos examinamos tanto su validez convergente ( $\rho_c$ ) como discriminante (AVE) (Barclay et al. 1995). En ambos constructos, “habilidades cognitivas” y “orientación de los valores” se cumplen las mencionadas condiciones, presentando niveles aceptables de validez discriminante ( $AVE>0,5$ ) y convergente ( $\rho_c>0,7$ ) (Nunnally 1978). Asimismo, la Tabla 1 muestra que las correlaciones al cuadrado de los constructos no exceden el valor de los AVE de cada variable, confirmando que los constructos del modelo miden realidades singulares y ninguno de los indicadores está vinculado con los de otras variables latentes.

## B. Análisis del modelo estructural

La evidencia empírica revela que, efectivamente, ambos atributos de capital humano (habilidades cognitivas y valores del equipo de dirección) ejercen una influencia determinante en la puesta en marcha del proceso de identificación de empleados clave en las empresas (Tabla 2). Sin embargo, observamos que el efecto de las habilidades cognitivas ( $\beta=0,608^{***}$ ) resulta ser más importante que el proporcionado por los valores ( $\beta=0,141^*$ ), confirmando el alto esfuerzo cognitivo que demanda este tipo de análisis interno. Igualmente, la  $Q^2$  de relevancia del modelo es superior a cero, mostrando así la capacidad predictiva del mismo.

Profundizando en los resultados obtenidos, vemos que nuestros planteamientos teóricos se han confirmado solo parcialmente, obteniendo información adicional acerca del perfil cognitivo del grupo. Los datos demuestran que, además de la relevancia del estilo cognitivo racional en la ejecución de las distintas actividades que describen la identificación de los empleados críticos, el perfil de corte creativo también resulta necesario en determinados momentos del proceso. A priori, esto nos lleva a concluir que la combinación de distintas habilidades cognitivas favorecerá el éxito del proceso que analizamos. Así, en contra de nuestras asunciones teóricas, los distintos perfiles cognitivos pueden coexistir en el seno de un grupo, pudiendo ser combinados en función de la naturaleza del proceso de toma de decisiones.

En el caso de la influencia de los valores del grupo encontramos que, a pesar de su importancia en el proceso de análisis de la competencias estratégicas, la orientación más recomendable no resulta ser la individualista, tal y como discutimos. Por el contrario, en las empresas encuestadas con mejores resultados en el proceso prevalece el carácter colectivista. Esto sugeriría que, aunque el responsable de recursos humanos tomara un papel preponderante como consecuencia de su poder experto, el análisis del capital humano organizativo se haría a través de la discusión y el debate entre los miembros del equipo. Observamos que, en este caso, la carga del indicador relativo a la orientación individualista presenta un signo negativo, lo que nos lleva a concluir que, a diferencia de las habilidades cognitivas, los equipos solo mostrarán una determinada orientación, siendo incompatible la combinación de ambas.

Tabla 2

**Resultados de las relaciones propuestas**

Evaluación del modelo de medida						
Constructos latentes		Parámetros originales	Remuestreo Bootstrap		Factor de Inflación de la Varianza	
			Media de los parámetros (desviación típica)	Valor t	FIV	
<i>Capacidad para identificar los recursos humanos críticos (IRHC)-constructo formativo</i>						
VE	Capacidad para percibir el valor estratégico	,633***	,612 (,148)	4,25	2,06	
SING	Capacidad para evaluar la singularidad	,476***	,489 (,155)	3,06	2,08	
<i>Competencias cognitivas (COG)-constructo reflectivo</i>						
Indicadores			Peso	Carga	$\rho_c$	AVE
RAC	Perfil racional		,460	,782	,838	,722
CREA	Perfil creativo		,701	,912		
<i>Orientación valores (VAL)-constructo reflectivo</i>						
IND	Individualismo		-,062	-,237	,617	,526
COL	Colectivismo		,987	,998		
Evaluación del modelo estructural						
Relación causal		R <sup>2</sup>	Blindfolding Q <sup>2</sup>	$\beta$	Remuestreo Bootstrap Valor t	
COG-IRHC		,484	,207	,608***	6,90	
VAL-IRHC					141*	1,62

Fuente: Elaboración propia

**5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DEL ESTUDIO**

**5.1. Discusión e implicaciones profesionales**

Los resultados obtenidos en el presente estudio, además de verificar parte de las relaciones teóricas propuestas, revelan que la identificación de recursos humanos críticos se configura como un proceso notablemente más complejo de lo esperado.

Respecto a las habilidades cognitivas del equipo directivo, encontramos que no solo el perfil racional es necesario para la identificación de los empleados clave, sino que las com-

petencias flexibles y deliberativas propias del estilo creativo también adquieren un papel relevante. En esta misma línea, varios autores afirman que las actividades más objetivas y formalizadas de identificación de empleados clave se complementan con procesos intuitivos de detección de habilidades que consisten en ‘ver’ el talento de los empleados más críticos, basándose, por ejemplo, en la propia experiencia del analista (Wiblen et al. 2012, p.341). De hecho, Campion et al. (2011) sugieren que los procedimientos y las medidas objetivas son especialmente útiles en las primeras fases de la identificación de los recursos humanos críticos, y particularmente necesarias en acciones sistemáticas como la elaboración de la descripción de puestos de trabajo, listados de competencias clave necesarias en sectores específicos, etc. Por tanto, a pesar del marcado carácter racional del proceso, observamos que los procedimientos objetivos y formales, por sí solos, no permiten a los directivos tener éxito en esta parte del proceso de formulación de la estrategia de recursos humanos. Estos métodos, aún siendo relevantes, ofrecen una visión limitada y simplificada, que no representa el estado real de las competencias clave de la empresa.

Para superar las limitaciones de los métodos racionales, las habilidades cognitivas de carácter intuitivo ayudarán a los directivos a vincular las competencias clave detectadas con las estrategias de negocio, el contexto organizativo o las necesidades de la empresa (Chen y Chang 2010). Esto implica la necesidad de un análisis más profundo en cuanto a las competencias clave de los trabajadores, dado que no solo es importante conocer aquellos empleados que suponen una fuente de ventaja competitiva, sino la forma en la que estas competencias ayudan a integrar la estrategia de recursos humanos con determinados factores contingentes como la estrategia de negocio, el contexto organizativo y el contexto externo. Este proceso de ajuste implica análisis más estratégicos y complejos, que permitan completar la integración de los factores clave. Con ello, los equipos directivos serán capaces de diseñar prácticas de recursos humanos para mantener y desarrollar las competencias con mayor potencial estratégico.

De todo ello se desprende que es necesario ir un paso más allá del tradicional análisis racional de tareas para centrarnos en un enfoque de basado en las competencias de los empleados (Soderquist et al. 2010). Del análisis se desprende que el proceso demanda un mayor esfuerzo cognitivo, y el desarrollo de un análisis holístico de las competencias estratégicas. Así, con la combinación de estas habilidades cognitivas se alcanzará un análisis del capital humano organizativo eficiente que garantice la definición de estrategias de recursos humanos coherentes cuyas políticas y prácticas estén orientadas a la consecución de los objetivos empresariales.

Por otro lado, y contrariamente a lo que teóricamente expusimos, encontramos que la orientación colectivista del equipo directivo la que mejora la capacidad para identificar empleados clave. Estas conclusiones ponen de manifiesto que, las actividades técnicas realizadas por el responsable de recursos humanos deben acompañarse de esfuerzos colectivistas para integrar la información de recursos humanos en el proceso de deliberación estratégica (Yang et al. 2006). Además, aunque el responsable de recursos humanos proporcione las capacidades técnicas necesarias, este debe integrarse en el seno del equipo directivo para ser realmente útil en este proceso. En este sentido, la investigación en materia de recursos humanos ha discutido la necesidad de que los responsables de la función de recursos humanos no solo tengan un lugar en la dirección de las empresas, sino que se establezcan las bases para que puedan contribuir estratégicamente a la formulación de la

estrategia. Así, la mera presencia de estos directivos resulta no ser suficiente en este tipo de procesos. Estos deberán ser portadores de determinadas competencias estratégicas que resultan necesarias en este contexto (Wright et al. 1998).

Para el ámbito profesional los resultados parecen indicar que la correcta identificación de los empleados clave no puede ser un proceso puesto en marcha únicamente por el responsable de recursos humanos. Por el contrario, debe configurarse como un proceso de decisión conjunto y colaborativo, que permita integrar la dirección de recursos humanos en el proceso estratégico, compartiendo las decisiones de recursos humanos entre los directivos de las distintas áreas funcionales (Wright et al. 1998). La evidencia obtenida supone igualmente, que la función de recursos humanos aún se encuentra en un proceso de cambio estratégico, trasladándose fuera de los límites del departamento de recursos humanos y abandonando su papel tradicional (Caldwell 2011). Con ello, el rol de los responsables de recursos humanos y sus vínculos con otros puestos directivos también demandan un enfoque diferente. Esta nueva perspectiva proporcionaría una visión más clara de las competencias técnicas y estratégicas de los responsables de recursos humanos así como de su valor dentro del equipo de dirección como facilitadores de los análisis relativos al área de recursos humanos (Gilmore y Williams 2007).

## **5.2. Conclusiones, limitaciones del estudio y líneas futuras**

Como se ha explicado al inicio de este trabajo, con esta investigación analizamos el perfil de capital humano de los equipos directivos necesario para llevar a cabo una eficiente identificación de los recursos humanos críticos durante la formulación de la estrategia de recursos humanos. Concretamente, el estudio ha examinado la influencia de dos características de capital humano: las habilidades cognitivas y la orientación de los valores del equipo. La evidencia obtenida nos lleva a concluir que la identificación de los recursos humanos críticos en la práctica es un proceso más complejo de lo esperado cuyas implicaciones para el resto de procesos estratégicos son especialmente relevantes. De ahí, la importancia de que sus principales ejecutores, es decir, los equipos de dirección junto con los responsables de recursos humanos, cuenten con las competencias y las dinámicas de trabajo necesarias para valorar adecuadamente el capital humano de sus empresas.

Sin embargo, los resultados de este estudio deben ser considerados teniendo en cuenta algunas siguientes limitaciones que condicionan su alcance. El proceso de recogida de datos se centró en un único respondente, asumiendo que el responsable de recursos humanos posee el suficiente conocimiento acerca de los procesos estratégicos y de recursos humanos que tienen lugar en el equipo de dirección. En este sentido, para minimizar los riesgos derivados del uso de un solo respondente hemos controlado a lo largo de la investigación los posibles efectos del sesgo del método común, aplicando tanto remedios de procedimiento como pruebas estadísticas. Igualmente somos conscientes de los problemas derivados del tamaño de la muestra. La complejidad del cuestionario completo no nos permitió obtener una muestra mayor, por lo que debemos ser especialmente cautelosos en la interpretación y extrapolación de los resultados. Sin embargo, la aplicación de la metodología de ecuaciones estructurales a través del uso de la técnica PLS, nos ha proporcionado un análisis de los datos fiable que nos permite profundizar en la forma en la que los directivos identifican los recursos humanos críticos en las empresas. Estudios futuros van dirigidos a la adapta-

ción del cuestionario a nivel de grupo con el fin recabar y comparar las opiniones de todos los integrantes de los equipos de dirección y evitar así posibles sesgos en la información. Asimismo, sería especialmente interesante profundizar en los efectos de la diversidad cognitiva en esta etapa del proceso de formulación de la estrategia de recursos humanos.

## 6. AGRADECIMIENTOS

Los autores aparecen por orden alfabético. El trabajo de investigación descrito en este artículo se ha desarrollado en el marco del grupo de investigación SEJ-449 financiado por la Junta de Andalucía (Plan Andaluz de I+D+I 2007-2013) y del Proyecto ECO2011-26982, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología (Subprograma de Proyectos de Investigación Fundamental no orientada).

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allinson, C.W., y Hayes, J., 1996. The Cognitive Style Index: a measure of intuition analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, 33 (1), pp. 119-135.
- Allison, P.D., 1999. *Logistic Regression using the SAS System: Theory and Application*. Cary, N.C.: SAS Institute.
- Armstrong, S. J., Cools, E., y Sadler-Smith, E., 2012. Role of cognitive styles in business and management: reviewing 40 years of research. *International Journal of Management Reviews*, 14 (3), pp. 238-262.
- Barclay, D., Higgins, C., y Thompson, R., 1995. The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2 (2), pp. 285-309.
- Bunderson, J. S., 2003. Team member functional background and involvement in management teams: direct effects and the moderating role of power centralization. *Academy of Management Journal*, 46 (4), pp. 458-473.
- Caldwell, R., 2011. HR directors in UK boardrooms: a search for strategic influence or symbolic capital?. *Employee Relations*, 33 (1), pp. 40-63.
- Chen, H.M., y Chang, W.Y., 2010. The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management and Organization*, 16 (5), pp. 677-699.
- Chen, Y.-F., y Wu, T.-C., 2007. An empirical analysis of core competence for high-tech firms and traditional manufacturers. *Journal of Management Development*, 26 (2), pp. 159-168.
- Chin, W., 2010. How to write up and reports PLS analyses. En Vinzi, V.E., Chin, W.W. Henseler, J. y Wang, H. (Eds.) *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, methods and applications*, Londres: Springer, pp. 449-485.
- Chin, W.W., 1998. Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22 (1), pp. 7-16.
- Collings, D.G., y Mellahi, K., 2009. Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), pp. 304-313.
- Cools, E., y Van Den Broeck, H., (2007). Development and validation of the cognitive style indicator. *The Journal of Psychology*, 141 (4), pp. 359-387.

- Diamantopoulos, A., Riefler, P., y Roth, K.P., 2008. Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*, 61(12), pp. 1203-1218.
- Doving, E., y Norhaug, O., 2010. Investing in human resource planning: an international study. *Management Revue*, 21 (3), pp. 293-307.
- Earley, P.C., 1994. Self or group?. Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39 (1), pp. 89-117.
- Earley, P.C., Gibson, C.B., y Chen, C.C., 1999. "How did I do?" versus "How did we do?": cultural contrasts of performance feedback use and self-efficacy. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30 (5), pp. 594-619.
- Fowler, F.J.Jr., 2002. *Survey research methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Gilmore, S., y Williams, S., 2007. Conceptualising the 'personnel professional': a critical analysis of the Chartered Institute of Personnel and Development's professional qualification scheme. *Personnel Review*, 36 (3), pp. 398-414.
- Guest, D.E., 2011. Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21 (1), pp. 3-13.
- Hafeez, K., y Essmail, E. A., 2007. Evaluating organization core competencies and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News*, 30 (8), pp. 530-547.
- Harris, J.G, Craig, E., y Light, D.A. 2011. Talent and analytics: New approaches higher ROI. *Journal of Business Strategy*, 32 (6), pp. 4-13.
- Hough, J. R., y Ogilvie, D., 2005. An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes. *Journal of Management Studies*, 42 (2), pp. 417-448.
- Joyce, W.F., y Slocum, J.W., 2012. Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. *Organizational Dynamics*, 41, pp. 183-193.
- Lepak, D., y Snell, S., 2002. Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28 (4), pp. 517-543.
- Liang, H., Saraf, N., Hu, Q. y Xue, Y., 2007. Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS Quarterly*, 31 (1), pp. 59-87.
- Lin, N., 2001. *Social capital: a theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McDonnell A, Lamare, R., Gunnigle, P. y Lavelle, J. 2010. Developing tomorrow's leaders: Evidence of global talent management in multinational companies. *Journal of World Business*, 45 (2), pp. 150-160.
- Mirabile, R., 1997. Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 51 (8), pp. 73-77.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., y Sels, L., 2013. A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49 (2), pp. 180-191.
- Nunnally, J. 1978. *Psychometric Theory*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Pavlou, P.A., Liang, H., y Xue, Y., 2007. Understanding and mitigating uncertainty in online exchange relationships: A principal-agent perspective. *MIS Quarterly*, 31 (1), pp. 105-136.

- Pérez-López, C. (2005). *Métodos estadísticos avanzados con SPSS*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y., y Podsakoff, M.P., 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), pp. 879-903.
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., y Prastacos, G., 2010. From task-based to competency-based: a typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39 (3), pp. 325-346.
- Stevens, G. W., 2013. A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human Resource Development Review*, 12 (1), pp. 86-107.
- Tourangeau, R., Rasinski, K. y D'Andrade, R., 1991. Attitude structure and belief accessibility. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27 (1), pp. 48-75.
- Vance, A., Elie-Dit-Cosaque, C. y Straub, D.W., 2008. Examining trust in information technology artifacts: the effects of system quality and culture. *Journal of Management Information Systems*, 24 (4), pp. 73-100.
- 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*, 37 (1), pp. 17-29.
- Wright, P.M., y McMahan, G.C., 2011. Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21 (2), pp. 93-104.
- Yang, B.C., Wu, B.E., Shu, P.G. , Yang, M.H., 2006. On establishing the core competency identifying model: A value activity and process oriented approach. *Industrial Management and Data System*, 106 (1), pp. 60-80.