

## **La acción emprendedora en la administración local: incidencia de un modelo estratégico de recursos humanos en los ayuntamientos**

**Autores:** Federico J. Tarazona Llàcer<sup>1</sup>  
Rafael Fernández Guerrero<sup>1</sup>

### **RESUMEN:**

Resulta interesante identificar nuevas prácticas en las administraciones públicas que son claras muestras de intraemprendedurismo, entre ellas y con un reciente proceso de innovación, situamos la el desarrollo y aplicación de políticas de recursos humanos que pueden frenar los procesos de privatización de servicios públicos al conseguir los niveles exigidos de eficiencia que el mercado exige a las administraciones públicas. A partir de un modelo integrado de Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH), nos hemos planteado investigar el grado de aplicación del modelo en los Ayuntamientos españoles. Las hipótesis planteadas se han contrastado mediante un estudio empírico de ámbito estatal en el cual se ha utilizado, principalmente, una encuesta postal por el carácter de investigación inicial en este tipo de organizaciones y por la intención de usar una metodología cuantitativa (análisis de conglomerados y análisis de la varianza). El resultado indica que existe un grupo importante de ayuntamientos que se aproximan significativamente al modelo DERH propuesto y se diferencian con claridad de las demás entidades estudiadas. Esto abre la posibilidad tanto de ampliar la investigación con análisis de tipo longitudinal, como de profundizar en el estudio de algunos casos concretos determinados por los resultados.

**Palabras clave:** Dirección estratégica; emprendedurismo público, recursos humanos; administración local, modelo integrado; estudio empírico.

---

<sup>1</sup> Universitat de València Facultad de Economía. Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”, Avda. Tarongers, s/n, 46022 Valencia. Teléfono: 963 82 83 14 Fax: 963 82 83 33, [ftarazon@uv.es](mailto:ftarazon@uv.es), [rafael.fernandez@uv.es](mailto:rafael.fernandez@uv.es).

Los problemas que se quieren resolver o/y los resultados que se quieren obtener mediante la dirección de recursos humanos en las organizaciones, en general, son problemas y resultados complejos. De ahí la dificultad de construir una teoría que ofrezca respuestas prácticas simples e inmediatas a todas las cuestiones que se plantea una Función de Recursos Humanos totalmente desarrollada; a lo que se añade el problema de comprobar empíricamente estas posibles alternativas.

Podemos aproximarnos a una definición de Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH), considerándola como *el campo científico que genéricamente estudia las interrelaciones que existen entre los recursos humanos, la configuración y la estrategia de una organización, en un entorno determinado* (Albizu y Landeta, 2001:169). Esta definición nos permite visualizar de manera sintética los problemas para su puesta en práctica, dado que es una función constituida por la interacción de gran número de factores organizativos: La estrategia global; la configuración organizativa; las competencias profesionales; los factores del entorno; así como la historia y la cultura propias.

A pesar de los avances en la investigación empírica realizados en los últimos años, en realidad sigue siendo un reto demostrar cuál es la relación entre la aplicación del enfoque estratégico a la función de recursos humanos y la mejora de los resultados organizativos (Becker y Gerhart, 1996). En este sentido, hay problemas técnicos para identificar las variables a medir y su metodología específica de medición; pero también aparecen problemas teóricos de fondo, ya que a los investigadores nos resulta difícil estudiar el efecto sobre los resultados, precisamente, porque son pocas las organizaciones que relacionan sus recursos humanos (su estrategia funcional y sus prácticas interrelacionadas) con su **estrategia global** y, menos aún, las que desarrollan un proceso completo de DERH. Por tanto, la cuestión no es “sólo” cómo se puede implantar la estrategia de recursos humanos, sino también cómo se decide y formula esta estrategia, cómo se evalúa su efectividad para mejorarla o cambiarla y cómo se interrelacionan todas estas partes del proceso. Vuelve a manifestarse la necesidad de tener un marco teórico de referencia definido claramente que permita plantearse las preguntas adecuadas y, más urgentemente, que aparezcan todas las preguntas clave consideradas en su conjunto.

Por otra parte, los cambios en el **entorno organizativo**, en general, facilitan la introducción de nuevas políticas de recursos humanos; hacen posible la adopción de un enfoque más estratégico y además provoca el aumento de estatus de los responsables de la función de recursos humanos en el seno de la organización o, lo que es más importante, el aumento del estatus de la propia función (Sanz y Sabater, 2005). Y en sentido contrario, incluso en las organizaciones con una función de recursos humanos más desarrollada, las situaciones de crisis prolongadas llevan a la contratación eventual, a la externalización de funciones como la selección de personal, a no prestar ciertos servicios, a eliminar inversiones en formación, a reducir incentivos o ayudas, etc. En las entidades públicas, no sólo nos referimos a cambios políticos que renuevan los equipos de gobierno sino también legislativos, por ser la base potencial de futuros cambios; a cambios sociales como es el caso de los nuevos movimientos ciudadanos y culturales como ocurre inevitablemente por el desarrollo de la democracia; a cambios técnicos como los producidos con la generalización de tecnologías de la información; y, por supuesto, económicos como son la terciarización, la globalización, las crisis sectoriales, etc.

Poe ello, tenemos realmente dos grandes problemas cuando estudiamos la DERH en las organizaciones (Sanz y Sabater, 2004; 2005):

**Un problema práctico** y trascendental para extender el uso de la función, es la necesidad de convencer a la alta dirección (podríamos decir a los estrategas) mediante pruebas empíricas más definitivas, de la influencia positiva sobre los resultados cuando conseguimos la integración de recursos humanos y estrategias en una organización (Becker y Gerhart, 1996), tanto privada como pública.

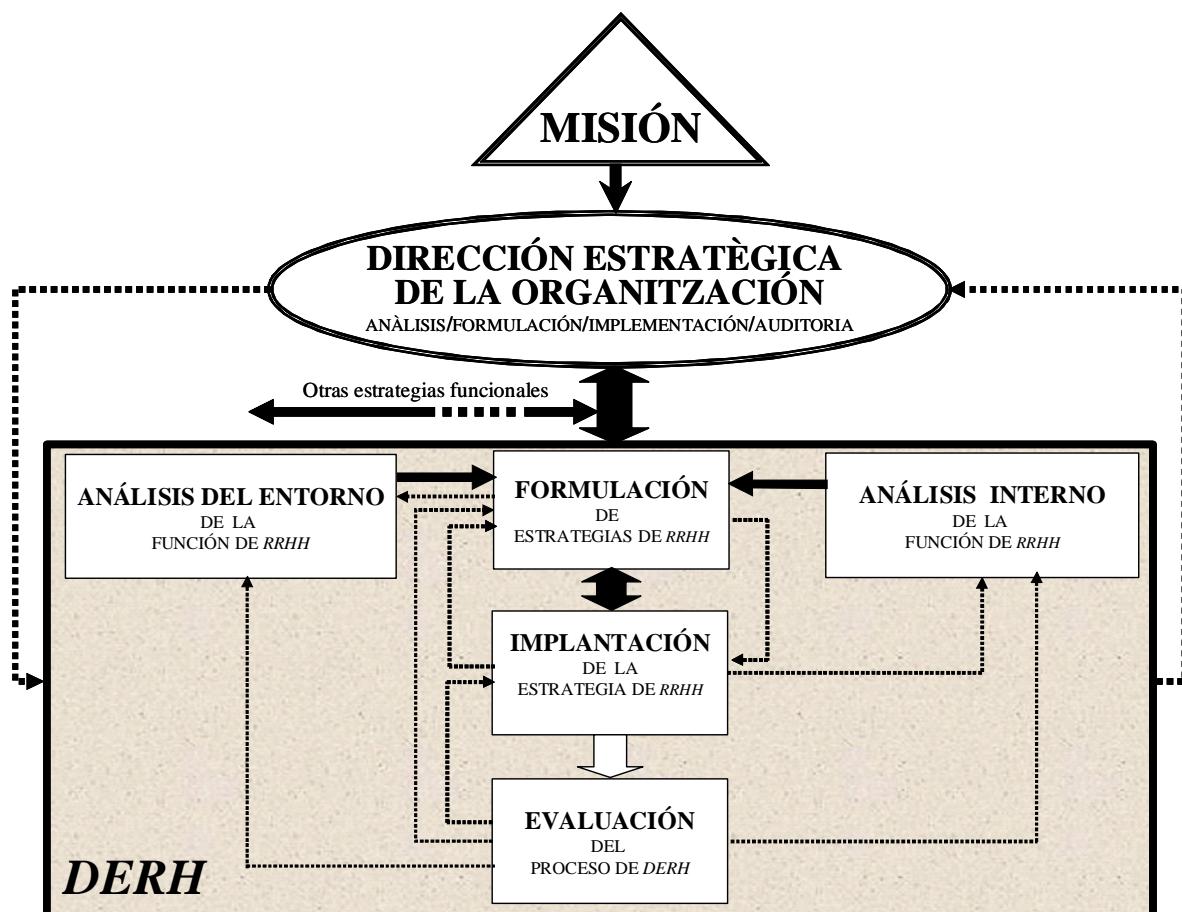
**Un problema teórico** y esencial para entender la meta de la función, es la necesidad de convencer a los técnicos (en general, podríamos decir a los pragmáticos) mediante los estudios

empíricos correspondientes, del valor añadido de un marco teórico que da sentido, fundamenta y permite integrar de forma coherente la práctica diaria en dirección de recursos humanos. Muy pocas investigaciones proporcionan evidencias de cómo un modelo de DERH adecuadamente diseñado, desarrollado y actualizado, puede convertirse en una fuente de creación de valor para organizaciones de todo tipo (Lundy y Cowling, 1996).

En la actualidad, después del esfuerzo teórico realizado durante la última década (Martín et al., 2004:30), “*la corriente predominante trata de incrementar el rigor analítico mediante diversos planteamientos teóricos y aparatos conceptuales sólidos sobre los que construir las prescripciones y las descripciones [prácticas] ofrecidas en materia de recursos humanos*” (Galve y Ortega, 2004:12). Estos diferentes enfoques tienen sus raíces en disciplinas científicas distintas (economía, sociología, psicología, organización, etc.) y representan diversos “modos de hacer teoría”, maneras distintas de acercarse al mismo problema práctico. Por esta razón, partimos de un modelo teórico estratégico (Figura 1) construido mediante la integración de diversas aportaciones interdisciplinarias; porque sin la consideración de todos los elementos y ámbitos que forman la función, de todas las relaciones significativas entre ellos, de todas las interrelaciones entre los procesos organizativos y de estos procesos con los resultados parciales y globales de la organización; sin todo ello, es imposible comprender el papel de la función de recursos humanos en las complejas organizaciones actuales.

**Figura 1: El proceso de Dirección Estratégica de Recursos Humanos**

Fuente: Basado en Kane y Palmer, 1995:7



Dado el carácter y objetivos del presente trabajo, vamos a desarrollar la investigación

centrándonos en la perspectiva configurativa (García Gómez, 2002; Roca y Bou, 2004), porque es dentro de este enfoque donde se han desarrollado instrumentos y métodos que consideramos válidos, para realizar el estudio del proceso de dirección estratégica de la manera más coherente. Sin embargo, hay varias diferencias importantes entre el planteamiento de las referencias que hemos encontrado y el contenido de esta investigación: Por una parte, no nos referimos a qué elementos caracterizan una estrategia genérica (propio de esta perspectiva), sino a cómo es el proceso que puede llegar a definir estrategias efectivas (tendremos, por tanto, modelos de proceso y no modelos de estrategias); por otra parte, no abordamos el proceso global para definir estrategias corporativas, sino el proceso específico para definir una estrategia funcional (dando por supuesto que este subproceso es un isomorfismo del proceso estratégico general).

Para formar configuraciones se considera un conjunto de características definitorias cuyo grado de integración o ajuste da lugar a diferentes tipos o patrones estratégicos coherentes (Meyer et al., 1993; Miller, 1996). Una tipología se fundamenta en una teoría (implícita o explícita) con una serie de argumentos lógicos que especifican relaciones entre variables, en nuestro caso entre fases de un proceso; y cuyo objetivo último es explicar la variación de los resultados organizativos (Ketchen et al., 1993; Ferguson y Ketchen, 1999).

La tipología que hemos desarrollado intenta ordenar un fenómeno social como la función de recursos humanos en las organizaciones, utilizando un método deductivo puesto que clasifica estas organizaciones en configuraciones con referencia a un modelo estratégico completo e integrado (Figura 1), y siguiendo los preceptos de un marco teórico establecido *a priori* como la Dirección Estratégica. Este modelo es un “tipo ideal”, en el sentido weberiano, ya que es “*un tipo extremo en el que se representan de forma clara todas las características distintivas necesarias para conformar una configuración (...). Ninguno de los atributos que caracterizan a un tipo ideal puede quedar difuminado o difícil de reconocer en una configuración estratégica*” (Roca y Bou, 2004:57).

Así pues, debemos tener en cuenta que, aunque las organizaciones dirigen sus recursos humanos con procesos diferentes, se ha podido definir teóricamente un conjunto de dimensiones lo suficientemente específicos como para ser identificables y lo suficientemente generales como para ser de aplicación a organizaciones de todas clases, y que su combinación en un modelo estratégico permite clasificarlas e identificar así los distintos modos de dirección de la función (García Gómez, 2002:82). Por tanto, el modelo estratégico de dirección de recursos humanos, como tipo ideal, está formado por un número determinado de variables clave, con la finalidad inmediata de poder realizar distinciones entre organizaciones. Se convierte así (Bailey, 1994, citado por Roca y Bou, 2004:61), en una entidad empírica con una combinación de variables perfectamente definida. Esto permite diferenciarlo de los modelos no-estratégicos aplicados a la función de recursos humanos.

## 1. DISEÑO DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Como el concepto de proceso de dirección es tan amplio y complejo, ha sido necesaria la revisión de las diversas perspectivas estratégicas para seleccionar un conjunto de dimensiones o variables clave que lo caractericen en su totalidad, aunque de manera simplificada (Tabla1), como son las referidas al núcleo del proceso (grupos V2, V3 y V4), las relacionadas con los condicionantes (grupos V0 y V1) y las que consideran los resultados obtenidos por la organización (grupo V5). Además, para hacer operativas estas dimensiones se han utilizado, en cada caso, las variables concretas que han constituido el Cuestionario base del estudio empírico, según se presenta en la figura, y han servido para caracterizar el tipo estratégico ideal de proceso de dirección.

**Tabla 1: Variables que miden el proceso de DERH**

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES CLAVE		VARIABLES OPERATIVAS (definición resumida)
<b>V0.</b> Condicionantes del contexto	(previa) (previa)	<b>V0a.</b> Tamaño de la entidad (definición propia). <b>V0b.</b> Ubicación geográfica de la entidad (definición legal). <b>V0b<sub>1</sub></b> : Área Territorial. <b>V0b<sub>2</sub></b> : Área Cultural.
<b>V1.</b> Importancia estratégica de la función (sentido ascendente)	(B01) (B03)	<b>V1a.</b> Consideración de los recursos humanos en la toma de decisiones estratégicas. <b>V1b.</b> Participación del responsable de la función en las decisiones estratégicas.
<b>V1'.</b> Importancia estratégica de la función (sentido descendente)	(B04) (B05)	<b>V1c.</b> El responsable introduce temas específicos en las discusiones sobre estrategias municipales. <b>V1d.</b> Al establecer la estrategia de recursos humanos se considera la estrategia municipal.
<b>V2.</b> Formulación de la estrategia funcional	(B07) (B08) (B28)	<b>V2a.</b> Políticas específicas desarrolladas por el Ayuntamiento. <b>V2b.</b> Mejoras y cambios autónomos y participativos. <b>V2c.</b> La dirección política no decide inicialmente las estrategias de recursos humanos.
<b>V3.</b> Implementación de la estrategia funcional	(B02) (B06) (B35)	<b>V3a.</b> Departamento específico que coordina la función en todo el Ayuntamiento. <b>V3b.</b> Las políticas de recursos humanos son coherentes con la estrategia funcional. <b>V3c.</b> Las nuevas políticas de recursos humanos se derivan de experiencias propias.
<b>V4.</b> Evaluación del proceso de dirección	(B09) (B10) (B31) (D20)	<b>V4a.</b> Se definen objetivos y métodos de evaluación de las políticas de recursos humanos. <b>V4b.</b> Se concreta el responsable de cada política de recursos humanos. <b>V4c.</b> Se consulta a los empleados para tomar decisiones que les afectan. <b>V4d.</b> Se evalúan los costes y los beneficios de la política de recursos humanos.
<b>V5.</b> Evaluación de resultados	(D16) (D17) (D18)	<b>V5a.</b> Existe alguna medida de la productividad de los empleados del Ayuntamiento. <b>V5b.</b> Existe alguna medida de la opinión de los ciudadanos de Municipio. <b>V5c.</b> Existe alguna medida de satisfacción de los empleados del Ayuntamiento.

En nuestro caso, como la mayoría de los investigadores, utilizaremos el modelo integrado de DERH para marcar los puntos de referencia teóricos respecto a los cuales comparar y medir las desviaciones de los casos empíricos (Doty et al. 1993, Doty y Glick, 1994); pero al discutir los resultados también intentaremos depurar conceptualmente el modelo general o sus aplicaciones a la función de recursos humanos y a las organizaciones públicas objeto de estudio.

Estas consideraciones permiten concretar la cuestión a investigar: **Analizar si existen Ayuntamientos españoles que dirigen sus recursos humanos de acuerdo con el modelo estratégico definido teóricamente para las organizaciones, en general.**

Para ello, intentaremos determinar si en los Ayuntamientos, los responsables de la organización son conscientes de la importancia de la función de recursos humanos; se plantean, en medida suficiente, el análisis de todas las fases del proceso básico; y ven la necesidad de medir los resultados de estos planteamientos estratégicos. Por tanto, proponemos como hipótesis del estudio empírico la suposición de que es posible detectar una situación positiva en este sentido, mediante el siguiente enunciado:

**H1 Un número importante de Ayuntamientos cumplirán con los requisitos mínimos del modelo teórico de dirección estratégica de recursos humanos, diferenciándose significativamente de las demás entidades estudiadas.**

Es más, cualquiera que sea la importancia cuantitativa de las entidades locales que dirigen sus recursos humanos de acuerdo con un modelo estratégico, podemos profundizar en la hipótesis anterior planteando las posibles diferencias en la distribución de las entidades locales según su carácter estratégico o no, concretando las siguientes subhipótesis:

**H1a El grado de desarrollo del modelo teórico es similar entre los Ayuntamientos que cumplen sus requisitos mínimos.**

**H2b El grado de diferenciación respecto al modelo teórico es muy distinto entre los**

## Ayuntamientos que no cumplen sus requisitos mínimos.

### 1.1. Ámbito del estudio

Para contrastar la hipótesis planteada se ha realizado un estudio empírico de ámbito estatal dirigido a los Ayuntamientos pertenecientes a todas las Comunidades Autónomas; pero entre el conjunto de las entidades objeto de análisis (más de 8.000 Ayuntamientos) han sido necesario diseñar una muestra ajustada a las características concretas de la investigación.

Entre los diferentes criterios cuantitativos que se podrían considerar para clasificar los Ayuntamientos según su tamaño, se ha utilizado un criterio legal como el que utiliza la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) fundamentado en el artículo 26 de la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local, y según el cual, diferenciamos el tamaño del Ayuntamiento por la población del municipio en que está ubicado. Con ello en la distribución por tamaño se tomaron los segmentos siguientes, de acuerdo con el registro de entidades locales de la Dirección General para la Administración Local: de 1.000 a 5.000 habitantes (inframunicipios), de 5.000 a 20.000 habitantes (pequeños municipios), de 20.000 a 50.000 habitantes (municipios medianos) y de más de 50.000 habitantes (grandes municipios). Al mismo tiempo la muestra se distribuía entre todas las Comunidades Autónomas, como se muestra en la Tabla siguiente:

**Tabla 2: Distribución de la muestra de Ayuntamientos en el estudio empírico**

Fuente: Elaboración propia

TRAMO POBLACIÓN	COMUNIDAD AUTÓNOMA																		
	Andalucía 01	Aragón 02	Asturias 03	Canarias 04	Cantabria 05	Castilla León 06	Castilla Mancha 07	Cataluña 08	País Valenciac 09	Extremadura 10	Galiza 11	Illes Balears 12	Rioja 13	Madrid 14	Navarra 15	Euskadi 16	Murcia 17	TOTAL	
más de 50.000	27	1	3	7	2	9	5	23	13	3	7	1	1	16	1	7	4	132	
De 20.000 a 50.000	39	2	4	13	2	6	9	32	37	4	15	9	1	11	2	11	10	207	
De 5.000 a 20.000	181	17	23	45	14	35	52	128	97	32	98	23	6	41	14	47	22	875	
De 1.000 a 5.000	333	94	32	21	51	224	221	254	161	151	180	24	19	54	67	80	7	1973	
Número de Ayuntamientos	580	114	62	86	69	274	287	437	308	190	300	57	27	122	84	145	43	3185	
Número de cuestionarios enviados	420	67	46	76	34	162	177	321	308	115	210	45	17	95	51	109	40	2293	
% cuestionarios sobre total enviados	18'3	2'9	2'0	3'3	1'5	7'1	7'7	14'0	13'4	5'0	9'2	2'0	0'7	4'1	2'2	4'8	1'7	100	
Número de respuestas recibidas	60	11	9	12	8	20	21	49	71	15	23	6	3	15	8	22	7	361	
% respuestas sobre total respuestas	16'6	3'1	2'5	3'3	2'2	5'5	5'8	13'6	19'7	4'2	6'4	1'7	0'8	4'2	2'2	6'1	1'9	100	
% respuestas s/enviados a su Comunidad (a)	14'3	16'4	19'6	15'8	23'5	12'4	11'9	15'3	23'1	13'0	11'0	13'3	17'7	15'8	15'7	20'2	17'5	15'74	

(a) Porcentaje promedio de respuestas sobre enviados a Comunidad = 15'68%

En este sentido no se ha partido de ninguna suposición previa respecto a que los planteamientos estratégicos existan con más o menos probabilidad por cuestiones territoriales, culturales o por la dimensión absoluta o relativa del Ayuntamiento. Aún así, se ha efectuado la salvedad de excluir a los municipios con menos de 1.000 habitantes, por motivos lógicos y operativos; pero además, se ha tenido que realizar un ajuste más en el diseño muestral reduciendo el total de municipios de 1.000 a 5.000 habitantes a un poco más de la mitad (1.079 municipios exactamente) de los 1973 municipios considerados en un principio. En este último tramo se han incluido todos los Ayuntamientos de los municipios con más de 3.000 habitantes; y de las entidades restantes se ha seleccionado un conjunto, aproximadamente proporcional al número total existente

en cada nacionalidad o región. Se ha tomado, por tanto, una muestra estratificada sobre la cual se ha realizado un muestreo aleatorio simple.

En definitiva, la muestra inicialmente utilizada para esta investigación es la resultante de las consideraciones anteriores y alcanza la cifra global de 2.293 Ayuntamientos distribuidos entre todos los tramos de población mayores a 1.000 habitantes y entre todas las Comunidades Autónomas de territorio estatal, tal como puede observarse en la Tabla 2 con detalle. Esta cifra se corresponde con 1.079 Ayuntamientos de municipios con menos de 5.000 habitantes; los 875 Ayuntamientos de municipios entre 5.000 y 20.000 habitantes; los 207 de municipios entre 20.000 y 50.000 habitantes; y los 132 que tienen más de 50.000 habitantes (incluidas todas las capitales de provincia). Por otra parte, geográficamente podemos ver que los territorios más representados en esta muestra son, por este orden, las Comunidades de Andalucía con 420 Ayuntamientos en la muestra final, Catalunya con 321 Ayuntamientos, el País Valencià y Galiza con 308 y 210 Ayuntamientos, respectivamente.

### *1.2. Obtención de datos*

El procedimiento utilizado para la recogida de datos ha sido la encuesta postal dado el gran tamaño inicial y el elevado grado de dispersión geográfica; pero, sobre todo porque la intención era llegar con un elemento físico permanente (la encuesta) al máximo de organizaciones objetivo (los Ayuntamientos), ya que se iniciaba con este estudio una línea de investigación sobre el tema a estudiar (los recursos humanos). Además, este carácter de investigación previa reforzaba la necesidad de utilizar alguna metodología cuantitativa de análisis (las variables utilizadas en el estudio empírico se han descrito en la Tabla 1).

Los datos generales de la investigación se indican a continuación: Partimos de la cifra total de 8.106 Ayuntamientos existentes en todo el Estado; de los cuales se consideraron los 3.185 mayores de 1.000 habitantes que constituyen el universo de medida del estudio empírico. Como hemos indicado, esta cifra se redujo a 2.293 Ayuntamientos para formar la muestra inicial y son, por tanto, el número de entidades a las que se envió el Cuestionario por correo postal. Los cuestionarios recibidos al finalizar el periodo de recogida de datos (abril de 2006) alcanzaba la cifra de 361 (15'74% sobre el total remitido). Teniendo en cuenta el tamaño del universo de esta investigación y considerando que la muestra final ha sido seleccionada por un procedimiento aleatorio simple, el **error máximo** asociado con la estimación de una proporción próxima al caso más desfavorable es de 4'9%, para un **nivel de confianza** del 95%; pero, puesto que el cálculo se ha realizado para el caso más desfavorable ( $p=q=50\%$ ), la mayoría de las estimaciones gozarán de cotas de precisión superiores.

### *1.3. Instrumentos de medición.*

El cuestionario elaborado (escala) tenía como objetivo recoger un conjunto de variables consideradas teóricamente relevantes para el estudio de las relaciones que definen el proceso estratégico en la función de recursos humanos (Tabla1). El desarrollo teórico previo nos permite realizar una primera agrupación de estas variables, de manera que cada grupo estará más relacionado con una de las cuatro dimensiones que, *a priori*, permiten identificar el tipo de proceso estratégico funcional adoptado: La relación entre la estrategia funcional y la estrategia global (grupo V1, importancia estratégica de la función); la relación entre la toma de decisiones y el desarrollo de acciones (grupo V2, formación de la estrategia funcional); la relación interna entre las acciones realizadas (grupo V3, integración de las prácticas específicas); y la relación de los sistemas de evaluación con todo el proceso (grupo V4, dinámica del proceso estratégico funcional).

El estudio empírico servirá para comprobar si estas variables describen con suficiente exactitud cada una de las dimensiones o conceptos que se pretendía definir. En nuestro caso, la referencia para seleccionar estas variables ha sido fundamentalmente teórica; aunque de manera indirecta se ha derivado también de diversos trabajos previos sobre prácticas y políticas de dirección de recursos humanos en empresas. Como resultado del análisis se han identificado las

dimensiones que se concretan en el conjunto de variables recogidas en la escala utilizada como instrumento de medición. La escala ha servido para hacer operativas las dimensiones o “variables latentes” (Law et al., 1998) del proceso estratégico específico de la función de recursos humanos, puesto que mediante su análisis intentaremos medir el nivel que alcanza este atributo, “no directamente observable”, en los Ayuntamientos españoles (Vila, Küster y Aldás, 2000).

Este instrumento de medición consta de diecisiete ítems que debían ser valorados por el responsable de la función de recursos humanos utilizando una escala de Likert de 1 a 5, con algunas particularidades para controlar el sesgo potencial de las respuestas individuales (Slevin y Covin, 1997): La primera es que la mayoría de ítems tiene una doble entrada con las definiciones extremas de una misma variable; la segunda es que la mayoría de preguntas requerían un análisis inverso de las puntuaciones (el 1 indicaba la postura estratégica); la tercera es que las variables están repartidas por los diversos bloques de un cuestionario más amplio que se está utilizando para cubrir distintos objetivos de investigación.

La escala que estamos describiendo es la que vamos a utilizar para identificar las dimensiones del proceso estratégico funcional. Se trata de una escala donde los diversos indicadores (variables) están midiendo una entidad común y, por esta razón, deben estar fuertemente correlacionados. En estos casos, la dimensión subyace en la estructura de los datos y esto hace que necesariamente se deban evaluar las propiedades de fiabilidad, de unidimensionalidad y de validez para cada una de las dimensiones propuestas.

Para medir la **fiabilidad** de la escala hemos utilizado el coeficiente *alpha de Cronbach*, que indica la proporción de la varianza total de una escala atribuible a una fuente común, presumiblemente el valor real de la variable que pretenden recoger los ítems (DeVellis, 2003). Al calcular el coeficiente alpha para nuestra escala de medida del proceso de dirección de recursos humanos en su conjunto (tomando todas las variables), se obtiene un valor de fiabilidad de 0'819 que indica una elevada consistencia interna entre las variables que forman la escala.

También se ha calculado la *matriz de correlaciones* entre cada par de elementos de la escala y, en nuestro caso, cabe destacar dos resultados: El primero, que no existen correlaciones negativas (2 sobre 91), lo cual indica que todos los ítems están valorados en el mismo sentido. Y el segundo, que se forman grupos de variables con distinto grado de relación, lo cual indica que la escala tiene posiblemente un carácter **multidimensional**.

Además, la articulación de las puntuaciones de la escala en dimensiones similares a las propuestas teóricamente; así como la capacidad de la escala para discriminar entre Ayuntamientos de los que se conoce su distinto nivel en la característica medida, por ejemplo con un desarrollo diferente de la función de recursos humanos (de acuerdo con la hipótesis de trabajo), indicarán la **validez** de la escala para medir en la práctica lo que en teoría dice medir (Pardo y Ruiz, 2002).

Es necesario indicar que, al seleccionar únicamente los casos que han dado respuesta a todos y cada uno de los ítems considerados en este estudio, la cantidad de casos excluidos se eleva a 53 Ayuntamientos (14,7% del total), que son los que no han contestado al menos a una pregunta, de las propuestas, sobre el proceso de dirección de recursos humanos. De esta manera, los 308 cuestionarios completos será la muestra sobre la que se realizarán todos los análisis estadísticos posteriores, para obtener los resultados del estudio empírico. De esta manera, siempre se trabajará con el mismo conjunto de datos (selección según lista).

Como en la hipótesis del estudio se pretendía obtener un grupo significativo de Ayuntamientos que cumpliesen ciertos requisitos impuestos por la perspectiva teórica en la que se ha enmarcado esta investigación, las técnicas estadísticas utilizadas son las siguientes: Dado que el **análisis de conglomerados** permite determinar el número óptimo de grupos existentes a partir de los datos, se ha utilizado el *método jerárquico* para hacer una primera aproximación de contraste de la hipótesis y posteriormente, se ha complementado mediante una selección directa de los casos imponiendo un criterio condicional propio. A partir de estos resultados, para contrastar las

subhipótesis correspondientes, se han obtenido los estadísticos básicos de cada conglomerado mediante un **análisis descriptivo-exploratorio** y la técnica de **análisis de la varianza** con un factor (ANOVA), para establecer si se producen diferencias significativas entre los dos grupos de Ayuntamientos formados.

## 2. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

El resultado de un análisis factorial previo ha conducido a la obtención de tres factores que constituyen, en nuestro caso, las tres dimensiones del proceso estratégico de dirección de los recursos humanos en un Ayuntamiento. Además, para hacer operativas estas tres dimensiones resultantes, hemos simplificado algunos análisis posteriores considerando el promedio de los valores de aquellas variables más fuertemente relacionadas con cada factor. Por estas razones, concretamos ahora que en los cálculos que realizaremos en este trabajo se tendrán en cuenta esas tres nuevas variables, definidas como sigue:

- |   |   |
|---|---|
| dim1 ≡ MEDIA (B06, B09, B10, B31, D20) <input type="checkbox"/> | <i>Evaluación del proceso funcional</i>     |
| dim2 ≡ MEDIA (B01, B02, B03, B04, B05) <input type="checkbox"/> | <i>Importancia de la función</i>            |
| dim3 ≡ MEDIA (B07, B08, B28, B35) <input type="checkbox"/>      | <i>Formación de la estrategia funcional</i> |

### 2.1. Análisis de la hipótesis

Utilizaremos el modelo estratégico así definido como punto de referencia respecto al cual comparar y medir las similitudes o las desviaciones de los casos que forman la muestra de Ayuntamientos que intervienen en la investigación. Según la hipótesis definida, se trata de comprobar si un número importante de estas organizaciones dirigen sus recursos humanos de acuerdo con el modelo estratégico y si las diferencias con las demás entidades son significativas desde un punto de vista estadístico.

El **análisis de conglomerados** (*cluster analysis*) es una técnica multivariante que permite agrupar los casos de una base de datos únicamente en función del parecido o similaridad existente entre ellos; y consideramos el **método jerárquico** como el más idóneo para determinar el número óptimo de conglomerados existente en los datos y su composición, aunque la decisión última sobre el número de grupos homogéneos “naturales” que existen en una muestra, siempre corresponde a cada analista. Además, a partir de esta clasificación es posible conocer algunos estadísticos o realizar análisis complementarios para caracterizar cada agrupación resultante, cuestión que nos permitirá contrastar las subhipótesis correspondientes.

Para realizar el análisis de conglomerados se deben tomar muchas decisiones previas, según las cuales se llega a un resultado determinado pero diferente a otras posibles soluciones. En este estudio, la primera decisión ha sido utilizar el análisis de conglomerados jerárquicos por la razón comentada. La segunda decisión es seleccionar las variables numéricas que se van a utilizar para diferenciar los casos y formar los conglomerados; para hacer la primera aproximación tomaremos las 14 variables consideradas desde el principio. A esto se unen dos decisiones clave, una sobre el método de conglomeración que para esta investigación será el **método de vinculación completa** o enlace completo, donde la distancia entre dos conglomerados se calcula como la distancia entre sus dos elementos más alejados; y la otra decisión es sobre la medida para cuantificar la distancia entre los elementos, eligiendo en este caso la **distancia euclídea**, donde los valores más altos indican, también, mayor lejanía (disimilaridad) entre los elementos comparados. Por último, debemos elegir entre una solución única y un rango de soluciones, considerando más conveniente tener varias soluciones (entre 2 y 4), aunque realmente la división entre dos grupos diferenciados sería suficiente para conseguir el objetivo propuesto.

El resultado del análisis de conglomerados jerárquicos se discute a partir del **conglomerado de pertenencia**, cuyo contenido se resume en la Tabla 3. En ella se indican diversas alternativas para destacar un número más o menos importante de Ayuntamientos que se aproximen al modelo

teórico de dirección estratégica de recursos humanos. Utilizando las 14 variables que integran este proceso hemos intentado diferenciar entre dos y cuatro conglomerados, como podemos observar en las tres primeras columnas de la Tabla; pero al formar dos conglomerados, el número de casos acumulados en el nivel superior es de 178 Ayuntamientos (50% del total de la muestra, aproximadamente) lo cual implica criterios de conglomeración poco exigentes y, posteriormente, al formar tres o cuatro conglomerados vemos que es un procedimiento con una capacidad muy débil para crear nuevos grupos, puesto que las dos soluciones sitúan únicamente a 18 Ayuntamientos en el nivel superior.

No obstante, este resultado tiene pleno sentido estadístico como podemos comprobar aprovechando la nueva variable del conglomerado de pertenencia y aplicando la **comparación de medias** y el **análisis de varianza** (ANOVA de un factor) que presentamos conjuntamente en la Tabla 4; donde se observan diferencias muy significativas ( $p<0'01$ ) y en el mismo sentido (la media del conglomerado-2 es siempre mayor que la media del conglomerado-1), para todas y cada una de las variables que definen el modelo.

Aún así, al fijarnos en la tabla completa de estadísticos descriptivos resulta, por ejemplo, que los valores mínimo y máximo oscilan, respectivamente, entre 1 y 5 en los dos conglomerados y absolutamente para todas las variables estudiadas; lo cual nos indica que el criterio de agrupación parece demasiado laxo y, por tanto, que el grupo de Ayuntamientos con una dirección de recursos humanos desarrollada (según un enfoque estratégico), seguramente no es tan amplio.

**Tabla 3: Distribución de Ayuntamientos entre conglomerados**

Fuente: Elaboración propia

NÚMERO DE AYUNTAMIENTOS	NÚMERO DE CONGLOMERADOS				Nº DE SEGMENTOS
	CON 14 VARIABLES			CON 3 DIMENSIONES	
	CUATRO	TRES	DOS	DOS-TRES	
56					
	130		130		130
	74				
				181	
				51	236
160					
	160	160	178 49,3%	127 35,2%	72 19,9%
18		18			
TOTAL	LISTA	308		308	308
	MUESTRA	361		361	361

**Tabla 4:** Características de los dos conglomerados formados con todas las variables

Fuente: Elaboración propia

	Variables	Congl.	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
dim 1  <i>Evaluación del proceso estratégico</i>	<b>B.06</b>	1	130	1,78	,826	112,326	,000
		2	178	3,01	1,115		
		<i>Total</i>	308	2,49	1,171		
	<b>B.09</b>	1	130	1,63	,837	199,622	,000
		2	178	3,27	1,112		
		<i>Total</i>	308	2,58	1,290		
	<b>B.10</b>	1	130	2,02	,940	163,928	,000
		2	178	3,49	1,037		
		<i>Total</i>	308	2,87	1,234		
	<b>B.31</b>	1	130	2,55	1,114	27,913	,000
		2	178	3,22	1,112		
		<i>Total</i>	308	2,94	1,161		
	<b>D.20</b>	1	130	2,02	1,034	31,818	,000
		2	178	2,69	1,026		
		<i>Total</i>	308	2,40	1,080		
dim 2  <i>Importancia estratégica de la función</i>	<b>B.01</b>	1	130	2,18	,976	135,714	,000
		2	178	3,42	,887		
		<i>Total</i>	308	2,90	1,111		
	<b>B.02</b>	1	130	2,24	1,238	134,036	,000
		2	178	3,85	1,181		
		<i>Total</i>	308	3,17	1,443		
	<b>B.03</b>	1	130	1,89	1,044	234,257	,000
		2	178	3,73	1,039		
		<i>Total</i>	308	2,95	1,381		
	<b>B.04</b>	1	130	2,25	1,318	146,095	,000
		2	178	3,80	,935		
		<i>Total</i>	308	3,14	1,350		
	<b>B.05</b>	1	130	2,50	1,388	44,285	,000
		2	178	3,44	1,099		
		<i>Total</i>	308	3,05	1,313		
dim 3  <i>Formación de la estrategia funcional</i>	<b>B.07</b>	1	130	2,41	1,274	38,347	,000
		2	178	3,25	1,097		
		<i>Total</i>	308	2,89	1,244		
	<b>B.08</b>	1	130	3,04	1,223	15,628	,000
		2	178	3,54	,998		
		<i>Total</i>	308	3,33	1,124		
	<b>B.28</b>	1	130	2,48	1,371	9,082	,003
		2	178	2,94	1,254		
		<i>Total</i>	308	2,75	1,322		
	<b>B.35</b>	1	130	2,25	,863	11,237	,001
		2	178	2,61	1,004		
		<i>Total</i>	308	2,46	,963		

Para tener otra referencia que nos permitiera contrastar esta segunda hipótesis y con el

objetivo de discriminar mejor entre los casos del nivel superior (más próximos al modelo teórico), se ha repetido el mismo análisis de conglomerados con las mismas opciones anteriormente expuestas, excepto que hemos tomado las variables construidas a partir de los tres factores identificados en el proceso DERH (dim1, dim2 y dim3, definidas al principio de este apartado) y, además, que el método de aglomeración es el de **vinculación promedio** o inter-grupos (*average linkage, between groups*). En este caso, aunque también pretendíamos obtener entre 2 y 4 conglomerados, han resultado ser todos ellos idénticos y, por tanto, únicamente se forman dos conglomerados; pero es suficiente para realizar la comparación. En las dos columnas centrales del esquema anterior (Tabla 3) también se ha incluido el resultado numérico de este análisis alternativo, siendo 127 Ayuntamientos (35% del total de la muestra) los casos que forman el nivel superior.

Las entidades así agrupadas cumplen una serie de propiedades destacables desde el punto de vista estadístico (Tabla 5): En primer lugar, las diferencias entre las medias de cada grupo son más amplias y mantienen el mismo nivel de significación crítico ( $p<0'01$ ); en segundo lugar, los valores mínimos del conglomerado “estratégico” para cada dimensión son 2'60, 1'80 y 1'50, respectivamente (y los máximos del conglomerado-1 son 4'60, 3'60 y 4'25), reduciendo el rango de valores de la media de cada conglomerado; y en tercer lugar es de destacar que los 127 Ayuntamientos resultantes en este segundo análisis, están incluidos entre las 178 entidades anteriores formando un subconjunto de aquella primera solución. Esta última característica permite obtener un tercer grupo intermedio con las 51 entidades restantes.

**Tabla 5: Características de los dos conglomerados formados con las tres dimensiones**

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones	Congl.	N	Media	Desviación típica	F	Sig.	Mín.	Máx.
<b>dim1</b>	1	181	2,5039	,78700			1,00	4,60
	2	127	3,8079	,56197	256,704	,00	<b>2,60<sup>a</sup></b>	5,00
	Total	308	3,0416	,95192			1,00	5,00
<b>dim2</b>	1	181	2,1260	,57159			1,00	3,60
	2	127	3,4110	,56079	383,141	,00	<b>1,80<sup>a</sup></b>	5,00
	Total	308	2,6558	,84975			1,00	5,00
<b>dim3</b>	1	181	2,6561	,60336			1,00	4,25
	2	127	3,1417	,64364	45,754	,00	<b>1,50<sup>a</sup></b>	4,75
	Total	308	2,8563	,66394			1,00	4,75

<sup>a</sup> Si  $\text{dim}(i) \geq 3 \rightarrow 72$  casos

Finalmente, visto el rango de valores de las medias, todavía se puede imponer un criterio más estricto para formar ese grupo de Ayuntamientos que desarrolla estratégicamente la dirección de sus recursos humanos. Este criterio se deduce de una característica muy repetida del enfoque estratégico cuando se remarca la necesidad de interrelación y de integración de todas las variables (de todas las dimensiones) para obtener sinergias positivas que aumenten los resultados organizativos. No es lógico calificar de estratégica una función que se dirige sin tener en cuenta esta característica sistémica; por tanto, se puede exigir que cada una de las tres medias de los grupos de variables asociadas a las dimensiones que definen el proceso de dirección de recursos humanos (dim1, dim2 y dim3) tenga un valor mínimo mayor que 3, en la escala definida. De esta manera, el tercer y último resultado incluiría en el máximo nivel a 72 Ayuntamientos (20% del total de la muestra) que son, a su vez, un subconjunto de los 127 casos que forman la segunda solución considerada en este análisis.

Con todo ello podemos resumir los resultados de estos análisis corroborando que se cumple la hipótesis del trabajo porque, como mínimo, **72 Ayuntamientos (20% de la muestra total)**

cumplen con estrictos requisitos derivados del modelo teórico de dirección estratégica de recursos humanos y se diferencian de las demás entidades con la máxima significatividad estadística.

## 2.2. Análisis de las subhipótesis

Cuando hemos realizado el análisis de conglomerados jerárquicos, se ha creado una nueva variable que define el conglomerado de pertenencia. Con esta variable se han caracterizado los conglomerados a través de estadísticos descriptivos y de la varianza de un factor (ANOVA), para comprobar que los Ayuntamientos de los grupos formados, se diferencian claramente entre sí. Es decir que, si esa variable del conglomerado de pertenencia se utiliza como variable de clasificación o dependiente en un **análisis discriminante**, podemos contrastar las dos subhipótesis derivadas de la hipótesis segunda identificando las características que permiten diferenciar a los grupos resultantes y, concretamente, la distribución de los Ayuntamientos en cada conglomerado.

Tomaremos para este análisis discriminante el resultado intermedio obtenido al formar dos conglomerados de Ayuntamientos, utilizando las tres dimensiones o factores del proceso de dirección de recursos humanos (dim1, dim2 y dim3). Por este método, se ha llegado a formar dos grupos con 181 y 127 entidades estadísticamente diferenciados, de un total de 308 casos considerados válidos por tener respuesta en todas las variables del estudio (como hemos dicho, al no cumplir esta condición, 53 Ayuntamientos han sido excluidos de la lista inicial de 361 entidades que contestaron el cuestionario).

Para caracterizar estos dos grupos, analizaremos los estadísticos de la única función discriminante que se forma con dos conglomerados (Tabla 6); pero, además, al tener un **autovalor** claramente superior a cero y una correlación canónica bastante alta, podemos suponer que las tres dimensiones permiten distinguir bien estos conglomerados. Generalmente, este resultado se refuerza con el estadístico **lambda de Wilks** y su valor, próximo a cero ( $0'362$  con  $p \leq 0'01$ ), confirma que existe una gran diferencia entre los dos grupos de Ayuntamientos. Una información adicional, con cierta trascendencia, es conocer la ubicación de los **centroides** en la función discriminante: Los valores de sus coordenadas indican que los Ayuntamientos del primer conglomerado (DERH no desarrollada) están situados, en promedio, entre las puntuaciones discriminantes negativas ( $-1'109$ ); mientras que los Ayuntamientos del segundo conglomerado (DERH desarrollada), se encuentran localizados mayoritariamente en la parte positiva ( $+1'581$ ) de la función discriminante.

**Tabla6:** Estadísticos de la función discriminante para dos conglomerados

Fuente: Elaboración propia

### Autovalores

F unción	Aut ovalor	% varianza	% de acumulado	Correlación canónica
1 5	1,76	100,0	100,0	,799

### Lambda de Wilks

Contr aste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi- cuadrado	1	g	Signifi cación
1	,362	309,69 8	3		,000

## Coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas

Funció n	dim1	dim2	dim3
1	,520	,722	,115

### Matriz de estructura<sup>a</sup>

F unción	dim2	dim1	dim3
1	,842	,689	,291

<sup>a</sup> Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.

### Funciones en los centroides de los grupos

Average		
Linkage		
(Between Groups) <sup>b</sup>		
F unción	1	2
1	1,109	-581
		1,

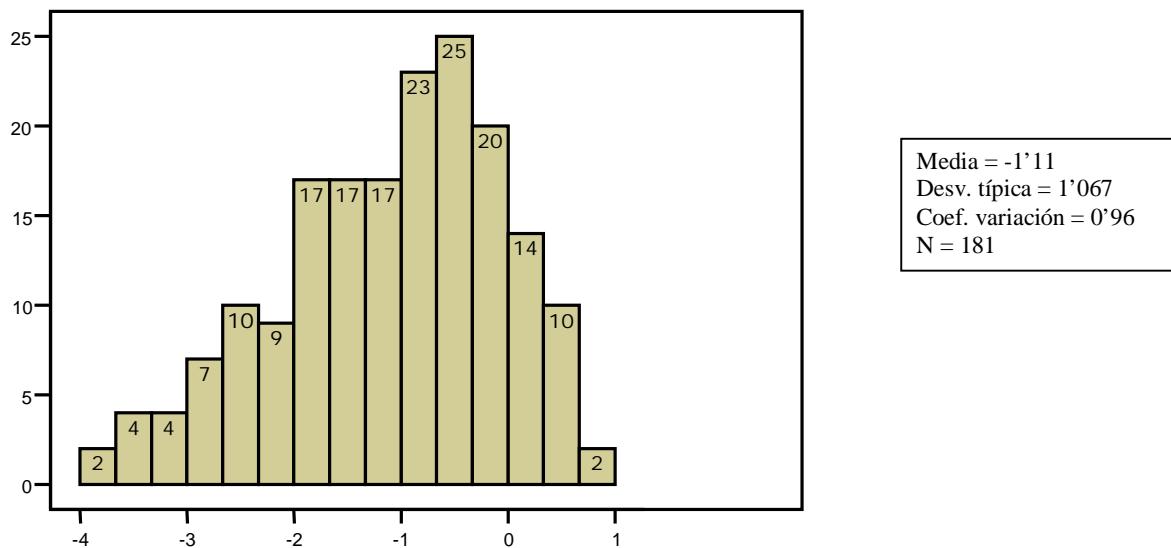
<sup>b</sup> Método de conglomeración: *Vinculación promedio* (inter-grupos)

Por otra parte, si observamos la **matriz de estructura** (también en Tabla 6) podemos ver la importancia de cada dimensión en la función discriminante a partir de sus coeficientes estandarizados: La segunda dimensión (importancia de la función o relación entre la estrategia de recursos y la estrategia global del Ayuntamiento) es la que más se correlaciona con la función discriminante; también tiene un peso importante la primera dimensión (evaluación y control del proceso de dirección de recursos humanos); y con una menor importancia en esta función, aparece la dimensión tercera (formación de la estrategia funcional o relación entre la formulación y la implantación de la estrategia de recursos humanos), aunque estos valores son relativos debido a la elevada colinealidad entre estos factores o dimensiones. En nuestro caso, esta estructura de las dimensiones interpretamos que indica una gran dependencia de la dimensión que indica la formación de la estrategia específica (dim3), sobre todo respecto a una resolución satisfactoria de la relación entre las estrategias funcional y global (dim2) y, en segundo término, de como se resuelva la evaluación del proceso estratégico de recursos humanos (dim1).

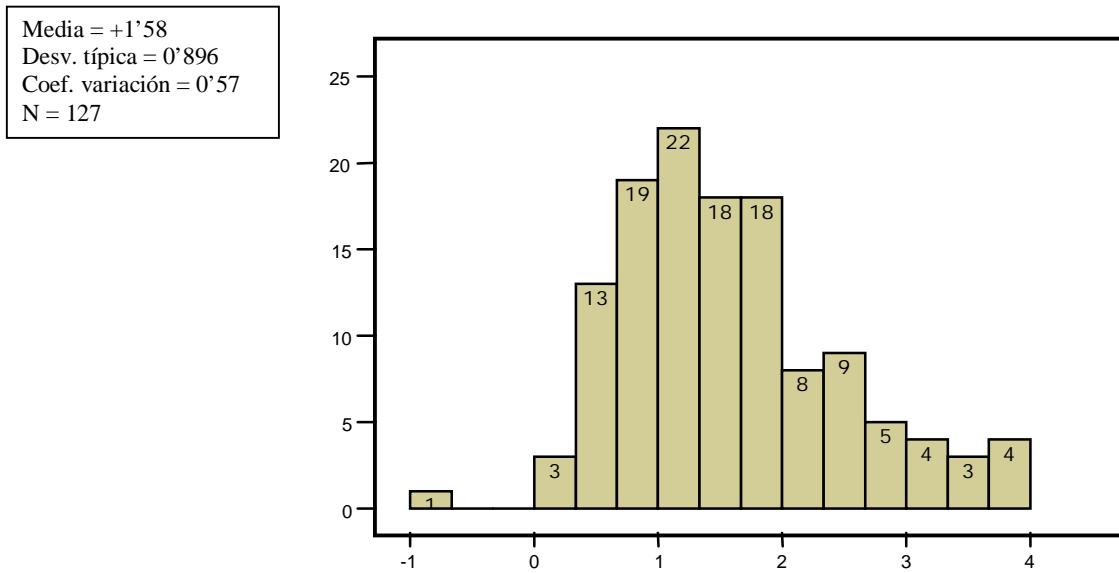
**Tabla 7: Distribución de los dos conglomerados<sup>a</sup>.**

Fuente: Elaboración propia

**Conglomerado 1: Ayuntamientos con DRH tradicional**



**Conglomerado 2: Ayuntamientos con DRH desarrollada**



Pero como hemos indicado al principio del apartado, el objetivo concreto de estas subhipótesis es contrastar si existe una distribución diferente entre los Ayuntamientos incluidos en cada conglomerado, suponiendo una mayor homogeneidad entre las entidades que más se aproximan al modelo teórico de DERH y mayor dispersión en las más alejadas. Para llegar a esta contrastación es necesario clasificar todos los casos de la muestra por la propia función discriminante; con lo cual podemos obtener una representación gráfica de la clasificación mediante el histograma de cada grupo por separado. La representación de los histogramas aparece en la Tabla 7, donde el primero contiene los 181 Ayuntamientos pertenecientes al grupo con DRH tradicional (alejados del modelo) y el segundo los 127 que tienen DRH desarrollada (cercanos al modelo).

En el primer gráfico tenemos representados a los Ayuntamientos que tienen mayoritariamente una puntuación discriminante negativa; excepto 26 entidades (14'4% de su grupo), que se solapan con los 35 casos (27'6% de su grupo) del segundo gráfico con valores comprendidos entre 0 y +1.

En el segundo gráfico, todos los valores son positivos, excepto un caso atípico con valor cercano a -1; además, prácticamente el 75% de los Ayuntamientos de este grupo tiene valores comprendidos entre 0 y +2.

Por otra parte, para obtener un diagrama de dispersión es necesario formar más de dos conglomerados. En nuestro caso, al no poder formar la **nube de dispersión** por considerar sólo dos conglomerados, no es posible visualizar la mayor o menor concentración de los casos; por tanto, deberíamos calcular alguna medida de dispersión para obtener una solución más objetiva.

Los histograma anteriores ofrecen la posibilidad de tener dos medidas: La **desviación típica** es directamente una medida de dispersión absoluta y es un 20% mayor en el grupo “tradicional” (1'067) que en el grupo DERH (0'896); pero el **coeficiente de variación** es un índice de dispersión relativo, estadísticamente más adecuado para comparar la dispersión de varios conjuntos de datos y marca una diferencia más evidente entre los dos grupos (en definitiva esto es lo que queremos contrastar), porque el estadístico en el primer grupo (0'96) casi duplica el valor del segundo grupo (0'57). Es más, por convención (Mateu, 2003) se considera que la dispersión es óptima cuando el coeficiente de variación es igual o menor que 0'30; así la diferencia queda mejor definida puesto que el grupo DERH “sólo” multiplica por 2 este valor, cuando el grupo tradicional triplica el índice de referencia.

Con todo ello, consideramos contrastadas la hipótesis referida a la aplicación del modelo DERH en los Ayuntamientos y de sus dos subhipótesis derivadas, porque estos resultados indican que únicamente obtenemos dos grupos de Ayuntamientos perfectamente diferenciados y ajustados a nuestro objetivo; y que esas diferencias también son significativas en cuanto a su distribución, teniendo en cuenta las correspondientes representaciones gráficas y las medidas de dispersión absoluta y relativa.

### 3. CONCLUSIONES SOBRE EL MODELO DERH EN LOS AYUNTAMIENTOS

La identificación de las tres dimensiones de la DERH ha permitido diferenciar a los Ayuntamientos según los distintos modos de dirección de la función. En efecto, al tomar el modelo estratégico definido como referencia se han diferenciado las entidades que forman la muestra, para comprobar si un número importante de Ayuntamientos dirigen sus recursos humanos de acuerdo con el modelo DERH (hipótesis) y si las diferencias con las demás entidades son significativas (subhipótesis). Esta cuestión se ha planteado al estudiar, mediante un análisis factorial exploratorio previo, la existencia en algunos Ayuntamientos de procesos estratégicos más o menos desarrollados que se aplican a la dirección de recursos humanos; de manera que en la investigación actual se trataba de cuantificar y diferenciar estas entidades locales.

Para ello se ha utilizado, sucesivamente, dos análisis de conglomerados con características ajustadas a los objetivos del estudio y concretamente, para llegar a discriminar el conglomerado que incluye los casos más próximos al modelo teórico con criterios fundamentados, no sólo

estadísticamente sino también por razones teóricas. Este procedimiento nos ha acercado a una posible solución, confirmada por la correspondiente comparación de medias y el análisis de varianza (ANOVA de un factor); pero un análisis más detallado ha evidenciado que ninguna de las soluciones obtenidas eran completamente satisfactorias. Entonces, se ha tomado como definitiva una solución más coherente con el enfoque estratégico al exigir que el valor de la media de cada una de las tres dimensiones que definen el proceso de DERH, tenga un valor mínimo y mayor que 3 en la escala del estudio. De esta manera se ha formado un grupo de 72 Ayuntamientos (20% de la muestra total) que, por una parte, se ajustan al modelo teórico propuesto, es decir que tienen una dirección de recursos humanos de carácter estratégico; y que, por otra parte, se diferencian de las demás entidades significativamente (236 . Ayuntamientos)

**Tabla 8: Principales conclusiones sobre clasificación de Ayuntamientos con el modelo DERH**

HIPÓTESIS	CONTRASTACIÓN	COMENTARIOS
H1: <i>Un número importante de Ayuntamientos cumplirán con los requisitos mínimos del modelo teórico de DERH, diferenciándose de las demás entidades significativamente.</i>	Por Análisis de Conglomerados  <b>SE CUMPLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Los Ayuntamientos de la muestra se agrupan prácticamente en dos conglomerados; pero son de distinto tamaño según método.</li> <li><input type="checkbox"/> Se han tomado todas las variables, individualmente y en las tres dimensiones del proceso.</li> </ul>
SUBHIPÓTESIS: <i>El grado de aproximación al modelo teórico...</i>  H1a: <i>...es similar entre los Ayuntamientos que cumplen los requisitos mínimos.</i>	(Todas) por Análisis Discriminante  <b>SE CUMPLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Esta característica se comprueba mediante una representación gráfica y por medidas de dispersión.</li> <li><input type="checkbox"/> Este conglomerado lo forman 127 Ayuntamientos (o, como mínimo, 72 entidades , un 20% de la muestra)</li> </ul>
H1b: <i>...es muy distinto entre los Ayuntamientos que no cumplen los requisitos mínimos.</i>	  <b>SE CUMPLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Esta característica se comprueba mediante una representación gráfica y por medidas de dispersión.</li> <li><input type="checkbox"/> Este conglomerado lo forman 181 Ayuntamientos (o, como máximo, 236 entidades)</li> </ul>

Aprovechando la nueva variable creada en el análisis anterior para diferenciar los conglomerados de pertenencia, con las tres dimensiones definidas al principio del apartado anterior, se ha realizado un análisis discriminante para el contraste de las correspondientes subhipótesis. Mediante el análisis hemos obtenido una serie de estadísticos que evidencian la gran diferencia que existe entre los dos grupos de Ayuntamientos considerados (en este caso, entre los 127 Ayuntamientos más próximos al modelo DERH y las 181 entidades restantes). Pero el objetivo concreto era contrastar si existe una distribución distinta entre los Ayuntamientos incluidos en cada conglomerado y, además de mostrar gráficamente (mediante histogramas) esta característica, también hemos calculado medidas estadísticas concretas (p.e. el coeficiente de variación) con lo cual podemos concluir que son más homogéneas las entidades que más se aproximan al modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos propuesto (subhipótesis 1a).

En definitiva, los resultados permiten comprobar (Tabla 8) primero, que son más homogéneos los Ayuntamientos con un enfoque que considera la dirección de recursos humanos como un proceso completo e integrado; segundo, que los avances en lo que respecta a la función de recursos humanos se están desarrollando con cierta sincronía en un número importante de

Ayuntamientos; tercero, que debe haber algún factor uniformador de estos procesos, aunque momentáneamente indeterminado o quizás sea producto conjunto de varios factores (internos/externos, personales/grupales, organizativos/institucionales, etc.); y cuarto, que estas cuestiones pueden encontrarse relacionadas con procesos más generales (planificación estratégica de las ciudades, gestión de la calidad total en los servicios, buenas prácticas en la administración pública, presupuestos participativos, relaciones de puestos de trabajo, etc.), asociados más o menos directamente con la dirección de recursos humanos en los Ayuntamientos.

#### 4. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La limitación que destacaremos, por ser la más esencial, es el hecho de que el modelo DERH tiene un carácter dinámico y, por tanto, el enfoque estratégico alcanza su pleno sentido cuando es aplicado a organizaciones en cambio (Zajac et al., 2000). El modelo DERH integrado que hemos utilizado se enmarca en la perspectiva configurativa, que defiende una **visión dinámica de las organizaciones** e introduce la variable “tiempo” en el análisis. Las interdependencias en los procesos sociales cambian a través del tiempo y se pueden observar patrones de covariación temporal. Teóricamente, determinar esos patrones configurativos y analizar como cambian (intensidad y sentido) en el tiempo, permitiría enlazar directamente con las investigaciones centradas en los estudios dinámicos de las organizaciones.

En cambio, la presente investigación se ha realizado en un momento determinado del tiempo, con lo que tenemos un **estudio empírico transversal**. La justificación es que se trata del primer estudio de estas características efectuado en organizaciones públicas; pero para analizar la función de recursos humanos en toda su extensión se necesitarán investigaciones periódicas, de tipo longitudinal. Y con muchos más motivos cuando están implicadas organizaciones como los Ayuntamientos en pleno proceso de cambio, sobre todo en lo que se refiere a la función de recursos humanos (nos referimos principalmente al Estatuto Básico del Empleado Público, en discusión de distintos borradores desde principios de 2005 y aprobado definitivamente como Ley en marzo de 2007).

Además, en el campo de las Ciencias Sociales y en el estudio concreto de la Función de Recursos Humanos, no debemos olvidar las imprescindibles aportaciones de los análisis cualitativos para explicar con mayor profundidad los resultados cuantitativos. En este sentido, sería interesante la realización de estudios de casos (a partir de los resultados del análisis de conglomerados efectuado), para investigar las interrelaciones entre las diversas acciones y decisiones tomadas en la dirección de recursos humanos de determinados Ayuntamientos; así como su evolución hacia la Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Finalmente, también podría ser importante analizar como afecta a la *performance*, el conjunto de las prácticas de recursos humanos; o las dimensiones integradas del proceso estratégico funcional; o la interrelación entre las dimensiones de la DERH, el entorno de la entidad (tomando otros factores, como las tecnologías de la información-comunicación) y la configuración organizativa; etc. Es más, dado el potencial que muestra la Dirección de Recursos Humanos, podrían estudiarse las relaciones de esta área con la Gestión de la Calidad o la Gestión del Conocimiento, por ejemplo, puesto que son cuestiones directamente relacionadas.

En resumen, pensamos **que** deben continuar los esfuerzos por completar, delimitar y medir conceptos clave de la Dirección Estratégica; **que** tan importante es aportar nuevas teorías como concretar, asimilar y/o aplicar las ideas ya aceptadas o consolidadas; y **que** se debe comprobar en la teoría y en la práctica la potencia del enfoque estratégico, ampliando su campo de aplicación a todas las funciones y a todo tipo de organizaciones. Con estos fundamentos y perspectiva se ha afrontado este trabajo de investigación

#### BIBLIOGRAFÍA

*Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. (coord.) (2001): Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y práctica. Ed. Pirámide, Madrid.*

*Bailey, K.D. (1994): Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques. Sage University Paper Series on Quantitative Application in the Social Science, 102. Sage Publications, London.*

*Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996): “The impact of Human Resource Management on organizational performance: progress and prospects”. Academy of Management Journal, Vol.39, nº4, págs.779-801.*

*DeVellis, R.F. (2003): Scale development: Theory and Applications. Sage Publications, Newbury Park. CA.*

*Doty, D.H. y Glick, W.H. (1994): “Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modelling”. Academy of Management Review, Vol.19, nº2, págs.230-240.*

*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, nº6, págs.1196-1250.*

*Ferguson, T.D. y Ketchen, D.J. (1999): “Organizational configurations and performance: The role of statistical power in extant research”. Strategic Management Journal, Vol 20, nº4, págs.385-395.*

*Galve Gorri, C. y Ortega Lapiedra, R. (2004): “Panorámica crítica sobre la Dirección de Recursos Humanos y su influencia en el performance de la organización”. Cuadernos Aragoneses de Economía, Vol.14, nº1, págs.11-30.*

*García Gómez, M.C. (2002): “La medida de la estrategia competitiva: Revisión teórica y evidencia empírica”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol.8, nº3, págs.79-96.*

*Kane, B. y Palmer, I. (1995): “Strategic HRM or managing the employment relationship?”. International Journal of Manpower, Vol.16, nº5/6, págs.6-21.*

*Ketchen, D.J.; Thomas, J.B. y Snow, C.C. (1993): “Organizational configurations and performance”. Academy of Management Review, Vol.19, nº4, págs.699-727.*

*Law, K.S.; Wonk, C. y Mobley, W.H. (1998): “Toward a taxonomy of multidimensional constructs”. Academy of Management Review, Vol.23, nº4, págs.741-755.*

*Lundi, O. y Cowling, A. (1996): Strategic Human Resource Management. Routledge, London.*

*Martín Alcázar, F.; Romero Fernández, P.M. y Sánchez Gardey, G. (2004): “Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol.10, nº2, págs.29-54.*

*Mateu Mahiques, J. (2003): Estadística en la Diplomatura en Relaciones Laborales. Materiales del módulo, UJI, Castellón.*

*Meyer, A.D.; Tsui, A.S. y Hinings, C.R. (1993): “Configurational approaches to organizational analysis”. Academy of Management Journal, Vol.36, nº6, págs.1175-1195.*

*Miller, D. (1996): “Configurations revisited”. Strategic Management Journal, Vol.17, nº7, págs.505-512.*

*Pardo Merino, A. y Ruiz Díaz, M.A. (2002): SPSS 11: Guía para el análisis de datos. McGraw-Hill, Madrid.*

*Roca Puig, V. y Bou Llusar, J.C. (2002): “El ajuste en la investigación sobre configuraciones estratégicas y desempeño organizativo: Una reseña”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol.10, nº2, págs.55-73.*

*Sanz Valle, R. y Sabater Sánchez, R. (2004): “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, ¿realidad o retórica?. Aplicación práctica del enfoque y perspectivas de futuro (I)”. Alta Dirección, nº236, págs.52-58.*

*Sanz Valle, R. y Sabater Sánchez, R. (2005): “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, ¿realidad o retórica?. Aplicación práctica del enfoque y perspectivas de futuro (II)”. Alta Dirección, nº237, págs.29-36.*

*Slevin, D.P. y Covin, J.G. (1997): “Strategy formation patterns, performance and the significance of context”. Journal of Management, Vol.23, nº2, págs.189-209.*

*Vila López, N., Küster Boluda, I. y Aldás Manzano, J. (2000): “Desarrollo y validación de escalas de medida en Marketing”. Quadern de treball, nº104, Facultat d’Economia, Universitat de València.*

*Zajac, E.J.; Kraatz, M.S. y Bresser, R.K.F. (2000): “Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change”. Strategic Management Journal, Vol.21, nº4, págs.429-453.*