

La importancia de los recursos humanos en la cadena de suministro *The importance of human resources in the supply chain*

Milena Gómez-Cedeño, José M.^a Castán, Laura Guitart-Tarrés

Universidad de Barcelona. Facultad de Economía y Empresa. Departamento de Economía y Organización de Empresas.
milgomez@ub.edu, jmcastan@ub.edu, laura.guitart@ub.edu

Fecha de recepción: 16-5-2014

Fecha de aceptación: 24-7-2014

Resumen: La Gestión de los Recursos Humanos (HRM) con un enfoque en la Cadena de Suministro (SC) permite a las empresas gestionar eficazmente sus cadenas de suministros. Este artículo justifica la importancia del estudio de los Recursos Humanos en la Cadena de Suministro (HRSC) y aporta un análisis de las investigaciones en estos dos campos, que permite aflorar las potencialidades y carencias sobre su estudio. Se presenta el estado del arte sobre la HRSC a través de un análisis bibliométrico de las investigaciones académicas publicadas en las últimas décadas, con el objetivo de identificar la existencia de vacíos en la literatura. Además, analizan los métodos de investigación utilizados, las áreas temáticas abordadas y las principales contribuciones de estas investigaciones. Como resultado, se han localizado 46 publicaciones que destacan el gran potencial de la HRSC, a pesar que existe una gran carencia de estudios sobre esta temática y se evidencia que es un área olvidada en la investigación, el interés por la cual surgió hace tan sólo dieciséis años. El estado del arte constituye el marco teórico adecuado para comprobaciones empíricas posteriores, lo cual implica el establecimiento y la justificación de nuevas líneas de investigación. A pesar de demostrar la importancia de los recursos humanos (RRHH) en la mejora de la SC, no existe hasta el momento un análisis bibliométrico como el que se presenta en este trabajo.

Palabras Claves: Gestión de los Recursos Humanos (HRM), Gestión de la Cadena de Suministro (SCM), Estudio bibliométrico.

Abstract: The interest of this study is based on the fact that is no similar studies done in the past, despite being shown the great potential of the study of Human Resources in the Supply Chain (HRSC), which allowed companies to effectively manage their supply chains. Therefore, this work is a novel of great interest to academics and practitioners in the management of the supply chain. The fields of study of Human Resources Management (HRM) and Supply Chain Management (SCM), historically have been treated separately, although they are "intimately linked" in most business environments. The Human Resources Management (HRM) with a focus on the Supply Chain (SC) enables companies to effectively manage their supply chains. This paper justifies the importance of the study of human resources in the supply chain (HRSC) and provides an analysis of the research in these two fields, which allows the potential and shortcomings emerge on their study. The state of the art on the human resources in the supply chain (HRSC) is presented through a bibliometric analysis of published academic research in recent decades, with the aim of identifying the existence of gaps in the literature. In addition, analyze the research methods used, the thematic areas addressed and major contributions of this research. As a result, we have located 46 publications that highlight the great potential of the human resources in the supply chain (HRSC), eventhough there is a lack of studies on this subject and it is evident that this is a neglected research area; with an interest which arose only sixteen years ago. The management of human resources to improve Supply Chain Management (SCM) practices has not yet been treated formally, although some research suggests that this effort would improve the performance of the Supply Chain Management (SCM). The state of the art is the appropriate theoretical framework for further empirical tests, which implies the establishment and justification of new lines of future research. We show that future research should be oriented towards the study of soft or non-structural components, with the intention of overcoming some of the critical factors in the supply chain, such as human resources.

Keywords: Human Resources Management (HRM), Human Capital, Supply Chain Management (SCM), Bibliometric study.

I. Introducción

La Gestión de la Cadena de Suministro (SCM) es la integración de los procesos clave de negocio en el suministro de productos, servicios e información, que añaden valor, desde los proveedores hasta el usuario final. En este sentido, la SCM tiene una importante dimensión humana debido a su énfasis en la comunicación y la cooperación entre todas las partes que comprenden la cadena de suministro (SC).

Tracey (2007) considera que la SCM debe ser un enfoque de negocio basado en la cooperación, no sólo a través de todas las áreas funcionales de la compañía, sino también a través de los miembros de la propia cadena. Así, este enfoque basado en la colaboración es lo que da a la SCM su dimensión humana.

Contradictoriamente y según la literatura existente, los trabajos sobre SCM han sido dirigidos mayorita-

riamente al estudio de las áreas estructurales o hard¹, más no así al de las denominadas áreas soft o no estructurales² (Giunipero et al., 2008; Shub et al., 2009; Fisher et al., 2010), por lo que existen lagunas que ocupar dentro de la literatura. Si bien en un principio las empresas centraban su atención en las decisiones estructurales, posteriormente se observó la importancia de las no estructurales. Es más, el impacto acumulativo a largo plazo de las decisiones no estructurales o soft puede ser tan importante como el de las estructurales o hard (Fernández et al., 2003).

Así, el estudio de estos aspectos más suaves de la SC, al estar la cadena de suministros inmersa en una compleja red de relaciones, se ha convertido en un gran desafío para las empresas. Pese a los avances y aportaciones sobre el estudio de los aspectos técnicos, existen autores que consideran que quizás sean las personas quienes dificultan el funcionamiento de la SC (Fawcett et al., 2008).

En este sentido, con el propósito de dilucidar las potencialidades y las carencias existentes en el estudio de los Recursos Humanos en la Cadena de Suministro (HRSC), se considera oportuno reflexionar sobre aspectos tales como: (1) ¿qué áreas temáticas han sido analizadas en las investigaciones sobre SCM?; (2) ¿existen lagunas dentro de la literatura?; (3) ¿es el estudio de los RRHH una de estas lagunas? (4) ¿cuáles son los beneficios, barreras y puentes para el éxito de la SC?;

(5) ¿hacia dónde deberían dirigirse las investigaciones futuras?

La estructura de este trabajo es la siguiente. En primer lugar, se realiza un análisis de las publicaciones sobre SC, con el fin de identificar la existencia de vacíos dentro de la literatura. En segundo lugar, se realiza un análisis comparativo entre las diferentes áreas temáticas abordadas, para dilucidar el potencial de los HRSC. En tercer lugar, debido a la ausencia de trabajos en este campo, se hace un análisis bibliométrico sobre la HRSC (frecuencia de publicación, metodologías utilizadas y clasificación por categorías temáticas) para, por último, realizar un análisis de contenido de las investigaciones identificadas, analizando las contribuciones aportadas por los investigadores en estas dos disciplinas (RRHH y SC). Finalmente, se establecen algunas sugerencias dirigidas a orientar futuras investigaciones.

2. Los estudios sobre la cadena de suministro y la gestión de recursos humanos

En estudios previos de algunos investigadores, como es el caso de Giunipero et al. (2008)³, se clasifican las investigaciones sobre SC publicadas en un período de 10 años (1996-2006) en las categorías temáticas que recoge la Tabla 1.

Tabla 1
Categorías temáticas de las investigaciones sobre SC

	Categoría Temática	Total	Porcentaje
1	Estrategia SCM	95	23%
2	Marco, tendencias y desafíos	74	18%
3	Alianzas	66	16%
4	E-commerce	32	8%
5	Estrategias-tiempo	26	6%
6	Calidad	22	5%
7	Tecnologías de la información (IT)	20	5%
8	Desarrollo/selección y gestión de proveedores	16	4%
9	Outsourcing	13	3%
10	Medioambiente/Responsabilidad social	12	3%
11	SMC global	12	3%
12	Comportamiento del consumidor	9	2%
13	Gestión de Recursos Humanos	8	2%
	Total	405	100%

Fuente: Adaptado de Giunipero et al. (2008) a partir de la clasificación del Institute for Supply Chain Management

¹ Áreas estructurales o hard se refieren a la tecnología, uso de la información o sistemas de medición, JIT, IT, compras, entre otros.

² Áreas soft o no estructurales guardan relación con los recursos humanos (RRHH), la cultura organizacional, la confianza, entre otros.

³ Este autor analiza el comportamiento de las investigaciones sobre SC, a través de una revisión de la literatura basada en la clasificación de temas que propone el Institute for Supply Chain Management (ISM).

Los resultados obtenidos por Giunipero et al. (2008) muestran como las investigaciones sobre SC se han decantado hacia algunas categorías (como por ejemplo, la estrategia en SCM), evidenciando ausencias en otras temáticas. Éste es el caso del área de la Gestión de los Recursos Humanos, definida como «el proceso de establecer las relaciones jerárquicas necesarias, así como los aspectos de los recursos humanos (RRHH) que afectan al rendimiento diario del personal de la SC (cambio organizacional, organizaciones virtuales, eficacia organizacional, capacidad de respuesta frente a la gestión de los estilos de anticipación, habilidades de aprendizaje organizacional, conocimiento tácito, funciones laborales, conflictos de roles y habilidades de compra)»⁴, la cual tan sólo ha sido estudiada en un 2% de las investigaciones sobre SC.

Como plantea Scarbrough (2000), «la SC genera una demanda importante en la gestión de los recursos humanos para la obtención de las habilidades y la flexibilidad de los comportamientos necesarios para alcanzar una integración más estrecha». Por otro lado, según Tracey (2007), la sincronización de la SC depende de las personas involucradas puesto que éstas están presentes en los procesos y en la tecnología utilizada. Además, la ventaja competitiva no se

logra únicamente a través de la inversión en tecnología de la información ya que existen muchas situaciones que requieren la aplicación del juicio humano. En este sentido, también Tracey (2007) señala que un principio fundamental de la SCM es mejorar la eficacia de los participantes individuales.

A pesar de ello, son pocas las investigaciones que han analizado la relación entre la HRM y el rendimiento de la SCM (Giunipero et al., 2008; Shub, 2009; Fisher et al., 2010). La evidencia indica que las investigaciones sobre SCM han sido orientadas al estudio de la integración de los procesos de fabricación y comercialización, centrándose en la medición del desempeño de las prácticas de SCM sobre todo en aspectos operativos, tales como la eficiencia de recursos y reducción de costes, y aspectos de marketing, tales como servicio al cliente. Sin embargo, la HRM para la mejora de las prácticas de SCM aún no ha sido tratada de manera formal, a pesar de que algunas investigaciones indican que este esfuerzo mejoraría el rendimiento de la SCM (Gowen, 2003).

En esta dirección, el estudio efectuado por Fawcett et al. (2008) sobre los diez beneficios, barreras y puentes/oportunidades para lograr el éxito de la SCM⁵ (recogidos en la Tabla 2) sugiere que «... la

Tabla 2
Beneficios, barreras y oportunidades para la gestión estratégica de la SC

	Beneficios	Barreras	Puentes/Oportunidades
	<i>Enfoque hacia el cliente</i>	<i>Rivalidad Intra-empresas</i>	<i>Operaciones, procesos y SCM</i>
1	Aumento de la capacidad de respuesta	Inadecuado intercambio de información	Precisión en los objetivos globales
2	Incremento de sensibilidad con el cliente	Objetivos operativos inconsistentes	Alineación y estandarización del proveedor
3	Satisfacción al cliente	La falta de disposición para compartir riesgos y beneficios.	El uso eficaz de los proyectos pilotos.
4	Cumplimiento en las entrega en tiempos más cortos.	La falta de disposición para compartir información.	Prioridad de documentación en el proceso de información
	<i>Empresa</i>	<i>Complejidad Gerencial</i>	<i>Gestión de personas</i>
5	Reducción de los costes de compra	La falta de alianza en las directrices.	Directivos y personal de apoyo
6	Mejor utilización de activos	Procesos mal valorados en relación a los costes	Abrir el intercambio de información
7	Mejor capacidad de Respuesta ante situaciones inesperadas	Medidas No Alineadas	Alianzas basadas en la confianza
8	Reducción de los costes de inventario	Los límites de la organización	Directivos capacitados y con experiencia multifuncional.
9	Productividad en la empresa	Medición de la contribución de SC.	Educación y formación sobre la SC.
10	Reducción del coste total del producto	Medición de la demanda del cliente	Aprovechamiento de los consejos directivos de la SC

Fuente: Fawcett et al. (2008)

⁴ Definición de la categoría "HRM" según el estudio de la SC del Institute for Supply Chain Management (ISM).

⁵ A través de un análisis cuantitativo y cualitativo, mediante encuestas por correo y el análisis de 51 casos en profundidad.

SCM está habilitada por la tecnología moderna de la información, pero el éxito de la SCM se basa en las personas». En realidad «las personas son el puente o la barrera para la colaboración en la SC».

A partir de la información de la Tabla 2, se observa que las principales barreras se encuentran en los aspectos estructurales o hard (tecnología, información y sistemas de medición, entre otros), mientras que los problemas de las personas son más difíciles de solventar (la ausencia de confianza, la aversión al cambio, la falta de compromiso, culturas incompatibles y las malas prácticas de RRHH). Sin embargo, las personas podrían ser la clave para el éxito de la SCM y deben ser tomadas en cuenta con el mismo énfasis con el que son atendidas las principales barreras.

En consecuencia, tal como se establece en la literatura, la HRM permite a las empresas gestionar eficazmente sus cadenas de suministros. Así, en este trabajo se plantea la siguiente pregunta de investigación: **¿cómo ha sido abordado el estudio de los RRHH bajo el enfoque de SC en la literatura de SCM?**

2.1. El potencial de los estudios de Recursos Humanos relacionados con la SCM

A pesar de las potencialidades de la gestión conjunta de la SC y los RRHH para que las empresas administren eficaz y eficientemente sus SC, se ha presta-

do poca atención a su estudio (Giunipero et al., 2008; Fawcett, 2008; Shub et al., 2009; Fisher et al., 2010; Gómez et al., 2013a; Gómez et al., 2013b).

Esta idea se demuestra en la tabla 3, el cual se ha construido a partir de un eje vertical que contiene las 13 categorías temáticas establecidas por el *Institut of Supply Chain Management (ISM)*. Para estas trece categorías se visualizan las siguientes tres dimensiones: (1) Publicaciones: Resultados de la revisión de la literatura realizada por Giunipero et al. (2008) sobre las publicaciones en las 13 categorías de SC del ISM en los diez años del estudio. (2) Barreras: Las barreras establecidas por Fawcett et al. (2008) (agrupadas dentro de las 13 categorías temáticas de la clasificación establecida por el ISM). (3) Puentes: Los puentes u oportunidades para alcanzar el éxito, propuestos por Fawcett et al. (2008) (agrupadas dentro de las 13 categorías temáticas de la clasificación establecida por el ISM).

En esta misma tabla, el eje horizontal contiene el porcentaje de estas tres dimensiones dentro de cada una de las 13 categorías temáticas. Así, por ejemplo, en relación a la estrategia en SCM, el 23% de las publicaciones de la revisión de la literatura de Giunipero et al. (2008), el 30% de las barreras establecidas por Fawcett et al. (2008) y el 20% de los puentes establecidos por Fawcett et al. (2008) se refieren a esta categoría.

Tabla 3
Temas estudiados sobre SCM versus las 10 principales barreras y puentes para el éxito de la SCM

Categoría	Publicaciones	Barreras	Puentes/oportunidades
1 Estrategia en SCM	23%	30%	20%
2 Marcos, Tendencias y desafíos	18%	0%	0%
3 Alianzas	16%	30%	0%
4 E-commerce	8%	10%	0%
5 Estrategias-tiempo	6%	20%	0%
6 Calidad	5%	10%	0%
7 IT	5%	0%	10%
8 Desarrollo/selección y gestión de proveedores	4%	0%	10%
9 Outsourcing	3%	0%	0%
10 Medioambiente/Responsabilidad social	3%	0%	0%
11 SCM global	3%	0%	0%
12 Comportamiento del consumidor	2%	0%	0%
13 Gestión de Recursos Humanos	2%	0%	60%

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que las barreras de la SC están concentradas en cinco categorías temáticas: estrategia de SCM (30%), alianzas/relaciones (30%), e-commerce (10%), estrategias - tiempo (20%) y calidad (10%). Por otro lado, en el caso de los puentes/oportunidades se observó que éstos se refieren a las siguientes 4 categorías temáticas: estrategia de SCM (20%), tecnología de la información (10%), desarrollo de proveedores/selección y gestión (10%) y gestión de recursos humanos (60%).

El gráfico demuestra también que las barreras se encuentran dentro de las categorías con mayor frecuencia de publicación. En primer lugar, las estrategias de SCM, con un 23% de publicaciones, concentra un 30% de las barreras. En segundo lugar, alianzas/relaciones es la tercera categoría con mayor porcentaje de publicaciones, un 16%, y agrupa un 30% de las barreras para el éxito de la SCM.

Además, esta comparativa nos muestra que los temas que presentan mayor relación con los puentes/oportunidades para superar estos factores críticos son los menos estudiados. Es el caso de la HRM, categoría temática que agrupa la mayor cantidad de puentes/oportunidades (60%), pero sólo cuenta con un 2% de las publicaciones dentro del campo de la SCM en los últimos años.

Por tanto, las investigaciones en el campo de la SCM han sido dirigidas hacia el estudio de las barreras (demostrando el nivel de preocupación hacia la investigación de los factores críticos), más no así, hacia los puentes/oportunidades para alcanzar el éxito en la SCM (que son, sin duda, la clave para superar estas barreras).

Finalmente, este análisis concluye el potencial del estudio de la HRM para llenar los vacíos existentes dentro de la literatura de SCM. Estos resultados son consecuentes con las aportaciones de otros investigadores como Taylor y Taylor (2009)⁴, quienes establecen que la SCM sigue siendo uno de los temas de investigación predominantes y proponen como nuevo tema de investigación la importancia de la HRM.

3. Metodología

Una vez demostrada la importancia del estudio de la HRM en la SC, a pesar de la escasez de publica-

ciones en este ámbito, se realizó un estudio bibliométrico para conocer cuáles son esas escasas investigaciones existentes, establecer su evolución a partir de la frecuencia de publicación, metodologías de investigación y principales contribuciones.

En esta dirección, para el proceso de recolección de datos se efectuó una búsqueda sistemática, haciendo uso de las siguientes bases de datos: Science Direct, Emerald, EBSCO, Sconlit, Scopus, Inderscience, ABI/INFORM Complete y Wiley Online Library.

Para el proceso de recolección de datos se usaron palabras clave y secuencias de palabras, tales como: (1) «gestión de la cadena de suministro» y/o «cadena de suministro», (2) «gestión de recursos humanos, recursos humanos, capital humano», entre otros, con el fin de capturar la mayor cantidad de artículos centrados en las dos disciplinas. La búsqueda se realizó en palabras claves, título, abstract y conclusiones de los artículos publicados en las bases de datos antes comentadas, sin acotar por revistas ni áreas temáticas de revistas.

A partir de los resultados de la búsqueda se localizaron un total de 46 artículos estrictamente relacionados con las dos disciplinas (RRHH y SC). Cabe destacar que fueron desestimados aquellos artículos relacionados con temáticas sobre marketing, logística u operaciones, a pesar de que en algunos casos contenían las palabras «supply chain mangement», pero quedaban alejados del objetivo de este estudio. Así, solo se incluyeron aquellos artículos que se basaban en el análisis del estudio de HRSC, y no aquellos que sólo se basaban en una parte de la cadena logística.

Se efectuó un análisis de la frecuencia de publicación de los artículos localizados sobre HRSC. Resultado de ello, se identificaron publicaciones desde el año 1997 a 2012, evidenciando que el interés de los investigadores por esta temática nació hace tan sólo quince años.

Por otro lado, se clasificaron los artículos según emplearan métodos empíricos versus no empíricos. Además, se agruparon los artículos según su contenido para la identificación de las áreas temáticas dentro del estudio de los RRHH, con la intención de conocer cuáles son las más estudiadas. Todo ello implicó la lectura detallada y en profundidad de los artículos identificados para la correcta designación en la te-

⁴ Los cuales proporcionan un registro de los temas de publicación y métodos de investigación en los 310 artículos publicados en IJOPM durante el período 2004 a 2009.

mática correspondiente, así como para establecer las principales contribuciones de las investigaciones.

4. Análisis bibliométrico de las publicaciones sobre la gestión de recursos humanos en la cadena de suministro

En el presente trabajo se ha puesto de manifiesto la potencialidad que tiene el estudio de los *HRSC*, a causa del vacío existente dentro de la literatura (Giunipero et al., 2008; Shub et al., 2009; Fisher et al., 2010).

Además, dado que hasta el momento no existe una revisión de la literatura sobre *HRSC* que dé respuesta a los interrogantes como: ¿qué ha sido mayoritariamente investigado entre estos dos campos de estudio?; ¿qué tipo de metodologías han sido utilizadas?; ¿cuáles han sido sus contribuciones y cuáles son sus carencias?, se decidió, en consecuencia, realizar un estudio bibliométrico sobre *HRSC* que resuelva estas incógnitas.

Los 46 artículos identificados sobre *HRSC* fueron localizados en tan sólo 29 revistas de diversas disciplinas (ver tabla 4), con temáticas sobre: (1) *SCM*, Pro-

Tabla 4
Frecuencia de publicación sobre *HRSC* por revistas

Revistas	Número de artículos por revista
1 Human Resource Management (Special Issue)	6
2 International Journal of Operations & Production Management	4
3 Supply Chain Management: An International Journal	4
4 Organizational Dynamics	3
5 Industrial and Commercial Training	2
6 International Journal of Logistics Management	2
7 International Journal of Logistics: Research and Applications	2
8 Journal of Business Logistics	2
9 Employee Relations	1
10 Human Resource Management Journal	1
11 Human Resource Management Review	1
12 Human Systems Management	1
13 Industrial Management & Data Systems	1
14 International Journal Integrated Supply Management	1
15 International Journal of Manpower	1
16 International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	1
17 International journal of production economics	1
18 International Journal of Productivity and Performance Management	1
19 International Journal of Retail & Distribution Management	1
20 Journal of International Management	1
21 Journal of Management Development	1
22 Journal of Supply Chain Management	1
23 Metalurgia International	1
24 Mid-American Journal of Business	1
25 MIT Center for Transportation and Logistics	1
26 Personnel Review	1
27 Quality Assurance in Education	1
28 Singapore Human Resources Institute & Curtin University of Technology	1
29 Supply Chain Management Review	1
Total de artículos publicados	46

Fuente: Elaboración Propia

ducción y Logística, en un 55% de los casos; (2) RRHH, con el 28% de los artículos publicados; (3) genéricas de *management*, en un 17%.

Los artículos localizados sobre HRSC fueron publicados entre 1997 a 2012 (último año del análisis). Con la intención de valorar el comportamiento de estas publicaciones a lo largo del tiempo se realizó el análisis de frecuencias que recoge el figura 1.

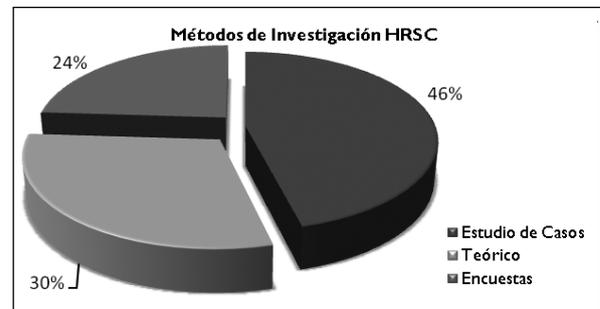
El artículo de mayor antigüedad fue publicado en el año 1997 y hasta 2005 las publicaciones fueron simbólicas. En estos nueve primeros años se publicaron tan sólo 11 artículos, lo cual representa el 24% de los artículos. Estos datos son consecuentes con los resultados obtenidos por Giunipero et al. (2008) en su revisión de la literatura de 1996 a 2006, autores que obtuvieron unos resultados de tan sólo ocho artículos relacionados con HRSC.

Por el contrario, del 2006 al 2012 (figura 2), se observa un incremento en el número de publicaciones con un total de 35 artículos, lo cual supone el 76%. Es importante destacar que en el 2010 se editó un *special issue* sobre *Supply Chain Management* por la revista *Human Resource Management*, lo cual supone un aumento significativo de investigaciones publicadas en este año concreto. Así, según estos resultados se aprecia en los últimos siete años un aumento del interés de los investigadores hacia el estudio de HRSC.

4.1. Métodos de investigación en los estudios sobre HRSC

Con la intención de evidenciar qué tipo de métodos han sido utilizados en los artículos identificados, se

realizó una clasificación según emplearan métodos empíricos versus no empíricos (ver Figura 2). Esta distinción es también utilizada por Giunipero et al. (2008).



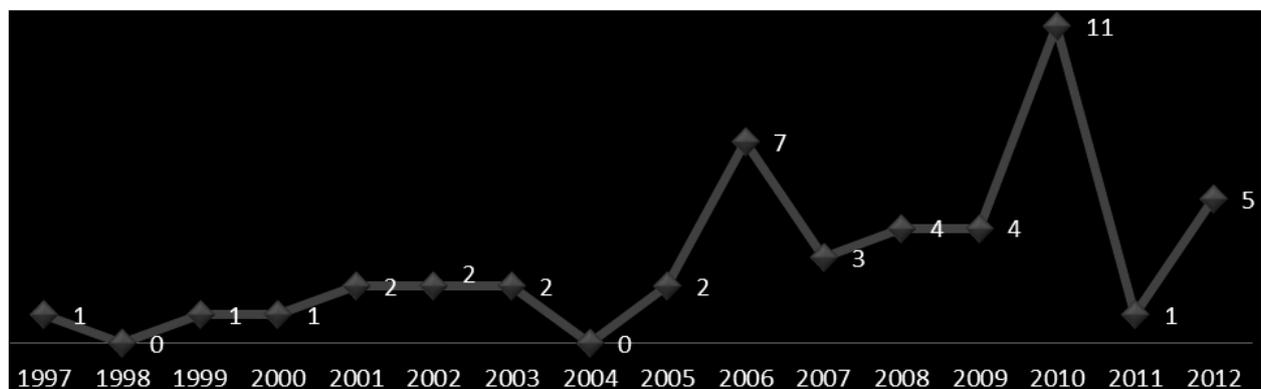
Fuente: Elaboración Propia

Figura 2

Métodos (empíricos vs. no-empíricos) utilizados en las investigaciones sobre HRSC

Los resultados indican que el estudio de casos es el método de investigación mayoritariamente utilizado por los investigadores en un 46% de los artículos, el 24% están basados en encuestas y el 30% de las publicaciones analizadas son trabajos teóricos.

El elevado porcentaje de utilización del estudio de casos como metodología de análisis frente a otras metodologías empíricas se debe probablemente a la juventud de este campo de investigación, sobre el que todavía queda camino por explorar. Dado que el estudio de casos suele emplearse para el desarrollo o contraste de una teoría o para la exploración de un fenómeno o la descripción de una situa-



Fuente: Elaboración Propia

Figura 1

Frecuencia de publicación sobre HRSC a lo largo del tiempo

ción determinada, es una buena metodología en campos de investigación incipientes. En este sentido, según Benbasat et al. (1987), el estudio de casos se presta a la investigación exploratoria, en la que las variables son todavía desconocidas y el fenómeno no está plenamente entendido.

4.2. Áreas temáticas abordadas en los estudios sobre HRSC

Para conocer qué áreas temáticas se han estudiado en los trabajos publicados sobre HRSC, se efectuó una clasificación de los artículos identificados, agrupándolos por los temas más recurrentes (ver gráfico 1). Las investigaciones se clasificaron en las cuatro áreas siguientes: (1) competencias/perfiles de los directivos y personal de apoyo de SCM, (2) impacto y mejora de la SCM a través de la HRM, (3) relaciones con los miembros de la cadena y los RRHH, (4) reclutamiento y selección de los directivos y personal de apoyo de SCM.

Así, el «impacto y mejora de la SCM a través de la HRM» supone un 35% de los artículos; las «competencias/perfiles de los directivos y personal de apoyo de SCM», el 35%; las «relaciones con los miembros de la cadena y los RRHH» un 17%; y, finalmente, el «reclutamiento y selección de los directivos y personal de apoyo de SCM» representa un 13%.

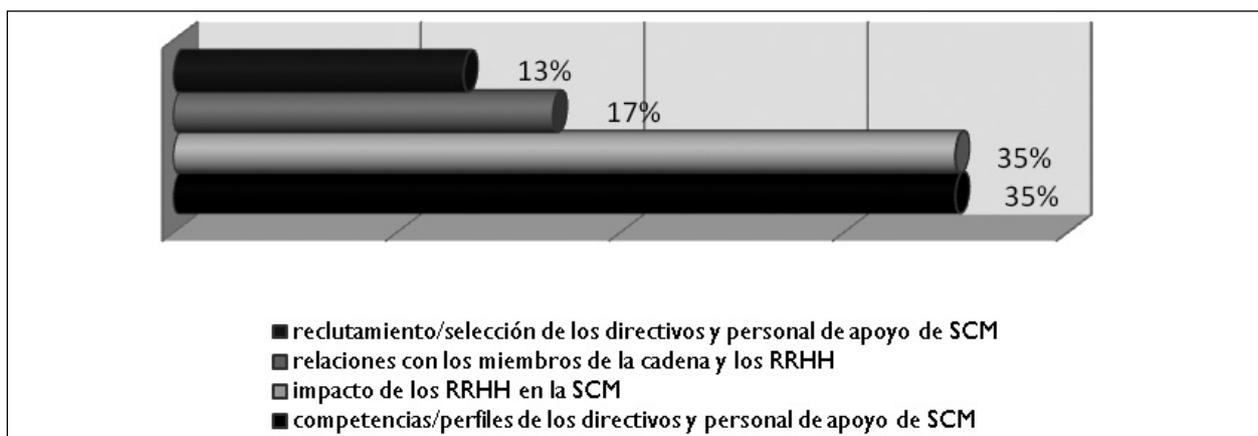
A la vista de estos resultados, las dos principales temáticas estudiadas son: las competencias y perfiles de los directivos de la SCM y el impacto de los HRSC. A pesar de ello, los autores de los artículos analiza-

dos siguen insistiendo en la necesidad de nuevos estudios en estas áreas (Rossetti et al., 2010).

4.3. Análisis del contenido de las publicaciones sobre HRSC. Revisión de la literatura

Tal como ya se ha comentado anteriormente, la revisión de la literatura destaca la carencia de estudios sobre HRSC evidenciado que se trata de un área olvidada de investigación (Lengnick-Hall, 2012). De hecho, los campos de estudio de HRSC se han tratado históricamente de forma separada, a pesar de que están «íntimamente unidos» en casi todos los entornos empresariales (Boudreau et al., 2003 en Barnes et al., 2012). Algunos autores declaran que se le ha brindado poca atención a la influencia de los RRHH en el rendimiento de la SC (Gowen, 2003). En consecuencia, a continuación se presenta el análisis de contenido de los 46 artículos identificados en el análisis bibliométrico anterior sobre HRSC, con la intención de destacar las principales contribuciones realizadas por áreas temáticas:

- 1) En el área de «competencias/perfiles de los directivos y personal de apoyo de la SCM» se agrupan los estudios relacionados con las competencias laborales de los puestos de la SC (los perfiles de los directivos y su personal de apoyo). En esta temática de estudio se analiza la ausencia de una única definición de SCM y que la falta de alineamiento entre la perspectiva académica y la profesional han creado cierta confusión en los departamentos de RRHH, especialmente en la definición de los puestos asociados con la SCM.



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 1
Resultado de búsqueda de artículos publicados HRSC

Según los autores que han publicado en este área, para un exitoso sistema de SCM es preciso disponer de un personal capaz de adaptarse a los cambios y a la incertidumbre en diversas circunstancias, además de la adquisición de nuevas habilidades técnicas (Tracey et al., 2001).

- 2) Dentro del área de «relaciones con los miembros de la SC y los RRHH», estos estudios están orientados hacia la importancia de incluir la perspectiva de los RRHH en la SC. Ello permitiría el intercambio de información entre las empresas miembros de la cadena y el establecimiento de alianzas basadas en la confianza dirigidas hacia la integración de la SC (Shub, 2009).

Algunos autores (Lengnick-Hall, 2012) proponen que la gestión de los recursos humanos desempeñan un papel fundamental como mecanismo para operacionalizar las responsabilidades y las relaciones dentro de la cadena de suministro. Pese a ello, no se ha estudiado el contexto estratégico de las relaciones de la SC desde una perspectiva de recursos humanos, lo cual permitiría generar una ventaja competitiva a aquella empresa que las adoptara.

Por otro lado, según Barnes et al. (2012) existen hipótesis sobre las relaciones inter-organizacionales cuando una empresa genera confianza y compromiso en la relación a través de vínculos sociales entre ellos. Sin embargo, los lazos sociales son creados por las personas, por lo que los profesionales de la SC pueden influir en la conciencia de la empresa sobre el valor de su relación de colaboración con los proveedores.

- 3) En el área «impacto y mejora de la SCM a través de la HRM, se obtuvo uno de los mayores porcentajes de publicaciones por categoría. Ello indica el gran interés de los investigadores en cuanto a cubrir los vacíos existentes en la literatura en relación a la importancia de los RRHH y la SCM.

Según Lengnick-Hall (2012), el éxito de la SCM depende de la actuación de las personas dentro de las empresas miembros de la cadena. En este sentido, Menon (2012) identificó a través de un estudio Delphi que las prácticas específicas de recursos humanos tales como las descripciones flexibles de trabajo, la organización del equipo, la formación en trabajo en equipo y el uso de indicadores de desempeño, están significativamente relacionadas con el desempeño de la SC. Por otro lado, Gowen III et al. (2003), proponen como as-

pectos influyentes en el éxito de la SCM: (1) la eficacia de la gestión y apoyo de los empleados, (2) la formación de los empleados, (3) el compromiso de los empleados, y (4) la dirección y apoyo de los empleados.

- 4) Finalmente, en cuanto a los artículos analizados sobre «reclutamiento de directivos y personal de apoyo», a pesar de ser el área temática con menor porcentaje de artículos publicados, destacan algunas contribuciones relevantes sobre la preocupación por la carencia de talento humano en la SCM. En este sentido, Harvey et al. (2001) concluye que en ninguna área es tan evidente la carencia del talento directivo como en la SCM, lo cual dificulta enormemente la selección del personal capacitado.

La tabla 5 recoge las principales aportaciones por los investigadores de HRSC, para cada área temática.

5. Discusión

A pesar de la evolución que ha tenido el campo de estudio de la SC en los últimos años, sigue existiendo una gran confusión en su definición a causa de la amplitud y complejidad del concepto, y quedan todavía grandes lagunas de investigación. El análisis realizado en este trabajo sobre las publicaciones en este campo, ha servido de marco de referencia para considerar que el estudio de la cadena de suministro presenta un abanico de retos y oportunidades para plantear futuras investigaciones enfocadas a minimizar estos vacíos. Ese es el caso del estudio de la HRM en la SC.

La gestión de las personas en la SC son las oportunidades para alcanzar el éxito de la SC, aunque de no ser atendidas de la misma manera que los aspectos estructurales o fuertes, podrían convertirse en sus barreras. En este sentido, según Beth et al (2003), consideran que: «A pesar de años de avances de procesos y soluciones tecnológicas, una adaptación ágil de la cadena de suministro, sigue siendo un objetivo difícil de alcanzar. Quizás sean las personas quienes dificultan el funcionamiento de la SC.

Según se ha demostrado en este trabajo, las investigaciones futuras deberían estar orientadas hacia el estudio de los aspectos soft o no estructurales con la intención de superar algunos de los factores críticos de la cadena de suministro, como es el caso de los recursos humanos. Según Gattorna (2006), generalmente se considera que la cadena de suminis-

Tabla 5
Principales contribuciones según área temática.

Área Temática	Principales contribuciones	Autores
Competencias/Perfiles de los directivos y personal de apoyo de SCM	El factor crítico para el logro de objetivos estratégicos, operativos y los cambios en la SC son los directivos. Esto no solo se debe a la escasez de mano de obra, sino a las nuevas necesidades en términos de habilidades y capacidades. Está comprobado empíricamente que la experiencia del personal directivo de la SCM influye significativamente en el éxito de la misma. La importancia y criticidad de los aspectos humanos se hacen cada vez más evidentes, a pesar de que la mayor parte de los artículos sobre SCM se centran en los aspectos estructurales o hard (JIT, IT, compras, etc.).	Van Hoek et al. (2002)
	La ausencia de una definición común de SCM ha provocado confusión dentro de los departamentos de RRHH, generando complicaciones en las descripciones de puestos de trabajo (funciones y responsabilidades).	Fraser et al. (2007)
	La falta de alineación de la perspectiva académica con la práctica en la disciplina de SCM, aunado a la inexistencia de una definición común, está produciendo un efecto de dos cadenas, en vez de una, dentro de las empresas.	Rossetti et al. (2010)
Relaciones con los actores de la cadena y Recursos Humanos	Destaca la escasa atención prestada a las relaciones de colaboración y alianzas desde la perspectiva de RRHH, además de la ausencia de estudios empíricos en este campo. Necesidad de estudios sobre las prácticas específicas de recursos humanos que ayuden a reducir las barreras entre las relaciones en la SC.	Scarborough (2000); Koulikoff-Souvion et al. (2007)
	Algunas de las prácticas de RRHH tienen un efecto positivo en la construcción de la relación intra SC, mientras que otras prácticas tienen un efecto negativo.	Koulikoff-Souvion et al. (2008)
	Existe un impacto significativo en la SCM de acuerdo a las prácticas de RRHH de los proveedores. El éxito de la relación proveedor-cliente depende del desarrollo de prácticas específicas de RRHH que permitan cumplir con los requisitos del cliente.	Othman et al. (2008)
	La integración de la SC ofrece mayores oportunidades para la alta dirección para controlar y extraer valor de la SC, en comparación con las SC que actúan como organizaciones separadas.	Farndale et al., Koulikoff-Souvion (2008); Fisher, et al. (2010)
Impacto y Mejora de la SCM a través de la gestión de Recursos Humanos	Existen pocas investigaciones que hayan examinado la relación entre la gestión de los recursos humanos y el rendimiento de la SCM, a pesar de que la HRM tiene efectos en los factores de éxito de la SCM. Se exponen algunos aspectos influyentes en el éxito de la SCM: (1) la eficacia de la gestión y apoyo de los empleados, (2) la formación de los empleados, (3) el compromiso de los empleados, (4) la dirección y apoyo de los empleados. Se recomienda la explotación de los factores de HRM ya que afecta directamente al éxito de las prácticas de SCM en términos de rendimiento.	Gowen III et al. (2003)
	Se hace un importante hincapié en la «...necesidad de ajuste entre la SC y las estrategias de HR», recalcando la escasez de literatura que describa «la relación entre variables de las actividades de RRHH y organización». Se presenta un modelo sobre la relación de los RRHH y la organización y las variables de integración y el éxito de la SC.	Shub et al. (2009)
	Es primordial que las estrategias de RRHH estén bien planificadas, altamente eficientes e integrales, para lograr un alineamiento entre el HR y la empresa. Se considera que es fundamental para mejorar la comunicación y la integración de funciones de la SC, el alineamiento de los objetivos de la SCM con los de HR.	Popa et al. (2009)
	Conceptualización de las posibles aplicaciones de la HRSC: (1) Intra-Organizational HRM-SCM; (2) Inter-Organizational HRM-SCM.	Fisher et al. (2010)
	Reclutamiento y Selección de los directivos y personal de apoyo.	En ninguna área es tan evidente la carencia del talento directivo como en la SCM y, en consecuencia, ello dificulta enormemente la selección de personal. La SCM debe ser gestionada como un sistema, más que como una colección de eslabones separados. Se proponen componentes básicos para una selección estratégica basada en competencias.
Se propone una tipología para la selección estratégica de la subcontratación de los RRHH en la cadena de suministro.		Kosnik et al. (2006)

Fuente: Elaboración propia

tro es una mezcla 50/50 de infraestructura y tecnología (aspectos hard o estructurales) cuando más bien es 45/45/10, mezcla del comportamiento humano (soft), tecnología de la información y la infraestructura. Además, se incide en esta idea, al considerar que muchas empresas se han centrado en mejoras e inversiones tecnológicas y de infraestructura, y que el siguiente paso debería enfocarse en las personas que gestionan y operan la SC.

Así, la respuesta a la pregunta de investigación planteada sobre si el estudio de los RRHH bajo el enfoque de SC ha sido abordado en la literatura de SCM, sería que esta disciplina no encuentra lo suficientemente desarrollada. Estos resultados son consecuentes con literatura previa como las investigaciones de Giunipero et al. (2008), Shub et al. (2009), Koulikoff-Souviron et al. (2008), Fisher et al. (2010), Gómez et al. (2013a, 2013b), que demuestran que el interés por la HRSC de los investigadores nació hace 16 años pero, a pesar de ello, aún queda mucho por hacer. Ello supone un campo por explorar, lleno de grandes retos y oportunidades.

6. Bibliografía

- BARNES, J.; LIAO, Y. (2012): The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system, *International Journal of Production Economics*, 140(2), pp: 888-899.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.K.; MEAD, M. (1987). «The case research strategy in studies of information systems», *Management Information Systems Quarterly*, 11(3), pp: 369-386.
- BETH, S.; BURT, D.N.; COPACINO, W.; GOPAL, C.; LEE, H.L.; LYNCH, R.P.; MORRIS, S. (2003). «Supply chain challenges - Building relationships», *Harvard Business Review*, 81(7), pp. 64.
- BOUDREAU, J.; HOPP, W.; MCCLAIN, J.; THOMAS, J. (2003). «On the interface between operations and human resource management», *Manufacturing and Service Operations Management*, 5 (3) (2003), pp. 179-202.
- BURGESS, K.; SINGH, P. and KOROGLU, R. (2006). «Supply chain management: a structured literature review and implications for future research». *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), pp. 703-729.
- CAPPELLI, P. (2009). «A Supply Chain Approach to Workforce Planning». *Organizational Dynamics*, 38(1), pp. 8-15.
- CHEN, I.; PAULRAJ, A. (2004). «Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements». *Journal of Operations Management*, 22(2), pp. 119-150.
- CHEN, I.; PAULRAJ, A. (2004). «Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework», *International Journal of Production Research*, (42) 1, pp. 131-163.
- FAWCETT, S.; MAGNAN, M.; MCCARTER, M. (2008). «Benefits barriers and bridges to effective supply chain management». *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(1), pp. 35-48.
- FAYEZI, S.; O'LOUGHLIN, A.; ZUTSHI, A. (2012). «Agency theory and supply chain management: a structured literature review», *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 Iss: 5, pp. 556-570
- FERNÁNDEZ, E.; AVELLA, L.; FERNÁNDEZ, M. (2003). Estrategia de producción. McGraw Hill, Madrid.
- FISHER, S.; GRAHAM, M.; VACHON, S. & VEREECKE, A. (2010). «Guest Editors' Note: Don't miss the boat: Research on HRM and supply chains». *Human Resource Management*, 49(5) pp. 813-828.
- FRASER, P.; KLASSEN, R.; LEENDERS, M.; AWAYSHEH, A. (2007). «Selection of planned supply initiatives: the role of senior management expertise». *International Journal of Operations & Production Management*; 27(12), pp. 1280-1302.
- FUNG, P.; CHEN, I. (2010). «Human capital for supply chain management capabilities: A study of international trade intermediaries». *International Journal of Logistics Research and Applications*, 13, pp. 1-12.
- GATTORNA, J. (2006). Living Supply Chains; How to Mobilize the Enterprise Around Delivering What Your Customers Want, Financial Times Prentice Hall, London.
- GIUNIPERO, L.; HANDFIELD, R. and ELTANTAWY, R. (2006). «Supply management evolution key skill sets for the supply manager of the future». *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), pp. 822-844.
- GIUNIPERO, L.; HOOKER, R.; MATTHEWS, S.; YOON, T. and BRUDVIG, S. (2008). «A Decade of SCM Literature: Past, Present And Future Implications». *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), pp. 66-86.
- GÓMEZ-CEDEÑO M, CASTAN-FARRERO JM, GUITART-TARRES, L. (2013a). «Relación entre los recursos humanos y la gestión de la cadena de suministro en empresas manufactureras españolas». En Actas del XXI Congreso Nacional de ACEDE «Estrategia empresarial y sostenibilidad: un compromiso con la sociedad», Málaga 15-17 de septiembre de 2013.
- GÓMEZ-CEDEÑO M, CASTAN-FARRERO JM, GUITART-TARRES, L. (2013b). «The Role Played By Human Resources in Supply Chain Management». En: Actas del 6th EurOMA Workshop on Writing & Journal Publishing for Non-Native English-Speaking Researchers in OM: Mo-

- dule II «Developing your Paper-level Submission» November 7-8, 2013, ESADE Business School, Barcelona, Spain.
- GOWEN III, CH.; TALLON, W. (2003). «Enhancing supply chain practices through human resource management». *Journal of Management Development*, 22(1), pp. 32-44.
- GRIFFITH, D. A. (2006). «Human Capital in the Supply Chain of Global Firms». *Organizational Dynamics* 35(3), pp. 251-263.
- HARVEY, M.; GLENN, R. (2001). «Global supply chain management: The selection of globally competent managers». *Journal of International Management*, 7(2), pp. 105-128.
- KOSNIK, T.; WONG-MINGJI, D. HOOVER, K. (2006). «Outsourcing vs insourcing in the human resource supply chain: a comparison of five generic models». *Personnel Review*, 35(6), pp. 671-684.
- KOULIKOFF-SOUVIRON, M.; HARRISON, A. (2006). «Buyer supplier relationships in inter and intra organizational supply contexts the unobtrusive yet pervasive human resource picture». *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 9(1), pp. 75-94.
- KOULIKOFF-SOUVIRON, M.; HARRISON, A. (2007). «The pervasive human resource picture in interdependent supply relationships». *International Journal of Operations & Production Management*, 27(1), pp. 8-27.
- KOULIKOFF-SOUVIRON, M.; HARRISON, A. (2008). «Interdependent supply relationships as institutions: the role of HR practices». *International Journal of Operations & Production Management*, 28(5), pp. 412-432.
- KOULIKOFF-SOUVIRON, M.; HARRISON, A. (2010). «Evolving HR practices in a strategic intra-firm supply chain». *Human Resource Management*, 49(5), pp. 913-938.
- KUMAR, S. (2003). «Managing human capital supply chain in the Internet era». *Industrial Management & Data Systems*, Volume 103, Number 4, pp. 227-237.
- LEGNICK-HALL, M.; LENGNICK-HALL, C.; RIGSBEE, C. (2012). «Strategic human resource management and supply chain orientation». *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 366-377.
- LONSDALE, CH. (1999). «Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing». *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4), pp. 176-183.
- MACHER, J.; MOWERY, D. (2003). «Managing Learning by doing an empirical study in semiconductor Manufacturing». *Journal of Product Innovation Management*, 20(5), pp. 391-410.
- MCAFFEE, R.; GLASSMAN, M. and HONEYCUTT, D. (2002). «The Effects of Culture and Human Resource Management Policies on Supply Chain Management Strategy». *Journal of Business Logistics*, 23(1), pp. 1-18.
- MCCARTER, M.; FAWCETT, S.; MAGNAN, G. (2005). «The effect of people on the supply chain world: Some overlooked issues». *Human Systems Management*, 24(2005) 197-208.
- MENON, S. (2012). «Human resource practices, supply chain performance and wellbeing». *International Journal of Manpower*, Vol. 33 Iss: 7, pp. 769-785.
- MENTZER, J. and DEWITT, W. (2001). «Defining Supply Chain Management». *Journal of Business Logistics*, 22(2), pp. 1-25.
- OTHMAN, R.; GHANI, R. (2008). «Supply chain management and suppliers HRM practice Supply Chain Management». *An International Journal Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), pp. 259-262.
- POPA, V.; TĂNĂSESCU, D. and RĂDULESCU, I. (2009). «Project for human resources alignment at big challenges in SCM (Supply Chain Management)». *Metalurgia International*, 14(11), pp. 152-158.
- READE, C. (2009). «Human resource management implications of terrorist threats to firms in the supply chain». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(6), pp. 469-485.
- ROSSETTI, CH.; DOOLEY, K. (2010). «Job Types in the Supply Chain Management Professions». *Journal of Supply Chain Management*, 46(3), pp. 40-56.
- SANDBERG, E.; ABRAHAMSSON, M. (2010). «The role of top management in supply chain management practices». *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(1), pp. 57-69.
- SAUBER, M.; MCSURELY, H.; RAO TUMMALA, V. (2008). «Developing supply chain management program: a competency model». *Journal Quality Assurance in Education*, 16(4) pp. 375-391.
- SCARBROUGH, H. (2000). «The HR implications of supply chain relationships». *Human Resource Management Journal*, (10)1, pp. 5-17.
- SHUB, A.; STONEBRAKER, P. (2009). «The human impact on supply chains: evaluating the importance of «soft» areas on integration and performance». *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(1), pp. 31-40.
- TAYLOR, A.; TAYLOR, M. (2009). «Operations management research: contemporary themes, trends and potential future directions». *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (12), pp. 1316-1340.
- TRACEY, M., TAN, C.L. (2001). «Empirical analysis of supplier selection and involvement, customer satisfaction, and firm performance». *Supply Chain Management: an International Journal*, 6 (3/4), pp. 174-88.

TRACEY, M. SMITH-DOERFLEIN, K. (2007): «Supply chain management: what training professionals need to know». *Industrial and Commercial Training*, 33(3), pp. 99-104.

UPSON, J.; KETCHEN, D.; DUANE, R. (2007): «Managing Employee Stress. A Key to the Effectiveness of Strate-

gic Supply Chain Management». *Organizational Dynamics*, 36(1), pp. 78-92.

VAN HOEK, R.; CHATHAM, R.; WILDING, R. (2002): «Managers in supply chain management, the critical dimension». *Supply Chain Management: An International Journal*, 7(3), pp. 119-125.