

**UNIVERSIDAD DE OVIEDO**



**DEPARTAMENTO DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD**

**LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA  
EFECTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**

**Jesús Manuel Rodríguez Pérez**

**Oviedo, Enero de 2001**



# LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA EFECTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

## 1. Introducción

Hasta fechas recientes, la gestión estratégica de los recursos humanos ha sido una disciplina fundamentalmente práctica o aplicada. La demostración de la importancia de una dirección eficaz de los recursos humanos en las organizaciones ha constituido la orientación predominante. Así, ha aparecido un creciente número de artículos en las publicaciones dirigidas a la comunidad profesional; surgiendo, de esta forma, una amplia literatura sobre los beneficios de la gestión estratégica de los recursos humanos, aunque sin una suficiente articulación de las bases teóricas de dicho campo (Delery y Doty, 1996).

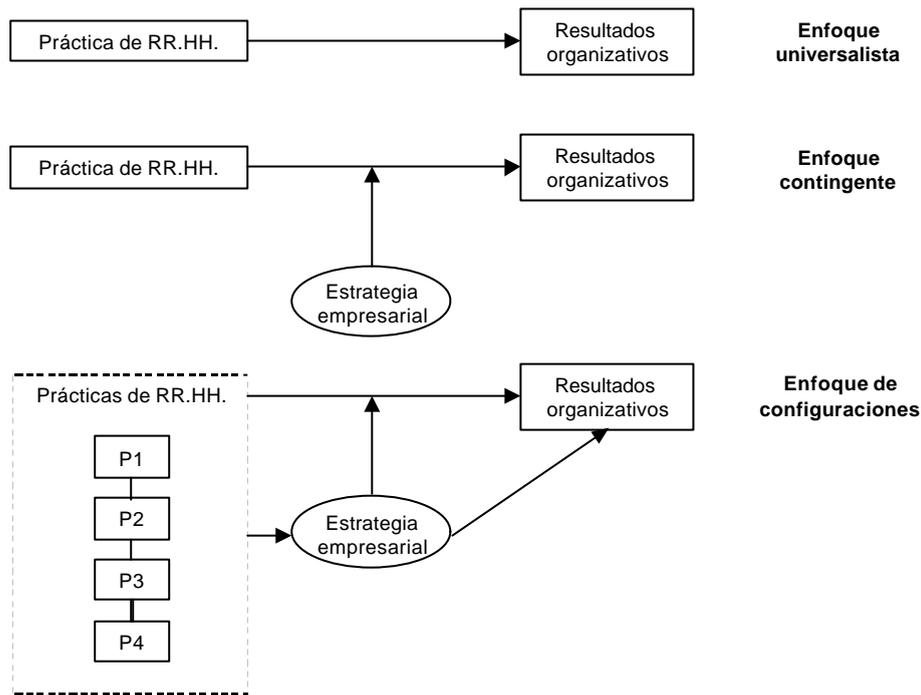
En este sentido, el objetivo de este trabajo es revisar y analizar las principales aportaciones de los distintos enfoques desde los que se ha tratado de explicar la relación entre las prácticas de recursos humanos y la efectividad organizativa. McMahan, Virick y Wright (1999) se refieren a ellos como taxonomías, puesto que su nivel de especificación teórica es bastante limitado. Es decir, en lugar de explicitar los procesos, mecanismos o motivos teóricos que dan lugar a la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos, se han presentado una serie de enfoques generales para comprender dicha relación. Delery y Doty (1996) clasifican dichos enfoques o taxonomías en tres grupos: (1) enfoque universalista, (2) enfoque contingente y (3) enfoque basado en configuraciones.

El enfoque universalista considera una relación directa entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos. Los estudios que se incluyen en esta categoría analizan el efecto de prácticas como la selección, formación o compensación, en resultados organizativos como la rotación, productividad o resultados financieros.

El enfoque contingente considera, a su vez, la influencia de la estrategia como variable moderadora en la relación entre determinadas prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos. Por lo tanto, bajo esta perspectiva distintas prácticas estarán asociadas a diferentes tipos de estrategias, de forma que en estos estudios se analiza el “ajuste” o “adecuación” entre la estrategia organizativa y, por otro lado, las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos. El supuesto implícito en estos modelos es que las empresas que logran un ajuste entre ambos tipos de variables obtendrán resultados superiores (Guest, 1997). No obstante, estos estudios generalmente se han centrado en prácticas de recursos humanos individuales lo que, según Huselid (1995), puede haber conducido a una sobreestimación de su influencia sobre los resultados organizativos.

Finalmente, el enfoque de configuraciones postula que ciertas variables organizativas y, entre ellas, las prácticas de recursos humanos se suelen aplicar de manera conjunta, dando lugar a modelos o patrones coherentes. El enfoque de configuraciones es consistente con los conceptos de ajuste “horizontal” y “vertical” (Wright y McMahan, 1992). El ajuste horizontal implica la adecuación entre las prácticas de recursos humanos, de forma que distintas prácticas como la selección,

evaluación, compensación y formación se dirijan hacia los mismos objetivos<sup>1</sup>. La integración horizontal o “ajuste interno” se distingue del “ajuste externo” o integración vertical, en que este último examina si el sistema de recursos humanos está alineado o no con la estrategia de la empresa. Desde esta perspectiva, se afirma que si distintas estrategias requieren comportamientos diferentes de los empleados, entonces las prácticas de recursos humanos deben estimular e incentivar los comportamientos apropiados para cada estrategia particular (por ejemplo, Arthur, 1992; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996).



**Figura 1. Enfoques taxonómicos para el estudio de la gestión estratégica de recursos humanos**

Fuente: McMahan *et al.* (1999)

En resumen, el enfoque universalista examina únicamente la relación entre determinadas prácticas y los resultados organizativos, el enfoque contingente analiza el ajuste vertical y el enfoque de configuraciones examina tanto el ajuste vertical como el horizontal (Figura 1). A continuación se revisan las principales aportaciones dentro de cada uno de estos enfoques.

<sup>1</sup> El ajuste horizontal también ha sido denominado “ajuste interno” (Baird y Meshoulam, 1988) o “acumulación” (MacDuffie, 1995), puesto que consiste en la agregación de un conjunto de prácticas de recursos humanos internamente consistentes en oposición a una única práctica.

## 2. Enfoque universalista

Esta perspectiva defiende la existencia de prácticas de recursos humanos universalmente válidas; es decir, aquellas que implementadas por cualquier organización, con independencia de sus circunstancias internas o externas, influirían siempre de forma positiva en los resultados empresariales. A estas prácticas de recursos humanos se las suele denominar “mejores prácticas”, pero también se han referido a ellas en la literatura como “prácticas laborales de alto rendimiento” (Huselid, 1995; Nadler y Gerstein, 1994), “prácticas progresistas de recursos humanos” (Delaney y Huselid, 1996; Ichniowski, Shaw y Prensushi, 1994), “prácticas innovadoras de recursos humanos” (Ichniowski *et al.*, 1997; Osterman, 1994) o “sistemas de compromiso” (Walton, 1985).

Desde este punto de vista, las prácticas “estratégicas” de recursos humanos serían, tal y como señalan Delery y Doty (1996), aquellas que –teórica o empíricamente– están relacionadas con los resultados organizativos. De acuerdo con esta perspectiva, un uso más intenso de determinadas prácticas laborales conducirá a la obtención de mejores resultados empresariales. Muchos argumentos universalistas parecen bastante razonables. Por ejemplo, la realización de evaluaciones del rendimiento más perfectas o el uso de mecanismos de selección válidos, siempre debería ser mejor que la utilización de medidas de menor validez.

El desarrollo de las hipótesis o predicciones universalistas requiere, no obstante, identificar las prácticas de recursos humanos consideradas universalistas. En este sentido, los orígenes de este enfoque pueden encontrarse en el trabajo de Walton (1985), que sostiene que la mejora en los resultados organizativos requiere el logro del compromiso de los empleados, señalando la necesidad de un conjunto consistente y coherente de medidas de gestión de los recursos humanos para lograr ese compromiso. En la Tabla 1 se muestran las medidas de gestión de recursos humanos necesarias para el cambio de una estrategia de “control” a otra de “compromiso”.

La “estrategia de control” hace referencia al enfoque tradicional de administración del capital humano, derivado de la aplicación de los principios tayloristas, que dio lugar al diseño de puestos de trabajo con un alto nivel de especialización en los que los trabajadores carecían de autonomía. Así, la definición de los puestos descansaba en supuestos de “mínimo común denominador” acerca de la motivación y capacidades de los trabajadores. Para observar y controlar el esfuerzo, la dirección organizaba sus responsabilidades en una jerarquía de roles especializados, apoyada en una distribución vertical de la autoridad y el estatus conferido a las distintas posiciones jerárquicas.

La “estrategia de compromiso” constituye un enfoque opuesto, en el que los puestos de trabajo se definen de un modo más amplio, para combinar planificación e implementación, haciendo hincapié en la mejora continua mediante el establecimiento de unos objetivos más amplios y orientados al mercado. Además, bajo este enfoque se espera que las responsabilidades individuales cambien a medida que cambian las condiciones laborales, y los equipos, no los individuos, son generalmente las unidades organizativas responsables del rendimiento. Por otra parte, con una jerarquía directiva

relativamente plana y mínimas diferencias de estatus, el control y la coordinación dependen de la existencia de objetivos compartidos, y son los conocimientos más que la posición formal los que determinan el poder de decisión.

<b>Estrategias laborales</b>			
	<b>Control</b>	<b>Transición</b>	<b>Compromiso</b>
<b>Principios de diseño del trabajo</b>	Atención individual limitada al desempeño del trabajo.	Se extiende el alcance de la responsabilidad individual a la mejora del rendimiento del sistema, vía grupos participativos de solución de problemas en programas de círculos de calidad, participación de empleados y calidad de vida del trabajo.	Responsabilidad individual extendida a la mejora del rendimiento del sistema.
	El diseño del trabajo reduce el nivel de cualificación y fragmenta el trabajo y separa la ejecución y la administración.	Ningún cambio en el diseño tradicional del trabajo o la responsabilidad.	El diseño del trabajo incrementa el contenido del trabajo, hace hincapié en la tarea global, y combina la realización y la administración.
	Responsabilidad centrada en el individuo.		Uso frecuente de los equipos como unidad básica de responsabilidad.
	Definición del trabajo rígida.		Definición flexible de las tareas, contingente según las condiciones cambiantes.
<b>Expectativas de rendimiento</b>	Los estándares definen un rendimiento mínimo. La estabilidad se considera deseable.		Se hace hincapié en "objetivos elásticos", más elevados, que tienden a ser dinámicos y orientados al mercado.
<b>Organización: estructura, sistemas y estilo</b>	Estructura jerárquica, con controles desde arriba.	No hay cambios en los enfoques de estructura, control o autoridad.	Estructura organizativa plana, con sistemas de influencia mutua.
	La coordinación y el control se basan en reglas y procedimientos.		Coordinación y control basadas más en objetivos compartidos, valores y tradiciones.
	Más énfasis en las prerrogativas y autoridad posicional.		Énfasis en la resolución de problemas y en los conocimientos y la información relevante.
	Símbolos de estatus para reforzar la jerarquía.	Cambian unos pocos símbolos visibles.	Mínimas diferencias de estatus para restar importancia a la jerarquía.
<b>Políticas de compensación</b>	Retribución variable cuando es posible proporcionar incentivos individuales.	Generalmente no se producen cambios en la compensación.	Recompensas variables para crear equidad y reforzar los logros del grupo: participación en ganancias y beneficios.
	Retribución individual ligada a la evaluación del trabajo.		Retribución individual vinculada a las habilidades y competencias.
	En épocas de crisis, los recortes se concentran en la nómina.	Igualdad en el sacrificio entre los distintos grupos de empleados.	Igualdad en el sacrificio.
<b>Seguridad en el empleo</b>	Los empleados se consideran un coste variable.	Se trata de evitar la pérdida de puestos de trabajo.	Se trata de asegurar que no se producirá una pérdida de puestos de trabajo.
		Esfuerzos extra para evitar despidos.	Gran compromiso para evitar despidos o ayudar en las recolocaciones.

**Tabla 1. Prácticas de gestión de recursos humanos para el cambio de una estrategia de control a una de compromiso**

Fuente: Walton (1985)

Continuación Tabla 1			
	Control	Transición	Compromiso
			Prioridad: formar y retener la fuerza de trabajo existente.
<b>Políticas de expresión de los empleados</b>	La aportación de los empleados es muy limitada. Se hace hincapié en los riesgos que conlleva. Métodos como la política de puertas abiertas, encuestas de actitudes, procedimientos de conciliación y negociación colectiva en algunas organizaciones.	Se añaden mecanismos de consulta limitados, <i>ad hoc</i> . Ningún cambio en el gobierno corporativo.	Se estimula la participación de los empleados en una gran variedad de temas. Se hace hincapié en los beneficios que conlleva. Nuevos conceptos de gobierno corporativo.
	La información sobre el negocio se distribuye sobre la base de la "necesidad de saber" estrictamente definida.	Se comparte más información.	La información es ampliamente compartida.
<b>Relaciones dirección-trabajadores</b>	Relaciones laborales de confrontación; énfasis en el conflicto de intereses.	Relajación de las actitudes de confrontación; promoción conjunta de los programas de calidad de vida laboral o de participación de los empleados; énfasis en un destino común.	Interés mutuo en las relaciones laborales; resolución de problemas y planificación conjunta en un ámbito más amplio.
			Sindicatos, dirección y trabajadores redefinen sus respectivos papeles.

**Tabla 1. Continuación**

Al margen de la aportación de Walton (1985), y a partir de una extensa revisión de la literatura dirigida a la comunidad profesional y académica, Pfeffer (1994) afirma que se pueden distinguir una serie de prácticas interrelacionadas –en concreto, un total de dieciséis– que caracterizan a las compañías que logran una ventaja competitiva a través de la gestión de sus recursos humanos. Sostiene, además, que dichas prácticas no constituyen una moda pasajera (aunque su aplicación pueda serlo), ni son contingentes respecto a la estrategia competitiva de la empresa. No obstante, en un artículo posterior Pfeffer (1998) reduce esas prácticas a siete, ya que en este caso se centra en dimensiones básicas, algunas de las cuales incluyen varias que antes consideraba por separado. Además, algunos de los ítems citados en el primer trabajo se referían más a la capacidad para implementar las prácticas de alto rendimiento –por ejemplo, perspectiva a largo plazo en la gestión– que a una práctica en sí misma.

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	
PFEFFER (1994)	PFEFFER (1998)
Seguridad en el empleo	Seguridad en el empleo
Reclutamiento selectivo	Reclutamiento selectivo
Salarios elevados	Salarios elevados y retribución variable
Pago de incentivos	
Participación de los empleados en el capital	
Información compartida	Información compartida
Participación y <i>empowerment</i> o delegación de autoridad	Equipos autogestionados y descentralización en la toma de decisiones
Equipos autogestionados	
Formación y desarrollo de habilidades	Formación amplia
Rotación de puestos	
Igualitarismo simbólico	Reducción de las diferencias de estatus en símbolos y salarios
Compresión del abanico salarial	
Reclutamiento interno	
Perspectiva a largo plazo en la gestión	
Medición de las prácticas	
Desarrollo de una cultura fuerte	

**Tabla 2. Prácticas de recursos humanos universalistas**

Fuente: Elaborado a partir de Pfeffer (1994) y Pfeffer (1998)

Existen numerosas investigaciones empíricas que apoyan las predicciones universalistas. Gran parte de las mismas se han centrado en el estudio de la influencia de determinadas prácticas de recursos humanos, analizando su efecto individual sobre los resultados de la empresa. Así, por ejemplo, Abowd (1990) halló una relación significativa entre los resultados financieros de las empresas y el grado en que la retribución de los directivos estaba vinculada a los mismos. Leonard (1990) observó que las organizaciones que adoptaban planes de incentivos a largo plazo para sus directivos experimentaban un crecimiento superior de la rentabilidad económica que el resto de organizaciones. Gerhart y Milkovich (1990) encontraron que la composición de la retribución estaba relacionada con los resultados. Las organizaciones que adoptaban planes con una mayor proporción de retribución variable conseguían mejores resultados financieros<sup>2</sup>. A su vez, Terpstra y Rozell (1993) identificaron cinco mejores prácticas de

---

<sup>2</sup> Conjuntamente, estos tres estudios indican que aquellas organizaciones que hacen más hincapié en la retribución variable obtienen mejores resultados.

contratación y observaron que existía una relación positiva entre los resultados organizativos y el uso de dichas prácticas<sup>3</sup>.

A pesar de que Delery y Doty (1996) afirman que existe un creciente consenso sobre qué prácticas de recursos humanos deben ser consideradas como mejores prácticas, otros autores (Becker y Gerhart, 1996) sostienen que incluso dentro de este enfoque, los estudios sobre los denominados sistemas laborales de alto rendimiento varían significativamente en cuanto a las prácticas consideradas e, incluso, respecto a si una práctica determinada está relacionada positiva o negativamente con los resultados (véase la Tabla 3) (Becker y Gerhart, 1996). Así, por ejemplo, las estrategias de recursos humanos basadas en sistemas de promoción interna y que proporcionan a los empleados el acceso a procedimientos de quejas, han sido descritas por Huselid (1995) y Pfeffer (1994) como de alto rendimiento. Mientras que otros estudios (Arthur, 1994; Ichniowski *et al.*, 1994) han incluido dichas prácticas en sistemas de gestión de recursos humanos más rígidos, asociados generalmente a organizaciones con un mayor grado de sindicalización. Huselid y Becker (1995) han calificado a estas dos últimas prácticas como prácticas de recursos humanos burocráticas, hallando una relación negativa y estadísticamente significativa con la rentabilidad de la empresa.

---

<sup>3</sup> En concreto, las prácticas seleccionadas fueron las siguientes: (1) la realización de estudios sobre las distintas fuentes de reclutamiento para determinar cuáles proporcionan empleados más productivos, (2) estudios de validación de las variables empleadas en la selección de empleados, (3) el uso de entrevistas estructuradas para la selección, (4) el uso de tests de habilidades y aptitudes cognitivas para la selección y (5) el uso de formularios de información biográfica para la selección (Terpstra y Rozell, 1993).

Prácticas de RR.HH.	Arthur (1994)	Cutcher-Gershenfeld (1991)	Delaney y Huselid (1996)	Delery y Doty (1996)	Huselid (1995)	Kochan y Osterman (1994)	MacDuffie (1995)
<u>Contratación</u>							
Criterios de selección: habilidades para el puesto /aprendizaje							SÍ
Rigurosidad de selección			SÍ		SÍ		
Reclutamiento interno			SÍ	SÍ	SÍ		
Seguridad en el empleo				SÍ			SÍ
<u>Evaluación</u>							
Sistema de evaluación formal					SÍ		
Basada en resultados/comportamientos				SÍ			
<u>Compensación</u>							
Retribución variable	SÍ		SÍ	SÍ	SÍ		SÍ
<u>Formación y desarrollo</u>							
Formación inicial	SÍ						SÍ
Énfasis en la formación			SÍ	SÍ	SÍ		SÍ
Rotación de puestos						SÍ	SÍ
Criterios de promoción			SÍ		SÍ		
<u>Otras</u>							
Trabajo en equipo	SÍ	SÍ				SÍ	SÍ
Participación/Círculos de calidad	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ		SÍ	SÍ
Gestión de calidad total						SÍ	SÍ
Información compartida					SÍ		
Barreras de estatus							SÍ
Resolución de conflictos	SÍ	SÍ					
Procedimientos formales de quejas			SÍ		SÍ		
Encuestas de actitudes					SÍ		
% de personal cualificado	SÍ						
Ámbitos de control	SÍ						
Actos sociales	SÍ						
Información sobre objetivos de producción		SÍ					
Diseño de puestos (flexibles o rígidos)	SÍ			SÍ			

**Tabla 3. Prácticas laborales de alto rendimiento según distintos autores**

Fuente: Becker y Gerhart (1996) y elaboración propia

Globalmente, el nivel de apoyo que han recibido las predicciones universalistas indica que se trata de una perspectiva válida en el campo de la gestión estratégica de recursos humanos (Delery y Doty, 1996). De hecho, Pfeffer (1994) sostiene que el

apoyo empírico a las contingencias es tan escaso, que el enfoque universalista debería ser el preferido. No obstante, y como se desprende de lo dicho anteriormente, hay que subrayar la gran heterogeneidad existente entre las investigaciones efectuadas.

Otro aspecto que cabe señalar es que el supuesto implícito en estos estudios es que los efectos de las distintas decisiones relativas a los recursos humanos son aditivos, idea que es inconsistente, como señalan Becker y Gerhart (1996), con el concepto de ajuste interno en el que hace hincapié la teoría de recursos y capacidades. En este sentido, Pfeffer (1998) destaca la necesidad de aplicar estas prácticas de forma conjunta, ya que la implementación de las mismas de forma aislada puede no tener efecto alguno o puede que, incluso, bajo ciertas circunstancias sea contraproducente para la organización. En la misma línea se pronunciaba Walton (1985), al sugerir que las prácticas deben utilizarse conjuntamente, ya que es a través de los efectos combinados de las mismas como la empresa puede alcanzar los mayores beneficios. En el enfoque de configuraciones, que se comenta más adelante, sí se considera el efecto conjunto de distintas prácticas de recursos humanos sobre los resultados.

### **3. Enfoque contingente**

El enfoque contingente es más complejo que el universalista, ya que implica la existencia de interacciones, en vez de las simples relaciones lineales incorporadas en los modelos universalistas (Venkatraman, 1989). En otras palabras, la teoría de la contingencia sostiene que la relación entre la variable dependiente y las variables independientes relevantes será diferente para distintos niveles de la variable de contingencia crítica. En este sentido, la literatura de gestión estratégica de recursos humanos ha analizado fundamentalmente tres tipos de relaciones de contingencia: la primera vincula las elecciones relativas a las prácticas de recursos humanos a las distintas etapas del ciclo de vida de la organización; la segunda relaciona dichas prácticas con la estructura organizativa; la tercera hace referencia a los vínculos entre la gestión de recursos humanos y la estrategia organizativa (Storey y Sisson, 1993; p. 59). A continuación se hace una revisión de las principales conclusiones de los estudios realizados en cada uno de estos ámbitos.

#### **3.1. CICLO DE VIDA**

La literatura sobre el ciclo de vida de las organizaciones analiza los cambios en las prioridades directivas a lo largo de las distintas fases del desarrollo organizativo: introducción, crecimiento, madurez y declive (Baird y Meshoulam, 1988; Smith, Mitchell y Summer, 1985). Estas prioridades cambiantes influirán, a su vez, en la gestión de los recursos humanos (Storey y Sisson, 1993; Kochan y Chalykoff, 1987). A este respecto, las investigaciones realizadas se pueden clasificar en dos grupos. En primer lugar, algunos trabajos –apoyándose en el enfoque de los roles– analizan el tipo de empleados que mejor se ajustan a las necesidades de la organización, en cada una de las fases del ciclo de vida de la organización. Así, Gerstein y Reisman (1983) describen el cambio en los roles de los directivos a lo largo de dichas fases, para justificar la necesidad de adecuar los criterios de selección y evaluación de los altos directivos a las distintas etapas del ciclo de vida. Del mismo modo, Datta y Guthrie (1994) sugieren que los

requisitos de roles de los directores generales (CEOs) de compañías que se encuentran en una fase de rápido crecimiento, permiten explicar la mayor probabilidad de contratar CEOs del exterior durante esta fase. A su vez, Ferris, Schellenberg y Zammuto (1984) también emplean el enfoque de los roles para desarrollar propuestas relacionadas con las necesidades de personal y sus implicaciones en condiciones de declive. Las investigaciones que relacionan el ciclo de vida de la organización con cambios en los requisitos de directivos presuponen, en definitiva, que los roles del directivo cambian a lo largo de las distintas etapas; sin embargo, como señalan Jackson y Schuler (1995), la validez de esta hipótesis todavía no ha sido contrastada empíricamente.

Por otro lado, existe un segundo grupo de trabajos que se centra en la importancia de las distintas actividades de recursos humanos en cada una de esas etapas, tratando de determinar las políticas más adecuadas para cada fase (Buller y Napier, 1993; Kochan y Barocci, 1985; Legnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Smith, 1982a). Por ejemplo, Buller y Napier (1993) observaron que los directores de recursos humanos de empresas de crecimiento rápido consideraban que las actividades más importantes eran el reclutamiento y la selección, mientras que en las empresas en la etapa de madurez había una mayor preocupación por un conjunto más amplio de prácticas, tales como las relacionadas con el mantenimiento de un mercado laboral interno. En la Tabla 4 se recogen las relaciones propuestas por Kochan y Barocci (1985) entre las cuatro etapas del ciclo de vida y las prácticas de recursos humanos más apropiadas en las áreas de selección, compensación, formación y desarrollo y relaciones laborales.

Funciones de RR.HH.	Etapas del ciclo de vida			
	<i>Introducción</i>	<i>Crecimiento</i>	<i>Madurez</i>	<i>Declive</i>
Reclutamiento, selección y ubicación	Atraer a los mejores talentos técnicos/profesionales.	Reclutamiento del número y la combinación adecuada de trabajadores cualificados. Planificación de sucesiones. Gestión de movimientos rápidos en el mercado laboral interno.	Estimular una rotación suficiente para minimizar los despidos y proporcionar nuevos puestos. Estimular la movilidad a medida que las reestructuraciones modifican los puestos.	Planificación e implementación de reducciones de plantilla y reasignaciones.
Compensación	Igualar o superar los niveles del mercado para atraer el talento necesario.	Igualar el mercado pero considerar también la equidad interna. Establecer estructuras formales de compensación.	Control de la compensación.	Control de costes más intenso.
Formación y desarrollo	Definición de los requisitos futuros de competencias y comenzar el establecimiento de escaleras de puestos.	Desarrollo de un equipo de dirección eficaz mediante el desarrollo directivo y el desarrollo organizativo.	Mantenimiento de la flexibilidad y las competencias de una plantilla que envejece.	Implementar servicios de reciclaje profesional y consultoría de carreras.
Relaciones laborales	Establecer la organización y filosofía básica de relaciones con los empleados.	Mantenimiento de la paz laboral y la motivación de los empleados.	Control de los costes laborales y mantenimiento de la paz laboral. Mejora de la productividad.	Mantenimiento de la paz laboral.

**Tabla 4. Actividades de RR. HH. críticas en distintas etapas de la organización**

Fuente: Kochan y Barocci (1985)

Del mismo modo, Smith (1982a) ofrece un repertorio de políticas adecuadas para las distintas fases del ciclo de vida (véase Tabla 5). Según este autor, en la fase de introducción las habilidades son adquiridas en el mercado laboral externo. Además, la organización no se puede permitir el empleo de prácticas de recursos humanos que aumenten los costes fijos, por lo que la compensación suele tener un elevado porcentaje variable y se suelen aplicar planes de participación en beneficios.

Prácticas de recursos humanos		Etapas del ciclo de vida			
		Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
<b>Compensación</b>	Fija vs. variable	Alta proporción variable; no predecible	Alta proporción variable; gran potencial	Mayor proporción fija; predecible	Alta proporción fija; seguridad
	Centralización vs. control local	Control local; respuesta inmediata	Política centralizada; administración local	Política centralizada; administración centralizada	Control totalmente centralizado
	Política salarial	Elevada retribución y alto riesgo	Elevada retribución por desempeño	Nivel medio de retribución; mucha seguridad	Retribución más elevada; riesgo más elevado
	Base de compensación variable	Crecimiento de ventas; riesgo; innovación; supervivencia	Crecimiento de ventas y beneficios; nuevos productos; cuota de mercado	Sistemas de control; reducción de costes; mantenimiento de la cuota	Generación de efectivo; control de costes; consistencia
	Horizonte temporal	Objetivos cambiantes y a corto plazo	Corto plazo para producción; más largo para estrategia	Mayor hincapié en optimización a largo plazo	Corto plazo
<b>Planificación</b>	Planificación de necesidades organizativas	No se aplica; futuro completamente impredecible	Previsión crítica para adecuar la plantilla	Previsión limitada a las jubilaciones; reorganización	Previsiones limitadas a identificar excesos
	Planificación de carreras individuales	No se utiliza	Únicamente direccional; las oportunidades superan al personal cualificado	Se requiere retención de empleados; optimización de los recursos humanos	Menos necesaria
<b>Estilo directivo</b>	Emprendedor vs. burocrático	Emprendedor; rapidez de respuesta; directivo	Emprendedor para el crecimiento, pero desarrollo de sistemas para preservar ganancias	Burocrático; economías de escala; calidad	Emprendedor directivo; recortes, reorganizaciones; supervivencia
<b>Desarrollo</b>	Contratación vs. formación	Se contratan todas las habilidades; no formación	Se necesita la contratación pero la formación adquiere importancia	Énfasis en el desarrollo interno y la promoción; escasa contratación	Ni contratación, ni formación
<b>Beneficios</b>	Participación en beneficios	Participación en beneficios; efectivo o efectivo diferido	Participación en beneficios; algún beneficio garantizado	Planes de pensiones definidos	Pensiones; seguridad
	Pensiones				

**Tabla 5. Prácticas de recursos humanos para las distintas etapas del ciclo de vida**

Fuente: Smith (1982a)

En la fase de crecimiento el horizonte temporal de la organización se amplía. En este sentido, se pueden emplear las opciones sobre acciones para orientar a los empleados hacia objetivos a largo plazo. Una parte importante de la retribución será variable, empleando medidas de rendimiento, tales como crecimiento de ventas y beneficios, cuota de mercado o éxito en la introducción de nuevos productos. Asimismo, Smith (1982a) destaca que en esta etapa la planificación de recursos humanos es fundamental para asegurar un crecimiento organizativo apropiado y, aunque se sigue recurriendo al mercado laboral externo, el desarrollo interno de los empleados resulta crítico para el aprovechamiento pleno del capital humano existente.

Las empresas en fase de madurez se centran en el mantenimiento de su cuota de mercado y en la eficiencia. Dado que la flexibilidad y variabilidad son menores en este tipo de entornos, cabe esperar que en las prácticas de compensación adquiera más importancia el componente fijo. Asimismo, la planificación de carreras y el desarrollo interno de los recursos humanos es muy importante para maximizar la utilización de los recursos humanos.

Por último, la fase de declive se caracteriza por el énfasis en el mantenimiento de la cuota de mercado en un mercado en recesión y por un extremo control de costes. Dadas estas características, según Smith (1982a) las políticas de compensación se caracterizan por una alta proporción fija, pero con niveles salariales en descenso. Los programas de reclutamiento, la planificación de carreras y la formación se reducen en gran medida o desaparecen.

En relación con la evidencia empírica disponible en este ámbito, cabe señalar que, hasta la fecha, los estudios disponibles han adoptado un enfoque determinista, prediciendo que las distintas etapas del ciclo de vida restringen y determinan la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, se han propuesto modelos de contingencia más complejos. La hipótesis que subyace en estos modelos es que la gestión de los recursos humanos refleja las elecciones realizadas por los decisores organizativos, de forma que si dichas elecciones son adecuadas se producirá un ajuste entre el ciclo de vida y la gestión de los recursos humanos lo que conduce, a su vez, a la efectividad de la organización (Cook y Ferris, 1986; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Milliman, Von Glinow y Nathan, 1991). No obstante, la validez de este último tipo de modelos no ha sido contrastada empíricamente.

En cualquier caso, el ciclo de vida de la organización no es la única variable que puede influir en las estrategias de gestión de recursos humanos. Otra variable de contingencia importante es la estructura organizativa de la empresa.

### 3.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa es el resultado de las distintas formas de dividir y coordinar el trabajo (Mintzberg, 1979)<sup>4</sup>. Las distintas formas estructurales surgen como consecuencia de la influencia de una serie de variables internas y externas, entre las que se incluyen la tecnología, el crecimiento organizativo, la turbulencia del entorno y la estrategia empresarial, entre otras (Miles y Snow, 1978; Mintzberg, 1979). Además, las distintas formas estructurales se enfrentan a diferentes retos que, probablemente, tendrán implicaciones para la gestión de los recursos humanos (Jackson y Schuler, 1995).

En este sentido, Van Sluijs, Van Assen y Hertog (1991) sostienen que la gestión de los recursos humanos ha venido determinada por su evolución en el contexto de las organizaciones estructuradas mediante una departamentalización funcional. En consonancia con dicha departamentalización, el enfoque tradicional de gestión del personal se centra en la selección, formación, evaluación y compensación para individuos en puestos específicos. Es decir, se divide la gestión de recursos humanos en áreas funcionales que son tratadas de forma independiente sin tener en cuenta las posibles interrelaciones entre las mismas. Sin embargo, cuando las organizaciones se reestructuran para fomentar el trabajo en equipo, se producen importantes consecuencias para la gestión de los recursos humanos. Por ejemplo, las organizaciones diseñadas para el trabajo en equipo deberán emplear otros métodos de análisis de puestos, reclutamiento, evaluación, compensación y actividades de socialización (Hiltrop, 1995; Klimoski y Jones, 1994).

La estrecha interrelación entre la estructura y la estrategia ha generado, por otra parte, un amplio debate relativo a si “la estrategia sigue a la estructura” o si “la estructura sigue a la estrategia”. En cualquier caso, ambas están mutuamente relacionadas y lo interesante es su vinculación con la estrategia de recursos humanos (Storey y Sisson, 1993; p. 62). Algunos autores han analizado la influencia conjunta de la estrategia y la estructura sobre la gestión de los recursos humanos, siendo el trabajo de Fombrun *et al.* (1984) el más conocido. Sus principales aportaciones se muestran en la Tabla 6.

---

<sup>4</sup> La estructura determina qué tareas deben realizarse, así como las personas y grupos responsables de ellas. Y, por otro lado, establece los mecanismos pertinentes para conseguir que esas tareas se realicen de forma coordinada y contribuyan así, de forma efectiva, al logro de los objetivos organizativos.

<i>Estrategia</i>	<i>Estructura</i>	<i>Gestión de recursos humanos</i>			
		<i>Selección</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Recompensas</i>	<i>Desarrollo</i>
1. Producto único	Funcional	Orientación funcional: criterios subjetivos	Medida subjetiva vía contacto personal	Asignadas de modo paternalista y no sistemático	Experiencias laborales no sistemáticas: especialización funcional
2. Producto único (integración vertical)	Funcional	Orientación funcional: criterios estandarizados	Impersonal: basada en datos de costes y productividad	Relacionadas con el rendimiento y la productividad	Especialistas funcionales con algunos generalistas: amplia rotación
3. Crecimiento mediante adquisición de negocios no relacionados ( <i>holding</i> )	Negocios separados y autónomos	Orientación funcional, pero varía el nivel de estandarización en los distintos negocios	Impersonal: basada en rentabilidad económica y financiera	En base a fórmulas que incluyen la rentabilidad económica y financiera	Multifuncional pero no multinegocio
4. Diversificación relacionada mediante crecimiento interno y adquisición	Multi-divisional	Orientación funcional y generalista: criterios sistemáticos	Impersonal: basada en rentabilidad económica, productividad y evaluación subjetiva de la contribución a la compañía	Bonos importantes: basados en la rentabilidad y en una evaluación subjetiva de la contribución a la compañía	Multifuncional y multidivisional
5. Múltiples productos en múltiples países	Organización global	Orientación funcional y generalista: criterios sistemáticos	Impersonal: basada en múltiples objetivos como rentabilidad económica, beneficio por producto y país	Bonos: basados en múltiples objetivos planificados con cierta discreción de la alta dirección	Multidivisional y entre distintas subsidiarias: formal y sistemática

**Tabla 6. Relaciones entre estrategia, estructura y gestión de recursos humanos**

Fuente: Fombrun, Tichy y Devanna (1984)

En dicha Tabla se muestran, en concreto, las opciones de recursos humanos más “apropiadas” para cinco tipos de combinaciones estrategia-estructura, que van desde negocios con un único producto y estructura funcional hasta compañías multiproducto y globalizadas. Así, por ejemplo, se sugiere que en una empresa que siga una estrategia de producto único con una estructura funcional, se adoptará una estrategia de gestión de recursos humanos tradicional. La selección y la evaluación se llevarán a cabo de forma subjetiva y las prácticas de desarrollo y compensación tendrán un carácter no sistemático y paternalista.

Por el contrario, una compañía que siga una estrategia de diversificación con una estructura multidivisional aplicará con mayor probabilidad una estrategia de recursos humanos orientada por instrumentos sistemáticos e impersonales y, al mismo tiempo, adaptables a las distintas partes de la organización. Predominarán los sistemas de retribución basados en fórmulas que incluyan la rentabilidad económica y financiera. Las prácticas de selección y evaluación probablemente varíen de unas divisiones a otras. En el caso de que se trate de una estrategia de diversificación relacionada, la gestión de recursos humanos deberá fomentar y facilitar las interrelaciones entre los distintos negocios. Por lo tanto, las prácticas de formación y desarrollo directivo se aplicarán en un ámbito multifuncional y multidivisional. La alta dirección deberá ser tratada como un recurso organizativo global en lugar de dejar que su desarrollo sea responsabilidad de políticas divisionales independientes.

La influencia de la estructura sobre la gestión de los recursos humanos es particularmente evidente en el caso de las empresas multinacionales y las empresas conjuntas internacionales. Las estructuras para las organizaciones que se extienden más allá de los límites nacionales incluyen las formas multinacionales, globales, internacionales o transnacionales (Ghoshal y Bartlett, 1990). Estas estructuras representan soluciones alternativas a los problemas de la especialización, integración, incertidumbre y gestión del riesgo en un entorno internacional. El reto fundamental al que se enfrenta la gestión de los recursos humanos es cómo integrar esas unidades dispersas globalmente y, al mismo tiempo, adaptarse a las condiciones sociales de los países anfitriones (Laurent, 1986). En el caso de empresas conjuntas formadas por empresas procedentes de distintos países también se deben resolver problemas similares (Schuler, Jackson, Dowling y DeCieri, 1991; Schuler y Sluijs, 1992).

Sin embargo, la estrategia organizativa suele ser considerada como el principal factor de contingencia en la literatura de gestión estratégica de recursos humanos, existiendo un gran número de trabajos que, tanto de forma teórica como empírica, han tratado de analizar esa relación.

### 3.3. ESTRATEGIA

Según la teoría de la contingencia, como se señalaba anteriormente, la relación entre el uso de determinadas prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos es contingente respecto a la estrategia de la organización. Es decir, se requiere lograr un ajuste, congruencia o adecuación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la estrategia. Sin embargo, el concepto de “ajuste” puede tener distintos significados, ya que en algunos casos hace referencia a la congruencia entre estrategia y rasgos estructurales y, en otros, entre estrategia y entorno o entre formulación y puesta en práctica de la estrategia.

En este sentido, el análisis del concepto de ajuste en la gestión estratégica se puede realizar considerando dos dimensiones (Venkatraman y Camillus, 1984): (1) en función de la definición del ajuste y (2) según el ámbito o dominio del ajuste.

En relación con la primera de estas dos dimensiones, las distintas definiciones de la estrategia se pueden clasificar en dos grupos. Uno hace referencia al *contenido* de la estrategia (qué debe hacerse), es decir, qué elementos deben estar alineados con la estrategia; el otro enfoque hace referencia al *proceso* de elaboración de la estrategia (cómo debe desarrollarse), es decir, las acciones que es necesario desarrollar para lograr el ajuste a distintas condiciones ambientales.

Con respecto al ámbito o dominio del ajuste, se pueden establecer tres niveles: externo, interno, e integrado. Algunos autores que se encuentran en la intersección entre los campos de la economía industrial y la gestión estratégica analizan el ajuste entre variables externas (estructura del mercado) y variables estratégicas (conducta de la empresa) sin considerar las configuraciones internas (organizativas) (Porter, 1980). Asimismo, algunos investigadores se centran exclusivamente en la formulación o en la implementación. En el enfoque de formulación, la estrategia se debe ajustar principalmente a variables externas como, por ejemplo, oportunidades de mercado

(Chandler, 1962) o el ciclo de vida del producto (Hofer, 1975). Al contrario, en el enfoque de implementación se requiere ajustar la estrategia a variables internas como la estructura (Galbraith y Nathanson, 1978), los sistemas de dirección (King, 1978) o la cultura organizativa (Schwartz y Davis, 1981). En el dominio integrado el ajuste se postula tanto con el interior como con el exterior.

La combinación de ambas dimensiones da lugar a una matriz con seis celdas, cada una de las cuales representa una perspectiva diferente sobre el ajuste en la gestión estratégica (Venkatraman y Camillus, 1984).

<b>DOMINIO DEL AJUSTE</b>	<b>EXTERNO</b>	$\aleph$ <b>FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b> Alineamiento de la estrategia con las condiciones del entorno	$\wp$ <b>RELACIONES INTERORGANIZATIVAS</b> Análisis de la estrategia a nivel "colectivo", haciendo hincapié en la interdependencia de las estrategias de distintas organizaciones
	<b>INTERNO</b>	$\S$ <b>IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA</b> Desarrollo de mecanismos administrativos y organizativos en línea con la estrategia	$\otimes$ <b>ELECCIÓN ESTRATÉGICA</b> La discrecionalidad directiva frente a la perspectiva determinista respecto a las decisiones sobre mecanismos organizativos
	<b>INTEGRADO</b>	$\aleph$ <b>INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA</b> La gestión estratégica implica la formulación y puesta en práctica, abarcando decisiones organizativas y sobre el entorno	$\oplus$ <b>"GESTALT"</b> Configuración amplia de la organización y el entorno, haciendo hincapié en la interdependencia y no en la causalidad
		<b>CONTENIDO DEL AJUSTE</b> (Elementos que deben ser alineados con la estrategia)	<b>MODELO DE INTERACCIÓN</b> (Proceso para llegar al ajuste)
<b>DEFINICIÓN DEL AJUSTE</b>			

**Figura 2. Esquema conceptual sobre distintas perspectivas de ajuste estratégico**

Fuente: Adaptado de Venkatraman y Camillus (1984)

De acuerdo con este esquema de clasificación, la teoría de adaptación estratégica de Miles y Snow (1978) se situaría en la celda tres, correspondiente al enfoque de integración. Bajo esta perspectiva se considera que no sólo debe haber una congruencia entre la organización y su entorno, sino también entre la formulación y la puesta en práctica de la estrategia.

El interés creciente de la gestión estratégica por identificar las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa, y de la literatura de recursos humanos por determinar las consecuencias de las prácticas de empleo, conducen hacia un enfoque integrado en el que la estrategia empresarial puede explicarse, en parte, mediante cuestiones relacionadas con la gestión de los recursos humanos (Cappelli y Singh, 1992). La teoría del comportamiento (Schuler y Jackson, 1987a, Jackson, Schuler y Rivero, 1989), como se señalaba en el capítulo primero, postula que la efectividad en la

implementación de una estrategia determinada depende en gran medida de la conducta de los empleados. En este sentido, la gestión de los recursos humanos, a través de sus distintos procesos, no sólo se preocupa de controlar y evaluar dichos comportamientos, sino también de incidir en ellos mediante distintas políticas y estrategias. Por lo tanto, la organización debería adoptar prácticas de recursos humanos que estimulen un comportamiento de los empleados consistente o armonioso con la estrategia empresarial. De esta forma, la alineación de la estrategia y las prácticas de recursos humanos permite a la organización la obtención de resultados superiores.

Por otro lado, la teoría de la agencia (Eisenhardt, 1988; Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983) conduce a predicciones similares. Si el empleador conoce cuáles son los comportamientos de los empleados que requiere, entonces la organización desarrollará las políticas y prácticas acordes con dichos comportamientos. En términos de la teoría de la agencia, la organización estaría simplemente alineando los intereses del empleador (principal) y del empleado (agente). Las organizaciones que consigan una mayor armonización de dichos intereses lograrán unos resultados superiores.

En definitiva, las prácticas de recursos humanos pueden ser utilizadas de múltiples maneras para obtener unos comportamientos de los empleados consistentes con la estrategia de la organización. Puesto que el comportamiento es función de las capacidades y la motivación, la empresa puede diseñar un conjunto de prácticas que aseguren la contratación y retención de los individuos con las capacidades necesarias y, al mismo tiempo, también puede emplear dichas prácticas para conseguir que los empleados se comporten de forma consistente con la estrategia (Delery y Doty, 1996).

Si bien la tipología estratégica de Miles y Snow (1978), como se ha señalado anteriormente, se corresponde con un enfoque de integración, la mayor parte de los estudios que emplean dicha tipología para analizar el ajuste de la estrategia con los recursos humanos se centran en el contenido del ajuste. Entre los trabajos que adoptan esta perspectiva se encuentran el de Bird y Beechler (1994). Estos autores definen tres tipos de filosofías o estrategias de gestión de recursos humanos (Carroll, 1991; Cascio, 1991):

- La estrategia de *utilizador*, que se apoya en un compromiso mínimo con los empleados y un elevado aprovechamiento de sus habilidades. Se trata de emplear los recursos humanos de la forma más eficiente posible mediante: 1) la contratación y despido de personal basándose en las necesidades a corto plazo y 2) el ajuste de las habilidades de los empleados a los requisitos de las tareas.
- La estrategia de *acumulador* se basa en una implicación máxima. Se trata de desarrollar los recursos humanos de la organización mediante: 1) la contratación de personal con elevado potencial y 2) el desarrollo de su potencial a lo largo del tiempo de forma consistente con las necesidades de la organización.
- Finalmente, la estrategia de *facilitador* se basa en la generación de nuevo conocimiento. Trata de desarrollar los recursos humanos de la organización de la forma más eficaz posible mediante: 1) la contratación de personal con una gran automotivación y 2) el estímulo y apoyo del personal para que, por sí mismos, desarrollen las habilidades y conocimientos que consideren importantes.

Pues bien, estos autores observaron que las empresas exploradoras que siguen la estrategia de utilizador y las empresas defensivas que aplican una estrategia de acumulador obtienen, en general, mejores resultados que las empresas competidoras que no logran ese ajuste. Además, también presentan mejores resultados en términos de rotación, antigüedad y moral de los empleados, lo que proporciona apoyo a la hipótesis de contingencia.

Por otra parte, Raghuram (1994) analiza las prácticas de contratación y el tipo de formación requerida por los directivos. Los resultados de su estudio confirman, de forma consistente con Miles y Snow (1984), que la estrategia exploradora está asociada a la “compra” de las capacidades. Además, existe un mayor porcentaje de directivos formados en las áreas de marketing e I+D.

Así mismo, Delery y Doty (1996) analizan las prácticas de gestión de recursos humanos para una muestra de 1050 bancos, observando que las prácticas de evaluación del rendimiento, participación y el desarrollo de la carrera en la organización son contingentes respecto a la estrategia. En concreto, las empresas exploradoras obtienen mejores resultados cuando utilizan los resultados como criterio de evaluación del rendimiento, reducen los niveles de participación de sus empleados y, además, proporcionan mayores oportunidades para el desarrollo interno de las carreras.

Del mismo modo, Rajagopalan (1996) sostiene que la relación entre la compensación de los directivos y los resultados organizativos es contingente respecto a las características de los sistemas de compensación y al grado en que dichas características se ajusten a la estrategia. Los resultados de su estudio indican que las organizaciones defensivas obtienen mejores resultados cuando ofrecen incentivos a corto plazo (bonos anuales) y utilizan criterios cuantitativos (por ejemplo, medidas contables) para evaluar el rendimiento de sus directivos. Por el contrario, las empresas exploradoras se benefician de la aplicación de incentivos más a largo plazo como, por ejemplo, opciones sobre acciones y evalúan el rendimiento en función de criterios más holísticos y basados en el mercado (por ejemplo, rentabilidad para los accionistas o crecimiento de la cotización de las acciones).

No obstante, Bennett, Ketchen y Blanton (1998) adoptan un enfoque de proceso, analizando los factores asociados con la integración de la gestión de recursos humanos en el proceso de gestión estratégica y su influencia sobre los resultados organizativos. Así, observaron que dicha integración era mayor en las empresas que siguen una estrategia exploradora y en aquellas que consideran a los empleados como un recurso estratégico. No obstante, no se observó una relación entre dicha integración y unos resultados organizativos superiores, como cabría esperar.

En general, los resultados de los estudios analizados muestran que algunas organizaciones obtienen mejores resultados cuando combinan determinadas prácticas de gestión de recursos humanos con ciertas estrategias empresariales, con lo que se confirma la necesidad lograr un ajuste entre ambas variables.

#### 4. Enfoque basado en configuraciones

El enfoque configuracional se distingue del enfoque universalista y contingente porque se basa en el principio holista de la investigación para identificar configuraciones, o modelos únicos de factores, postulando que alcanzarán la máxima efectividad. Estas configuraciones representan efectos sinérgicos no lineales e interacciones de orden superior, que no pueden recoger las teorías contingentes tradicionales entre dos variables (Doty y Glick, 1994). En segundo lugar, las teorías configuracionales incorporan el supuesto de equifinalidad, al postular que múltiples configuraciones de factores relevantes pueden proporcionar el máximo desempeño. En tercer lugar, las configuraciones son tipos ideales desarrollados teóricamente, en lugar de fenómenos empíricos observables (Doty y Glick, 1994; Meyer *et al.*, 1993).

En general, las teorías configuracionales se centran en cómo un conjunto o patrón de múltiples variables independientes se relaciona con una variable dependiente, en lugar de cómo se relacionan las variables independientes individuales con una variable dependiente (Delery y Doty, 1996). En este sentido, Wright y McMahan (1992) parecen sugerir que la perspectiva configuracional constituye un enfoque adecuado para la gestión estratégica de recursos humanos, al afirmar que esta última hace referencia al conjunto de actividades y usos planificados de los recursos humanos que tratan de facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización y que, para ser efectiva, la organización debe desarrollar un sistema de recursos humanos que logre un ajuste horizontal y vertical. Por estos motivos, los investigadores que emplean la teoría basada en configuraciones a la gestión estratégica de recursos humanos deben desarrollar teóricamente configuraciones de prácticas de recursos humanos, o sistemas laborales, internamente consistentes que maximicen el ajuste horizontal y, posteriormente, relacionar esos sistemas laborales con configuraciones estratégicas alternativas para maximizar el ajuste vertical.

Sin embargo, gran parte de las investigaciones sobre la relación entre la gestión de recursos humanos y los resultados organizativos se ha centrado en prácticas individuales. El supuesto que subyace en estos trabajos es que los efectos de las distintas prácticas de gestión de recursos humanos son aditivos, una idea que es incompatible con el énfasis que pone la teoría de recursos en el ajuste interno (Becker y Gerhart, 1996). La teoría de recursos y capacidades destaca la importancia de la complementariedad de los recursos, la idea de que las políticas o prácticas individuales tienen una capacidad limitada para generar de manera aislada ventajas competitivas, pero que en combinación sí pueden permitir a la empresa lograr una ventaja competitiva (Barney, 1995). El supuesto de que los sistemas de prácticas de recursos humanos pueden ser superiores a la suma de las partes aparece en muchos trabajos sobre sinergias, ajuste interno y externo, enfoques holísticos, configuraciones y factores contingentes, entre otros (Amit y Schoemaker, 1993; Delery y Doty, 1996; Dyer y Reeves, 1995; Huselid, 1995; Legnick-Hall y Legnick-Hall, 1988; Milgrom y Roberts, 1995).

Los supuestos de la teoría configuracional están siendo introducidos en modelos, tanto teóricos como empíricos, de gestión estratégica de recursos humanos. Estas ideas son incorporadas en los estudios empíricos cuando los investigadores tratan de

identificar configuraciones de prácticas de gestión de recursos humanos, que generan resultados superiores al utilizarse conjuntamente o con la estrategia apropiada, o ambas cosas. Así, algunos autores han tratado de desarrollar tipologías de sistemas efectivos de recursos humanos y relacionar el desempeño de esos sistemas con la estrategia de la organización (Arthur, 1992, 1994; MacDuffie, 1995; Miles y Snow, 1984).

A este respecto, MacDuffie (1995) señala que, a pesar de que se suele afirmar frecuentemente que las prácticas de recursos humanos “innovadoras” pueden mejorar los resultados empresariales, muy pocos estudios han sido capaces de confirmar empíricamente esa relación. Además, sostiene que la mayor parte de los problemas en esta línea de investigación no son empíricos, sino conceptuales. Las prácticas de recursos humanos innovadoras generalmente son analizadas de modo independiente, prestando mayor atención a aislar el efecto de prácticas individuales, que a comprender cómo dichas prácticas interactúan y se refuerzan unas a otras, o cómo se relacionan con las funciones y estrategias organizativas.

Las prácticas de recursos humanos innovadoras contribuirán a mejorar los resultados únicamente cuando se cumplen tres condiciones: cuando los empleados poseen los conocimientos y habilidades de los que carecen los directivos; cuando los empleados están motivados para aplicar esos conocimientos y habilidades a través de su esfuerzo discrecional; y cuando la estrategia de la empresa requiere para su aplicación del esfuerzo discrecional de los empleados (Levine y Tyson, 1990; Bailey, 1992). MacDuffie (1995) afirma que se deben cumplir estas tres condiciones para que las prácticas de recursos humanos contribuyan al desempeño organizativo. En este sentido, el concepto de “cúmulos” o conjuntos de prácticas de recursos humanos es fundamental para evaluar el cumplimiento de estas condiciones. Las empresas suelen organizar las prácticas de recursos humanos en sistemas consistentes con su cultura y estrategia (Osterman, 1987). De manera que es la combinación de distintas prácticas en un sistema, más que las prácticas individuales, la que determina la pauta de interacciones entre la dirección y los empleados (Cutcher-Gershenfeld, 1991). Por lo tanto, las investigaciones que se centran en el impacto de prácticas individuales de recursos humanos sobre los resultados organizativos pueden llegar a resultados erróneos, al recoger una práctica individual el efecto de todo el sistema de recursos humanos (Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1994).

Sobre la base de estas consideraciones, MacDuffie (1995) asocia las prácticas innovadoras de recursos humanos a las estrategias de producción flexible, dado que es en este tipo de estrategias donde los recursos humanos desempeñan un papel central. Es decir, en este tipo de sistemas los empleados deben tener un mayor conocimiento del proceso de producción y una mayor capacidad para la resolución de problemas. Para ello se requieren prácticas que incluyan una extensa formación, tanto en el puesto de trabajo como fuera del mismo, clasificaciones amplias de los puestos, rotación y grupos de resolución de problemas (por ejemplo, equipos de implicación de los empleados o círculos de calidad). Además, los conocimientos y habilidades desarrollados por los trabajadores serán de escasa utilidad si los mismos no están suficientemente motivados. Por lo tanto, habrá que aplicar políticas de recursos humanos de “gran compromiso” como, por ejemplo, seguridad en el empleo, retribución variable y reducción de las barreras de estatus entre directivos y empleados (véase la Tabla 7).

Prácticas de RR.HH. innovadoras	Conocimientos/ habilidades	Motivación/ compromiso	Integración con la estrategia, sistema productivo
<i>Índice de sistemas laborales</i>			
▪ Equipos de trabajo	X	X	X
▪ Grupos de resolución de problemas (Implicación de los empleados o círculos de calidad)	X	X	X
▪ Aplicación de las sugerencias de los empleados	X	X	X
▪ Rotación de puestos	X		X
▪ Descentralización de actividades relacionadas con la calidad	X		X
<i>Índice de políticas de gestión de RR.HH.</i>			
▪ Reclutamiento y selección	X	X	
▪ Retribución variable		X	X
▪ Diferenciación jerárquica		X	
▪ Formación de nuevos empleados	X	X	
▪ Formación de empleados con experiencia	X	X	

**Tabla 7. Relación entre las prácticas de RR.HH. innovadoras y las condiciones para el rendimiento económico**

Fuente: MacDuffie (1995)

En la misma línea, Arthur (1992, 1994) considera dos tipos de sistemas laborales o grupos de prácticas de gestión de recursos humanos, que denomina sistemas de “control” y de “compromiso”. El objetivo de los sistemas de control es reducir los costes laborales, o mejorar la eficiencia, obligando a los empleados a aplicar reglas y procedimientos formalizados y estableciendo su retribución basándose en criterios medibles de resultados (Eisenhardt, 1985; Walton, 1985). Por el contrario, los sistemas de compromiso obtienen los comportamientos y actitudes deseados de los empleados mediante el desarrollo de vínculos psicológicos entre sus propios objetivos y los de la organización. En otras palabras, se trata de proporcionar mayor discrecionalidad a los trabajadores desarrollando su compromiso, de forma que se pueda confiar en que llevarán a cabo las tareas de forma consistente con los objetivos organizativos. Estos dos sistemas emplean distintos programas y prácticas de recursos humanos. En general, los sistemas de compromiso se caracterizan por niveles más altos de participación de los trabajadores en las decisiones directivas, programas de participación formal, formación para la solución de problemas en equipo y actividades de socialización. Además, existe un mayor porcentaje de trabajadores cualificados y niveles salariales superiores (véase la Tabla 8).

Relaciones industriales	Tipo de sistema	
	Reducción de costes	Maximización del compromiso
<i>Organización del trabajo</i>	Definición explícita del puesto	Clasificación amplia de los puestos
<i>Relaciones laborales</i>	Escasa influencia de los empleados sobre las decisiones "directivas"	Alto nivel de participación/implicación de los empleados
	No existen mecanismos formales de apelación de los empleados	Procedimientos formales de resolución de quejas
	Limitados esfuerzos de comunicación/socialización	Se comparte regularmente información económica con los empleados
<i>Plantilla/Supervisión</i>	Se requiere poca cualificación	Alto porcentaje de trabajadores cualificados
	Supervisión intensa	Equipos autónomos
<i>Formación</i>	Esfuerzos de formación limitados	Formación más amplia, habilidades genéricas
<i>Compensación</i>	Beneficios limitados	Beneficios más amplios
	Salarios relativamente bajos	Salarios relativamente elevados
	Basada en incentivos	Participación en el capital

**Tabla 8. Dos sistemas de relaciones laborales**

Fuente: Arthur (1992)

Arthur (1994) sostiene que los sistemas de recursos humanos basados en el compromiso estarán asociados a un mejor desempeño organizativo. Al descentralizar la toma de decisiones, establecer mecanismos formales de participación y proporcionar la formación y recompensas adecuadas, un sistema de compromiso permite conseguir unos trabajadores motivados y con mayor discrecionalidad, cuyos objetivos estarán más alineados con los de la dirección. Por lo tanto, se pueden reducir los recursos necesarios para controlar a los empleados, tales como los relacionados con la supervisión y el mantenimiento de reglas y procedimientos. Además, hay una mayor probabilidad de que los empleados desarrollen comportamientos de ciudadanía organizativa (Organ, 1988) y comportamientos no recompensados pero que, sin embargo, pueden ser críticos para el éxito de la empresa<sup>5</sup>. A este respecto, y para una muestra de 30 miniacerías estadounidenses, Arthur (1994) observó que cuando se empleaba un sistema de compromiso se alcanzaban mayores niveles de productividad y la rotación de los empleados era menor.

Finalmente, Huselid (1995) también afirma que los trabajos que se centran en prácticas individuales presentan limitaciones teóricas y metodológicas, puesto que

<sup>5</sup> Entre los comportamientos que Bateman y Organ (1983) califican de "ciudadanía organizativa" se encuentran, por ejemplo, ayudar a los compañeros a solucionar problemas laborales, mantener el área de trabajo limpia y ordenada, promover un clima de trabajo tolerante y que minimice las distracciones creadas por conflictos interpersonales o proteger y conservar los recursos.

algunas investigaciones (Arthur, 1992; MacDuffie, 1995; Osterman, 1987, 1994), y el propio sentido común, predicen que cuando las empresas adoptan prácticas laborales de alto rendimiento en un área concreta, es bastante probable que también las utilicen en otras áreas. Por lo tanto, en la medida en que la aplicación de prácticas singulares de alto rendimiento vaya acompañada por un conjunto de prácticas asociadas, cualquier estimación del efecto sobre los resultados organizativos de una práctica particular puede resultar sesgada, dado que en dicho efecto se puede estar recogiendo la influencia del resto de prácticas.

Para la definición de sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, Huselid (1995) se basa principalmente en el trabajo de Delaney, Lewin e Ichniowski (1989), que identifica diez prácticas en las áreas de selección de personal, evaluación del rendimiento, compensación, diseño de puestos, procedimientos de quejas, reparto de información, evaluación de actitudes y participación. Posteriormente realiza un análisis factorial, lo que le conduce a la agrupación de dichas prácticas en los dos factores que se presentan a continuación:

- El primer factor es denominado “estructuras organizativas y habilidades de los empleados”. En él se incluye una amplia serie de actividades que tratan de mejorar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados, y proporcionar los mecanismos necesarios para que éstos puedan aplicar dichos atributos en el desempeño de sus tareas. En concreto, este factor recoge un programa formal de diseño de puestos y rigurosidad en la selección, lo que facilitará el ajuste empleado-puesto, así como programas formales de formación para aumentar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados. Además, también se incluyen programas de calidad de vida laboral, círculos de calidad y equipos integrados por dirección y empleados, que permitirán la participación de los trabajadores en decisiones relacionadas con los procesos productivos. Así mismo, dentro de este factor entrar a formar parte los programas para compartir información, procedimientos formales de quejas y planes de participación en ganancias y beneficios, que aumentan la probabilidad de que la participación de los empleados sea efectiva.
- El segundo factor, denominado “motivación de los empleados” incluye un conjunto de prácticas destinadas a reconocer y reforzar los comportamientos deseados de los trabajadores. Así, se incluyen las evaluaciones del rendimiento, su vinculación con la retribución y que las decisiones de promoción se basen en los méritos en lugar de la antigüedad.

Para una muestra de 968 empresas de más de cien trabajadores pertenecientes a distintos sectores, Huselid (1995) observó que las prácticas laborales de alto rendimiento ejercen un efecto positivo sobre los resultados financieros, lo que se debe, en parte, a que dichas prácticas disminuyen la rotación de empleados e incrementan la productividad. Además, trató de contrastar la hipótesis de que el ajuste interno entre dichas prácticas y externo (es decir, su adecuación a la estrategia de la organización) tendría un efecto positivo sobre los resultados. Sin embargo, las evidencias son limitadas en el caso del ajuste interno y menores aún en lo relativo al ajuste externo.

## 5. Conclusiones

En este trabajo se han revisado los principales enfoques que tratan de explicar la relación entre los sistemas de gestión de recursos humanos y los resultados organizativos. En este sentido, el estudio de la relación entre los sistemas de gestión de recursos humanos y la estrategia de la organización tiene una gran relevancia. Si las prácticas de gestión de recursos humanos deben adaptarse a los distintos tipos de estrategias, entonces las empresas que logren un ajuste entre dichas prácticas y la estrategia obtendrán resultados superiores a aquellas que no lo consigan (hipótesis *contingente*). Sin embargo, algunos autores defienden la existencia de prácticas o sistemas de gestión de recursos humanos que influyen positivamente en los resultados organizativos en todos los contextos (hipótesis *universalista*). En cualquier caso, las evidencias empíricas apuntan con bastante rotundidad la existencia de complementariedades entre las prácticas de gestión de recursos humanos, de manera que si se aplican determinadas prácticas también se aplican otras formando perfiles, sistemas o configuraciones internamente consistentes. Además, la efectividad de las prácticas de gestión, en cuanto a su impacto sobre los resultados organizativos, es muy superior cuando se aplica el perfil de prácticas conjuntamente que cuando se aplica una práctica aislada.

## 6. Bibliografía

- ABOWD, J. M. (1990): "Does performance-based managerial compensation affect corporate performance?", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, pp. 52-73.
- AMIT, R. y SCHOEMACKER, P. J. H. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ARTHUR, J. B. (1992): "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, pp. 488-506.
- \_\_\_\_\_ (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 37(3), pp. 670-687.
- BAILEY, T. (1992): "Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne", Paper written for the Sloan Foundation, Columbia University.
- BAIRD, L. y MESHOULAM, I. (1988): "Managing two fits of strategic human resource management", *Academy of Management Review*, vol. 13(1), pp. 116-128.
- BARNEY, J. B. (1995): "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, vol. 9(4), pp. 49-61.
- BATEMAN, T. S. y ORGAN, D. W. (1983): "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship"", *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 587-595.

- BECKER, B. y GERHART, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), pp. 779-801.
- BENNETT, N.; KETCHEN, D. J. y BLANTON, E. (1998): "An examination of the factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making", *Human Resource Management*, vol. 37(1), pp. 3-16.
- BIRD, A. y BEECHLER, S. (1995): "Links between business strategy and human resource management strategy in U.S.-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation", *Journal of International Business Studies*, vol. 26, pp. 23-46.
- BULLER, P. F. y NAPIER, N. K. (1993): "Strategy and human resource management integration in fast growth versus other mid-sized firms", *British Journal of Management*, vol. 4, pp. 273-291.
- CAPPELLI, P. y SINGH, H. (1992): "Integrating strategic human resources and strategic management", en D. Lewin, O. S. Mitchell y P. Sherer (Eds. ), *Research frontiers in industrial relations and human resources*, Industrial Relations Research Association, Madison, WI, pp. 165-192.
- CARROLL, S. (1991): "New HRM roles, responsibilities, and structures", en R. S. Schuler (Ed.), *Managing HR in the information age*, SHRM, Washington.
- CASCIO, W. (1991): *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*, PSW-Kent, Boston.
- CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- COOK, D. S. y FERRIS, G. R. (1986): "Strategic human resource management in industries experiencing decline", *Human Resource Management*, vol. 25, pp. 441-458.
- CUTCHER-GERSHENFELD, J. (1991): "The impact of a transformation in workplace relations", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44(2), pp. 241-260.
- DATTA, D. K. y GUTHRIE, J. P. (1994): "Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics", *Strategic Management Journal*, vol.
- DELANEY, J. T. y HUSELID, M. A. (1996): "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), pp. 949-969.
- DELANEY, J. T.; LEWIN, D. y ICHNIOWSKI, C. (1989): *Human resource policies and practices in American firms*, Government Printing Office, Washington.
- DELERY, J. E. y DOTY, D. H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), pp. 802-835.
- DOTY, D. H. y GLICK, W. H. (1994): "Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling", *Academy of Management Review*, vol. 19(2), pp. 230-251.

- DYER, L. y REEVES, T. (1995): "HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, pp. 656-670.
- EISENHARDT, K. M. (1985): "Control: organizational and economic approaches", *Management Science*, vol. 31(2), pp. 134-149.
- \_\_\_\_\_ (1988): "Agency and institutional explanations of compensation in retail sales", *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 488-511.
- FAMA, E. (1980): "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, vol. 88, pp. 288-307.
- FAMA, E. y JENSEN, M. (1983): "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 301-325.
- FERRIS, G. R.; SCHELLENBERG, D. A. y ZAMMUTO, R. F. (1984): "Human resource management strategies in declining industries", *Human Resource Management*, vol. 23, pp. 381-394.
- FOMBRUN, C.; TICHY, N. y DEVANNA, M. (1984): *Strategic human resource management*, Wiley, New York.
- GALBRAITH, J. R. y NATHANSON, D. A. (1978): *Strategy implementation: The role of structure and process*, West, New York.
- GERHART, B. y MILKOVICH, G. T. (1990): "Organizational differences in managerial compensation and financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 33(4), pp. 663-691.
- GERSTEIN, M. y REISMAN, H. (1983): "Strategic selection: Matching executives to business conditions", *Sloan Management Review*, vol. 24, pp. 33-49.
- GHOSHAL, S. y BARTLETT, C. A. (1990): "The multinational corporation as an interorganizational network", *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 603-625.
- GUEST, D. E. (1997): "Human resource management and performance: A review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, pp. 263-276.
- HILTROP, J. M. (1995): "The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s", *European Management Journal*, vol. 13(3), pp. 286-294.
- HOFER, C. W. (1975): "Toward a contingency theory of business strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 784-810.
- HUSELID, M. A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol 38(3), pp. 635-672.
- HUSELID, M. A. y BECKER, B. (1995): "High performance work systems and organizational performance", Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver.

- ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1994): "The effects of human resource management practices on productivity, Working Paper, Columbia University Graduate School of Business, New York.
- \_\_\_\_\_ (1997): "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines", *The American Economic Review*, vol. 87(3), pp. 291-313.
- JACKSON, S. E. y SCHULER, R. S. (1995): "Understanding human resource management in the context of organizations and their environment", *Annual Review of Psychology*, vol. 46, pp. 237-264.
- JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. y RIVERO, J. C. (1989): "Organizational characteristics as predictors of personnel practices", *Personnel Psychology*, vol. 42, pp. 727-786.
- KING, W. R. (1978): "Strategic planning for management information systems", *MIS Quarterly*, vol. 2(1), pp. 27-37.
- KLIMOSKI, R. J. y JONES, R. G. (1994): "Suppose we took staffing for effective group decision making seriously?" en R. A. Guzzo y E. Salas (Eds.), *Team decision making effectiveness in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- KOCHAN, T. A. y BAROCCI, T. A. (1985): *Human resource management and industrial relations*, Little, Brown and Company, Boston.
- KOCHAN, T. A. y CHALYKOFF, J. B. (1987): "Human resource management and business life cycles: some preliminary propositions", en A. Kleingartner y C. S. Anderson (Eds.), *Human resource management in high technology firms*, Lexington Books, Massachusetts, pp. 183-200.
- KOCHAN, T. A. y OSTERMAN, P. (1994): *The mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labor, management, and government*, Harvard Business School Press, Boston.
- LAURENT, A. (1986): "The cross-cultural puzzle of international human resource management", *Human Resource Management*, vol. 25, pp. 91-102.
- LEGNICK-HALL, C. A. y LENGNICK-HALL, M. L. (1988): "Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, vol. 13(3), pp. 454-470.
- LEONARD, J. S. (1990): "Executive pay and firm performance", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, pp. 13-29.
- LEVINE, D. y TYSON, L. D. (1990): "Participation, productivity, and the firm's environment", en A. S. Blinder (Ed.), *Paying for productivity*, Brookings Institute, Washington, pp. 183-244.
- MACDUFFIE, J. P. (1995): "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48(2), pp. 197-221.
- McMAHAN, G. C.; VIRICK, M. y WRIGHT, P. M. (1999): "Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects", en P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau y G. Milkovich

- (Eds.), *Research in personnel and human resource management: Supplement 4*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 99-122.
- MEYER, A. D.; TSUI, A. S. y HININGS, C. R. (1993): "Guest co-editors' introduction: Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 1175-1195.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1978): *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill Book Company.
- \_\_\_\_\_ (1984): "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, vol. 31(1), pp. 36-52.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1995): "Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19(2), pp. 179-208.
- MILLIMAN, J.; VON GLINOW, M. A. y NATHAN, M. (1991): "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory", *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 318-339.
- MINTZBERG, H. (1979): *The structuring of organizations (A synthesis of the research)*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, traducido al español como *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 1988.
- NADLER, D. A. y GERSTEIN, M. S. (1994): "Diseñar sistemas laborales de alto rendimiento: Organizar personas, trabajo, tecnología e información", en D. A. Nadler, M. S. Gerstein y R. B. Shaw y asociados, *Arquitectura Organizativa*, Ediciones Granica, Barcelona, pp. 169-200.
- ORGAN, D. W. (1988): *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- OSTERMAN, P. (1987): "Choice of employment systems in internal labor markets", *Industrial Relations*, vol. 26, pp. 46-67.
- \_\_\_\_\_ (1994): "How common is workplace transformation and who adopts it?", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47(2), pp. 173-188.
- PFEFFER, J. (1994): "Competitive advantage through people", *California Management Review*, vol. 36(2), pp. 9-28.
- \_\_\_\_\_ (1998): "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, vol. 40(2), pp. 96-124.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Routledge, London.
- RAGHURAM, S. (1994): "Linking staffing and training practices with business strategy: A theoretical perspective", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 5(3), pp. 237-251.
- RAJAGOPALAN, N. (1996): "Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 761-785.

- SCHULER, R. S. y JACKSON, S. E. (1987a): "Linking competitive strategies with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, vol. 1(3), pp. 207-219.
- \_\_\_\_\_ (1987b): "Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices", *Human Resource Planning*, vol. 10(3), pp. 125-141.
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E.; DOWLING, P. J. y DeCIERI, H. (1991): "Formation of an international joint venture: Davidson instrument panel", *Human Resource Planning*, vol. 14, pp. 51-59.
- SCHULER, R. S. y VAN SLUIJS, E. (1992): "Davidson-Marley BV: Establishing and operating an international joint venture", *European Management Journal*, vol. 10, pp. 428-437.
- SCHWARTZ, H. y DAVIS, S. M. (1981): "Matching corporate culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, vol. 10(1), pp. 30-48.
- SMITH, E. C. (1982a): "Strategic business planning and human resources: Part I", *Personnel Journal*, vol. 61(8), pp. 606-610.
- SMITH, K. G.; MITCHELL, T. R. y SUMMER, C. E. (1985): "Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle", *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 799-820.
- STOREY, J. y SISSON, K. (1993): *Managing human resources and industrial relations*, Open University Press, Buckingham.
- TERPSTRA, D. E. y ROZELL, E. (1993): "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance", *Personnel Psychology*, vol. 46, pp. 27-48.
- VAN SLUIJS, E.; VAN ASSEN, A. y DEN HERTOOG, J. F. (1991): "Personnel management and organizational change: A sociotechnical perspective", *European Work Organizational Psychology*, vol. 1, pp. 27-51.
- VENKATRAMAN, N. (1989): "The concept of fit in strategy research: Toward a verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 423-444.
- VENKATRAMAN, N. y CAMILLUS, J. C. (1984): "Exploring the concept of "fit" in strategic management", *Academy of Management Review*, vol. 9(3), pp. 513-525.
- WALTON, R. A. (1985): "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, vol. 63(2), pp. 77-84.
- WRIGHT, P. M. y McMAHAN, G. C. (1992): "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, vol. 18(2), pp. 295-320.
- YOUNDT, M. A.; SNELL, S. A.; DEAN, J. W. Jr. y LEPAK, D. P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), pp. 836-866.