

UNIVERSIDAD DE OVIEDO



**DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD**

**CONFIGURACIONES ESTRATÉGICAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS: UNA REVISIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE
MILES Y SNOW**

Jesús Manuel Rodríguez Pérez

Oviedo, Enero de 2001

CONFIGURACIONES ESTRATÉGICAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: UNA REVISIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW

1. Introducción

Hasta hace pocos años no se habían planteado en la literatura estratégica nexos de unión significativos entre la estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos. Las investigaciones sobre estas dos grandes dimensiones habían seguido caminos separados y, desde el punto de vista de la gestión estratégica, el ámbito social de la empresa había quedado relegado a un segundo plano (Valle, Cabello y García, 1996). Sin embargo, a partir de los años ochenta se ha producido un cambio muy relevante en el campo de la gestión de recursos humanos. Este cambio ha supuesto el paso de un enfoque micro, que ha dominado la investigación sobre recursos humanos en el pasado, a un enfoque más macro o estratégico (Delery y Doty, 1996).

En este trabajo se desarrolla un marco conceptual en el que se relaciona la estrategia organizativa –empleando para ello la tipología desarrollada por Miles y Snow (1978)– con varios parámetros de los sistemas de gestión de recursos humanos (Miles y Snow, 1984). Dicho marco se elabora a partir de una revisión de los principales trabajos que tratan de determinar, bien de forma teórica o empírica, las prácticas de recursos humanos más adecuadas para distintos tipos de estrategias.

La premisa básica que subyace en los modelos de gestión estratégica de recursos humanos, es que una estrategia determinada requiere prácticas de recursos humanos diferentes a las exigidas por aquellas organizaciones que siguen una orientación estratégica distinta (Dyer, 1984a; Fombrun, Tichy y Devanna, 1984; Jackson y Schuler, 1995; Jackson, Schuler y Rivero, 1989; Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987a, 1978b). De este modo, se supone que las prácticas de recursos humanos son parte del conjunto de sistemas y procesos que se espera sean consistentes con la estrategia de la organización (Peck, 1994). Si esta suposición es correcta, entonces gran parte de la variación observada en las prácticas de recursos humanos de distintas organizaciones se explicaría por la estrategia de las mismas. Asimismo, aquellas organizaciones que logren una mayor congruencia entre sus prácticas de recursos humanos y sus estrategias deberían disfrutar de resultados superiores (Delery y Doty, 1996).

En cualquier caso, la adopción de este enfoque implica la necesidad de seleccionar una teoría de la estrategia empresarial y, posteriormente, especificar las prácticas más adecuadas a cada tipo de estrategia. Este análisis, no obstante, resulta especialmente complejo dadas las amplias diferencias existentes en cuanto a escuelas, premisas subyacentes y terminología empleada en la literatura estratégica. En este trabajo se ha optado por la tipología de adaptación estratégica desarrollada por Miles y Snow (1978) por varias razones. En primer lugar, porque existe un fuerte apoyo empírico a su validez y fiabilidad (James y Hatten, 1995; Shortell y Zajac, 1990). En segundo lugar, porque es una tipología muy utilizada en las investigaciones sobre la gestión estratégica de recursos humanos. Además, Miles y Snow (1984) desarrollaron posteriormente de forma explícita las implicaciones teóricas de dicha tipología para la

gestión de los recursos humanos. En el siguiente epígrafe se exponen las principales características de esta tipología.

2. La estrategia organizativa y la capacidad adaptativa

La capacidad de las empresas para adaptarse a los mercados es un tema central en la literatura sobre dirección estratégica (Grant, 1991). Así, la gestión estratégica se puede considerar como un proceso de adaptación continua a los cambios en el entorno interno y externo de la organización (Chakravarthy, 1982). El objetivo básico es adecuar los recursos internos de la empresa a las oportunidades surgidas en su entorno, desarrollar la orientación organizativa de la compañía, crear estructuras apropiadas y comunicar un propósito (Stalk, Evans y Shulman, 1992). Este proceso funcionará eficazmente sólo si se realizan determinados supuestos y elecciones, lo que implica que debe existir una lógica orientadora de todo el proceso de adaptación (Bettis y Prahalad, 1995).

Existen distintos planteamientos sobre la capacidad adaptativa y se han desarrollado diferentes modelos conceptuales para describir el cambio y la adaptación estratégica en el ámbito de la empresa¹. El supuesto básico de los estudios sobre la capacidad de adaptación es que las empresas actúan bien para responder a los cambios del entorno, o bien para crear sus propios entornos (Weick, 1979; Mahoney, 1995; Sanchez y Heene, 1996). Un buen ejemplo es la tipología estratégica de Miles y Snow (1978), que interrelaciona variables de estrategia, estructura y procesos organizativos².

En su trabajo seminal, Miles y Snow (1978) proponen que las organizaciones desarrollan pautas de comportamiento estratégico relativamente estables, introduciendo el concepto de *capacidad adaptativa*, según el cual las organizaciones con éxito desarrollan, con el paso del tiempo, un enfoque identificable y sistemático de adaptación al entorno. La adaptación organizativa es un proceso complejo y dinámico, que se puede definir como un ciclo de ajuste, que requiere la resolución simultánea de tres tipos de problemas: empresarial (definición del dominio de producto-mercado), tecnológico (tecnología) y administrativo (estructura-proceso e innovación) (Figura 1).

¹ La mayoría de los marcos conceptuales que intentan analizar la estrategia en el nivel competitivo o de unidades de negocio son muy situacionales y, por tanto, no resultan apropiados para investigaciones cuyo objetivo es la generalización de los resultados entre distintos sectores (Hambrick, 1981). La tipología de Miles y Snow (1978) constituye una excepción.

² Los fundamentos teóricos de esta tipología se encuentran en la definición clásica de Child (1972) de "elección estratégica".

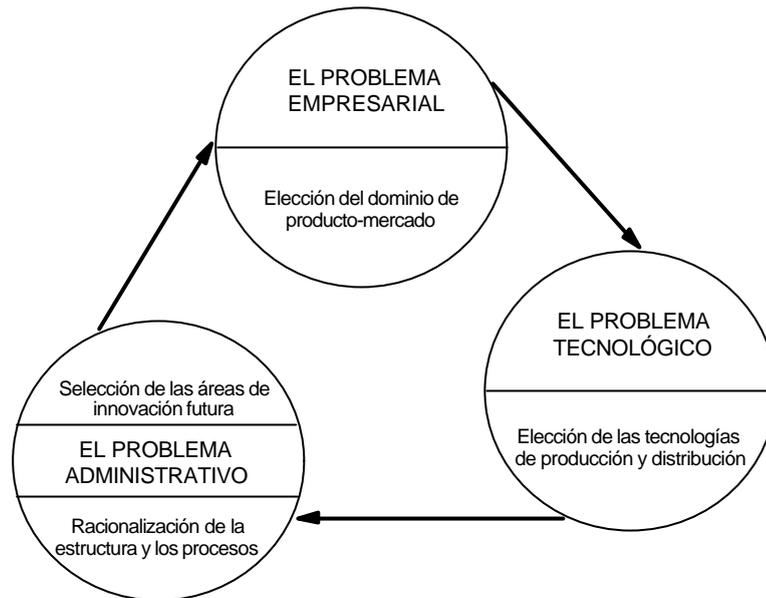


Figura 1. El ciclo de adaptación

Fuente: Miles y Snow (1978)

El problema empresarial. En cualquier organización, ya sea nueva o en funcionamiento, la solución al problema empresarial viene determinada por la aceptación de la dirección de un dominio de producto-mercado concreto, y esta aceptación se manifiesta en la asignación de recursos al logro de objetivos relativos a dicho dominio. De esta forma, en muchas organizaciones, se intenta conseguir el compromiso interno y externo con una solución empresarial, mediante el desarrollo y proyección de una imagen organizativa que define tanto el mercado de la organización, como su orientación o actitud hacia el mismo –por ejemplo, dando un mayor énfasis al tamaño, la eficiencia o la innovación–.

El problema tecnológico. El problema tecnológico implica la *creación de un sistema que ponga en práctica la solución de la dirección al problema empresarial*. La creación de dicho sistema, requiere que la dirección seleccione una tecnología apropiada –procesos de *input*, transformación y *output*– para producir y distribuir los productos o servicios elegidos, y para desarrollar la información, comunicación y enlaces de control necesarios (o modificar los enlaces existentes) que aseguren un funcionamiento adecuado de la tecnología.

El problema administrativo. Consiste básicamente en reducir la incertidumbre dentro del sistema organizativo o, en términos del modelo presentado, racionalizar y estabilizar aquellas actividades que solucionaron los problemas de la organización durante las fases empresarial y tecnológica. Sin embargo, la resolución del problema administrativo requiere algo más que la simple racionalización del sistema desarrollado (reducción de la incertidumbre); también implica la formulación y puesta en práctica de aquellos procesos que permitan un desarrollo continuo de la organización (innovación).

De esta forma, en una organización ideal, la dirección debería ser igualmente eficaz en el desempeño de dos funciones, en cierta medida contrapuestas: debería ser capaz de crear un sistema administrativo (estructura y procesos) que pueda dirigir y controlar eficientemente las actividades actuales de la organización sin permitir, al mismo tiempo, que el sistema se consolide tanto que se pongan en peligro las actividades de innovación futuras. Este planteamiento supone concebir el sistema administrativo como una variable tanto *anterior* como *posterior* en el proceso de adaptación. Como variable posterior, debe racionalizar, mediante el desarrollo de las estructuras y procesos adecuados, las decisiones estratégicas tomadas en las fases previas del proceso de adaptación. Como variable anterior, el sistema administrativo facilitará o restringirá la capacidad futura de adaptación de la organización, dependiendo del grado en que la dirección articule y refuerce los caminos a lo largo de los cuales se puede llevar a cabo dicha actividad innovadora.

De acuerdo con el concepto de capacidad adaptativa, y en términos de los tres problemas arriba expuestos, las distintas formas organizativas pueden ser reducidas a varios arquetipos. Cada uno de ellos posee su propia estrategia para relacionarse con el mercado(s) elegido(s) y representa una configuración particular de tecnología, estructura y procesos administrativos, coherentes con su estrategia de mercado (Miles, Snow, Meyer y Coleman, 1978). La dimensión clave que subyace en esta clasificación es la velocidad con que las organizaciones reaccionan ante cambios en el entorno, modificando sus productos y los mercados a los que se dirigen (Hambrick, 1983).

- Las organizaciones *defensivas* son aquellas con dominios de producto-mercado reducidos. Se caracterizan por ofrecer un conjunto relativamente estable de productos y/o servicios a un segmento del mercado en el que se especializan. Tienden a ignorar los cambios que no les afectan directamente en sus dominios y su orientación básica es mejorar la eficiencia de sus operaciones actuales. Estas organizaciones suelen adoptar una estructura funcional, tecnologías intensivas en capital y presentan competencias en producción, ingeniería de procesos y control de costes.
- Las organizaciones *exploradoras* se sitúan en el extremo opuesto. Se trata de empresas que buscan continuamente nuevas oportunidades de mercado, y que intentan ser las primeras en ofrecer nuevos productos o en desarrollar nuevos mercados. Así, con frecuencia son las creadoras del cambio y la incertidumbre a los que deben responder sus competidores. Su énfasis en la innovación de productos y mercados les impide ser totalmente eficientes. Se caracterizan por la diversificación de la línea de productos, el empleo de múltiples tecnologías, una estructura divisional y competencias en I+D, investigación de mercados e ingeniería de desarrollo.
- Las organizaciones *analizadoras* poseen características propias de las defensivas y exploradoras. Es decir, mantienen un dominio de producto-mercado relativamente estable mientras que, al mismo tiempo, buscan el desarrollo selectivo de nuevos productos y/o mercados. En sus áreas estables, funcionan rutinaria y eficientemente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados. En las áreas más dinámicas, observan atentamente las nuevas ideas de los competidores y luego adoptan con rapidez aquellas

que parecen más prometedoras. Se caracterizan por ofrecer una línea de productos básicos limitada, la selección de un pequeño número de productos relacionados, una estructura generalmente matricial, y dominan las competencias de producción, ingeniería de procesos y marketing.

- Las organizaciones *reactivas* son aquellas incapaces de responder de forma efectiva a los cambios e incertidumbres percibidos. Este tipo de organizaciones carece de una relación estrategia-estructura consistente, por lo que no realizan ajustes hasta que no son forzadas por las presiones del entorno.

Para Miles y Snow (1978) el ciclo de adaptación constituye la “psicología general” del comportamiento organizativo, considerando que los tres problemas de adaptación –empresarial, tecnológico, administrativo– están interrelacionados; de forma que la adaptación, generalmente, se produce mediante un movimiento secuencial a través de las fases empresarial, tecnológica y administrativa, aunque el ciclo pueda iniciarse en cualquiera de esos puntos. Además, las decisiones de adaptación tomadas en el presente tienden a afianzarse y se convierten en aspectos de la estructura del futuro (pág. 27-28).

En otras palabras, Miles y Snow (1978) están sugiriendo que la adaptabilidad estratégica es un concepto relacionado con el contexto, que está basado en los recursos y el aprendizaje de la empresa, y que presenta un perfil contingente y específico a la organización (Tuominen, Möller y Anttila, 1998). En este sentido, se puede definir como la habilidad de la empresa para identificar y aprovechar las oportunidades de mercado, lo que a su vez implica cambios en su posición estratégica (Oktemgil y Greenley, 1997). La adaptabilidad estratégica de la organización constituye, por lo tanto, una capacidad³.

La capacidad adaptativa hace hincapié en la flexibilidad estratégica, es decir, en el grado en que la empresa dispone de una variedad de aptitudes (habilidades) organizativas, y en la velocidad con la que pueden ser activadas para incrementar la capacidad de control de la dirección y la capacidad de reacción de la organización (Volberda, 1996; Sánchez y Mahoney, 1996)⁴. Así, dicha flexibilidad estratégica viene determinada, a su vez, por los recursos y capacidades más generales que son gobernados por la organización (Grant, 1996; Teece, Pisano y Shuen, 1997). En este sentido, las prácticas de recursos humanos son parte del conjunto de sistemas y procesos que subyacen en la capacidad adaptativa de la empresa. Es decir, forman parte de las

³ Las capacidades organizativas se refieren a la habilidad de la empresa para utilizar los recursos, normalmente en combinación, a través de procesos organizativos para obtener un fin deseado (Amit y Schoemaker, 1993).

⁴ A este respecto Volberda (1996) sostiene que se debe lograr un equilibrio entre la capacidad de respuesta de la organización (controlabilidad) y las capacidades directivas (capacidad de control de la dirección). Una mayor controlabilidad no compensa una menor capacidad de control y viceversa. Es decir, que la efectividad del sistema vendrá determinada por la dimensión menos desarrollada.

políticas y prácticas administrativas de la organización que deberían apoyar y reflejar su orientación externa (Miles y Snow, 1978, 1984).

A continuación se describen los dos tipos de sistemas de gestión de recursos humanos propuestos por Miles y Snow (1984) y se analizan sus principales ventajas e inconvenientes.

3. Sistemas de gestión de recursos humanos: Estrategia *buy* y *make*

Miles y Snow (1984) afirman, como se ha señalado en el apartado anterior, que los sistemas de gestión de recursos humanos deben adaptarse a las exigencias de la estrategia organizativa. A partir de este principio desarrollan un marco teórico en el que se describen dos sistemas o filosofías alternativas de gestión de los recursos humanos, que consisten básicamente en desarrollar internamente los recursos humanos o, en otro caso, adquirirlos en el mercado de trabajo externo⁵. Estas formas de gestionar los recursos humanos han sido denominadas con posterioridad sistema *buy* y *make* de gestión de recursos humanos (Peck, 1994) o, de modo alternativo, sistema de mercado y sistema interno, respectivamente (Delery y Doty, 1996)⁶.

A continuación se describen las prácticas de gestión de recursos humanos características de estos dos sistemas, en términos de las políticas de reclutamiento, selección, evaluación, compensación y formación de los trabajadores empleadas. Para ello, se toman como referencia los trabajos de Miles y Snow (1984) y los estudios posteriores de Peck (1994) y de Saura y Gómez-Mejía (1996), este último respecto a las prácticas de compensación.

SISTEMA BUY O DE MERCADO. Las organizaciones con un sistema *buy* adquieren las capacidades necesarias en el mercado de trabajo, constituyendo el mercado externo la principal fuente de empleados para la organización (Miles y Snow, 1984). Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen una orientación de mercado (Ouchi, 1980) que se manifiesta en los siguientes rasgos: Los empleados son contratados fundamentalmente en el mercado de trabajo externo, con independencia del nivel jerárquico de la organización en el que vayan a desempeñar su puesto. Las recompensas se basan en el rendimiento, reflejando los resultados obtenidos por el empleado más que su antigüedad en la empresa. Asimismo, las presiones del mercado y las comparaciones con otras empresas dominan el sistema de compensación, es decir, se hace hincapié en la equidad externa. Se trata, por tanto, de una relación basada en un intercambio instrumental, en la que la empresa paga salarios de mercado a cambio de empleados cualificados (Peck, 1994). Por otra parte, la organización espera una rotación en aquellos trabajadores cuyos objetivos instrumentales no estén siendo satisfechos. Del

⁵ Miles y Snow (1984) también se refieren a una tercera estrategia que denominan *asignación* de recursos humanos si bien, dado que es una combinación de las estrategias *buy* y *make*, se centran en la descripción de estas dos últimas.

⁶ Otros autores que han desarrollado tipologías similares son Kerr y Slocum (1987), Osterman (1987), y Sonnenfeld y Peiperl (1988).

mismo modo, la organización despide a los empleados (incluyendo a los directivos) en función de las fluctuaciones de la demanda (Miles y Snow, 1984). Es decir, se trata generalmente de relaciones a corto plazo entre la organización y sus trabajadores (Tabla 1).

SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SISTEMA MAKE	SISTEMA BUY
<i>Estrategia básica</i>	DESARROLLAR recursos humanos	COMPRAR recursos humanos
<i>Reclutamiento, selección y ubicación</i>	Reclutamiento interno Selección rigurosa	Reclutamiento externo La selección puede incorporar tests psicológicos previos
<i>Planificación de recursos humanos, formación y desarrollo</i>	Formal, amplia Desarrollo de competencias Amplios programas de formación	Informal, limitada Identificación y adquisición de competencias Programas de formación limitados
<i>Evaluación del rendimiento</i>	Orientada a los procesos (por ejemplo, basada en sucesos críticos u objetivos de producción) Identificación de las necesidades de formación Evaluaciones del rendimiento individual/grupo Comparaciones temporales (por ejemplo, rendimiento de los años anteriores)	Orientada a resultados (por ejemplo, dirección por objetivos o niveles de rentabilidad) Identificación de las necesidades de contratación Evaluaciones del rendimiento corporativo/divisional Comparaciones <i>cross-sectional</i> (por ejemplo, otras empresas en el mismo periodo)
<i>Compensación</i>	Basada en el puesto Equidad interna La retribución total está compuesta fundamentalmente por salario base y hace hincapié en las diferencias superior/subordinado	Basada en el rendimiento Equidad externa En la compensación total tiene gran importancia la retribución variable y está influida por las necesidades de reclutamiento

Tabla 1. Sistemas de gestión de recursos humanos

Fuente: Adaptado de Miles y Snow (1984)

SISTEMA MAKE O INTERNO. Se corresponde con organizaciones con puertas de entrada limitadas a los niveles jerárquicos inferiores y que desarrollan a sus empleados a largo plazo. Así, éstos son seleccionados y formados cuidadosamente y se espera que permanezcan en la compañía durante la mayor parte, e incluso la totalidad, de sus carreras (Miles y Snow, 1984). Las organizaciones tipo “clan” descritas por Ouchi (1980) se apoyan en este tipo de estrategia, caracterizada porque la empresa proporciona formación y desarrollo a sus empleados dentro del mercado interno de trabajo. Por otra parte, las políticas de compensación hacen hincapié en la consistencia interna más que en la equidad externa. Las medidas de rendimiento también tienen un

enfoque interno, lo que supone que el comportamiento y los procesos tienen más peso que el nivel de resultados obtenido por el trabajador. En definitiva, la organización invierte en los empleados, a cambio de un rendimiento a largo plazo, y es reticente a finalizar la relación de empleo. A este respecto, las políticas organizativas suponen que, a lo largo del tiempo, la organización recuperará su inversión (Peck, 1994) (Tabla 1).

Saura y Gómez-Mejía (1996) analizan con detalle los sistemas de compensación, empleando para ello la tipología desarrollada por Gómez-Mejía y Welbourne (1988), que distingue entre sistemas de compensación orgánicos y mecanicistas (véase la Tabla 2), los cuales están asociados, respectivamente, a las estrategias *buy* y *make*⁷.

Dimensiones de la ESTRATEGIA de COMPENSACIÓN	Modelo mecanicista (sistema <i>make</i>)	Modelo orgánico (sistema <i>buy</i>)
<i>Base para la retribución</i>		
▪ Unidad de análisis	Puesto	Individuo
▪ Criterio	Antigüedad	Rendimiento
▪ Enfoque de rendimiento	Individual	Individual o agregado
▪ Orientación	Corto plazo	Largo plazo
▪ Reparto de riesgos	Bajo	Alto
▪ Equidad	Consistencia interna	Equidad externa
▪ Forma estructural	Jerárquica	Igualitaria
<i>Aspectos de diseño</i>		
▪ Política salarial	Salarios superiores a los del mercado	Salarios inferiores a los del mercado
▪ Composición de la retribución	Salario base elevado	Incentivos salariales elevados
▪ Esquema de refuerzo	Pocas recompensas/frecuencia baja	Múltiples recompensas/frecuencia elevada
▪ Énfasis de la compensación	Seguridad/no monetario	Pecuniario
<i>Marco administrativo</i>		
▪ Toma de decisiones	Centralización	Descentralización
▪ Apertura	Secretismo en las retribuciones	Apertura
▪ Diseño del sistema	Autoritario	Participativo

Tabla 2. Estrategias de compensación

Fuente: Saura y Gómez-Mejía (1996)

El modelo de compensación **mecanicista** se caracteriza por reglas y procedimientos formalizados, que hacen más rutinarias las decisiones de compensación y que se aplican de manera uniforme en toda la organización. Entre las elecciones estratégicas de compensación asociadas a este modelo se incluyen las siguientes:

⁷ En concreto, estos autores utilizan un método heurístico para clasificar las dimensiones relativas a la compensación estratégica, empleadas por distintos autores, en dos grupos: mecanicista y orgánico.

retribución en función del puesto más que de las competencias personales, salario base generalmente superior a los niveles medios del mercado, evaluación individual, retribución en función de la antigüedad y otras políticas diseñadas para retener a los empleados, haciendo que les resulte difícil encontrar paquetes de compensación similares en otras organizaciones. Es decir, se trata de aislar las decisiones retributivas de la empresa de las fuerzas del mercado externo. Asimismo, las empresas que siguen este modelo de compensación suelen desarrollar y aplicar cuidadosamente procedimientos tradicionales de valoración de puestos, para conseguir “equidad interna” entre los distintos puestos y niveles⁸. Con ello se estimulan las transferencias dentro del mercado interno de trabajo, dando lugar a una mayor permanencia, una fuerza de trabajo desarrollada internamente y potenciando la expectativa de ascenso en la jerarquía a lo largo del tiempo. En este sentido, los individuos obtienen un mayor prestigio y recompensas pecuniarias en su ascenso por la jerarquía administrativa. Finalmente, indicar que el reparto de riesgos es mínimo –con una retribución básicamente fija– y el sistema de administración de las recompensas se caracteriza por la centralización, el secretismo, una escasa participación y el uso de procedimientos burocráticos⁹.

El modelo de compensación **orgánico** está asociado a estrategias de compensación flexibles, diseñadas para responder a condiciones variables, contingencias imprevistas y situaciones individuales. Las empresas que utilizan este modelo asocian la retribución a las competencias, en lugar del puesto; al rendimiento individual y de grupo, en lugar de la antigüedad, y hacen hincapié en el reparto de riesgos y el valor de mercado de las capacidades de los individuos, en lugar de valorar los puestos a priori mediante procedimientos de evaluación de puestos y encuestas de salarios. Además, el sistema de retribución es más igualitario, disminuyendo las diferencias retributivas entre los distintos niveles jerárquicos, y existe una mayor descentralización, con una mayor apertura y participación de los empleados y un mínimo de reglas y procedimientos burocráticos.

Los sistemas *buy* de gestión de recursos humanos estarán asociados a una relación entre el empleado y la organización de *contrato cuasi-spot* (Tsui, Pearce, Porter y Tripoli, 1997). Este tipo de relación refleja un intercambio puramente económico. El equilibrio en las prestaciones que han de satisfacer empleador y empleado reside en el hecho de que el intercambio es a corto plazo y cerrado para ambas partes. Es decir, el empleador ofrece incentivos exclusivamente pecuniarios y a corto plazo, a cambio de

⁸ La equidad interna hace referencia a lo que se considera que es justo dentro de la estructura retributiva de una empresa, mientras que la equidad externa hace referencia a lo que se considera que es una remuneración justa con respecto a la retribución que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997; pág. 322).

⁹ Lo que, en última instancia consigue limitar el desarrollo de actividades de influencia o búsqueda de rentas dentro de la organización y los costes de agencia vinculados a dichas actividades (Holmstrom, 1989; Milgrom, 1988 y Milgrom y Roberts, 1988). Así, por ejemplo, el uso de reglas objetivas como el criterio de la antigüedad para las promociones supone limitar el número de personas que efectivamente compiten por un ascenso en cada momento y, por tanto, puede reducir los costes totales desperdiciados en actividades de influencia (Milgrom y Roberts, 1993; pág. 444).

unas contribuciones del empleado perfectamente especificadas. Ninguna de las partes espera contribuciones o incentivos que vayan más allá de los especificados, ni tiene la obligación –especialmente el empleador– de mantener una relación a largo plazo. Este tipo de relación tiene sus orígenes en la idea de la “participación utilitaria” (Etzioni, 1961), así como en las organizaciones tipo A (Ouchi y Johnson, 1978). Así mismo, los sistemas de gestión de recursos humanos de control (Arthur, 1992), el modelo industrial de Osterman (1987) y la estrategia de recursos humanos de control (Walton, 1985) son similares a este enfoque.

Por otro lado, los sistemas *make* se corresponden con una relación de *inversión mutua* entre el empleado y la organización (Tsui *et al.*, 1997). Este tipo de relación se caracteriza porque se produce un intercambio social y no exclusivamente económico¹⁰. En una relación de intercambio social, los incentivos que proporciona el empleador van más allá de las recompensas monetarias a corto plazo. Incluyen una consideración amplia del bienestar del empleado, así como una inversión en la carrera del empleado dentro de la empresa. A cambio, las obligaciones y contribuciones de este último suponen realizar tareas que quedan fuera de los acuerdos o conocimientos previos, apoyar a los trabajadores nuevos, aceptar cambios de puesto cuando el empleador lo requiera y, en general, estar dispuesto a considerar los intereses de la unidad o de la organización tan importantes como las obligaciones básicas del trabajo. El empleado también está dispuesto a adquirir habilidades específicas a la empresa –que, por lo tanto, carecen de valor para otros empleadores–, porque confía en que esa inversión será correspondida a largo plazo. Se trata, en definitiva, de una relación de intercambio equilibrada porque implica cierto grado de inversión abierta y a largo plazo tanto para el empleado, como para el empleador. Los equivalentes iniciales de este enfoque se encuentran en el concepto de “implicación normativa” desarrollado por de Etzioni (1961) y la relación laboral de las organizaciones tipo clan (Ouchi, 1980). Así mismo, también presenta bastantes similitudes con los sistemas de gestión de recursos humanos de compromiso (Arthur, 1992), el enfoque de participación elevada de Lawler (1986), el modelo asalariado de Osterman (1987), y la estrategia de recursos humanos de compromiso de Walton (1985).

3.1. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS SISTEMAS *BUY* Y *MAKE* DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Aunque la distinción entre estrategia *buy* y *make* puede ser demasiado simplista, no cabe duda que la gestión efectiva del capital humano es de gran relevancia, estando directamente relacionada con la efectividad organizativa (Lepak y Snell, 1999). Algunos autores defienden los beneficios derivados del desarrollo interno de las habilidades y capacidades (Bettis, Bradley y Hamel, 1992; Hamel y Prahalad, 1994; Lei

¹⁰ Una diferencia básica entre el intercambio económico y social es que este último conlleva obligaciones abiertas, amplias y no especificadas para ambas partes (Blau, 1986).

y Hitt, 1995), mientras que otros defienden su externalización¹¹ (Quinn, 1992; Snow, Miles y Coleman, 1992).

La rotación de los empleados, como señala Granovetter (1986), se puede interpretar de distintas formas. Los que defienden el funcionamiento de los mecanismos del mercado sostienen que es útil la existencia de un proceso continuo de clasificación entre trabajadores y empleadores, mediante el cual los gustos y habilidades se adecuen a los puestos de trabajo, así como a los salarios y condiciones laborales asociados a los mismos. Sin embargo, aunque algunos autores han analizado las consecuencias positivas de la rotación (por ejemplo, Staw, 1980) en la mayor parte de las investigaciones la rotación se ha considerado un problema organizativo (Pfeffer y Baron, 1988).

En consecuencia, se ha prestado una gran atención a las supuestas ventajas de las relaciones laborales a largo plazo, como las que caracterizan al sistema *make*. Así, como señala Ewards (1979), el empleo a largo plazo tiende a vincular la identidad del trabajador con la de la empresa, fomentando una mayor lealtad y congruencia de intereses. Asimismo, esto probablemente reducirá los niveles de sindicación de los trabajadores y, aún en el caso de que exista dicha sindicación, generará unas relaciones menos enfrentadas. En este sentido, Abegglen y Stalk (1985) sostienen que el sistema de empleo vitalicio de muchas organizaciones japonesas fomenta la lealtad y la identificación con la empresa, así como una relativa paz laboral.

Las relaciones laborales a largo plazo también permiten, tanto a los trabajadores como a las empresas, apropiarse de los beneficios derivados de las habilidades específicas a la organización, que son adquiridos en el puesto o mediante la formación. Becker (1964) y Williamson (1975, 1981) afirman que las relaciones laborales a largo plazo se han desarrollado para asegurar que ambas partes del intercambio se benefician de sus inversiones en habilidades, experiencia y formación. Al tratarse de habilidades y conocimientos específicos a la organización, éstas tendrán menos valor en otras organizaciones. Asimismo, en la medida en que las empresas inviertan en programas formales de formación o tengan puestos de trabajo que conlleven un importante componente de aprender-haciendo (*learning by doing*), su productividad disminuiría por la necesidad de contratar y formar continuamente a nuevos trabajadores.

Otra ventaja se deriva de que la situación de monopolio bilateral generada por los trabajadores con habilidades específicas a la organización conduce a elevados costes de transacción porque: (a) el conocimiento y las habilidades específicas a la organización generan situaciones de negociación con pocos participantes (*small*

¹¹ Para definir la externalización, Pfeffer y Baron (1988) consideran tres dimensiones de la relación entre un empleado y su organización: la proximidad física entre el trabajador y la organización; el grado de control administrativo ejercido sobre el empleado; y la duración del empleo. Teniendo en cuenta estas dimensiones se pueden distinguir tres tipos de externalización: (1) externalización de lugar, (2) externalización del control administrativo y (3) externalización mediante la reducción de la duración del empleo. La duración del empleo se puede limitar contratando más trabajadores a tiempo parcial o empleando a los trabajadores durante un tiempo limitado. Por lo tanto, el sistema *buy* de gestión de recursos humanos se situaría en esta última categoría.

numbers) entre el empleador y el empleado, lo que favorece un comportamiento oportunista por ambas partes; y (b) las partes no pueden redactar contratos completos, puesto que ninguna de ellas puede prever con exactitud las condiciones laborales. En este sentido, Williamson (1981) sostiene que las relaciones laborales a largo plazo reducen los costes de transacción al reducir los requisitos de información y la necesidad de una contratación recurrente.

Además, el empleo a largo plazo y las escaleras de puestos facilitan la formación en el puesto y la equidad percibida entre los compañeros de trabajo. Thurow (1975) señala que la mayor parte de la formación en el puesto de trabajo es proporcionada por los propios compañeros. En este sentido, los trabajadores deberán tener la seguridad de que no están formando a posibles sustitutos. Así, un sistema laboral basado en escaleras de puestos, con la promesa de una relación laboral continua y oportunidades de promoción, proporciona los incentivos necesarios para que se ofrezca dicha formación. Ouchi (1980) también sostiene que las relaciones laborales a largo plazo son necesarias puesto que la evolución del trabajo ha generado más incertidumbre e interdependencia, lo que hace más difícil, si no imposible, valorar las contribuciones individuales a corto plazo.

Otro de los beneficios potenciales del empleo a largo plazo es la mayor estabilidad y predictibilidad del *stock* de habilidades y capacidades de la empresa (Pfeffer y Baron, 1988). Este tipo de relación proporciona a la organización más información sobre las aptitudes, habilidades y lealtad de los trabajadores promocionados internamente.

Sin embargo, el sistema *make* de gestión de recursos humanos también presenta algunos inconvenientes. A pesar de que facilita la estabilidad del *stock* de capital humano de la organización, al mismo tiempo puede incrementar los costes burocráticos derivados de la administración de la relación de empleo (Jones y Wright, 1992; Rousseau, 1995). Además, este sistema puede reducir la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en el entorno, particularmente aquellos que influyen en la demanda de trabajo (Lepak y Snell, 1999).

Por otro lado, el sistema *buy* puede permitir a la empresa una disminución en los costes administrativos (Davis-Blake y Uzzi, 1993). Generalmente con este tipo de relación laboral se ofrecen menos prestaciones o retribuciones indirectas, con el consiguiente ahorro para la empresa. Además, con este sistema la empresa puede reducir otro tipo de costes como, por ejemplo, los de formación (Von Hippel *et al.*, 1997), ya que la organización opta por contratar a un empleado con las habilidades requeridas en lugar de formar a alguno de los existentes.

Otra de las ventajas de este sistema es que permite equilibrar los requisitos de recursos humanos (Pfeffer, 1994), con la consiguiente mejora de la flexibilidad organizativa (Miles y Snow, 1992; Pfeffer, 1994). Las organizaciones requieren flexibilidad no sólo en términos del número de empleados, sino también en relación con las habilidades de los mismos (Tsui, Pearce, Porter y Tripoli, 1997). Con el sistema *buy* la organización contrata nuevos trabajadores cuando se requieren otro tipo de habilidades sin necesidad de incurrir en costes de formación de una plantilla de trabajadores contratados a largo plazo. Este tipo de flexibilidad es importante, por

supuesto, únicamente cuando existen dificultades para adaptar a la plantilla de trabajadores permanentes a las condiciones cambiantes de la demanda (Pfeffer y Baron, 1988).

Sin embargo, este tipo de sistemas pueden limitar el desarrollo de habilidades y capacidades esenciales –críticas para la competitividad de la empresa a largo plazo (Bettis *et al.*, 1992; Lei y Hitt, 1995). Además, otro inconveniente de esta forma de gestionar los recursos humanos se deriva de que puede resultar más costoso adquirir las capacidades y los empleados en el mercado de trabajo externo. Así, es bastante probable que los empleados disponibles demanden salarios de mercado y formación que resulte útil en múltiples entornos organizativos. Su conocimiento de lo que ofrecen los competidores, junto con su predisposición a cambiar de organización, implica que la empresa debe analizar la situación del mercado de trabajo de forma continua (Peck, 1994).

4. Relación entre la estrategia y los sistemas de gestión de recursos humanos

Miles y Snow (1984) sostienen que las organizaciones defensivas emplean un sistema *make* o interno de gestión de recursos humanos, mientras que las organizaciones exploradoras adoptan una estrategia de *buy* o de mercado, aunque no proporcionan un apoyo empírico a estas afirmaciones, basándose únicamente en la observación de tres grandes compañías norteamericanas.

A este respecto, Miles y Snow (1984) señalan que las inversiones a largo plazo en capital humano, propias del sistema *make*, son relativamente más rentables en entornos estables. En concreto, la organización “desarrolla” a los empleados porque puede predecir de forma fiable las necesidades futuras de recursos humanos. Precisamente, los entornos estables son característicos de las estrategias defensivas; es más, la predictibilidad constituye uno de los elementos clave de este tipo de estrategia (Miles y Snow, 1978). En este sentido, cabe señalar que la estabilidad no sólo favorece la viabilidad del desarrollo interno de los trabajadores en las estrategias defensivas, sino que también puede observarse la relación recíproca entre ambas variables. De hecho, las organizaciones defensivas conseguirán una mayor predictibilidad desarrollando internamente a sus empleados. Un empleado que ha pasado la mayor parte de su carrera en la organización tendrá un comportamiento mucho más predecible puesto que estará más socializado (Van Maanen y Schein, 1979; O’Reilly, 1989). Así mismo, sus conocimientos y habilidades serán más específicos a la organización y tendrá una menor rotación. Este bajo nivel de rotación no sólo se debe a la escasez de oportunidades de empleo alternativas –dada la especificidad de sus conocimientos y habilidades (Williamson, 1975)–, sino también al desarrollo de un fuerte sentido de pertenencia a la organización (Rousseau, 1989)¹². Todas estas características se combinan para proporcionar a la organización una mayor estabilidad y control (Peck, 1994).

¹² Cabe señalar que la baja rotación de los empleados es citada por Miles y Snow (1978) como una de las características de las organizaciones defensivas.

Además, las organizaciones defensivas valoran mucho la eficiencia (Miles y Snow, 1978). En este sentido, un sistema *make* permite a las organizaciones pagar a los empleados por debajo de los salarios del mercado, a cambio de la promesa de una relación continua (Pfeffer y Baron, 1988). Así, se espera que la promesa de seguridad en el empleo y el uso de descripciones formales del puesto ayuden a las organizaciones defensivas a centrar la estrategia de compensación más en la equidad interna, que en la equidad externa (Peck, 1994). Otra forma mediante la cual las organizaciones defensivas tratan de mejorar la eficiencia es a través de las innovaciones de procesos. En este sentido, se puede afirmar que si los empleados están familiarizados con los procesos serán más capaces de contribuir a dichas innovaciones. Por el contrario, el enfoque en la innovación de productos y mercados, característico de las organizaciones exploradoras, crea un entorno demasiado dinámico para que el desarrollo a largo plazo de recursos humanos sea una estrategia factible. La inversión en el desarrollo de los empleados, tal y como se ha indicado, es difícil de realizar cuando no se pueden predecir las necesidades futuras con un cierto grado de seguridad (Peck, 1994). Este razonamiento es apoyado por algunos autores que señalan que a medida que el entorno se vuelve más dinámico, existe una mayor probabilidad de que las organizaciones adopten estrategias de adquisición de los recursos humanos (Bennett, 1990; Hirsch, 1987). Es decir, si la organización no puede predecir los requisitos futuros de capital humano, la inversión en el desarrollo interno de los empleados se convierte en una proposición arriesgada.

La estrategia *buy* puede considerarse, además, un mecanismo para obtener ideas sobre nuevos productos y mercados por diversos motivos. La contratación de empleados que han trabajado en diversas organizaciones, y en una gran variedad de situaciones, estimula nuevas perspectivas en la organización. Así, el intercambio de ideas entre los profesionales constituye un medio para la identificación de oportunidades. Por otro lado, a diferencia de las organizaciones defensivas, que tratan de controlar a los empleados mediante métodos burocráticos, las organizaciones exploradoras intentan encontrar métodos innovadores para la identificación y resolución de los problemas. En este sentido, la definición amplia de los puestos constituye un mecanismo que puede incrementar la creatividad y la adaptación a los cambios (Peck, 1994) y, por lo tanto, estimular la innovación (Tornatzky, 1983).

Por lo que respecta a las políticas de compensación, Rajagopalan y Finkelstein (1992) y Rajagopalan (1996) se apoyan en la teoría de la discrecionalidad directiva¹³ y de la agencia¹⁴ para analizar los vínculos entre la estrategia organizativa y los sistemas de compensación de los directivos. En concreto, con el objeto de determinar las diferencias en los sistemas de compensación en función de la orientación estratégica, estos autores se basan en las relaciones teóricas presentadas en la Figura 2.

¹³ Véase Hambrick y Finkelstein (1987), entre otros.

¹⁴ Véase Jensen y Meckling (1976), entre otros.

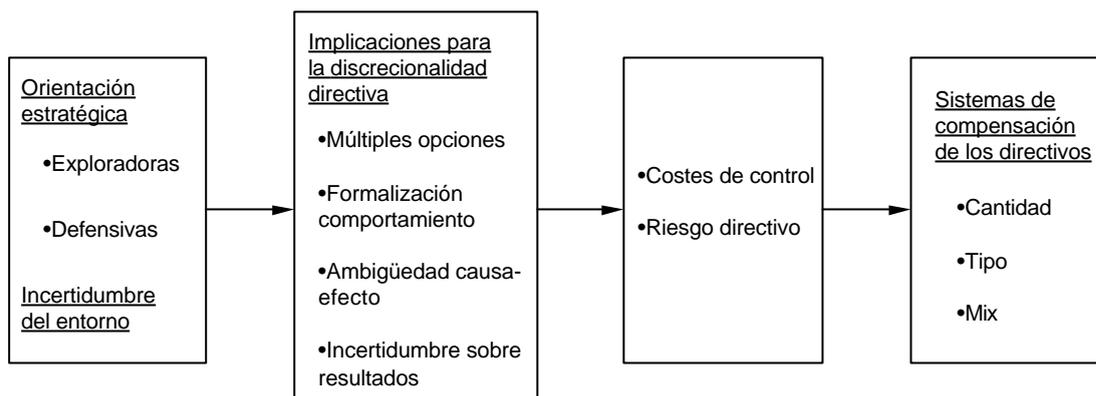


Figura 2. Orientación estratégica, motivación y control directivo y planes de incentivos

Fuente: Rajagopalan y Filkenstein (1992)

La estrategia de la empresa y su entorno crean condiciones que afectan tanto a los costes de control, como al riesgo soportado por los directivos, los cuales pueden ser reducidos empleando los sistemas de compensación apropiados (Rajagopalan y Finkelstein, 1992). Los entornos complejos y dinámicos y las estrategias proactivas influyen, en primer lugar, en las opciones disponibles por los directivos en el diseño de las políticas organizativas (Hambrick y Filkenstein, 1987), aumentando su discrecionalidad. Así, éstos tienen menos restricciones en la toma de decisiones, resultando más difícil el control de sus actuaciones. En segundo lugar, este tipo de entornos y estrategias también se caracterizan por la dificultad para programar o formalizar el comportamiento de los directivos (Mintzberg, 1979; Snow y Hrebiniak, 1980). Esto es, dada la multitud de opciones disponibles para los directivos resulta mucho más difícil especificar los comportamientos deseados. En tercer lugar, estos contextos dan lugar a una mayor ambigüedad en las relaciones causa-efecto. En concreto, el número de factores estratégicos que influyen en los resultados aumenta con la discrecionalidad, difuminando la relación entre comportamientos y resultados. Finalmente, en contextos de altos niveles de discrecionalidad los resultados están asociados a una mayor variabilidad e incertidumbre.

Estos cuatro factores afectan a dos problemas identificados en la literatura de la agencia¹⁵: (1) la motivación y el control de los directivos (Jensen y Meckling, 1976) y (2) la asignación eficiente del riesgo soportado por los directivos (Holmstrom, 1979; Shavell, 1979). Desde esta perspectiva, los sistemas de compensación difieren en

¹⁵ Ambos problemas se corresponden con dos ramas distintas de la teoría de la agencia. Los problemas de motivación y control de los directivos, desde el punto de vista de los propietarios de la empresa, son centrales en la teoría “positiva” de la agencia (por ejemplo, Jensen y Meckling, 1976); mientras que el riesgo soportado por los directivos es un tema clave de la literatura “normativa” de la agencia (por ejemplo, Morck, Schleifer y Vishny, 1989; Stiglitz, 1975).

función de su capacidad para considerar o resolver ambos tipos de problemas. A su vez, dicha capacidad viene determinada por tres características de los sistemas de compensación: (1) la forma de los incentivos, (2) el horizonte temporal de evaluación y (3) los criterios de rendimiento empleados (Rajagopalan, 1996).

Miles y Snow (1978) definen a las *empresas exploradoras* como organizaciones que buscan agresivamente oportunidades de crecimiento mediante la innovación y el desarrollo de nuevos productos o mercados. Este tipo de empresas proporciona a los directivos una considerable discrecionalidad, incrementando los costes de control de varias formas (Rajagopalan y Filkenstein, 1992). Por ejemplo, las estrategias agresivas, innovadoras, son difíciles de programar. Resulta difícil especificar los comportamientos requeridos de los directivos en contextos que proporcionan una gran libertad debido a la multiplicidad de opciones disponibles. Además, en este tipo de empresas no suele existir estabilidad en el mantenimiento de las políticas, lo que dificulta que los directivos puedan apoyarse en precedentes históricos. Finalmente, existe una mayor probabilidad de fracaso al tratar de explorar nuevas alternativas, lo que conduce a una mayor incertidumbre en los resultados (Hambrick y Snow, 1989). Por lo tanto, las estrategias exploradoras suelen estar asociadas a la disponibilidad de múltiples opciones, baja formalización del comportamiento, gran ambigüedad en las relaciones causa-efecto e incertidumbre de resultados (Rajagopalan, 1996).

La elevada discrecionalidad de los directivos asociada a este tipo de estrategias implica una mayor necesidad, en comparación con la estrategia defensiva, para el principal de diseñar mecanismos de incentivos destinados a motivar y controlar los comportamientos de los directivos, de forma que se adecuen a los intereses de la empresa (Rajagopalan, 1996). Por lo tanto, cabe esperar que las organizaciones exploradoras apliquen en mayor medida planes de compensación basados en resultados y que la retribución variable en función del rendimiento represente una proporción elevada, para incentivar la adopción de riesgos requerida por estas estrategias (Rajagopalan y Filkenstein, 1992). Sin embargo, dado el elevado riesgo soportado por los directivos, también se debe tener en cuenta la existencia de factores exógenos que pueden afectar negativamente a su rendimiento –al margen de su propio esfuerzo–. Así, los niveles de retribución deberán ser superiores (Rajagopalan y Filkenstein, 1992) y se deberán emplear criterios de evaluación más holísticos y/o utilizar medidas de rendimiento cualitativas (Rajagopalan, 1996), para lograr un equilibrio entre el problema de alineación de incentivos soportado por el principal y el problema del riesgo exógeno soportado por los directivos (Beatty y Zajac, 1994; Hambrick y Snow, 1989). Los sistemas de compensación orgánicos de la estrategia *buy* presentan este tipo de características y, por tanto, de acuerdo con estos razonamientos, estarán asociados a las estrategias exploradoras.

Las *organizaciones defensivas* son aquellas que adoptan y protegen dominios de producto-mercado limitados y estables, centrándose en la eficiencia interna (Miles y Snow, 1978). Este tipo de organizaciones ofrece una menor discrecionalidad a sus directivos que las empresas exploradoras, al restringir el rango de opciones a aquellas relacionadas con la eficiencia. Los factores estratégicos importantes para las organizaciones defensivas se limitan, por tanto, al mantenimiento de la eficiencia y reducción de costes. Además, tanto la programabilidad del comportamiento del personal directivo, como la comprensión de las relaciones causa-efecto resultan más fáciles

cuando las estrategias son más estables y limitadas, lo que reduce los costes de control del comportamiento (Rajagopalan y Filkenstein, 1992).

En este sentido, los problemas de motivación y control de los directivos a los que se enfrentan las empresas defensivas son de menor magnitud que en el caso de las exploradoras. De modo que, en este caso, es menos necesaria la motivación para la adopción de riesgos o, en otras palabras, el diseño de incentivos explícitos. De hecho, los comportamientos arriesgados pueden ser contraproducentes, dadas las elevadas inversiones en capital que requieren este tipo de estrategias (Hambrick y Snow, 1989). Por lo tanto, cabe esperar que las organizaciones defensivas apliquen en menor medida planes de compensación basados en resultados (Rajagopalan y Filkenstein, 1992). Además, el problema del control de comportamientos oportunistas es menor, dado que existe una mayor formalización de dichas conductas y el rango de opciones disponibles es más limitado. Los planes de incentivos vinculados al rendimiento pasado y que utilicen medidas de rendimiento más objetivas serán más apropiados, debido a la menor ambigüedad en las relaciones causa-efecto (Rajagopalan, 1996). Estas características de los sistemas de compensación se corresponden con el modelo de compensación mecanicista, asociado al sistema *make* de gestión de recursos humanos. Se puede concluir, entonces, que el sistema *make* es el más apropiado para las organizaciones defensivas.

No obstante, Schuler y Jackson (1987a,b), basándose en la teoría del comportamiento, realizan una serie de proposiciones que contradicen los argumentos de Miles y Snow (1984). Afirman que las empresas que siguen una estrategia de reducción de costes, comparable a la estrategia defensiva, harán hincapié en las relaciones a corto plazo, minimizarán la formación y el desarrollo y pondrán de relieve la equidad externa en las prácticas de compensación. Con este tipo de prácticas se consigue maximizar la eficiencia. Aunque no todas las empresas defensivas siguen la estrategia de reducción de costes, sí tienden a centrarse en este objetivo. Por lo tanto, aunque dichas estrategias no son perfectamente comparables, los trabajos de Schuler y Jackson (1987a,b) parecen indicar que las empresas defensivas podrían utilizar un sistema *buy* de gestión de los recursos humanos.

Del mismo modo, Schuler y Jackson (1987a,b) y Jackson *et al.* (1989) investigaron las prácticas de recursos humanos empleadas por organizaciones que persiguen la diferenciación estratégica mediante la innovación. Como en el caso anterior, existen bastantes similitudes entre este tipo de estrategia y la estrategia exploradora definida por Miles y Snow (1978). Estos autores (Schuler y Jackson, 1978a,b; Jackson *et al.*, 1989) afirman que las organizaciones que siguen una estrategia de innovación deben fomentar comportamientos como la adopción de riesgos y la orientación a largo plazo, lo que significa que la rotación de los trabajadores puede tener consecuencias desastrosas para la organización (Kanter, 1985). Además, las empresas innovadoras se enfrentan a una gran incertidumbre porque las innovaciones suelen amenazar el *statu quo*, lo que requiere unos empleados comprometidos y dispuestos a aceptar riesgos personales.

La innovación requiere experimentación, lo que implica fallos frecuentes, de forma que es necesario que los empleados tengan la certeza de que no serán penalizados

por los fracasos asociados a la adopción de riesgos. En este sentido, los sistemas de evaluación basados en resultados penalizarían a los empleados por esos fracasos, por lo que no se emplearán en estas organizaciones. Así mismo, la necesidad de una orientación a largo plazo implica que los sistemas de evaluación del rendimiento deberán hacer especial hincapié en objetivos a largo plazo. Además, la innovación depende de un alto grado de confianza, requiriendo comportamientos interdependientes, cooperativos. Este tipo de comportamientos es facilitado por políticas de recursos humanos que se centren en las relaciones a largo plazo, incluyendo entre ellas la rotación por distintos departamentos y una amplia formación y desarrollo de los trabajadores; es decir, que la estrategia exploradora estaría asociada al sistema *make* definido por Miles y Snow (1984).

Por lo que se refiere a las prácticas de compensación, se señaló con anterioridad que Rajagopalan y Filkenstein (1992) y Filkenstein (1996), apoyándose básicamente en la teoría de la agencia y la discrecionalidad directiva, predicen que las empresas exploradoras recurrirán en mayor medida a sistemas de retribución variables para incentivar la adopción de riesgos requerida por esta orientación estratégica. No obstante, dado el riesgo soportado por los directivos en este tipo de estrategias, y suponiendo la aversión al riesgo de los mismos, estos autores sostienen que se deberán ofrecer niveles de retribución superiores y emplear criterios de evaluación más holísticos. A este respecto Bloom y Milkovich (1998) afirman que, si bien en los postulados clásicos de la teoría de la agencia un sistema de compensación óptimo es contingente respecto a la necesidad de equilibrar el esfuerzo del agente y su aversión al riesgo (Eisenhardt, 1989; Jensen, 1983; Levinthal, 1988), la mayor parte de las investigaciones han pasado por alto las consideraciones relativas al riesgo. Así, en estas investigaciones se suele concluir que cuando resulta difícil observar el comportamiento de los agentes, los contratos de compensación basados en resultados resuelven el problema de agencia (Baker, Jensen y Murphy, 1988). Sin embargo, estos trabajos se han centrado en el problema de aversión al esfuerzo por parte de los agentes sin tener en cuenta su aversión al riesgo.

El riesgo empresarial, definido como una mayor variabilidad en los resultados organizativos y mayor probabilidad de fracaso empresarial (Baird y Thomas, 1985; Miller y Bromiley, 1990), constituye una preocupación, tanto para el principal como para los agentes. Para el principal, la fuente básica de preocupación es si los agentes orientarán su esfuerzo productivo hacia los objetivos del principal. Mayores niveles de riesgo empresarial no sólo hacen más difícil la observación de las acciones de los agentes, sino que también dificultan la determinación por parte del principal de las acciones que los agentes deberían llevar a cabo. En definitiva, un mayor riesgo empresarial hace más difícil determinar si las variaciones en los resultados organizativos se deben a un menor desempeño directivo o a factores exógenos que se escapan del control de los directivos (Antle y Smith, 1986).

Un mayor riesgo empresarial también impone más riesgo sobre los agentes al reducir sus ingresos y la seguridad en el empleo. Puesto que la compensación por el rendimiento actual se suele recibir en el futuro, cuando los flujos de caja son inciertos y existe mayor probabilidad de fracaso organizativo, a la organización le resultará más difícil cumplir sus compromisos de retribución. Al margen de la seguridad en la retribución, otro potencial efecto negativo para los agentes derivado de un mayor nivel

de riesgo empresarial es la menor seguridad en el empleo. No obstante, éste no se suele considerar en los modelos de agencia, a pesar de que puede influir en gran medida en el comportamiento de los agentes. Según la teoría de los mercados laborales internos, los individuos valoran en gran medida la seguridad en el empleo porque les protege de las variaciones en el mercado laboral externo (Doeringer y Piore, 1971). Las investigaciones sugieren que un mayor riesgo de pérdida del empleo puede conducir a un peor desempeño del empleado, la demanda de niveles de retribución superiores y un menor compromiso con la organización (Osterman, 1992). Por lo tanto, un mayor riesgo empresarial pone en peligro toda la relación laboral del agente. Además, también puede dar lugar a que factores exógenos, no controlables o independientes de la discrecionalidad de los directivos, influyan negativamente en las medidas de resultados reduciendo, en consecuencia, los incentivos del agente. En definitiva, un mayor riesgo empresarial puede reducir o eliminar los incentivos del agente, incluso a pesar de que este último esté trabajando para conseguir los objetivos del principal.

En lugar de alinear las acciones de los agentes con los objetivos del principal, cuando el riesgo es elevado la retribución variable puede influir negativamente en el comportamiento de los agentes (Bloom y Milkovich, 1998). Así, los directivos de organizaciones expuestas a un mayor riesgo pueden reaccionar disminuyendo su esfuerzo o llevando a cabo prácticas dirigidas a reducir su exposición al mismo que, simultáneamente, pueden ser perjudiciales para el desempeño organizativo¹⁶, puesto que estarán sujetos a una mayor incertidumbre respecto a sus ingresos y al propio empleo.

Por lo tanto, dado que las organizaciones exploradoras están expuestas a un mayor nivel de riesgo, un mayor empleo de la retribución variable puede resultar disfuncional para controlar el comportamiento de los directivos, ya que les impone aún más riesgo. En este sentido, es más probable que estas organizaciones adopten un sistema *make* de gestión de recursos humanos, ya que está asociado a prácticas relacionadas con la creación de un mercado laboral interno y sistemas de compensación en los que la retribución variable tiene un menor peso disminuyendo, de esta forma, el riesgo soportado por los directivos.

Por otra parte, la teoría de recursos nos permite comprender cómo las empresas pueden desarrollar y acumular recursos humanos que faciliten el logro de una ventaja competitiva sostenible. Las competencias de recursos humanos se basan en las capacidades de comportamiento y habilidades, así como la capacidad de la empresa para generar un *stock* de conocimiento y aprendizaje colectivo, que le permita proporcionar productos o servicios esenciales, principalmente a través de las personas (Kamoche, 1996). El concepto de *eficiencias de masa* (Dierickx y Cool, 1989) indica que el incremento de un *stock* de activos se verá facilitado por la posesión de un elevado nivel de los mismos. En este sentido, la pérdida de empleados clave impide a la empresa la

¹⁶ Por ejemplo, los directivos podrían adoptar prácticas perjudiciales de “atrincheramiento”, tales como comprometer las medidas de rendimiento, neutralizar los mecanismos de control y adoptar estrategias corporativas nocivas (Walsh y Seward, 1990). En esta misma línea, Amihud y Lev (1981) sostienen que los directivos pueden emplear las fusiones de conglomerados, que suelen ir asociadas a rendimientos negativos para los accionistas, simplemente para reducir el riesgo de sus empleos y retribuciones.

acumulación del *stock* de habilidades y conocimientos necesarios para la creación de competencias de recursos humanos. En la medida que la realización de actividades o servicios esenciales depende del conocimiento que reside en los miembros de la organización, las competencias de recursos humanos facilitarán la realización del valor de las competencias esenciales. Este tipo de competencias de recursos humanos será fundamental en las organizaciones exploradoras, dado que basan su estrategia en la innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados. Por lo tanto, los postulados de la teoría de recursos apoyarían la hipótesis de que las organizaciones exploradoras deberían adoptar una estrategia *make* de gestión de recursos humanos.

En esta línea, Kydd y Oppenheim (1990) sostienen que las organizaciones que siguen una estrategia basada en la innovación se apoyan más en el mercado interno de trabajo. A las organizaciones que proporcionan un puesto seguro se las considera más tolerantes del fracaso y esa tolerancia percibida estimula la asunción de riesgos. En cuanto a la evidencia empírica disponible, Peck (1994) observó que cuando la organización persigue el desarrollo de nuevos negocios recurre más al mercado interno de trabajo. Posiblemente, las empresas exploradoras busquen la flexibilidad a través de fuentes internas y no externas. Así mismo, en el ámbito español Valle, Cabello y García (1996) observaron para una muestra de seis empresas que las organizaciones exploradoras mantenían una orientación a desarrollar internamente los recursos humanos.

5. Conclusiones

El objetivo de este trabajo ha sido el estudio de los vínculos existentes entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la estrategia organizativa. Con esta finalidad se ha adoptado un enfoque configuracional (Doty y Glick, 1994). En concreto, se ha empleado la tipología de adaptación estratégica de Miles y Snow (1978) y de sistemas de gestión de recursos humanos desarrollada por estos mismos autores (Miles y Snow, 1984).

Miles y Snow (1984) afirman que las empresas deben ajustar sus sistemas de gestión de recursos humanos a la estrategia. A este respecto, sostienen que las organizaciones exploradoras deben adoptar una filosofía *buy*, mientras que para las organizaciones defensivas es más adecuado el sistema *make*. Sin embargo, los postulados de la teoría del comportamiento y la teoría de recursos permiten plantear la hipótesis alternativa. En las empresas exploradoras, la necesidad de comportamientos creativos, interdependientes, orientados a largo plazo y con una elevada asunción de riesgos demanda la adopción de sistemas de gestión de recursos humanos que permitan el establecimiento de relaciones a largo plazo, con sistemas de evaluación centrados en los comportamientos y amplias oportunidades de formación y desarrollo en el interior de la organización. Además, la pérdida de empleados clave impediría a la empresa la acumulación del *stock* de conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de una estrategia basada en la innovación. Por ello, cabe suponer que este tipo de empresas adopte prácticas de recursos humanos orientadas a la retención de sus empleados, como las que caracterizan al sistema *make*. Las evidencias empíricas disponibles hasta la fecha parecen apoyar esta última hipótesis.

5. Bibliografía

- ABEGGLEN, J. C. y STALK, G. Jr. (1985): *Kaisha: The Japanese corporation*, Basic Books, New York.
- AMIHUD, Y. y LEV, B. (1981): "Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers", *Bell Journal of Economics*, vol. 20, pp. 605-617.
- AMIT, R. y SCHOEMACKER, P. J. H. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANTLE, R. y SMITH, A. (1986): "An empirical investigation of the relative performance evaluation of corporate executives", *Journal of Accounting Research*, vol. 24, pp. 1-39.
- 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.
- BAIRD, I. S. y THOMAS, H. (1985): "Toward a contingency model of strategic risk taking", *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 230-243.
- BAKER, G. P.; JENSEN, M. C. y MURPHY, K. J. (1988): "Compensation and incentives: Practice versus theory", *Journal of Finance*, vol. 33, pp. 593-616.
- BALKIN, D. B. y GOMEZ-MEJIA, L. R. (1990): "Matching compensation and organizational strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 153-169.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J. B. y WRIGHT, P. M. (1998): "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, vol. 37(1), pp. 31-46.
- BEATTY, R. P. y ZAJAC, E. J. (1994): "Managerial incentives, monitoring, and risk-bearing: A study of executive compensation, ownership, and board structure in initial public offerings", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 313-336.
- BECKER, G. (1964): *Human capital*, Columbia University Press, New York.
- _____ (1975): *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (2d ed.), University of Chicago Press.
- BENNETT, A. (1990): *The death of the organization man*, William Morrow, New York.
- BETTIS, R. A.; BRADLEY, S. P. y HAMEL, G. (1992): "Outsourcing and industrial decline", *Academy of Management Executive*, vol. 6(1), pp. 7-22.
- BETTIS, R. A. y PRAHALAD, C. K. (1995): "The dominant logic: Retrospective and extension", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 5-14.
- BLAU, P. M. (1964): *Exchange and power in social life*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ.

- BLOOM, M. y MILKOVICH, G. T. (1998): "Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 41 (3), pp. 283-297.
- BREUSCH, T. y PAGAN, A. (1979): "A simple test for heteroscedasticity coefficient variation", *Econometrica*, vol. 47, pp. 1287-1294.
- BULLER, P. F. (1988): "Successful partnerships: HR and strategic planning at eight top firms", *Organizational Dynamics*, vol. 3, pp. 27-43.
- CHAKRAVARTHY, B. S. (1982): "Adaptation: A promising metaphor for strategic management", *Academy of Management Review*, vol. 7(1), pp. 35-44.
- CHILD, J. (1972): "Organizational structure, environment, and performance—The role of strategic choice", *Sociology*, vol. 6, pp. 1-22.
- DAVIS-BLAKE, A. y UZZI, B. (1993): "Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 195-223.
- 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.
- DIERICKX, Y. y COOL, K. (1989): "Asset stock acumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1511.
- DOERINGER, P. B. y PIORE, M. J. (1971): *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington Books, Lexington MA.
- 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. (1984a): "Linking human resources and business strategies", *Human Resource Planning*, vol. 7(2), pp. 79-84.
- _____ (1984b): "Studying human rsource strategy: An approach and an agenda", *Industrial Relations*, vol. 23(2), pp. 156-169.
- EDWARDS, R. C. (1979): *Contested terrain*, Basic, New York.
- EISENHARDT, K. M. (1989): "Agency theory: An assessment and review", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 57-74.
- ETZIONI, A. (1961): *A comparative analysis of complex organizations*, Free Press, New York.
- FOMBRUN, C.; TICHY, N. y DEVANNA, M. (1984): *Strategic human resource management*, Wiley, New York.
- GERHART, B. y MILKOVICH, G. T. (1990): "Organizational differences in managerial compensation and financial performance", *Academy of Management Joournal*, vol. 33(4), pp. 663-691.

- GOLDEN, K. A. y RAMANUJAM, V. (1985): "Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes", *Human Resource Management*, vol. 24(4), pp. 429-452.
- GOMEZ-MEJIA, L. R.; BALKIN, D. B. y CARDY, R. L. (1997): *Gestión de recursos humanos*, Ed. Prentice Hall, Madrid.
- GOMEZ-MEJIA, L. R. y WELBOURNE, T. M. (1988): "Compensation strategy: An overview and future steps", *Human Resource Planning*, vol. 11(3), pp. 173-189.
- GRANOVETTER, M. S. (1986): "Labor mobility, internal markets, and job matching: A comparison of the sociological and economic approaches", en R. V. Robinson (Ed.), *Research in Social Stratification and Mobility*, vol. 5, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 3-39.
- GRANT, R. M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, primavera, pp. 114-135.
- _____ (1996): "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, vol. 7(4), pp. 375-386.
- HAMBRICK, D. C. (1981): "Environment, strategy, and power within top management teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 253-275.
- _____ (1983): "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types", *Academy of Management Journal*, vol. 26(1), pp. 5-26.
- HAMBRICK, D. C. y FINKELSTEIN, S. (1989): "Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes", en B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 9, Greenwich, JAI Press, pp. 369-406.
- HAMBRICK, D. C. y SNOW, C. C. (1989): "Strategic reward systems" en C. C. Snow (Ed.), *Strategy, organizational design and human resources management*, Jai Press Inc., Greenwich, Connecticut, pp. 333-368.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1995): *Compitiendo por el futuro*, Ariel, Barcelona.
- HARRIGAN, K. R. (1983): "Research methodologies for contingency approaches to business strategy", *Academy of Management Review*, vol. 8(3), pp. 398-405.
- HIRSCH, P. (1987): *Pack your own parachute*, Addison-Wesley, Mass.
- HOLMSTROM, B. (1979): "Moral hazard and observability", *Bell Journal of Economics*, vol. 10, pp. 74-91.
- _____ (1989): "Agency costs and innovation", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 12, pp. 305-327.
- 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.

- 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.
- JAMES, W. L. y HATTEN, K. J. (1995): "Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 161-168.
- JENSEN, M. C. (1983): "Organization theory and methodology", *Accounting Review*, vol. 56, pp. 319-338.
- JENSEN, M. y MECKLING, W. (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- JONES, G. R. y WRIGHT, P. M. (1992): "An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices", *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 10, pp. 271-299.
- KAMOCHE, K. (1996): "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm", *Journal of Management Studies*, vol. 33(2), pp. 213-233.
- KANTER, R. M. (1985): "Supporting innovation and venture development in established companies", *Journal of Business Venturing*, invierno, pp. 47-60.
- KERR, J. L. y SCOLUM, J. W. (1987): "Managing corporate culture through reward systems", *Academy of Management Executive*, vol. 1(2), pp. 99-108.
- KYDD, C. T. y OPPENHEIM, L. (1990): "Using human resource management to enhance competitiveness: Lessons from four excellent companies", *Human Resource Management*, vol. 29(2), pp. 145-166.
- LADO, A. A. y WILSON, M. C. (1994): "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19(4), pp. 699-727.
- LAWLER III, E. E. (1986): *High-involvement management*, Jossey-Bass, San Francisco.
- LEI, D. y HITT, M. A. (1995): "Strategic restructuring and outsourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities", *Journal of Management*, vol. 21, pp. 835-859.
- 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.
- LEPAK, D. P. y SNELL, S. A. (1999): "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, vol. 24(1), pp. 31-48.

- LEVINTHAL, D. (1988): "A survey of agency models of organizations", *Journal of Economic Behavior and Organizations*, vol. 9, pp. 153-185.
- MAHONEY, J. T. (1995): "The management of resources and the resource of management", *Journal of Business Research*, vol. 33, pp. 91-101.
- 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.
- _____ (1992): "Causes of failure in network organizations", *California Management Review*, vol. 28, pp. 62-73.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D. y COLEMAN, H. J. (1978): "Organizational strategy, structure, and process", *Academy of Management Review*, vol. 2(3), pp. 546-562.
- MILGROM, P. (1988): "Employment contracts, influence activities, and efficient organization design", *Journal of Political Economy*, vol. 96(1), pp. 42-60.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1988): "An economic approach to influence activities in organizations", *American Journal of Sociology*, supplement vol. 94, pp. 154-179.
- _____ (1993): *Economía, organización y gestión de la empresa*, Ariel, Barcelona.
- MILLER, K. y BROMILEY, P. (1990): "Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures", *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 759-779.
- 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.
- MORCK, R.; SCHLEIFER, A. y VISHNY, R. W. (1989): "Alternative mechanisms for corporate control", *American Economic Review*, vol. 79, pp. 842-852.
- MUELLER, F. (1996): "Human resources as strategic assets: An evolutionary resource-based theory", *Journal of Management Studies*, vol. 33(6), pp. 757-785.
- OKTEMGIL, M. y GREENLEY, G. (1997): "Consequences of high and low adaptive capability in UK companies", *European Journal of Marketing*, vol. 31, pp. 445-466.
- OLIAN, J. D. y RYNES, S. L. (1984): "Organizational staffing: Integrating practice with strategy", *Industrial Relations*, vol. 23(2), pp. 170-183.
- O'REILLY, C. (1989): "Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations", *California Management Review*, verano, pp. 9-25.
- OSTERMAN, P. (1987): "Choice of employment systems in internal labor markets", *Industrial Relations*, vol. 26, pp. 46-67.
- _____ (1992): "Internal labor markets in a changing environment: Models and evidence", en D. Lewin, O. S. Mitchell y P. D. Sherer (Eds.), *Research frontiers*

- in industrial relations and human resources*, Industrial Relations Research Association, Madison, WI, pp. 273-308.
- OUCHI, W. G. (1980): "Markets, bureaucracies and clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 129-141.
- OUCHI, W. G. y JOHNSON, J. B. (1978): "Types of organizational control and their relationship to emotional well-being", *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, pp. 293-317.
- PECK, S. R. (1994): "Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: The role of human resources policies", *Journal of Management Studies*, vol 31(5), pp. 715-736.
- PETERAF, M. A. (1993): "The conerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PFEFFER, J. (1994): "Competitive advantage through people", *California Management Review*, vol. 36(2), pp. 9-28.
- PFEFFER, J. y BARON, J. N. (1988): "Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment", *Research in Organizational Beahvior*, vol. 10, pp. 257-303.
- PFEFFER, J. y COHEN, Y. (1984): "Determinants of internal labor markets in organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29(4), pp. 550-572.
- QUINN, J. B. (1992): *Intelligent enterprise*, Free Press, New York.
- RAGHURAM, S. y ARVEY, R. D. (1994): "Business strategy links with staffing and training practices", *Human Resource Planning*, vol. 17(3), pp. 55-73.
- RAJAGOPALAN, N. (1996): "Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 761-785.
- RAJAGOPALAN, N. y FINKELSTEIN, S. (1990): "Effects of strategic group membership and environmental change on senior management reward systems", *Academy of Management Proceedings*, pp. 32-36.
- ROUSSEAU, D. M. (1989): "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, pp. 121-139.
- _____ (1995): *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Sage, Thousand Oaks (CA).
- SANCHEZ, R. y HEENE, A (1996): "A systems view of the firm in competence-based competition", en R. Shánchez, A. Heene y H. Thomas (Eds.), *Dynamics competence-based competition*, Pergamon, Oxford, pp. 39-62.
- SANCHEZ, R. y MAHONEY, J. T. (1996): "Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 63-76.
- SAURA, M. D. y GOMEZ-MEJIA. L. R. (1996): "The linkages between business strategies and compensation policies using Miles and Snow's framework", Working Paper, Ed. Universidad Carlos III de Madrid.

- SCHULER, R. S (1992): "Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business", *Organizational Dynamics*, verano, pp. 18-32.
- 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.
- SHAVELL, S. (1979): "Risk sharing and incentives in the principal and agent relationship", *Bell Journal of Economics*, vol. 10, pp. 53-73.
- SHORTELL, S. M. y ZAJAC, E. J. (1990): "Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity", *Academy of Management Journal*, vol 33(4), pp. 817-832.
- SMITH, A. (1937): *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, Random House, New York.
- SNELL, S. A. (1992). "A test of control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information", *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 292-327.
- SNOW, C. C. y HREBINIAK, L. G. (1980): "Strategy, distinctive competence, and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 317-336.
- SNOW, C. C.; MILES, R. y COLEMAN, H. (1992): "Managing 21st century network organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 20(3), pp. 5-20.
- SNOW, C. C. y SNELL, S. A. (1993): "Staffing as strategy", en N. Schmitt, W. C. Borman and Associates, *Personnel selection in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 448-478.
- SONNENFIELD, J. A. y PEIPERL, M. A. (1988): "Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems", *Academy of Management Review*, vol. 13(4), pp. 588-600.
- STALK, G.; EVANS, P. y SCHULMAN, L. E. (1992); "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, vol. 70(2), pp. 57-69.
- STAW, B. M. (1980): "The consequences of turnover", *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 1, pp. 253-273.
- STIGLITZ, J. E. (1975): "Incentives, risk and information: Notes toward a theory of hierarchy", *Bell Journal of Economics*, vol. 6, pp. 552-579.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533.
- THUROW, L. C. (1975): *Generating inequality*, Basic Books, New York.

- TORNATZKY, L. G. (1983): *The process of technological innovation: Reviewing the literature*, National Science Foundation.
- TSUI, A. S.; PEARCE, J. L.; PORTER, L. W. y TRIPOLI, A. M. (1997): "Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?", *Academy of Management Journal*, vol. 40(5), pp. 1089-1121.
- TUOMINEN, M.; MÖLLER, K. y ANTTILA, M. (1998): "Adaptive cycle of strategy: Retrospect and prospect of the Miles and Snow typology", *Proceedings 27th Emac Conference*, Track 3: MKT research and practice, pp. 611-630.
- VALLE, R.; CABELLO, C. y GARCÍA, M. (1996): "Identificación de estrategias competitivas y relación con las prácticas de GRH", *Revista Asturiana de Economía*, vol. 6, pp. 103-131.
- VAN MAANEN, J. y SCHEIN, E. H. (1979): "Toward a theory of organizational socialization", *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 209-264.
- VOLVERDA, H. W. (1996): "Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments", *Organization Science*, vol. 7(4), pp. 359-374.
- VON HIPPEL, C.; MANGUM, S. L.; GREENBERGER, D. B.; HENEMAN, R. L. y SKOGLIND, J. D. (1997): "Temporary employment: Can organizations and employees both win?", *Academy of Management Executive*, vol. 11(1), pp. 93-104.
- WALSH, J. P. y SEWARD, J. K. (1990): "On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms", *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 421-458.
- WALTON, R. A. (1985): "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, vol. 63(2), pp. 77-84.
- WEICK, K. E. (1979): *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Free Press, New York.
- _____ (1981): "The economics of organization: The transaction cost approach", *American Journal of Sociology*, vol. 87, pp. 548-577.
- WRIGHT, P. M. y McMAHAN, G. C. (1992): "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, vol. 18(2), pp. 295-320.
- WRIGHT, P. M.; McMAHAN, G. C. y McWILLIAMS, A. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5(2), pp. 301-326.