

MIGUEL ÁNGEL SASTRE CASTILLO

EVA M.<sup>a</sup> AGUILAR PASTOR

*Profesores del Departamento de Organización de Empresas.  
Universidad Complutense de Madrid*

ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 1999

**Extracto:**

**EN** este trabajo se ponen de manifiesto las distintas aproximaciones metodológicas al estudio de la dirección estratégica de recursos humanos (DERH) y se presenta un esquema válido para clasificar los trabajos existentes en esta área. En este sentido, a partir de la revisión de la literatura realizada, se identifican tres enfoques en los que se pueden encuadrar las aportaciones de los distintos autores.

En los trabajos clasificados en el primero de los enfoques, el económico, el objetivo de la DERH es definir las prácticas que le son propias de forma que apoyen la creación y desarrollo del capital humano considerado como una fuente potencial de ventaja competitiva. Por su parte, los trabajos enmarcados en el enfoque del proceso consideran que la función de la DERH debe ser la de establecer y aplicar una metodología para la formulación e implantación de una estrategia de recursos humanos que permita alcanzar los objetivos de la organización. Por último, los trabajos enmarcados en el enfoque del ajuste consideran de vital importancia que la DERH consiga alinear las dimensiones de los recursos humanos con la estrategia en sus distintos niveles.

---

## Sumario:

---

- I. Aproximaciones metodológicas al estudio de la Dirección de Recursos Humanos.
- II. Enfoque económico.
  1. Análisis de las características del capital humano desarrollado.
  2. Papel de la Dirección de Recursos Humanos.
- III. Enfoque del proceso.
  1. Análisis de misión y objetivos.
  2. Análisis externo.
  3. Análisis interno.
  4. Formulación de estrategias en el ámbito de los recursos humanos.
  5. Implantación de las estrategias.
- IV. Enfoque del ajuste.
  1. Ajuste interno.
  2. Ajuste externo.
    - 2.1. Ajuste con estrategias corporativas.
    - 2.2. Ajuste con estrategias competitivas.
      - 2.2.1. Estrategias basadas en el modelo de ciclo de vida de la empresa.
      - 2.2.2. Estrategias basadas en la tipología de MILES y SNOW.
      - 2.2.3. Estrategias basadas en la tipología de PORTER.
    - 2.3. Ajuste con estrategias de producción.
- V. Conclusiones.

Bibliografía.

## I. APROXIMACIONES METODOLÓGICAS AL ESTUDIO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Un problema importante para la investigación en el ámbito de la dirección de recursos humanos es la carencia de una buena fundamentación teórica sobre la que apoyar los estudios.

No obstante, en los últimos años, mayor cantidad de trabajos toman alguna teoría de la literatura de las organizaciones para conseguir la necesaria fundamentación teórica de la que tradicionalmente carecía la investigación en recursos humanos. Basándonos en los trabajos de WRIGHT y McMAHAN (1992) y VALLE CABRERA (1998) podemos citar las siguientes teorías como destacables:

1. La Teoría General de Sistemas. Es un enfoque tradicional para el análisis de áreas funcionales y es el utilizado, por ejemplo, por CHIAVENATO (1988). La empresa es considerada como un sistema en el que podemos identificar diferentes subsistemas funcionales, entre los que destaca el subsistema de recursos humanos, dentro del cual, a su vez, agrupa las prácticas en diferentes subsistemas como el de provisión, desarrollo, mantenimiento, aplicación y control. A pesar de que la integración es una de las ideas fundamentales de esta teoría, es criticable la falta de integración entre prácticas de recursos humanos y políticas de la empresa con que habitualmente se estudia el ámbito de recursos humanos desde esta perspectiva.
2. La Teoría del Comportamiento. La empresa se considera como un sistema social en el que la importancia de la gestión de recursos humanos se centra en el control y evaluación del comportamiento de los individuos en la organización. En definitiva, se trata de entender el comportamiento de los individuos como una parte del comportamiento organizativo, el cual está a su vez determinado por otros factores contextuales.
3. Aproximación contingente. La Teoría contingente, cuyos orígenes se encuentran en los trabajos de BURNS y STALKER (1961), WOODWARD (1965) y LAWRENCE y LORSCH (1967), plantea que cuando existe congruencia o ajuste de los distintos parámetros de la organización con los factores de contexto se incrementa la eficiencia organizativa. El enfoque de contingencias exige una coherencia entre las prácticas de recursos humanos y el conjunto de variables organizativas y estratégicas que afectan a la empresa. Desde el punto de vista estratégico no hay un único sistema de dirección de recursos humanos que pueda considerarse el mejor, sino que habrá que encontrar un sistema que apoye la estrategia específica de la empresa, su cultura y su forma peculiar de enfocar el trabajo (HOFRICHTER y SPENCER, 1996).

4. La Teoría del Capital Humano. Esta teoría fue desarrollada por BECKER (1964) y centra su atención en la trascendencia de la formación como política básica para incrementar el valor del activo humano. Este enfoque es frecuentemente utilizado para fundamentación de investigaciones centradas en aspectos relacionados con la formación y el desarrollo.
5. Teoría de los Costes de Transacción. Desde la gestión de los recursos humanos se busca determinar las orientaciones en las prácticas de gestión de los individuos que contribuyen a una mejor gestión de las estructuras de gobierno y minimicen los costes asociados al establecimiento y control de los contratos (WRIGHT y McMAHAN, 1992).
6. La Teoría Agencia. La Teoría de Agencia estudia las relaciones que se establecen entre principal y agente (JENSEN y MECKLING, 1976), caracterizadas por los problemas de riesgo moral y observabilidad imperfecta. La máxima eficiencia en las relaciones se obtienen cuando, a través de los contratos, se consigue alinear los objetivos de principal y agente al menor coste posible. En la investigación del área de los recursos humanos, este enfoque se ha centrado básicamente en los problemas de diseño retributivo.

Valorando positivamente los aportes de los enfoques señalados, sin embargo, desde el trabajo pionero de DEVANNA, FOMBRUN y TICHY (1981), en los años ochenta y noventa podemos observar un notable incremento de los artículos publicados en las más importantes revistas científicas que abordan temas de recursos humanos desde un enfoque estratégico.

No obstante, las perspectivas utilizadas y los temas desde ellas analizados son muy diversos, de manera que en opinión de muchos autores, como SWIERCZ (1995) o WRIGHT y McMAHAN (1992), el proceso de transición de la dirección de recursos humanos al paradigma de la dirección estratégica de recursos humanos ha venido acompañado de una importante confusión.

Una de las principales preocupaciones para los últimos autores citados es la de definir el constructo de dirección estratégica de recursos humanos diferenciándolo del tradicional de dirección de recursos humanos.

SCHULLER (1992, pág. 18) destaca en su definición el objetivo de la integración absoluta de los recursos humanos en la estrategia y las necesidades estratégicas de la empresa, y cómo las prácticas de recursos humanos deben ser aceptadas y utilizadas por los directivos de línea y los empleados como parte de su trabajo cotidiano.

WRIGHT y McMAHAN (1992, pág. 298) destacan dos dimensiones que distinguen la dirección estratégica de recursos humanos de la tradicional dirección de recursos humanos: verticalmente, subrayan el vínculo entre las prácticas de recursos humanos y el proceso de dirección estratégica de la empresa, y horizontalmente, enfatizan la coordinación o congruencia entre las distintas prácticas de la dirección de recursos humanos.

Para MUELLER (1996, pág. 759) la dirección estratégica de recursos humanos implica que sea proactiva y no reactiva, un alto grado de integración en las prácticas, y que exista un director que articule las políticas.

Partiendo de estas referencias, si nos planteamos qué quieren significar los diferentes autores cuando utilizan el término estratégico junto al de dirección de recursos humanos, creemos que pretenden reflejar alguno de los siguientes aspectos:

1. Destacar la importancia del factor humano como fuente generadora de ventajas competitivas.
2. Considerar la aplicación del modelo de la dirección estratégica en el ámbito funcional de los recursos humanos.
3. Analizar el ajuste necesario que debe existir entre las políticas de recursos humanos y la estrategia desarrollada por la empresa.

Estas orientaciones definen tres posibles enfoques que denominaremos enfoque económico, enfoque del proceso y enfoque del ajuste, englobados dentro de la dirección estratégica de recursos humanos. Éstos nos permiten construir un esquema en el que clasificar los trabajos existentes y destacar las aportaciones más importantes en cada uno de los enfoques, lo que constituye el objetivo principal del presente trabajo.

## II. ENFOQUE ECONÓMICO

No hay mucha evidencia empírica que contraste la existencia de una relación de influencia directa entre la dirección estratégica de recursos humanos y los resultados empresariales o la ventaja competitiva. Sin embargo, a partir del análisis de ciertos casos, puede sugerirse que tal relación existe (LEGNICK-HALL y LENGNICK-HALL, 1988).

Otros autores (PORTER, 1980 o MILLER, 1987), habían defendido con anterioridad la idea de que los recursos humanos pueden ayudar a crear y sostener una ventaja competitiva, pero esta idea destaca especialmente en los años noventa con el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades.

El problema clave en la dirección estratégica de la empresa consiste en determinar cómo la empresa puede crear y mantener una ventaja competitiva <sup>1</sup> que la diferencie de sus rivales y le permita obtener una rentabilidad sostenida a lo largo del tiempo.

---

<sup>1</sup> La empresa consigue ventaja competitiva cuando esté implantando una estrategia de creación de valor que no haya sido implantada simultáneamente por algún competidor potencial. Dicha ventaja es además sostenible, cuando otras empresas no sean capaces de replicar los beneficios de dicha estrategia (BARNEY, 1991).

Tradicionalmente, la dirección estratégica se centraba en la búsqueda de la ventaja competitiva a través de un posicionamiento en el mercado: lo importante era descubrir la combinación producto-mercado, ya que la competencia se entendía básicamente como una guerra de posición. En este enfoque se asume que las empresas de un sector son idénticas en cuanto a los recursos estratégicos que controlan, y que, en el caso de acontecer una cierta heterogeneidad en los mismos, ésta no podría mantenerse en el tiempo debido a la movilidad perfecta de los recursos que pueden ser adquiridos en el mercado de factores (KNUDSEN, 1995).

Ante la continua aparición de cambios en el entorno se empiezan a realizar estudios empíricos tratando de demostrar si este proceso de formulación de la estrategia es o no generador de ventajas competitivas. Dichos estudios ponen de manifiesto que las diferencias de rentabilidad intra-sectoriales son mayores que las intersectoriales (FERNÁNDEZ, 1993; GRANT, 1991; RUMELT, 1991). Así, parece claro que la fuente de ventaja competitiva no se encuentra exclusivamente en las características del entorno, sino que también puede aparecer en características internas de la empresa <sup>2</sup>.

Así, mientras en el modelo tradicional los recursos de la empresa se veían como homogéneos entre las empresas de un sector, en el nuevo enfoque se considera que los recursos entre empresas del mismo sector son heterogéneos y que, además, presentan movilidad imperfecta. En este mismo sentido AAKER (1989, pág. 92) afirma que competir de la forma adecuada en el entorno adecuado puede ser muy beneficioso, pero sólo durante un tiempo limitado. Sin embargo, «los activos y habilidades del negocio son la base de la competencia y proporcionan una fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo».

La empresa se empieza a entender como un conjunto heterogéneo <sup>3</sup> de recursos y capacidades <sup>4</sup>, cambiando por completo el proceso de la dirección estratégica: primero se analiza con qué recursos cuenta la empresa y qué capacidades (competencias esenciales) pueden crear esos recursos. A partir de ahí se busca aquella estrategia que mejor explote dichas capacidades. En este sentido, y según PRAHALAD y HAMEL (1990), el análisis estratégico debe centrarse más que en una perspectiva de mercado, en una perspectiva de competencias esenciales <sup>5</sup>, ya que esa combinación es lo

<sup>2</sup> En el trabajo de BARNEY (1995, pág. 49) se explican casos de empresas que han ganado ventaja competitiva independientemente de las escasas oportunidades que mostraban los entornos en los que las mismas trabajaban.

<sup>3</sup> Como explica MONTES PEÓN (1996), la heterogeneidad puede venir dada por dos motivos. Por un lado la heterogeneidad derivada de las condiciones de información imperfecta y racionalidad limitada bajo las cuales se toman las decisiones. Por otro, aquella debida a las diferencias entre empresas a la hora de generar aprendizaje colectivo.

<sup>4</sup> Recuérdese que en la Teoría de Recursos y Capacidades la unidad básica de análisis son los recursos, entendiendo como tales: recursos financieros, físicos, humanos, organizativos, tecnológicos e intangibles (como la marca, la imagen, la cultura corporativa, etc.). FERNÁNDEZ Y SUÁREZ (1996, pág. 74) definen los recursos como «cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, es decir que ésta pueda controlar de una forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él». Las capacidades se generan utilizando como *inputs* dichos recursos y son un conjunto de sistemas de valores compartidos y rutinas derivadas de decisiones anteriores (por la experiencia alcanzada a lo largo de la vida de la empresa). Son flujos, consistentes en combinar adecuadamente los usos de cada recurso para generar habilidades. Por eso se dice que las capacidades son dinámicas.

<sup>5</sup> Pueden entenderse las competencias esenciales como el aprendizaje colectivo de la empresa especializado en cómo coordinar diversas habilidades e integrar distintos recursos (PRAHALAD y HAMEL, 1990).

que da a la empresa su carácter único y permite explicar las diferencias de resultados entre empresas del mismo sector.

La forma de competir consiste en ir generando nuevas combinaciones de recursos y capacidades que logren obtener nuevas ventajas competitivas <sup>6</sup>. A través de esta lógica, la Teoría de Recursos y Capacidades consigue combinar el análisis interno con el análisis externo, ya que no basta con evaluar los recursos aisladamente al depender su valor de ciertas fuerzas de mercado (COLLINS *et al.*, 1995).

Este enfoque es el propuesto por la Teoría de los Recursos y Capacidades, que PENROSE apuntaba ya en 1959, entendiendo que los límites del crecimiento de la empresa no se encuentran en el mercado, sino en el interior de la organización, según su potencial para desarrollar recursos y capacidades. Se analizará de qué recursos se dispone, cuáles son los relevantes en el sector, cómo se han conseguido y de qué manera se pueden combinar para crear una capacidad distintiva. Pero el análisis no termina con la creación de una competencia esencial, sino que se hace igualmente necesario saber cómo mantener y desarrollar esas capacidades: mantenerlas, porque es la única manera de sostener la ventaja competitiva de la empresa; y, desarrollarlas porque debido a los bruscos cambios del entorno, las capacidades base de ventajas competitivas también deben ir evolucionando para adaptarse o, en el mejor de los casos, adelantarse a las turbulencias del ambiente que rodea a la empresa.

Según la Teoría de Recursos y Capacidades, los recursos son el elemento básico para la creación de capacidades y, a partir de ellas, de ventaja competitiva.

Existen dos tipos generales de recursos con los que puede contar la empresa: recursos tangibles (activos físicos y financieros) y recursos intangibles (prestigio, imagen, propiedad industrial, patentes, capital humano, cultura, etc.) <sup>7</sup>. Siguiendo la Teoría de COYNE (1986) podemos clasificar los recursos intangibles en dos grandes bloques:

---

<sup>6</sup> En esta idea se basa MONTES PEÓN cuando afirma (1996, pág. 5): «La teoría de Recursos y Capacidades concibe a la empresa como algo más que un mecanismo de asignación alternativo al mercado. Se concibe como un agente económico que crea nuevos y superiores recursos o combinaciones de recursos con el fin de ser más competitivo y obtener rentas económicas».

<sup>7</sup> BARNEY (1995, 1991) realiza otra clasificación de recursos distinguiendo entre recursos físicos (tecnología, equipamiento, localización, ...), recursos financieros, recursos humanos (formación, experiencia, inteligencia, relaciones, ...) y recursos organizativos (estructura formal, control, sistemas de coordinación, relaciones informales, ...).

FIGURA 1. Clasificación de los recursos intangibles.

RECURSOS INTANGIBLES	
TIPOS	CAPACIDADES GENERADAS
① Activos	① Diferencias de posición Diferencias de regulación
② Habilidades	② Diferencias funcionales Diferencias culturales

FUENTE: *Elaboración propia a partir de COYNE (1986).*

1 Activos: patentes, contratos, propiedad industrial, ... Éstos son generadores de dos tipos de capacidades distintas:

- Diferencias de posición: consecuencia de acciones pasadas. Por ejemplo, contar con una buena reputación, o una buena localización de recursos. Se consideran ventajas competitivas porque a un competidor le costaría mucho tiempo adquirirlas.
- Diferencias de regulación: derivadas de patentes, contratos, secretos comerciales ... Son fácilmente defendibles por ley.

Ambas son capacidades que no dependen de las personas, sino de una serie de activos que la empresa puede poseer (*having*).

2. Habilidades: cultura y saber hacer. Son generadoras de otros dos tipos de capacidades:

- Diferencias funcionales: basadas en el conocimiento y la experiencia, o bien, en el saber hacer del resto de los componentes de la cadena de valor: proveedores, distribuidores, etc.
- Diferencias culturales: se aplican en la organización como un todo y se sustentan en los valores de los individuos. Por ejemplo, la existencia en la empresa de una cultura de cero defectos. Son capacidades que dependen de las personas (*doing*).

Así, según este enfoque, los recursos humanos de la empresa se consideran activos intangibles que incluyen la experiencia, el conocimiento, la propensión a aceptar riesgos y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa, así como el capital social acumulado por los mismos (BARNEY,

1995), poniéndose de manifiesto como dichos activos son generadores de capacidades que dependen de las personas, tanto para su creación, como para su desarrollo.

En la actualidad se concede gran importancia a la obtención de recursos intangibles, y entre ellos, en especial, al desarrollo de las habilidades de los recursos humanos de la empresa. Para muchos autores (MACMILLAN y SCHULER, 1985; COYNE, 1986; PORTER, 1991; HALL, 1992; CUERVO, 1993; PFEFFER, 1994; MAHONEY, 1995) son estos recursos los que mejor cumplen aquellos criterios de evaluación que indican la capacidad de un recurso para sostener y desarrollar ventajas competitivas. Además, dichos recursos, y en concreto los derivados de las personas, se consideran hoy en día más importantes porque otras fuentes de éxito competitivo son menos poderosas que antes. Así, recursos como la tecnología, los mercados protegidos legalmente, el acceso a fuentes de financiación y las economías de escala, pueden aún ser fuente de ventaja competitiva pero en menor grado que en el pasado (PFEFFER, 1994).

En este sentido cabe destacar el creciente interés presentado en los últimos años acerca del desarrollo del conocimiento como fuente principal de ventaja competitiva, entendiendo que el mismo es uno de los principales activos que las empresas poseen (GRANT, 1996 Y 1997; LIEBESKIND, 1996; WIGG, 1997). Así, las empresas deben jugar un papel fundamental en la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva, realizando esfuerzos para proteger el conocimiento valioso y convertirlo en conocimiento organizativo. El que los recursos y capacidades estén distribuidos de forma heterogénea entre las empresas puede deberse a factores diferentes a la suerte, la historia o la ambigüedad causal inherente. Nos referimos al hecho de que unas empresas serán capaces de proteger su conocimiento de forma más efectiva que otras.

Se reconoce que la mayor fuente de conocimiento es la experiencia y el saber-hacer de los empleados, por lo que este enfoque presta una atención directa a la dirección de recursos humanos.

Así, los sistemas de recursos humanos pueden contribuir a la generación de ventajas competitivas sostenidas, facilitando el desarrollo de competencias que son específicas de la empresa, ya que producen complejas relaciones sociales, están embebidas en la historia y cultura de la empresa, y generan un conocimiento organizacional tácito. El énfasis en los recursos de capital humano ha permitido entender el papel de la dirección de recursos humanos en el desarrollo de ventajas competitivas, entendiéndose los recursos humanos ya no únicamente como un coste a minimizar sino como activos estratégicos (WRIGHT *et al.*, 1995).

Las rentas obtenidas por una empresa pueden deberse no exclusivamente a la posesión de los mejores recursos humanos, sino a que dichos recursos se han utilizado mejor que en las empresas de la competencia, mediante el diseño de políticas correctas de recursos humanos (WRIGHT *et al.*, 1995). Además, el éxito que proviene de la dirección efectiva de las personas no es visible o transparente. Por lo tanto, el análisis de la dirección de recursos humanos debería centrarse en dos ideas fundamentales:

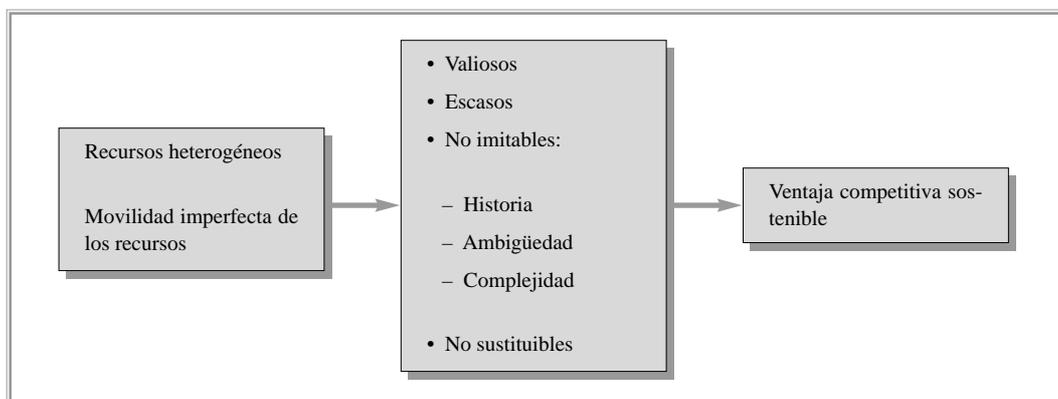
1. Análisis de las características del capital humano desarrollado en la empresa en función de su capacidad para sustentar ventajas competitivas, y
2. Análisis de las prácticas propias de recursos humanos más adecuadas a la estrategia de la empresa, que conduzcan a la creación de competencias distintivas (CAPELLI y CROCKER-HEFTER, 1996).

### 1. Análisis de las características del capital humano desarrollado.

Para que el capital humano desarrollado por los trabajadores de la empresa pueda considerarse un activo intangible válido para sustentar la ventaja competitiva debe cumplir una serie de características que aseguren, tanto la sostenibilidad de la misma a lo largo del tiempo, como la apropiabilidad de las rentas generadas por dicha ventaja.

Para asegurar el mantenimiento de la ventaja competitiva es necesario que los recursos y capacidades cuenten con ciertas características, recogidas en la **figura 2**, que actúan como mecanismos de aislamiento <sup>8</sup>, (RUMELT, 1987; BARNEY, 1991 y 1995; HARVEY y LUSCH, 1997).

**FIGURA 2.** Relación entre características de los recursos y ventaja competitiva sostenible.



FUENTE: BARNEY, 1991, pág. 112 <sup>9</sup>

<sup>8</sup> Los mecanismos de aislamiento en la teoría de los recursos y capacidades son un concepto equivalente al de barreras de entrada. La diferencia es que los mecanismos de aislamiento se refieren al primer nivel, esto es, la empresa; mientras que las barreras de entrada se refieren a otro nivel de análisis: la industria o el sector.

<sup>9</sup> Respecto a las características que deben cumplir los recursos para ser fuente de ventaja competitiva, además de BARNEY (1995, 1991), pueden consultarse las aportaciones de los trabajos de GRANT (1991), PETERAF (1993) y COLLINS *et al.* (1995).

Así, de dicha figura se deducen las cuestiones fundamentales que deberían plantearse los directivos respecto a los recursos y capacidades, y que hacen referencia a las cuatro propiedades fundamentales (BARNEY, 1991 Y 1995; WRIGHT y McMAHAN, 1992):

1. Valor: ¿pueden añadir valor y ayudar a explotar oportunidades y/o neutralizar las amenazas? Para que los recursos humanos sean valiosos debe existir cierta heterogeneidad en la demanda y en la oferta de trabajo, aunque es muy difícil valorar el capital humano aportado por los trabajadores, al tratarse de un recurso intangible.
2. Escasez: ¿cuántas empresas competidoras también poseen dichos recursos valiosos? Se trata de acumular capital humano que se caracterice por no ser transparente ni fácilmente transferible. Para alcanzar dichas características debemos desarrollar capacidades que generen ambigüedad causal, que sean idiosincrásicas, únicas o escasas y, en la medida de lo posible, coespecializadas.
3. No imitables: una empresa que posea recursos y capacidades valiosos y escasos puede ganar al menos una ventaja competitiva temporalmente pero, si además dichos recursos son difíciles de imitar, se podrá obtener una ventaja competitiva sostenible. El capital humano y las capacidades por él generadas serán más difíciles de imitar en la medida en que se formen a partir de condiciones históricas únicas y propias de la empresa. También resultará más complejo de imitar cuanto mayor ambigüedad causal presente y mayor sea el componente de complejidad social.
4. No sustituibles: no sólo es necesario que los recursos y capacidades sobre los que se sustenta la ventaja competitiva no se deprecien con el paso del tiempo, sino también que no sean fácilmente superados por innovaciones. Respecto a los recursos humanos es especialmente importante desarrollar sus habilidades de forma que las innovaciones tecnológicas difícilmente puedan actuar como sustitutivas.

Una vez que se ha conseguido sostener la ventaja competitiva y defenderla frente a los competidores, se deben definir los derechos de propiedad sobre las rentas generadas (GRANT, 1991; PETERAF, 1993). No siempre dichas rentas revierten en la empresa, sino que su valor está sujeto a la negociación entre los participantes (clientes, proveedores, distribuidores, empleados). Por el objeto de este trabajo haremos especial referencia a la negociación llevada a cabo con los trabajadores que aportan sus habilidades personales a la creación de capacidades esenciales y que van a exigir su parte de dichas rentas.

Con el enfoque tradicional de búsqueda de ventaja competitiva mediante el posicionamiento correcto en el mercado, de lo que se trataba era de obtener rentas monopólicas (derivadas de la capacidad de explotar un poder de mercado) o rentas ricardianas (derivadas de la tenencia de factores que están limitados por ser su oferta fija o cuasifija <sup>10</sup>).

<sup>10</sup> MAHONEY (1995) propone como ejemplo de recursos que pueden generar rentas ricardianas la propiedad de tierras valiosas, ventajas de localización y determinados derechos de propiedad como patentes o marcas. Como ejemplo de rentas monopólicas, éstas pueden alcanzarse, según el autor, mediante protecciones gubernamentales o acuerdos que generen fuertes barreras de entrada a un sector.

Sin embargo, con el cambio en el proceso de formulación de la estrategia y al basar la búsqueda de ventaja competitiva en la acumulación de recursos y capacidades específicas (con más valor en la empresa que fuera de ella y, por lo tanto, generadoras de altos costes de transacción) se trata de obtener cuasi-rentas, esto es, aquellas derivadas de la diferencia entre el mejor valor de un recurso y el segundo mejor. Éstas deberán ser compartidas por la empresa y el propietario de los recursos y capacidades si se desea su continuidad en la empresa.

La clave está en evitar basar una competencia esencial en las habilidades de un solo trabajador, esto es, identificar las acciones específicas que deben ser tomadas para transformar el aprendizaje individual y de equipo, en un aprendizaje de la organización (LANK, 1997) <sup>11</sup>. También hay que tener en cuenta que cuanto más específico sea el capital humano generado menor será el poder de negociación del empleado. Al fin y al cabo, la posibilidad de apropiarse de las rentas depende de la movilidad de los recursos y capacidades. Cuanto más imperfecta sea dicha movilidad menor será el poder de apropiación de los empleados.

## 2. Papel de la Dirección de Recursos Humanos.

LADO y WILSON (1994, pág. 700) afirman que «la rentabilidad superior obtenida por grandes compañías se ha atribuido a sus capacidades únicas para dirigir los recursos humanos y ganar ventaja competitiva. Por el contrario, si los sistemas de recursos humanos inhiben la movilización de nuevas competencias y/o destruyen las existentes, podrían contribuir a la vulnerabilidad de la organización».

Se hace necesario, por lo tanto, analizar qué papel juega la dirección de recursos humanos para facilitar el desarrollo de esas competencias y su garantía. Así, mientras tradicionalmente la dirección de recursos humanos cumplía el papel de comunicar la visión estratégica de la dirección a los empleados y facilitar la comprensión e interpretación de dicha visión, según el enfoque de recursos y capacidades, la dirección de recursos humanos puede jugar un papel clave en la articulación de la visión estratégica, en la formación del capital organizativo y en la alineación de la empresa con el entorno (MACMILLAN y SCHULER, 1985).

Así, la dirección de recursos humanos puede resultar útil para:

1. Sintetizar información sobre los conocimientos específicos de la empresa, las relaciones, las habilidades y los valores de los empleados. Dicha información resulta de vital importancia para atraer y mantener los recursos humanos con competencias superiores a las de los com-

---

<sup>11</sup> En dicho trabajo se proponen, como acciones a desarrollar para fomentar la creación de conocimiento organizativo, la implantación de sistemas y procesos que faciliten y motiven a los trabajadores a compartir entre ellos su conocimiento y experiencia.

petidores y de esa forma mantener la ventaja competitiva. Se trata de realizar un inventario de los recursos y capacidades desarrolladas a partir de los recursos humanos de la empresa, con la intención de analizar las fortalezas y debilidades de la empresa en esta área.

2. Contribuir al desarrollo y utilización de aquellas competencias que constituyan elementos útiles para aprovechar las oportunidades del entorno y paliar las amenazas. Para ello la dirección de recursos humanos deberá movilizar los recursos mediante contratación, elaboración de mercados laborales internos eficientes y formando capital humano específico.

En este sentido, en la selección lo ideal será buscar candidatos con características que se ajusten a las necesidades de la estrategia. Además, se pueden contratar individuos con bajo nivel y formarles con la práctica de la empresa de manera que se genere capital humano específico, aumentando así el coste de cambio para el trabajador (disminución de la rotación externa). Dicha formación debe referirse no sólo al proceso formal sino también al fomento del aprendizaje en el lugar de trabajo, el conocimiento desarrollado al aplicarlo a problemas específicos embebidos en las rutinas.

Mediante la organización del trabajo se puede reforzar el comportamiento de los empleados en la dirección deseada según las competencias exigidas por el entorno y la estrategia. Se debe organizar la empresa de forma que sea capaz de explotar dichos recursos y capacidades. Para ello habrá que desarrollar recursos complementarios (sistemas de control o sistemas de información) que, aunque por sí solos no son capaces de generar ventaja competitiva, en combinación con otros resultan fundamentales para determinar la habilidad de la empresa para explotar la ventaja competitiva.

3. Contribuir al mantenimiento de dichos recursos y capacidades valiosos en la empresa, mediante el desarrollo de los adecuados sistemas de motivación financiera (incentivos) y no financiera.

Así, al enfatizar los trabajos idiosincrásicos e interdependientes, la resolución participativa de los problemas o cierto tipo de compensaciones, se están creando barreras de aislamiento a los recursos humanos generando su especificidad. Esto es importante si se tiene en cuenta que no basta con desarrollar recursos y capacidades que creen la ventaja competitiva, sino que además es necesario mantener dicha ventaja en el tiempo para asegurar el proceso de apropiación de rentas.

En general habrá que aceptar, al diseñar los procesos propios de la dirección de recursos humanos, que, al perseguir con los mismos la creación de activos intangibles, no podrán esperarse resultados inmediatos, sino a largo plazo, y que el intento deberá ser persistente (PFEFFER, 1995; MUELLER, 1996). Sin embargo, la ventaja competitiva obtenida a través de estas prácticas será duradera y difícil de imitar.

Asimismo, es fundamental destacar que difícilmente una práctica o política aislada de recursos humanos conducirá al éxito empresarial, sino que aquellas empresas consideradas como efecti-

vas en alcanzar el éxito a través de la forma en que dirigen a las personas, presentan prácticas interrelacionadas. Entre las prácticas que conducen al desarrollo de ventajas podemos señalar las siguientes: seguridad en el empleo, reclutamiento selectivo <sup>12</sup>, altos salarios, planes de incentivos, información compartida, participación y potenciación del trabajador, equipos autodirigidos, formación y desarrollo de habilidades, multifuncionalidad de los trabajadores y promoción interna (PFEFFER, 1995).

### III. ENFOQUE DEL PROCESO

En el enfoque de proceso se entiende el papel de la dirección estratégica de recursos humanos como un proceso encaminado a la formulación e implantación de una estrategia propia de esta área. En este sentido, se entiende por estrategia de recursos humanos el conjunto de procesos directivos y actividades compartidas por los recursos humanos que permiten resolver los aspectos del negocio relativos a las personas, esto es, que se ocupan de desarrollar formas de dirigir a las personas que ayuden a conseguir los objetivos de la organización (SCHULER y WALKER, 1990, TYSON, 1997). Se trata de un modelo de decisión de carácter proactivo, enfocado a largo plazo y que se plasma en la formulación e implantación de las correspondientes políticas y prácticas de recursos humanos (VALLE, 1995).

Dicha estrategia de recursos humanos se fundamentará en el desarrollo de una ventaja competitiva basada en el personal (*human advantage*), esto es, en la contribución que los recursos humanos hacen al añadir valor al cliente, al controlar el coste o al conseguir una actitud favorable a la innovación o el cambio (GRUNDY, 1997).

Así, se está considerando que los recursos humanos pueden ser la base a partir de la cual se genere una ventaja competitiva difícil de imitar y, además, se propone que para alcanzar dicho objetivo se deberá ligar la estrategia de recursos humanos con la estrategia de negocio. Por ambas razones, se recomienda el desarrollo de una metodología que ayude a los responsables del área de personal a alcanzar dichos objetivos, ya que de no existir dicha metodología, lo normal es que las empresas sólo consigan alinear una o dos prácticas de recursos humanos a la estrategia (TOKESKY y KORNIDES, 1994; GALPIN y MURRAY, 1997, GRUNDY, 1997).

Es necesario distinguir los procesos y actividades que van dirigidos a la definición de la estrategia de recursos humanos de aquellos otros que constituían la tradicional planificación de personal. Así, la planificación se considera como una de las últimas fases del proceso de dirección estratégi-

---

<sup>12</sup> A modo de ejemplo, puede observarse la necesaria interrelación entre las prácticas de seguridad en el empleo y reclutamiento selectivo. Obsérvese cómo la seguridad en el empleo supone la firma de contratos a largo plazo con los trabajadores, por lo que, necesariamente, habrá que ser más selectivo y cuidadoso en los trabajadores que se recluten para su posterior selección.

ca de recursos humanos. Dicho proceso de desarrollo de estrategia de recursos humanos constaría de las fases propias de la dirección estratégica, esto es (SCHULER y WALKER, 1990; TOKESKY y KORNIDES, 1994; VALLE, 1995):

### **1. Análisis de misión y objetivos.**

Se trata de, una vez analizados los objetivos de la empresa, establecer los objetivos del área de personal que mejor se adapten al camino trazado por la misión corporativa.

### **2. Análisis externo.**

Se trata de analizar las amenazas y oportunidades que presenta el entorno, tanto general como específico, respecto a la función de recursos humanos. Así se analizarán las tendencias en las regulaciones laborales, las tendencias económicas (coste de la vida, nivel de productividad, nivel de salarios), el mercado laboral (índices de paro y cualificaciones profesionales de aquellos que componen el mercado de trabajo), las tendencias demográficas (crecimiento de la población, habilidades desarrolladas, presencia de la mujer en el trabajo), las tendencias sociales y culturales, el desarrollo tecnológico (cómo la tecnología y su evolución afectan al grado de cualificación profesional); el análisis sindical (estrategias, grado de poder, actitudes en las empresas competidoras) y el análisis de competidores (fortalezas y debilidades de los competidores respecto a los recursos humanos).

### **3. Análisis interno.**

Una vez determinados los factores de contexto y antes de proceder a la formulación de la estrategia de recursos humanos es necesario realizar un análisis de las características internas que determinan el potencial de la empresa para desarrollar su estrategia. En este sentido hay que distinguir dos grandes tipos de factores internos.

En primer lugar, aquellos factores de contexto que son externos a la gestión de recursos humanos pero que se constituyen en su marco de actuación interna y que la condicionan, pero que, a su vez, pueden verse condicionados por la estrategia de recursos humanos desarrollada. Entre ellos se pueden destacar (VALLE, 1995): factores económico-financieros (beneficio, costes, productividad); capacidad de innovación (nivel de I+D en la empresa); características de los productos (calidad y coste); factores tecnológicos (la tecnología utilizada condiciona y a su vez está afectada por un gran número de procesos de gestión de recursos humanos) y factores políticos (objetivos e intereses de los distintos grupos sociales de la empresa).

En segundo lugar, es necesario analizar los recursos y capacidades desarrollados por los recursos humanos de la empresa, así como sus propiedades para constituirse en fuentes de ventaja competitiva. Además, habrá que analizar las actividades de recursos humanos o las interrelaciones entre las mismas que pueden jugar un papel fundamental para desarrollar la característica diferenciadora de la empresa desde una perspectiva social. Esto llevará al responsable de personal a diagnosticar los puntos fuertes y débiles en cada una de las áreas propias de la función de recursos humanos (reclutamiento, selección, gestión de carreras, motivación, sistemas de valoración y formación).

#### **4. Formulación de estrategias en el ámbito de los recursos humanos.**

Una vez recogida la información respecto al diagnóstico, tanto interno como externo, se estará en disposición de formular unas estrategias sociales coherentes con la situación de la empresa. Para formular dichas estrategias bastará con definir dos variables (SCHULER y MACMILLAN, 1984). Por un lado, habrá que determinar cuál es el objetivo u objetivos de la estrategia de recursos humanos, entendiendo que dicha estrategia puede ir dirigida únicamente a la empresa (objetivo interno), o también a ayudar a los clientes, distribuidores o proveedores. La segunda variable consiste en determinar la forma en que se pretende batir a la competencia a través de los recursos humanos, pudiendo determinar una estrategia basada en el coste (analizando cómo las habilidades y las prácticas de recursos humanos pueden ayudar a conseguir ventajas en costes) o en diferenciación de producto. Combinando objetivos y formas de competir quedarán determinadas las alternativas estratégicas desde una perspectiva social.

Una vez determinada la estrategia habrá que desarrollar las prácticas de recursos humanos específicas para apoyar dicha ventaja. Diversos trabajos como los de JACKSON, SCHULER y RIVERO (1989), DEAN y SNELL (1991) o SNELL (1992) se centran en el análisis de funciones concretas de recursos humanos bajo un enfoque estratégico.

De hecho, WRIGHT y MCMAHAN (1992) denuncian una falta de integración entre las distintas actividades de recursos humanos, de manera que los trabajos se han orientado en mayor medida a enlazar cada área o función con la estrategia de la empresa, hablando así de selección estratégica, compensación estratégica, etc., pero con una escasa integración entre las funciones.

#### **5. Implantación de las estrategias.**

Una vez seleccionada la estrategia de recursos humanos se realiza la elaboración de planes y se procede a su implantación para lo cual, y dado que la estrategia es la causa del cambio en las políticas, prácticas y filosofía de los recursos humanos, resulta fundamental conseguir el apoyo directivo, así como prestar atención particular a la cultura de empresa, para ver si ésta constituye una barrera al cambio (TOKESKY y KORNIDES, 1994). Asimismo, en esta fase de implantación es imprescindible

tener en cuenta que las prácticas de recursos humanos están interrelacionadas y que, por lo tanto, un cambio en cualquiera de ellas, puede afectar a las demás.

Se observa cómo a partir de este enfoque se puede considerar la dirección estratégica de recursos humanos como un proceso complejo que es necesario plasmar en una metodología. Para que dicho proceso pueda ser realizado con éxito y se ajuste a la estrategia corporativa de la empresa, es recomendable que el responsable de recursos humanos sea un miembro regular de los comités de planificación corporativa y de negocio, así como de los equipos de planificación de cada unidad estratégica de negocio (ZABRISKIE y HUELLMANTEL, 1989).

#### IV. ENFOQUE DEL AJUSTE

El ajuste (*fit*) o congruencia (*congruence*) puede definirse como «el grado en el que las necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructura de un componente son consistentes con las necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructura de otro componente» (NADLER y TUSHMAN, 1980, pág. 40).

Como recogen MILLIMAN, VON GLINOW y NATHAN (1991), los teóricos del enfoque de la congruencia proponen que un grado de ajuste mayor entre los componentes organizativos y del entorno supondrá un comportamiento organizativo más eficiente en los diferentes niveles, lo que constituyó la base del enfoque contingente (CHANDLER, 1962; WOODWARD, 1965; LAWRENCE y LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1977; NADLER y TUSHMAN, 1988).

TICHY, FOMBRUN y DEVANNA (1982) propusieron que el cambio fundamental de la dirección estratégica en el ámbito de los recursos humanos consistía en alinear las dimensiones de estructura, estrategia y recursos humanos de la empresa. En este sentido, BAIRD y MESHOULAM (1988) diferencian dos tipos de ajuste: interno y externo, clasificación que ha sido posteriormente utilizada por SWIERCZ (1995).

La necesidad de ajuste interno fue defendida por autores como DYER (1983) y OSTERMAN (1987), e implica que los resultados dependerán del grado en que las políticas de recursos humanos sean coherentes entre sí y se apoyen mutuamente, mientras que el ajuste externo se refiere al ajuste entre las políticas de recursos humanos con la estrategia desarrollada por la empresa.

MILLIMAN, VON GLINOW y NATHAN (1991) extrapolan el concepto de ajuste del nivel organización al extraorganizativo, en un marco de empresa internacional. En su estudio teórico se basan en el modelo de cambio organizacional de BAIRD y MESHOULAM (1988), contemplando cuatro etapas<sup>13</sup>: iniciación, crecimiento funcional, crecimiento controlado e integración estratégica, y aplican

<sup>13</sup> El modelo de BAIRD y MESHOULAM (1988) recoge además de las cuatro etapas señaladas una quinta de integración funcional.

el concepto de ajuste a las prácticas internacionales de recursos humanos entre las subsidiarias, para incrementar la eficiencia de la organización.

Las investigaciones empíricas de los hipotéticos beneficios del ajuste interno son limitadas, pero un buen número de investigadores han examinado los beneficios del externo.

### **1. Ajuste interno.**

Esta dimensión se refiere a la aplicación de un conjunto de prácticas de recursos humanos interconectadas coherentemente. Dicho ajuste interno presenta, al menos, dos dimensiones. En primer lugar, la coherencia, esto es, el grado de conexión que presenta el sistema de recursos humanos y el grado en que la información de una parte del sistema (por ejemplo, necesidades de personal) se utiliza en otras partes (programas de reclutamiento). En segundo lugar, la consistencia, que indica si el sistema de recursos humanos utiliza una serie de dimensiones consistentes entre las funciones. Así, lo deseable sería que la selección, la formación y las recompensas se condujeran según un conjunto consistente de criterios (ILES, 1993).

SWIERCZ (1995) menciona una perspectiva estratégica en la dirección de recursos humanos, que denomina de la tipología, y que se basa en el concepto de ajuste interno, ya que recogería aquellos trabajos que agrupan las formas de dirección de recursos humanos en tipos ideales, como la agrupación de DYER y HOLDER (1988) que distingue entre estrategias de recursos humanos de coste, calidad y participación.

Una vez analizado el concepto de ajuste interno y puesto de manifiesto el interés de conseguir la integración de las distintas prácticas de recursos humanos para alcanzar el éxito, los autores se han interesado por el análisis de la congruencia de dichas prácticas dos a dos. Así, GREENE (1990) desarrolla un estudio sobre la interacción entre las estrategias de compensación y reclutamiento. Según el autor, la definición de las especificaciones del puesto de trabajo (naturaleza del trabajo, comportamientos y resultados requeridos, así como habilidades necesarias para desempeñarlo) son el principal *input* de las prácticas de contratación y la estrategia de compensación. Así, si las especificaciones del puesto son inapropiadas los programas de recursos humanos no alcanzarán de forma eficiente su objetivo de captar a la gente apropiada y recompensarles correctamente. Los aspectos relacionados con las especificaciones de puestos, la contratación y la compensación deben estar integrados y evaluarse de forma constante, ya que el efecto de un cambio no detectado en un área puede suponer una pérdida en la continuidad de ese ajuste.

### **2. Ajuste externo.**

El concepto de ajuste se basa en la noción de que las estrategias se pueden descomponer ya que están formadas por elementos que son interesantes tanto por su importancia individual como por

el papel que juegan en el plan estratégico: así, si los elementos no son congruentes la empresa perderá el rumbo de la estrategia (BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1990).

La existencia de ajuste entre el planteamiento estratégico de la empresa (a nivel global y de negocio) y la orientación de la dirección de recursos humanos genera un importante vínculo de eficiencia (LEGNICK-HALL y LENGNICK-HALL, 1988).

Entre las diferentes prácticas de recursos humanos, reclutamiento, selección y asignación son cruciales para conseguir recursos con las capacidades requeridas. La evaluación de desempeño alinea a personas y equipos con los objetivos del negocio. Formación, educación y aprendizaje en el puesto son fundamentales para el desarrollo de las capacidades y el desempeño necesarios. Por último, las relaciones laborales son importantes para establecer el acuerdo mutuo requerido entre los integrantes para el éxito de la organización (WALKER, 1994).

El ajuste externo puede plantearse en diferentes niveles, con otras estrategias funcionales como la de producción, con las estrategias corporativas y con las estrategias competitivas. Aunque esta diferenciación hará que las empresas con más de un negocio puedan tener más de un conjunto de prácticas de recursos humanos, lo cual puede conllevar problemas, como los derivados de una percepción de falta de equidad (SCHULER y JACKSON, 1987).

### 2.1. Ajuste con estrategias corporativas.

En el enfoque del ajuste no sólo se exige la coherencia de las prácticas de recursos humanos entre ellas sino también la congruencia de las mismas con la estrategia de la empresa. En este apartado se aborda el ajuste entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia corporativa de la empresa, entendiendo por tal aquel conjunto de decisiones que constituyen modificaciones en el campo de actividad de la empresa en su conjunto y, por lo tanto, condicionan la formulación de las estrategias a nivel de negocio o competitivas.

En este sentido, los trabajos más numerosos son de carácter parcial ya que se trata de aquellos que han analizado la existencia de un ajuste entre las estrategias de compensación y la estrategia corporativa de la empresa (NORBURN y MILLER, 1981; KERR, 1985; GÓMEZ-MEJÍA y WELBOURNE, 1988; BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1990; LEI *et al.*, 1990; GÓMEZ-MEJÍA, 1992). El interés demostrado por el análisis de esta relación es debido a que la compensación es considerada como un instrumento fundamental para dirigir los esfuerzos individuales hacia los objetivos estratégicos de la organización. Se entiende que el sistema de recompensas define la relación entre la organización y sus empleados al especificar los valores y normas que se espera de ellos. Así, el objetivo de los estudios es analizar hasta qué punto los sistemas de compensación reflejan variaciones de la estrategia corporativa y si dichas variaciones o ajustes suponen la consecución de la ventaja competitiva.

Para desarrollar el estudio de dicha relación en todos los trabajos mencionados se utiliza una clasificación tanto de estrategias corporativas como de estrategias de compensación. Respecto a las estrategias corporativas la clasificación más utilizada es la de diversificación de RUMELT, distinguiéndose entre empresas de único producto, empresas de producto dominante, empresas con productos relacionados y empresas con productos no relacionados (KERR, 1985; BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1990; GÓMEZ-MEJÍA, 1992). Si bien en el estudio de LEI *et al.* (1990) la clasificación utilizada es la que corresponde al modelo de internacionalización de PORTER (estrategia global *versus* estrategia multipaís).

En cuanto a las estrategias de retribución se utilizan dos tipos de clasificaciones. Por un lado, aquella que distingue entre dos modelos opuestos para el diseño de la compensación: el modelo jerárquico y el modelo basado en los resultados (KERR, 1985; LEI *et al.* 1990). El primero de ellos se caracteriza porque la evaluación del rendimiento es realizada por el superior, las recompensas son distribuidas según la posición jerárquica, los resultados se miden cualitativamente, los bonos son calculados en función de los resultados corporativos y no suponen un porcentaje muy elevado sobre el salario fijo, y los incrementos de salarios están basados en la antigüedad. Por el contrario, en el segundo caso, el nivel jerárquico y la antigüedad son factores menos influyentes en la compensación, los resultados se miden de forma cuantitativa e individualizada, y la retribución variable presenta un valor relativo elevado respecto a la compensación total.

La segunda clasificación distingue entre estrategias de compensación algorítmicas o mecánicas y experimentales u orgánicas (GÓMEZ-MEJÍA, 1992). La primera de las opciones se caracteriza por utilizar procesos mecánicos y predeterminados, basarse en la evaluación tradicional de los puestos de trabajo, en la antigüedad como un elemento clave para determinar el pago, y por hacer especial referencia al criterio de equidad interna. Por el contrario, la estrategia orgánica es de carácter flexible y adaptativo. En ella se valoran las habilidades personales, en vez de las características del puesto de trabajo, como elemento fundamental para determinar el pago. A su vez, los incrementos salariales se fijan en función de los resultados alcanzados, perdiendo importancia el criterio de antigüedad. La equidad externa aparece como el principio orientador por excelencia para fijar los niveles retributivos.

A nivel teórico es de destacar la aportación del trabajo de LEI *et al.* (1990) en el que, basándose en la observación de distintas empresas americanas, se proponen en una matriz las posibles alternativas o formas de combinar los distintos tipos de estrategias corporativas con las estrategias de compensación. Como puede observarse en la **figura 3**, y tal y como apuntan los autores, las empresas situadas en las ventanas 1 y 2 presentan el mejor ajuste entre ambas variables ya que las políticas de retribución apoyan las bases determinadas por las estrategias, mientras que aquellas empresas que se sitúen en las ventanas 2 y 4 presentan sólo ajustes de tipo parcial.

FIGURA 3. Relación estrategia-sistema de recompensas.

		SISTEMA DE RECOMPENSAS	
		Jerárquico	Resultados
ESTRATEGIA	Global	1	2
	Multipaís	4	3

FUENTE: LEI, et al., 1990, pág. 32.

Respecto a los resultados alcanzados en los estudios empíricos, en primer lugar destaca cómo mientras el nivel de diversificación no parece influir de forma definitiva sobre las prácticas de compensación, sí se muestra una relación clara entre la estrategia de compensación seleccionada y la forma en que se lleva a cabo el proceso de diversificación. Así, en las empresas que enfatizan el crecimiento en áreas actuales de actividad o en diversificación mediante crecimiento interno el modelo de compensación utilizado es el jerárquico, mientras que en las empresas que llevan a cabo su diferenciación vía crecimiento externo (adquisiciones o fusiones) el modelo de compensación relacionado es el basado en resultados (KERR, 1985).

Asimismo, al analizar la relación compensación-estrategia-resultados empresariales se pone de manifiesto cómo el modelo experimental de compensación es el adecuado para incrementar los resultados en empresas de único producto y en conglomerados, mientras que para empresas de producto dominante y diversificación relacionada los resultados corporativos mejoran al diseñar la compensación según los principios de la estrategia algorítmica (BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1990; GÓMEZ-MEJÍA, 1992).

Una vez analizados estos resultados generales es necesario poner de manifiesto cómo para las empresas diversificadas será recomendable diseñar tipos de remuneración distintos para cada negocio de la empresa, ya que un único sistema de evaluación y remuneración resulta excesivamente rígido en este tipo de empresas. Por ejemplo, si se utilizara el incremento del ROA como fuente para basar los incrementos de compensación, los directivos de negocios tipo peso muerto o estrella (según la clasificación del *Boston Consulting Group*), al presentar situaciones estratégicas complejas, estarían siendo penalizados independientemente de que sus acciones pudieran ser consideradas como

correctas. Así, en este tipo de situaciones los directivos de dichos negocios deberían presentar un sistema de evaluación distinto al de los responsables de los negocios vaca lechera.

## 2.2. Ajuste con estrategias competitivas.

Las actividades de recursos humanos en una empresa deben soportar directamente la estrategia de negocios (WALKER, 1994). Se han publicado muchos trabajos que tratan de explicar la definición de las políticas de recursos humanos en función de la estrategia competitiva desarrollada.

Algunos se centran en la relación de una política aislada de la dirección de recursos humanos con la estrategia, y otros, sin embargo, toman el proceso global de la dirección de recursos humanos para estudiar su vinculación con la estrategia (MILES y SNOW, 1984; SCHULER y JACKSON, 1987; SCHULER, 1992; SNELL, 1992; PECK, 1994).

La abundancia de trabajos teóricos, sin embargo, contrasta con la escasez de estudios empíricos que permita contrastar tales interrelaciones.

Respecto a los modelos de estrategia más comúnmente utilizados, destacan los modelos basados en el ciclo de vida del negocio y los bien conocidos modelos de MILES y SNOW y de PORTER.

### 2.2.1. Estrategias basadas en el modelo de ciclo de vida de la empresa.

MILLER (1985) realiza una aproximación dinámica de la relación entre la dirección de los recursos humanos y las estrategias económicas y tecnológicas que deben ayudar a asegurar mejor el desarrollo de la empresa. La estrategia de la empresa y las necesidades de recursos humanos varían en función de la evolución de la empresa en su industria. De esa forma considera tres tipos de estrategia: la empresarial, la de expansión o crecimiento y la de rejuvenecimiento o transformación, caracterizadas básicamente por la búsqueda de la flexibilidad, de la coherencia o de la diversidad respectivamente, lo que condiciona las prácticas de recursos humanos.

SCHULER y JACKSON (1987) encuentran que las prácticas de recursos humanos difieren enormemente entre los diferentes niveles, de tal manera que las diferencias dentro de la organización pueden llegar a ser más significativas que las encontradas entre las distintas empresas, y realizan una contrastación empírica de diversas proposiciones planteadas en el trabajo anterior de SCHULER (1987). El modelo de estrategia utilizado para confirmar la existencia de relación entre las etapas y las estrategias desarrolladas, es de GERSTEIN y REISMAN (1983), basado en el modelo de ciclo de vida, donde se plantean tres posibilidades estratégicas, que definen como estrategia de crecimiento dinámico, estrategia de beneficio y estrategia de readaptación. Para cada una de esas estrategias plantean una proposición sobre la que realizan un estudio empírico descriptivo acerca de las prácticas de recursos humanos (naturaleza del trabajo, apreciación del desempeño, compensación y formación y desa-

rollo) seguidas en cada una de ellas. Los resultados llevan a afirmar que las diferencias son significativas no sólo en función de la estrategia sino también de los niveles de los empleados.

BESSEYRE DES HORTS (1987) también se apoya en el planteamiento de SCHULER (1987) al utilizar el modelo de ciclo de vida de la empresa para identificar cinco posibles estados estratégicos, empresarial, crecimiento dinámico, beneficio, liquidación o relanzamiento, cada una de ellas implica diferentes necesidades en lo referente a recursos humanos, lo que a su vez condiciona el diseño de las políticas de recursos humanos. Similar es el planteamiento de HAX y MAJLUF (1996), aunque en su caso, utilizan un modelo de ciclo de vida del negocio con las fases emergente, de crecimiento, de madurez y de declive.

Otros autores, como FERRIS, SCHALLENBERG y ZAMMUTO (1984) o GREENHALGH, LAWRENCE y SUTTON (1988) se centran únicamente en la etapa de declive. En el primero de los trabajos señalados, se establece una diferenciación entre cuatro tipos de declive: erosión, contracción, disolución y colapso, y se analiza la orientación de las políticas de recursos humanos en cada una de ellas. En el segundo trabajo, se analizan simplemente las diversas políticas de reducción de plantillas.

#### 2.2.2. Estrategias basadas en la tipología de MILES y SNOW.

El artículo de MILES y SNOW (1984) vincula las prácticas de recursos humanos con su propia clasificación de estrategias, basada en las categorías de estrategia defensiva frente a exploradora.

Los trabajos que analizan este ajuste pueden dividirse entre aquellos que lo hacen respecto a alguna práctica concreta, como el trabajo empírico de RAGHURAM y ARVEY (1994) sobre selección y formación, y aquellos que lo hacen de forma general, como el artículo de CAPPELLI y CROCKER-HEFTER (1996).

#### 2.2.3. Estrategias basadas en la tipología de PORTER.

PORTER (1980) argumentó que los recursos humanos pueden ayudar a lograr una ventaja competitiva a través de la reducción de costes, aumentando las fuentes de diferenciación del producto o servicio, o por ambas vías.

SCHULER y JACKSON (1987) realizan un análisis de la relación entre los comportamientos necesarios de los empleados en función de las estrategias competitivas, y en consecuencia, establece el tipo de prácticas de recursos humanos que se deriva de ellos. El modelo de estrategias competitivas utilizado es una adaptación de la tradicional clasificación de PORTER, señalando tres opciones estratégicas: reducción de costes, calidad e innovación.

El mismo planteamiento y la misma clasificación se recoge en SCHULER, GALANTE y JACKSON (1987).

Posteriormente ARTHUR (1992) utiliza la clasificación original de estrategias competitivas de PORTER, liderazgo en costes frente a diferenciación, para encontrar una fuerte evidencia empírica en relación con las funciones de relaciones industriales, en cuya tipología recoge las clásicas funciones de organización del trabajo, relaciones laborales, captación, formación y compensación.

### *2.3. Ajuste con estrategias de producción.*

En los últimos años el área de producción ha centrado su atención en una serie de sistemas (calidad total, justo a tiempo, trabajo en equipos ...) que han servido de base para el desarrollo de un nuevo modelo: la producción ajustada. Así, los autores han centrado su atención en el estudio de las variaciones que la aplicación de dicho modelo de producción pudiera representar sobre la estrategia de recursos humanos. Se pone de manifiesto cómo el ajuste entre estrategia de producción y estrategia de recursos humanos es necesario.

Parece claro que la implantación de un sistema productivo basado en la implicación de los recursos humanos, como es la producción ajustada, necesariamente exigirá cambios importantes en el diseño de las políticas de recursos humanos que tradicionalmente se han venido aplicando en la empresa (AGUILAR, 1996). Esta afirmación nos conduce a realizar una profunda revisión de cada una de las áreas propias de la función de recursos humanos para rediseñarlas y ajustarlas al nuevo sistema productivo. En los trabajos de FORRESTER (1995) y AGUILAR Y SASTRE (1998), se realiza una revisión de las modificaciones a realizar en los procesos de captación, formación, motivación, retribución, así como en la organización del trabajo. Entre alguna de las conclusiones alcanzadas se pone de manifiesto cómo el trabajo se organiza de forma diferente ya que los empleados se agrupan en equipos autodirigidos; el esfuerzo en formación es mayor y la misma se centra en el desarrollo de habilidades cruzadas que permitan el enriquecimiento real de los puestos; la captación se centra en la búsqueda de candidatos con una importante capacidad de aprendizaje y una actitud participativa; y en el sistema de retribución debe primar el criterio de recompensa a la persona y no al puesto, así como estructuras salariales con un número reducido de bandas más anchas.

En la misma dirección, el trabajo de BOWEN y LAWLER (1992) consiste en una revisión de los cambios que sobre las prácticas convencionales de recursos humanos deben realizarse al implantar una cultura de calidad total. En concreto señalan: la necesidad de centrarse en la organización más que en el puesto de trabajo; el apoyo a los resultados de grupo y no individuales; la igualdad en vez de la jerarquía; el cambio en vez de la estabilidad y la participación, más que el control.

Empíricamente, se demuestra cómo las empresas que utilizan sistemas de producción ajustada realizan un mayor esfuerzo en las prácticas de recursos humanos que las empresas que siguen sistemas tradicionales de producción (SNELL y DEAN, 1992). Se concluye así cómo las prácticas de

recursos humanos no están aisladas de las de producción, sino que se produce la necesaria convergencia entre ellas, si bien los autores proponen que los esfuerzos de ajuste se incrementen con el fin de ir generando mayores sinergias.

## V. CONCLUSIONES

Tradicionalmente, la investigación en el área de los recursos humanos se ha caracterizado por la escasez de buena fundamentación teórica y escasa integración entre los problemas de la dirección de recursos humanos.

En los años ochenta y noventa estamos observando la creciente aplicación del paradigma de la dirección estratégica al ámbito de los recursos humanos, si bien algunos autores consideran que el constructo de dirección estratégica de recursos humanos plantea una importante confusión por la variedad de tópicos tratados y formas de enfocarlos.

En este trabajo, se ha pretendido realizar una detallada revisión de la literatura sobre recursos humanos considerada desde la perspectiva estratégica, para clasificarla según el enfoque utilizado, en trabajos que responden a un enfoque económico, aquellos que responden a lo que hemos denominado un enfoque de proceso y los que responden a un enfoque de ajuste, concepto este ampliamente debatido en la literatura de la organización.

En el primero de ellos, se ha recogido aquellos trabajos que destacan a los recursos humanos como fuente generadora de ventaja competitiva. Esto ha experimentado un gran impulso a raíz del desarrollo y aceptación de la teoría de recursos y capacidades, que proviene de la economía de las organizaciones y la literatura sobre dirección estratégica, y que constituye para algunos autores el marco teórico de los noventa.

En el segundo enfoque se hace referencia a la aplicación del modelo de dirección estratégica al ámbito funcional de los recursos humanos desde una visión general o en las diferentes actividades que lo conforman.

En el tercero de los enfoques, se destaca la necesidad, ya apuntada desde los años sesenta, de ajuste entre las diferentes prácticas empresariales y con su configuración organizativa, pero adaptada al campo de los recursos humanos. De esta forma se profundiza en el análisis de dos tipos de ajuste, el interno, referente a la necesaria coherencia entre las diferentes prácticas de recursos humanos, y el externo, referente a la coherencia entre éstas y la estrategia desarrollada por la empresa.

La literatura existente a este respecto es abundante, y con el fin de destacar los aportes más relevantes en estas dos últimas décadas, se ha realizado una agrupación de los trabajos en función del criterio de estrategia utilizado para el estudio de ese ajuste con las políticas de recursos huma-

nos, procediendo a diferenciar entre estrategias de producción, corporativas y de negocio, y dentro de estas últimas tomando en consideración los modelos más utilizados como son los basados en el ciclo de vida del negocio, o las conocidas tipologías de MILES y SNOW, o de PORTER.

Tanto los trabajos teóricos como los empíricos destacan la existencia de esa coherencia y el efecto que la misma tiene sobre la eficiencia empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1989): «Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage», *California Management Review*, Winter, págs. 91-106.
- AGUILAR, E. (1996): «La Gestión de Recursos Humanos en un Modelo de Producción Ajustada», *Actualidad Financiera*, Número Monográfico, Cuarto Trimestre, págs. 119-130.
- AGUILAR, E. y SASTRE, M.A. (1998): «Diseño del Trabajo y Recursos Humanos en un Sistema de Producción Ajustada», *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*. Ed. Estudios Financieros, nº 180, marzo, págs. 151-178.
- ARTHUR, J.B. (1992): «The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in America Steel Minimills», *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 45, Iss. 3, págs. 488-506.
- BAIRD, L.; MESHOUAM, I. (1984): «Strategic Human Resource Management: Implications for Training Human Resource Professionals», *Training and Development Journal*. Vol. 38, Iss. 1, págs. 76-78.
- BAIRD y MESHOUAM (1988): «Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management», *Academy of Management Review*, Vol. 13, págs.116-128.
- BAIRD, L.; MESHOUAM, I.; DE GIVE, G. (1983): «Meshing Human Resources Planning with Strategic Business Planning: A Model Approach», *Personnel*. Vol. 60, Iss. 5, págs. 14-25.
- BALKIN, D. y GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1990): «Matching Compensation and Organizational Strategies», *Strategic Management Journal*. Vol. 11, Iss. 2, págs. 153-169.
- BARNEY, J. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*. Vol. 17, Iss. 1, págs.99-120.
- BARNEY, J. (1995): «Looking Inside for Competitive Advantage», *Academy of Management Executive*, Vol. 9, Iss. 4, págs.49-61.
- BECKER, G. (1964): «Human Capital», National Bureau of Economic Research, New York.
- BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1987): «Typologies des Practiques de Gestion des Ressources Humaines», *Revue Française de Gestion*, N. 65-66, Nov-Dec., págs. 149-155.

- BOWEN, D.E. y LAWLER, E.E. (1992): «Total Quality-Oriented Human Resources Management», *Organizational Dynamics*, Spring, págs. 29-41.
- BULLER, P.F. (1988): «Successful Partnership: Human Resource and Strategic Planning at Eight Top Firms», *Organizational Dynamics*. Vol. 17, págs. 27-43.
- BURNS, T. y STALKER, G. (1961): «Management of Innovation», Tavistock Publications.
- CAPELLI, P. y CROCKER-HEFTER, A. (1996): «Distinctive Human Resources are Firms' Core Competencies», *Organizational Dynamics*. Vol. 24, Iss. 3, págs. 7-22.
- CHIAVENATO, I. (1988): «Administración de Recursos Humanos», McGraw Hill, México, D.F.
- COLLINS, D.J. y MONTGOMERY, C.A. (1995): «Competing on Resources: Strategy in the 1990s», *Harvard Business Review*. Vol. 73, Iss. 4, págs.118-127.
- COYNE, K.P. (1986): «Sustainable Competitive Advantage: what it is and what it isn't», *Business Horizons*, Jan-Feb, págs.54-61.
- CUERVO, A. (1993): «El papel de la empresa en la competitividad», *Papeles de Economía Española*, n.º 56, págs.362-378.
- CHANDLER, A.D. (1962): «Strategy and Structure», MIT Press, Cambridge, MA.
- DEAN, J. y SNELL, S. (1991): «Integrated Manufacturing and Job Design: The Moderating Effect of Organizational Inertia», *Academy of Management Journal*. Vol. 33, págs.776-804.
- DEVANNA, M.A.; FOMBRUN, C.J. y TICHY, N.M. (1981): «Human resources Management: A Strategic Perspective», *Organizational Dynamics*. Vol. 9, págs. 51-67.
- DYER, L. (1983): «Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process», *Human Resource Management*. Vol. 22, Iss. 3, págs. 257-271.
- DYER, L. (ed.) (1988): «Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities», BNA, Washington, D.C.
- DYER, L. y HOLDER, G.W. (1988): «A Strategic Perspective of Human Resource Management», en L. DYER (ed.), «Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities», BNA, Washington, D.C.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): «La organización interna como ventaja competitiva para la empresa», *Papeles de Economía Española*, n.º 56, págs.178-192.
- FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996): «La Estrategia de la Empresa desde una Perspectiva Basada en los Recursos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 5, Iss. 3, págs.73-92.
- FERRIS, G.R.; SCHALLENBERG, D.A.; ZAMMUTO, R.F. (1985): «Human Resource Management Strategies in Declining Industries», *Human Resource Management*. Vol. 23, Iss. 4, WINTER, págs. 381-394.
- FORRESTER, R. (1995): «Implications of lean manufacturing for human resource strategy», *Work Study*. Vol. 44, Iss. 3, May-Jun. págs. 20-24.
- GALBRAITH, J.R. (1977): «Organization Design», Addison Wesley, Reading, MA.

- GALBRAITH, J.R.; NATHANSON, D.A. (1978): «Strategy Implementation: The Role of Structure and Process», West, St. Paul, MN.
- GALPIN, T.J. y MURRAY, P. (1997): «Connect Human Resource Strategy to the Business Plan», *HRMagazine*. Vol. 42, Iss. 3, págs. 99-104.
- GERSTEIN, M.; REISMAN, H. (1983): «Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions», *Sloan Management Review*, Winter, págs. 33-49.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1992): «Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance», *Strategic Management Journal*. Vol. 13, Iss. 5, págs. 381-397.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R. y WELBOURNE, T. (1988): «Compensation Strategy: An Overview and Future Steps», *Human Resource Planning*, n.º 11, págs. 173-189.
- GRANT, R.M. (1991): «The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*. Vol. 33, págs.114-135.
- GRANT, R.M. (1996): «Toward a Knowledge-based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*. Vol. 17 (Special Issue), págs. 109-122.
- GRANT, R.M. (1997): «The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice», *Long Range Planning*. Vol. 30, Iss. 3, págs. 450-454.
- GREENE, R.J. (1990): «Effectively Integrating Compensation and Staffing Strategies», *Compensation & Benefits Management*. Vol. 7, Iss. 1, págs. 53-58.
- GREENHALGH, L.; LAWRENCE, A.; SUTTON, R. (1988): «Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations», *Academy of Management Review*. Vol. 13, Iss. 2.
- GRUNDY, T. (1997): «Human Resource Management- A Strategic Approach», *Long Range Planning*. Vol. 30, Iss.4, págs. 507-517.
- HALL, R. (1992): «The Strategic Analysis of Intangible Resources», *Strategic Management Journal*. Vol. 13, págs.135-144.
- HARVEY, M. y LUSCH, R. (1997): «Protecting the Core Competencies of a Company: Intangible Asset Security», *European Management Journal*. Vol. 15, Iss. 4, págs. 370-380.
- HAX, A.C.; MAJLUF, N.S. (1996): «The Strategic Concept and Process. A Pragmatic Approach», Prentice Hall, Upper Saddle River.
- HOFRICHTER, D.A. y SPENCER, L.M. (1996): «Competencies: the Right Foundation for Effective Human Resources Management», *Compensation & Benefits review*. Vol. 28, Iss. 6, págs. 21-24.
- ILES, P.A. (1993): «Achieving Strategic Coherence in HRD through Competence-Based Management and Organization Development», *Personnel Review*. Vol. 22, Iss.6, págs. 63-80.
- JACKSON, S.E.; SCHULER, R. y RIVERO, J.C. (1989): «Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices», *Personnel Psychology*, Vol. 42, págs.727-786.

- JENSEN, M. y MECKLING, W. (1976): «Theory of the Firm: Managerial Behavior Agency Cost, and Ownership Structure», *Journal of Finance and Economy*. Vol. 3, págs. 305-360.
- KERR, J.L. (1985): «Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study», *Academy of Management Journal*, March, págs. 155-179.
- KNUDSEN, C. (1995): «Theories of the Firm, Strategic Management and Leadership», en MONTGOMERY, C.A. (ed) «Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis», Kluwer Academic Pub., Norwell.
- 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, Iss. 4, págs. 699-727.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J. (1967): «Organization and Environment», Harvard University Press, Cambridge, MA.
- LANK, E. (1997): «Leveraging Invisible Assets: the Human Factor», *Long Range Planning*. Vol. 30 (3), págs. 406-412.
- LEI, D.; SLOCUM, J.W y SLATER, R.W. (1990): «Global Strategy and Reward Systems: The Key Roles of Management Development and Corporate Culture», *Organizational Dynamics*, autumn, págs. 27-41.
- LENGNICK-HALL, C.A.; LENGNICK-HALL, M.L. (1988): «Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology», *Academy of Management Review*. Vol. 13, Iss. 3, Jul., págs. 454-470.
- LIEBESKIND, J.P. (1996): «Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*. Vol. 17 (Special Issue), págs. 93-108.
- MACMILLAN, I.C. y SCHULER, R.S. (1985): «Gaining a Competitive Edge Through Human Resources», *Personnel*, April, págs. 24-29.
- MAHONEY, J.T. (1995): «The Management of Resources and The Resource of Management», *Journal of Business Research*. Vol. 33, págs.91-101.
- MILES, R (ed.) (1980): «Resource Book in Macro Organizational Behavior», Goodyear, Santa Clara, CA.
- MILES, R. Y SNOW, C. (1984): «Designing Strategic Human Resources Systems», *Organizational Dynamics*. Vol. 16, Summer, págs.36-52.
- MILLER, P. (1985): «Une Politique des ressources Humaines au Service de la Strategie», *Revue Française de Gestion*, N. 51, mars-mai, págs. 57-67.
- MILLER, P. (1987): «Strategic Industrial Relations and Human Resources Management. Distinction, Definition and Recognition», *Journal of Management Studies*. Vol. 24, Iss. 4, págs. 347-361.
- MILLIMAN, J.; VON GLINOW, M.A.; 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, Iss. 2, págs. 318-339.

- MONTES PEÓN, J.M. (1996): «Importancia Relativa y Significación de los Factores Empresariales de Competitividad», Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- MONTGOMERY, C.A. (ed) (1995): «Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis», Kluwer Academic Pub., Norwell.
- MUELLER, F. (1996): «Human Resources as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory», *Journal of Management Studies*, vol 33, Iss. 6, págs. 757-785.
- NADLER, D.; TUSHMAN, M.L. (1980): «A Congruence Model for Diagnosing Organizational Behavior», in R. Miles (ed.), «Resource Book in Macro Organizational Behavior, págs. 30-49, Goodyear, Santa Clara, CA.
- NADLER, D.; TUSHMAN, M.L. (1988): «Strategic Organization Designs: Concepts, Tools and Processes», Scott, Foresman and Co., Glenview, IL.
- NORBURN, D. Y MILLER, P. (1981): «Strategy and Executive Reward: The Miss-Match in the Strategic Process», *Journal of General Management*. Vol. 63, págs. 17-27.
- OSTERMAN, P. (1987): «Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets», *Industrial Relations*. Vol. 26, págs. 46-67.
- PECK, S.R. (1994): «Exploring the Link Between Organizational Strategy and the Employment Relationship: The Role of the Human Resource Policies», *Journal of Management Studies*. Vol. 31, Iss.5, págs.715-736.
- PENROSE, E.T. (1959): «The Theory of the Growth of the Firm», Wiley, New York.
- PETERAF, M.A. (1993): «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*. Vol. 14, Iss. 3, págs.179-191.
- PFEFFER, J. (1994): «Competitive Advantage Through People», *California Management Review*. Vol. 36, Iss. 2, págs.9-28.
- PFEFFER, J. (1995): «Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People», *Academy of Management Executive*. Vol. 9, Iss.1, págs. 55-72.
- PORTER, M.E. (1980): «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors», Free Press, New York.
- PORTER, M.E. (1991): «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*. Vol. 12, págs. 95-119.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, págs.79-91.
- RAGHURAM, S. y ARVEY, R.D. (1994): «Business Strategy Links with Staffing and Training Practices», *Human Resource Planning*. Vol. 17, Iss. 3, págs. 55-73.
- RUMELT, R.P. (1987): «Theory, Strategy, and Entrepreneurship», en D. Teece (ed.) «The Competitive Challenge», Ballinger, Cambridge, págs.137-158.

- RUMELT, R.P. (1991): «How Much Does Industry Matter?», *Strategic Management Journal*. Vol. 12, págs.167-185.
- SCHULER, R.S. (1987): «Personnel and Human Resource Management Choice and Organizational Strategy», *Human Resource Planning*. Vol. 10, Iss. 1, págs. 1-17.
- SCHULER, R.S. (1992): «Strategic Human Resource Management. Linking People with the Strategic Needs of the Business», *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Iss.1, págs.18-32.
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. (1987a): «Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practique», *The Academy of Management Executive*. Vol. 1, Iss. 3, págs. 207-219.
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. (1987b): «Organizational Strategy and Organizational Level as Determinants of Human Resource Management Practices», *Human Resource Planning*. Vol. 10, Iss. 3, págs. 125-141.
- SCHULER, R.S.; GALANTE, S.P. y JACKSON, S.E, (1987): «Matching Effective Human Resource Practices with Competitive Strategy», *Personnel*. Vol. 64, Sept., págs. 18-27.
- SCHULER, R.S. y MACMILLAN, I.C. (1984): «Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Practices», *Human Resource Management*. Vol. 23, Iss. 3, págs. 241-256.
- SCHULER, R.S. y WALKER, J.W. (1990): «Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions», *Organizational Dynamics*. Vol. 19, Iss. 1, págs. 5-19.
- SNELL, S.A. (1992): «Control Theory in Strategic Human Resource Management: the Mediating Effect of Administrative Information», *The Academy of Management Journal*. Vol. 35, Iss. 2, págs. 292-327.
- SNELL, S.A.; DEAN, J.W. (1992): «Integrated Manufacturing and Human Resource Management: a Human Capital Perspective», *Academy of Management Journal*. Vol. 35, págs. 467-504.
- SNELL, S.A.; DEAN, J.W. (1994): «Strategic Compensation for Integrated Manufacturing: the Moderating Effects of Jobs and Organizational Inertia», *Academy of Management Journal*. Vol. 37, Iss. 4, págs. 1.109-1.140.
- SWIERCZ, P. M. (1995): «Research update: Strategic HRM», *Human Resource Planning*. Vol. 18, Iss. 3, págs. 53-59.
- TEECE, D. (ED) (1987): «The Competitive Chalenge», Ballinger, Cambridge.
- TICHY, N.M.; Fonbrum, C.J. y Devanna, M.A. (1982): «Strategic Human Resources Management», *Sloan Management Review*, Winter, págs. 47-61.
- TOKESKY, G.C. y KORNIDES, J.F. (1994): «Strategic Human Resource Management is Vital», *Personnel Journal*, Vol. 73, Iss. 12, págs. 115-117.
- TYSON, S. (1997): «Human Resource Strategy: A Process for Managing the Contribution of Human Resource Management to Organizational Performance», *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 8, Iss. 3, págs. 277-290.
- VALLE CABRERA, R. (1995): «La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos», Addison-Wesley Iberoamericana.

- VALLE CABRERA, R. (1998): «La Gestión de los Recursos Humanos: Marcos de Referencia y Variables Relevantes para su Estudio», Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa, Las Palmas de Gran Canaria, 20-22 de septiembre.
- WALKER, J.W. (1994): «Integrating the human resource function with the business», *Human Resource Planning*. Vol. 17, Iss. 2, págs. 59-77.
- WIG, K.M. (1997): «Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management», *Long Range Planning*. Vol. 30, Iss. 3, págs. 399-405.
- WOODWARD, J. (1965): «Industrial Organization: Theory and Practice», Oxford University Press, London.
- WRIGHT, P.M. y McMAHAN, G.C. (1992): «Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management», *Journal of Management*. Vol. 18, Iss. 2, págs. 295-320.
- WRIGHT, P.M.; SMART, D.L. y McMAHAN, G.C. (1995): «Matches Between Human Resources and Strategy Among NCAA Basketball Teams», *Academy of Management Journal*. Vol. 38, Iss. 4, págs. 1052-1074.
- ZABRISKIE, N. Y HUELLMANTEL, A. (1989): «Implementing Strategies for Human Resources», *Long Range Planning*. Vol. 22, Iss. 2, págs. 70-77.