

VÍCTOR OLTRA COMORERA

*Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales
Profesor de Organización de Empresas. Departamento de Dirección de
Empresas «Juan José Renau Piqueras». Universidad de Valencia*

Este trabajo ha sido seleccionado y ha obtenido el **2.º Premio Estudios Financieros 2003** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: doña Martina MENGUZZATO BOULARD, don José CAÑERO ROJANO, don Vicente GONZÁLEZ ROMA, don José REDONDO MARTÍNEZ, doña María Luisa SALANOVA SORIA y don José TOMÁS MARTÍNEZ.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato del autor.

Extracto:

EL interés por la gestión de recursos humanos ha experimentado un gran auge durante los últimos años. Son numerosas las iniciativas y estudios que otorgan a las personas un papel esencial para el eficaz logro de los objetivos estratégicos de cualquier tipo de organizaciones. Sin embargo, el mismo concepto de gestión (o dirección, o administración) de recursos humanos aparece sumamente confuso, no existiendo acuerdo entre los expertos acerca de su exacto significado y alcance. En cualquier caso, son numerosas las investigaciones que demuestran reiteradamente el impacto positivo que ejercen las distintas políticas y sistemas de recursos humanos en los resultados organizativos. No obstante, la consistencia colectiva de la investigación en este ámbito puede verse afectada por la existencia de enfoques altamente dispares. En este sentido, diferentes trabajos de investigación parten de distintas asunciones, efectúan sus propias elecciones de elementos clave, se centran en diferentes aspectos concretos, o utilizan desiguales métodos y operativizaciones de constructos y variables. Con este trabajo, pues, a partir de una revisión de la literatura especializada, se pretende ofrecer una reflexión crítica acerca de todas estas (y algunas otras) cuestiones. El autor espera, en alguna medida, contribuir tanto a la edificación de un lenguaje común en el área estudiada, como a aumentar el rigor y consistencia del conjunto de la investigación estratégica en recursos humanos.

Sumario:

Introducción.

1. La dirección de recursos humanos en el marco general de la gestión de personas y las relaciones laborales.
2. La dirección *estratégica* de recursos humanos.
3. El impacto de las políticas de recursos humanos en los resultados organizativos (I): revisión crítica de la principal literatura empírica.
 - 3.1. El ámbito universalista del impacto de las políticas de recursos humanos en los resultados organizativos.
 - 3.2. El ámbito contingente del impacto de las políticas de recursos humanos en los resultados organizativos.
4. El impacto de las políticas de recursos humanos en los resultados organizativos (II): principales limitaciones comunes a los ámbitos universalista y contingente.
 - 4.1. Limitaciones de carácter teórico.
 - 4.1.1. Elección de las prácticas de recursos humanos.
 - 4.1.2. Elección de los tipos de resultados organizativos.
 - 4.1.3. Diferencia entre retórica y práctica
 - 4.1.4. División funcional de la dirección de recursos humanos como punto de partida.
 - 4.1.5. Cuestionable compatibilidad entre el enfoque de recursos y el énfasis en políticas formales de recursos humanos.
 - 4.2. Limitaciones de carácter teórico-empírico.
 - 4.2.1. El nivel de análisis de las prácticas de recursos humanos.
 - 4.2.2. La relación de causalidad.
 - 4.2.3. Otras limitaciones teórico-empíricas.
 - 4.3. Limitaciones de carácter empírico.
 - 4.3.1. La medición de las prácticas de recursos humanos.
 - 4.3.2. La medición de los resultados organizativos.
 - 4.3.3. Otras limitaciones empíricas.
 - 4.4. Limitaciones de carácter metodológico.
5. Síntesis y conclusiones.

Bibliografía.

INTRODUCCIÓN

La afirmación genérica de que en el desafiante entorno actual las personas adquieren una importancia crucial para la eficacia competitiva de las organizaciones goza, hoy día, de gran aceptación, hasta el punto de que, en el año 2003, resulta innecesaria toda justificación de la misma. En cualquier caso, ésta ha sido enunciada desde frentes enormemente diversos y bajo muy distintas asunciones teóricas y objetivos prácticos (GUEST, 1989, 1995; LEGGE, 1989, 1995; MABEY, SALAMAN y STOREY, 1998; STOREY, 1992, 1995, 2001a). Distintas perspectivas de aproximación a la cuestión son, a título de ejemplo:

- *La literatura pragmática de dirección*, tanto desde un punto de vista más bien general (e.g. BARTLETT y GHOSHAL, 1995; GUBMAN, 1995) como basado en el discurso de las «capacidades esenciales» (e.g. CAPPELLI y CROCKER-HEFTER, 1996).
- *Sistemáticas –aunque muy variadas– aproximaciones teóricas a los recursos humanos desde un punto de vista estratégico* (e.g. BARON y KREPS, 1999; BEER, SPECTOR, LAWRENCE, MILLS y WALTON, 1984; BONACHE y CABRERA, 2002; BUTLER, FERRIS y NAPIER, 1991; FOMBRUN, TICHY y DEVANNA, 1984; GÓMEZ-MEJÍA, BALKIN y CARDY, 2001; MABEY y SALAMAN, 1995; MILES y SNOW, 1984; MINER y CRANE, 1995; PFEFFER, 1994a,b; 1998a,b,c; SCHULER y JACKSON, 1987; VALLE, 1995).
- *Aproximaciones a los recursos humanos rigurosamente apoyadas en el enfoque de recursos* (e.g. KAMOCHÉ, 1996; LADO y WILSON, 1994; MUELLER, 1996).
- *Estudios empíricos de carácter muy variado* (e.g. ARTHUR, 1992, 1994; CUTCHER-GERSHENFELD, 1991; DELANEY y HUSELID, 1996; DELERY y DOTY, 1996; DE SAÁ, 2000; DE SAÁ y GARCÍA, 2001; HUSELID, 1995; HUSELID y BECKER, 1996; ICHNIOWSKI, SHAW y PRENNUSHI, 1997; MACDUFFIE, 1995; SANZ y SABATER, 2000; TRUSS, 2001; TRUSS, GRATTON, HOPE-HAILEY, MCGOVERN y STILES, 1997; WEST y PATTERSON, 1999).
- *Revisiones de la literatura empírica acerca de la relación entre políticas de recursos humanos y resultados organizativos*; bien estrictamente teóricas, a su vez desde una perspectiva convencional (e.g. BECKER y GERHART, 1996), crítica moderada (e.g. STOREY, 2001b) o crítica radical (e.g. LEGGE, 2001); bien con la incorporación de estudios empíricos propios, también a su vez desde una perspectiva convencional (e.g. DELERY y DOTY, 1996) como relativamente crítica (e.g. TRUSS, 2001).

Desde un punto de vista hist3rico, el inter3s claro por la gesti3n de personas desde un enfoque general de direcci3n de empresas comienza a hacerse patente ya hace dos largas d3cadas, en el 3mbito norteamericano, a partir de trabajos pioneros como los de FOULKES (1980), WALKER (1980), DEVANNA, FOMBRUN y TICHY (1981) o TICHY, FOMBRUN y DEVANNA (1982). Estos trabajos –entre otros– pueden considerarse los impulsores de la importante transici3n desde la tradicional concepci3n de la gesti3n de personas como *administraci3n de personal* (*personnel administration*) hacia la concepci3n m3s avanzada de *Human Resource Management* (HRM). En esencia, el origen del t3rmino HRM surge como una redenominaci3n de la funci3n cl3sica de personal en el sentido de que la direcci3n general la dota de un mayor estatus, coherentemente con el reconocimiento expl3cito de las personas como un activo clave (ARMSTRONG, 1987 y FOWLER, 1987; en LEGGE, 1995). En este sentido, a efectos m3s pr3cticos, cabe distinguir claramente entre HRM y administraci3n de personal, en cuanto a que la primera implica: (1) una integraci3n coherente de las distintas funciones de personal (HUGHES, 1999), (2) una mayor orientaci3n formal al desarrollo profesional de las personas (*ibíd.*), y (3) cierto 3nfasis en la cooperaci3n, el compromiso, los valores compartidos (cultura), etc., en substituci3n de la asunci3n de conflicto de intereses entre empleados y direcci3n subyacente a las concepciones tradicionales de las relaciones laborales –especialmente relevantes en contextos altamente sindicalizados (BOXALL, 1993, en HUGHES, 1999).

La traducci3n exacta de HRM al espa3ol no est3 consensuada, an3logamente a lo que sucede con el t3rmino *management*, cuya traducci3n frecuentemente depende del contexto de utilizaci3n ¹. Los t3rminos *gesti3n* y *direcci3n* son los m3s populares, utilizados en la literatura de modo bastante equilibrado ², sin existir un patr3n consistente para una supuesta distinci3n entre, de un lado, gesti3n y, de otro, direcci3n, de recursos humanos ³, que en cualquier caso nosotros estimamos poco apropiada. As3, optamos por considerar indistintamente los t3rminos gesti3n y direcci3n como sin3nimos de *management*, si bien preferiremos –a efectos puramente instrumentales– el vocablo direcci3n al utilizar en adelante el acr3nimo DRH (direcci3n de recursos humanos) como equivalente absoluto de HRM.

Dividimos el presente trabajo en cinco ep3grafes principales. El 3ltimo se reserva a la s3ntesis final, mientras que los cuatro primeros tratan de afrontar los respectivos *objetivos principales* de este trabajo de revisi3n y reflexi3n cr3tica, a saber: (1) acotar la definici3n de la DRH como t3rmino que ocupa un 3mbito espec3fico de la gesti3n de las personas distinto al de las relaciones laborales *stricto sensu*, (2) definir la direcci3n *estrat3gica* de recursos humanos como algo distinto a la DRH *stricto sensu*, (3) revisar con cierta profundidad (aunque de modo conjunto) las contribuciones emp3ricas m3s relevantes que tratan de evaluar el impacto de la DRH sobre los resultados organizativos, y (4) ofrecer un exhaustivo an3lisis de las distintas limitaciones que se presentan en la literatura estrat3gica emp3rica de recursos humanos, proponiendo al efecto una taxonom3a original en la que se clasifican ordenada y sistem3ticamente dichas limitaciones.

Con todo ello, el primer ep3grafe lo dedicamos a contextualizar la DRH en el marco general de la gesti3n de personas y las relaciones laborales; consideramos dicha tarea imprescindible para la adecuada localizaci3n y comprensi3n de la revisi3n cr3tica que se desarrolla en el resto del trabajo. El segundo ep3grafe es una primera aproximaci3n a la cuesti3n del impacto de la DRH en los resultados organizativos, apoy3ndonos para ello en el concepto de direcci3n *estrat3gica* de recursos

humanos. En el tercer epígrafe profundizamos en la problemática introducida en el epígrafe previo, centrándonos en una revisión crítica de la principal literatura empírica al respecto. En el cuarto epígrafe, nos detenemos a comentar una selección de limitaciones de carácter diverso que pueden atribuirse al conjunto de la investigación empírica en el ámbito estratégico de la DRH. Por fin, en el quinto epígrafe, a modo de conclusión del trabajo, ofrecemos una síntesis final de los principales aspectos tratados en los epígrafes anteriores.

1. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL MARCO GENERAL DE LA GESTIÓN DE PERSONAS Y LAS RELACIONES LABORALES

En primer lugar, destacamos que la misma concepción de la DRH es altamente problemática cuando la analizamos dentro del contexto general de la gestión de personas. Uno de los aspectos de esta discusión es la identificación de dos modos generales de entender la DRH: una visión débil o laxa (*weak*) frente a una visión fuerte o estricta (*strong*) (MABEY *et al.*, 1998; STOREY, 1992, 2001b). La visión débil iguala la DRH a cualquier tipo de gestión de personas (*ibíd.*), lo que denominamos *DRH en sentido amplio*. Por su parte, la visión fuerte supone un enfoque particular de las cuestiones laborales (*ibíd.*), en la medida en que la DRH implica una clara sistematización de la política de gestión de personas –según un conjunto de rasgos genéricos distintivos frente a la tradicional administración de personal–, lo que entendemos como *DRH en sentido estricto*. Esta segunda concepción de la DRH es directa y genuinamente tributaria de la popularización original del concepto *literal* de DRH en Estados Unidos, recogida en diversos manuales clásicos, entre los que destacamos especialmente a BEER *et al.* (1984) y a FOMBRUN *et al.* (1984), impulsores, respectivamente, de la llamadas *escuela de Harvard* y *escuela de Michigan* (HUGHES, 1999; MABEY y SALAMAN, 1995), representativas de las dos grandes corrientes normativas tradicionales de la DRH desde una perspectiva norteamericana –que en cualquier caso, aun de modo implícito, ha dominado el campo de la DRH–. Consiguientemente, es esta segunda concepción (estricta) la que asumimos en adelante como punto de partida conceptual ⁴. Esta visión estricta de la DRH la recogen, por ejemplo, MABEY *et al.* (1998: 1) al afirmar que «la idea de la DRH en el sentido distintivo del término estaba, y está, basada alrededor de la noción de que la gestión de personas puede ser una fuente clave de ventaja competitiva sostenida». Más concretamente, de entre las innumerables definiciones existentes de DRH, la de STOREY que citamos a continuación creemos que recoge claramente la idea de la DRH en su sentido fuerte o estricto:

La DRH es un *enfoque distintivo* a la gestión del empleo que busca lograr la ventaja competitiva mediante el despliegue estratégico de una fuerza de trabajo altamente comprometida y capaz, usando una ordenación integrada de técnicas culturales, estructurales y de personal (1995: 5; énfasis nuestro).

Asimismo, cabe evaluar el papel de la DRH en su sentido estricto en el ámbito de las relaciones laborales (*industrial relations* ⁵). Adoptamos para este cometido el análisis de GUEST (1995) acerca de la clasificación de sistemas de gestión de personas según el énfasis relativo, bien en la DRH,

bien en los sistemas tradicionales de relaciones laborales (los cuales GUEST contextualiza en el Reino Unido pero que pueden trasladarse, a efectos ilustrativos, al ámbito español). En concreto, GUEST (1995) propone una tipología de enfoques de gestión de personas a partir de la identificación de dos dimensiones complementarias. La primera es la *prioridad otorgada a las relaciones laborales*, esto es, la gestión de las personas a través de la normativa recogida en los convenios colectivos, la aceptación de los sindicatos como representantes legítimos de la misma, etc. La otra dimensión es, paralelamente, la *prioridad otorgada a la DRH* (en su sentido estricto). GUEST (1995) simplifica su propuesta estableciendo una matriz de cuatro celdas en la que se asignan valores dicotómicos (alta o baja prioridad) a cada una de las dimensiones (véase **tabla 1**).

TABLA 1. Sistemas de gestión de personas según la prioridad relativa otorgada a las relaciones laborales vs. la dirección de recursos humanos.

		Prioridad a la DRH	
		Alta	Baja
Prioridad a las relaciones laborales	Alta	2 – Asociación	1 – Pluralismo tradicional
	Baja	3 – Individualismo	4 – Agujero negro

FUENTE: adaptado de GUEST (1995: 118; 2001: 97; traducción propia).

Se identifican, pues, cuatro opciones. La opción 1 representa una elevada prioridad a las relaciones laborales y una baja prioridad a la DRH (*ibíd.*), y GUEST (2001) la denomina «pluralismo tradicional». Es decir, la situación tradicional española en la gran empresa y la administración pública.

La opción 2 representa la combinación de la alta prioridad simultánea a las relaciones laborales y a la DRH, lo que en el contexto británico se denomina «el nuevo realismo» (GUEST, 1995) y que GUEST (2001) identifica como «asociación» (*partnership*). Según este supuesto, la dirección acepta plenamente la representación sindical y el respeto al convenio colectivo, los trabajadores están simultáneamente comprometidos con el sindicato y con la organización, y los sindicatos aceptan las iniciativas de la dirección⁶ por lograr, en particular, mayor flexibilidad y, en general, mayor sofisticación e idiosincrasia del sistema laboral de la organización, en función de las necesidades estratégicas. Esta situación es coherente con las propuestas teóricas y empíricas que expresamente abogan por la combinación entre la vertiente más genuina de contrato psicológico de compromiso propia de la DRH en sentido estricto y la aceptación del marco general de las relaciones laborales y del papel de los sindicatos (*e.g.* CUTCHER-GERSHENFELD, 1991; WALTON, 1985). Situación especialmente presente

en los países europeos socioeconómicamente más avanzados, con el área de influencia escandinavo-germánica a la cabeza. En España, por lo general, es bastante difícil progresar en esta dirección, dadas las fuertes barreras estructurales y culturales propias de un fuerte antagonismo tradicional entre dirección y trabajadores ⁷. En cualquier caso –al margen de raras excepciones donde sí que funciona este modelo en España–, los intentos de introducción de distintos tipos de «innovaciones laborales» en ámbitos operativos de sectores fuertemente sindicalizados de la esfera privada ⁸ (e.g. automoción, banca), podrían considerarse –si bien muy tímidamente– dentro de este supuesto.

La opción 3 manifiesta la situación inversa a la primera, con una prioridad baja a las relaciones laborales pero elevada a la DRH (GUEST, 1995), etiquetada por GUEST (2001) como «individualismo». Esto es, la situación mayoritaria en la empresa privada norteamericana libre de presencia sindical. Precisamente ha sido en este contexto donde se ha utilizado la llamada estrategia de sustitución sindical no agresiva (GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 2001), esto es, ofrecer por iniciativa de la propia dirección condiciones laborales sumamente atractivas –tan buenas o incluso mejores que las alcanzables mediante convenio–, situación especialmente extendida en Estados Unidos. En España, por lo general, éste es el sistema que rige en los niveles directivos de las empresas de mayor tamaño y/o sofisticación organizativa, así como, más recientemente, también en los niveles operativos altamente cualificados de las actividades de carácter profesional en sectores muy específicos (e.g. consultoría de empresas, informática, telecomunicaciones, etc.), especialmente en cuanto a los llamados trabajadores del conocimiento, ámbitos en los que es muy difícil –dada su particular idiosincrasia– desarrollar relaciones laborales colectivas/pluralistas, además de la clara influencia que han tenido al respecto multinacionales norteamericanas con filiales en España, que en su momento fueron pioneras en la aplicación de DRH, como tal, en Estados Unidos (e.g. HP, IBM).

Por último, la opción 4 representa una situación de inexistencia tanto de relaciones laborales como de DRH (GUEST, 1995), y que GUEST (1995; 2001) denomina «agujero negro». Esto es, como ejemplo extremo, el modo de «gestión de personas» de la época de la revolución industrial en los países actualmente más desarrollados, marginal en la literatura de dirección pero en la actualidad muy presente en el ámbito internacional ⁹. En este sentido, cabe destacar que en España una importante proporción de empresas, especialmente –aunque no exclusivamente– PYMEs, están, a efectos prácticos, a medio camino entre la opción 1 y esta última opción 4 –si no más cercanas a la segunda–, como consecuencia la frecuente divergencia existente en nuestro país entre normativa y práctica laboral. Cabe entender en este contexto la tradicional oposición sindical a la desregulación del mercado laboral que, aplicada al contexto particular de nuestro país, con una mayoritariamente muy escasa sofisticación de los sistemas de recursos humanos y un mantenimiento de relaciones jerárquicas muy vinculadas al pluralismo clásico –esto es, basadas en la incuestionable asunción del conflicto de intereses entre dirección y empleados–, parece tender a desembocar en este cuarto supuesto.

En esta línea, aparece la (conceptualmente errónea pero en la realidad española ciertamente constatable) ecuación entre precariedad laboral y flexibilidad laboral (MARÍN y VALVERDE, 2002). En términos de la **tabla 1**, se da un comportamiento marcado por una fuerte inercia de los distintos agentes, según el cual el empresariado empuja, por lo general, hacia el cuarto cuadrante, mientras que los sindicatos presionan por mantener el *statu quo* –allí donde tienen cierta influencia– del pri-

mer cuadrante. Así, la disminución del poder sindical y/o menor intervención reguladora por los poderes públicos, esto es, una reducción de la seguridad laboral de carácter *legal* sin la compensación con otro tipo de seguridad basada en el *compromiso* (contrato psicológico), desemboca en el tradicional recelo sindical hacia el discurso de DRH, claramente visible en España. Con ello, se alimenta una visión crítica y escéptica acerca de la DRH, en cuanto a la supuesta incompatibilidad de la misma con las relaciones laborales y, en este sentido, incluso se denuncia una supuesta «agenda oculta» de la misma (e.g. LEGGE, 1989, 1995, 2001). Por supuesto, nosotros sí que creemos firmemente en la DRH como algo genuinamente distinto de la «ley de la selva» sobre la que advierten las voces críticas más radicales, y para ello nos servimos precisamente del marco de referencia de GUEST (1995) presentado en la **tabla 1**. En este sentido, el aumento de la flexibilidad sin que la misma se acompañe de medidas rigurosas de DRH sí que, efectivamente, tiende a alimentar la precarización generalizada de la situación laboral de las personas empleadas por cuenta ajena (situación claramente idiosincrásica de España en relación con el entorno internacional inmediato ¹⁰). Como resultado, si bien a corto plazo puede mejorar la competitividad (estrictamente basada en costes) de las empresas individualmente, esta dinámica a la larga puede tener efectos altamente perniciosos para la sostenibilidad de la competitividad de la sociedad en su conjunto, dado el consiguiente freno al desarrollo socioeconómico a medio y largo plazo (Cranfield Network for European Human Resource Management, 1996; en MARÍN y VALVERDE, 2002) ¹¹.

Como conclusión general de estas consideraciones, cabe señalar que toda aproximación académica al área de recursos humanos en general, y la investigación empírica realizada en su seno en particular, debe ser sumamente cuidadosa de tener en cuenta los aspectos que definen el contexto de relaciones laborales de la realidad objeto de estudio ¹². Por ejemplo, cabría despertar serias dudas acerca de la validez de una investigación que tratase de relacionar el impacto de las prácticas de recursos humanos en los resultados organizativos ignorando la presencia o ausencia de convenio colectivo –y más en general el papel e influencia de los sindicatos– como relevante elemento contextual (variable de control en un estudio cuantitativo). En este sentido, mientras que, en términos generales, el contexto empresarial mayoritario en Estados Unidos es el cuadrante 3 de la **tabla 1**, el español se halla más bien en el extremo opuesto, el 1. Así, por ejemplo, en Estados Unidos podría ser muy relevante investigar el impacto en los resultados de la existencia de vacaciones pagadas o de baja por enfermedad (dos tipos concretos de *fringe benefits*), pero no en España, dado que se trata de requerimientos legales ¹³. Asimismo, cabe tener muy en cuenta el contexto sociocultural propio de la realidad objeto de estudio. Por ejemplo, la relativamente escasa –en comparación con España– influencia sindical y mayor extensión de la DRH en Estados Unidos invitan a suponer una mayor autoexigencia empresarial en cuanto al rigor y la profundidad de aplicación de prácticas de recursos humanos relativamente sofisticadas, tales como sistemas formales de selección, evaluación del rendimiento o retribución variable. En este sentido, la simple extrapolación de resultados, así como la aplicación directa y acrítica de métodos, escalas o cuestionarios a la realidad española, de nuevo podría despertar importantes dudas acerca de la validez de la investigación ¹⁴.

Adicionalmente a las consideraciones anteriores, otra problemática fundamental en DRH, proveniente del Reino Unido y ausente en el contexto norteamericano –en cualquier caso interesante para el ámbito español– es la que originalmente STOREY (1987) ¹⁵ introdujo acerca de la distinción

–dentro de un ámbito normativo– entre los enfoques *soft* y *hard* de la DRH, y que ha tenido cierto impacto en la literatura británica (e.g. GUEST, 1987; HENDRY y PETTIGREW, 1990; HUGHES, 1999; LEGGE, 1989, 1995; STOREY, 1992; TRUSS *et al.*, 1997). En concreto, la vertiente *soft* se centra en la «dirección de *recursos humanos*» (LEGGE, 1995: 35; énfasis en el original), es decir, adopta una visión humanista de desarrollo de las personas (HENDRY y PETTIGREW, 1990) que tiene por objeto el enriquecimiento profesional y personal de las mismas (TRUSS *et al.*, 1997), y se enfatiza la contribución de las personas a la competitividad de la organización en el exigente entorno actual a partir de un elevado compromiso de aquéllas con la propia organización, la compartición de valores y objetivos, el *empowerment*, etc. Por su parte, la vertiente *hard* enfatiza la «dirección de *recursos humanos*» (LEGGE, 1995: 35; énfasis en el original), esto es, un «instrumentalismo utilitario» (HENDRY y PETTIGREW, 1990) que contempla a las personas como un recurso más que hay que incorporar a la «función de producción» y que la dirección debe racionalmente «controlar», «asignar» y «dirigir» (*ibíd.*).

Algunas voces críticas (e.g. LEGGE, 1989, 1995; TRUSS *et al.*, 1997) han destacado la supuesta inconsistencia de intentar obtener una hibridación de ambos planteamientos, las propias inconsistencias internas del ámbito *soft* y, en definitiva, la moda de la retórica *soft*, al tiempo que la práctica está dominada por principios *hard* ¹⁶. En nuestra opinión, si bien dichos planteamientos críticos son ciertamente interesantes, no todo es tan «blanco o negro». Ciertamente, un enfoque *hard* radical en extremo no es compatible, por definición, con la DRH en su sentido estricto, ya que aquél deja de lado el papel del compromiso, la cultura, etc. Además, aparte de no estar de moda y no ser «políticamente correcta», la visión *hard* extrema es poco pragmática, porque el compromiso, los valores compartidos, la delegación de responsabilidades, el enriquecimiento del trabajo, el desarrollo profesional, etc., son cuestiones que, *técnicamente*, resultan cruciales en un número creciente de contextos, además de que un caso especialmente extremo de «ley de la selva» se correspondería con el cuadrante 4 de la **tabla 1** (de entrada se negaría la misma posibilidad de DRH). Por otra parte, un enfoque *soft* radical no se alejaría del *country club management* de BLAKE y MOUTON (1964). Esto es, toda inversión en las personas debe ineludiblemente ser eficiente en términos coste-beneficio, por muy «humanista» o a largo plazo que sea la interpretación de este requerimiento. En cualquier caso, destacamos que en la literatura –especialmente la más pragmática– no se ha profundizado en absoluto acerca, en general, de la distinción clara y sistemática entre versiones *soft* y *hard* de DRH y, en particular, en la relación *concreta* de cada una de éstas con un enfoque *estratégico* de DRH ¹⁷. Consiguientemente, no nos parece oportuna –a pesar de que hacemos alusión a la misma como parte de la revisión teórica– utilizar dicha dicotomía como un referente productivo de nuestro marco teórico. En definitiva, los mismos GUEST y STOREY, «gurús» de la DRH en el contexto británico –donde surge la polémica en cuestión–, combinan en sus respectivos modelos de DRH (e.g. GUEST, 1987; STOREY, 1992), muy oportunamente a nuestro entender, elementos mixtos de los enfoques *soft* y *hard*.

En cualquier caso, una u otra versión (*soft* o *hard*), en sus términos dicotómicos extremos, raramente se defiende en la literatura más pragmática, ni siquiera implícitamente. Así, consideramos mejor no participar en la distinción *soft vs. hard* en los términos dicotómicos radicales. En comparación con el marco DRH *vs.* relaciones laborales, entendemos que toda existencia *estricta* de DRH (cuadrantes 2 y 3 de la **tabla 1**) puede materializarse hacia extremos más bien *soft* o *hard*, en función del énfasis *relativo* en cuestiones necesariamente comunes a la misma definición de DRH en

su sentido estricto, como la búsqueda simultánea de un compromiso ¹⁸ del empleado con la organización, así como unos costes laborales financieramente sostenibles en relación con el apoyo de los mismos a la generación de valor añadido organizativo.

2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

En adelante, centramos nuestro estudio instrumental de la DRH en la problemática específica del impacto de la misma en los resultados organizativos, en especial teniendo en cuenta el conjunto del *sistema* de recursos humanos. En principio, entendemos la asociación de la DRH con los resultados organizativos desde un punto de vista amplio (resultados inmediatos en el propio ámbito de recursos humanos, satisfacción de los distintos *stakeholders*, resultados económico-financieros). No obstante, cabe enfatizar la especial relevancia de la perspectiva económico-financiera, al ser la más atractiva para la comunidad empresarial, la más fácilmente consensuable en la comunidad académica, y la más objetivamente operativizable empíricamente. A su vez, por resultados económico-financieros entendemos resultados tanto de carácter intermedio –es decir, más relacionados con el rendimiento laboral (*e.g.* absentismo, productividad, etc.)–, como más directamente indicativos del rendimiento económico-financiero del conjunto de la organización (*e.g.* cifra de ventas, beneficios, rentabilidad [ROI, ROA, etc.], capitalización bursátil, «q» de TOBIN, cuota de mercado, etc.).

Es en este ámbito de la preocupación por la vinculación de la DRH con los resultados organizativos, en el que surge, propiamente dicho, el enfoque *estratégico* de la DRH, también conocido como dirección *estratégica* de recursos humanos (DERH) (BUTLER *et al.*, 1991; DELERY y DOTY, 1996). En concreto, al margen de su denominación formal, destacamos la idea de que la DERH o enfoque estratégico de la DRH –en contraste con una DRH «a secas»– se preocupa explícita y prioritariamente por «la exploración de los vínculos teóricos entre la política de DRH y la estrategia empresarial» (HUGHES, 1999: 5) o, más concretamente, la necesidad de ajuste entre sistemas específicos de recursos humanos y estrategias organizativas (WRIGHT y SHERMAN, 1999). En este sentido, ya los mismos clásicos norteamericanos de la DRH incorporaron un enfoque estratégico en sus planteamientos, bien a través del uso explícito de la expresión DERH en los mismos títulos de los trabajos (*e.g.* FOMBRUN *et al.*, 1984; FOULKES, 1980; ODIORNE, 1984; TICHY *et al.*, 1982), bien sin utilizar la misma literalmente pero sí implícitamente, tanto ya en el título (*e.g.* BAIRD y MESHOLAM, 1988; DEVANNA *et al.*, 1981; DYER, 1983, 1984; GOULD, 1984; MILES y SNOW, 1984; SCHULER y MACMILLAN, 1984) como, sin estar presente en el título, sí claramente en el contenido (*e.g.* BEER *et al.*, 1984 ¹⁹). En cualquier caso, el enfoque estratégico de la DRH también puede entenderse a partir de la consideración de la relevancia de los recursos humanos en su calidad de recursos especialmente valiosos y difíciles de imitar (*e.g.* DE SAÁ y GARCÍA, 2001; LADO y WILSON, 1994; KAMOCHÉ, 1996; MUELLER, 1996; SANZ y SABATER, 2000), en coherencia con los planteamientos del enfoque de recursos (y capacidades) de la dirección estratégica (*e.g.* BARNEY, 1996; FERNÁNDEZ, 1995; FERNÁNDEZ y SUÁREZ, 1996; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984). En esta línea, desde posiciones más pragmáticas, destacamos las aportaciones normativas sobre sistemas supuestamente ideales de recursos humanos que permitirían optimizar los mismos como fuente de ventaja competitiva (*e.g.* LAWLER, 1986; PFEFFER, 1994a,b, 1998a,b,c; WALTON, 1985).

Acorde a esta compleja situación y, a pesar de que, ya hace una década, WRIGHT y MCMAHAN (1992) planteasen la necesidad de diferenciar expresamente entre DRH y DERH, cabe constatar que no existe consenso acerca de una supuesta definición exacta la DERH y en qué se diferenciaría, en su caso, de la DRH. En concreto, WRIGHT y MCMAHAN proponían la definición de la DERH como «el patrón de despliegues y actividades planificadas de recursos humanos orientados a facilitar a una organización el logro de sus objetivos» (1992: 298), que encontramos implícitamente muy similar a la definición de DRH de STOREY (1995) anteriormente citada (véase pág. 231), si bien esta última es más claramente representativa del enfoque híbrido (simultáneamente *soft* y *hard*) que estimamos especialmente oportuno como punto de partida, en comparación con la definición de WRIGHT y MCMAHAN (1992) que, a primera vista, parece excesivamente *hard*. En este sentido, aunque la definición de STOREY (1995) no es, explícitamente, de DERH, sino de DRH, incluye en la misma de modo claramente explícito consideraciones estratégicas –lo que no sucede con la definición de WRIGHT y MCMAHAN (1992), a pesar de ser explícitamente una definición de DERH–. Coherentemente con estos planteamientos, MABEY *et al.* (1998) entienden que las ideas subyacentes en la DRH giran alrededor de cuatro preceptos principales:

- La capacidad y el compromiso humanos son lo que distingue a las organizaciones de éxito del resto.
- La DRH es una cuestión de importancia verdaderamente estratégica.
- La DRH es responsabilidad de toda la línea jerárquica, más allá de los especialistas de personal.
- Las distintas prácticas deben estar integradas entre sí y con la estrategia de la organización.

Consiguientemente, la DRH entendida según estas consideraciones puede calificarse, oportunamente, como DERH (*ibíd.*). En cualquier caso, sí que ha habido quien ha intentado definir separadamente ambos conceptos –DRH y DERH– con el objeto de diferenciarlos explícitamente. Por ejemplo, MINER y CRANE (1995: 5) definen la DRH como «el proceso de desarrollar, aplicar y evaluar las políticas, procedimientos, métodos y programas en relación con el individuo en la organización». La DERH supone, adicionalmente a los planteamientos de la anterior definición, que la DRH (*ibíd.*):

- Es un factor importante en el mismo proceso de *formulación* estratégica.
- Es un contribuyente crucial en la *implementación* de estrategias.
- Actúa en consonancia con el proceso de revisión y evaluación para producir *feedback*, no sólo a la implementación, sino también a las mismas estrategias.

En otras palabras, MINER y CRANE (1995) apuestan por una integración completa de la DRH en el mismo proceso estratégico, de modo que sólo así se la puede considerar, genuinamente, DERH. En nuestra opinión, ésta es la concepción que cabría esperar de todo discurso auténticamente estratégico de la DRH, si sinceramente se cree en la función de recursos humanos como depositaria de un papel más ambicioso que un simple ajuste reactivo del sistema de recursos humanos a una estra-

tegia «externa» previamente formulada. Es más, a nuestro juicio, la misma DRH es *parte integrante* de la estrategia –como también lo son, por ejemplo, los planes financieros o de expansión a nuevos mercados–, huyendo así de una visión de la estrategia como un kafkiano «todo virtual pero nada real». En definitiva, una concepción estricta de la DRH y a la vez híbrida (con elementos *hard* y *soft*) como la que proponemos como punto de partida conceptual implica un contenido intrínsecamente estratégico, que precisamente viene reflejado en la definición de STOREY (1995) ²⁰.

Como opción práctica decidimos, en adelante, utilizar simplemente el término DRH, considerando que, en cualquier caso, estamos refiriéndonos implícitamente al enfoque estratégico de recursos humanos, con lo que el complemento «estratégica» –para referirnos a la DRH– quedaría como un epíteto del todo superfluo ²¹ –a no ser que expresamente distingamos DRH de DERH.

3. EL IMPACTO DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS (I): REVISIÓN CRÍTICA DE LA PRINCIPAL LITERATURA EMPÍRICA

A pesar del nada novedoso interés teórico por impacto de la DRH en los resultados organizativos, la investigación empírica relevante es relativamente reciente. Dicha investigación se ha sustentado, mayoritariamente, en una estrategia general estadístico-cuantitativa y unos métodos de recogida de información de tipo cuestionario estructurado. Ciertamente, se ha llegado a una situación en la que huelga insistir en la amplia aceptación por el conjunto de la comunidad académica y empresarial de la influencia positiva de la DRH en los resultados organizativos, tal como reconocen importantes autores ²² (e.g. BECKER y GERHART, 1996; GERHART, 1999; PURCELL, 1999; TRUSS, 2001; ULRICH, 1998; WRIGHT y SHERMAN, 1999) en respectivos trabajos de revisión de las principales investigaciones empíricas a nivel internacional (e.g. ARTHUR, 1992, 1994; CUTCHER-GERSHENFELD, 1991; DELANEY y HUSELID, 1996; DELERY y DOTY, 1996; HUSELID, 1995; HUSELID, JACKSON y SCHULER, 1997; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997; MACDUFFIE, 1995; YOUNDT, SNELL, DEAN y LEPAK, 1996).

En cualquier caso, la práctica totalidad de dicha investigación se ha sustentado en una estrategia empírica general estadístico-cuantitativa, con el método de recogida de información predominante del cuestionario estructurado. Este hecho, al tiempo que ha permitido cierto apoyo a una ansiada generalización de los resultados, así como al respaldo científico a la relación entre DRH y rendimiento organizativo, también implica ciertas limitaciones que es conveniente tener en consideración. Una de estas limitaciones, tal vez la más notoria y genérica, es que a pesar de la constatación del supuesto ²³ impacto de la DRH en los resultados organizativos ²⁴, existen importantes divergencias acerca de las asunciones acerca de *cómo* se produce dicho impacto (BECKER y GERHART, 1996; BONACHE, 2000; LEGGE, 2001; PURCELL, 1999; TRUSS, 2001). Así, el proceso de impacto aparece frecuentemente como una «caja negra» donde no se sabe muy bien lo que ocurre (BONACHE, 2000). Distintos autores defienden variados abanicos de cadenas de impacto, con distintos elementos constitutivos de las mismas (*ibíd.*) –en los que participan–, sin existir consenso acerca de su existencia y, en su caso, ordenación de elementos tales como las habilidades, el comportamiento, la creatividad o el esfuerzo de las personas, medidas de resultados inmediatos del puesto de trabajo, o la propia implementación de las prácticas de recursos humanos o de la estrategia empresarial.

Consiguientemente, cabe situar nuestro análisis –por el momento– en términos de la popular distinción entre los llamados enfoques universalista y contingente de la DRH, propuesta originalmente por DELERY y DOTY (1996) ²⁵. Así, desarrollamos el presente epígrafe en dos subepígrafes, cada uno de ellos centrado en sendas revisiones de los ámbitos universalista y contingente. Destacamos que dichas revisiones tienen un carácter marcadamente crítico, de modo que, dentro de los respectivos subepígrafes, introducimos las principales limitaciones propias de cada uno de los dos grandes ámbitos en cuestión. Las limitaciones comunes a ambos ámbitos se desarrollan en el próximo epígrafe (el cuarto).

3.1. El ámbito universalista del impacto de las políticas de recursos humanos en los resultados organizativos.

Desde el enfoque universalista de DRH se proclama la existencia de un conjunto de «mejores prácticas» de recursos humanos, esto es, aplicables en cualquier empresa y en cualquier contexto, de tal forma que su implantación, *ceteris paribus*, mejora invariablemente los resultados organizativos. Influyentes clásicos, teóricos y/o apoyados en casos divulgativos, son –entre otros– los trabajos de O'TOOLE (1985), WALTON (1985), LAWLER (1986), KOCHAN y OSTERMAN (1994) o PFEFFER (1994a). La esencia del enfoque universalista queda ilustrada sintéticamente en las siguientes palabras de PFEFFER:

Contrariamente a algunos escritos académicos y a la creencia popular, hay poca evidencia de que las prácticas eficaces de gestión son: 1) particularmente pasajeras (aunque su implantación bien puede serlo), 2) difíciles en la comprensión de su funcionamiento, o 3) necesariamente contingentes en la estrategia competitiva de una organización. Hay prácticas interrelacionadas [...] que parecen caracterizar a las empresas que son eficaces para alcanzar el éxito competitivo a través de cómo gestionan a las personas (1994a: 27).

La denominación exacta de estas «mejores prácticas» es diversa. Las principales etiquetas utilizadas en la literatura –tanto de modo interno como externo al enfoque universalista ²⁶– son las siguientes: «prácticas (o sistema) de (alto) compromiso» (ARTHUR, 1992, 1994; WOOD Y DE MENEZES, 1998), «prácticas de alto rendimiento» (BECKER y GERHART, 1996; HUSELID, 1995), «prácticas progresistas» (DELANEY y HUSELID, 1996), «prácticas innovadoras» (ICHNIOWSKI *et al.*, 1997; MACDUFFIE, 1995; OSTERMAN, 1994), «estrategia de compromiso» (WALTON, 1985), «prácticas de alta implicación» (LAWLER, 1986), «prácticas dinamizadoras del capital humano» (YOUNDT *et al.*, 1996), «prácticas de beneficio mutuo» (*mutual gains*) (KOCHAN y OSTERMAN, 1994) o de «compromiso mutuo» (KOCHAN y DYER, 2001), «relaciones transformacionales entre dirección y trabajadores» (CUTCHER-GERSHENFELD, 1991), sencillamente «mejores prácticas» (DELERY y DOTY, 1996), e incluso hay quien opta por el uso intercambiable de distintas denominaciones (PFEFFER, 1994a,b; 1998a,b,c).

Tanto los trabajos clásicos citados anteriormente (O'TOOLE, 1985; WALTON, 1985; LAWLER, 1986; KOCHAN y OSTERMAN, 1994; PFEFFER, 1994a,b) como diversas secuelas de los mismos (*e.g.* LAWLER, 1993; LAWLER, MOHRMAN y LEDFORD, 1995; PFEFFER, 1998a,b,c), ofrecen argumentaciones sumamente atractivas para atraer al lector hacia las tesis del universalismo, en una combinación

de dif́cilmente discutible sentido coḿn y de evidencia basada en el uso de casos y ejemplos diversos. A pesar de ello, este tipo de trabajos debe complementarse con estudios empíricos de carácter más claramente científico.

En consecuencia, mayoritariamente se han venido realizando investigaciones cuantitativas al uso tradicional, según el procedimiento de la encuesta y con la meta de la generalización estadística. Entre los principales estudios empíricos que, dentro de estos parámetros, concluyeron apoyando los planteamientos universalistas cabe destacar especialmente –entre otros– los de CUTCHER-GERSHENFELD (1991), ARTHUR (1994), HUSELID (1995), MACDUFFIE (1995) o DELANEY y HUSELID (1996). Estos trabajos, publicados en revistas científicas de primer orden internacional, deberían contribuir a despejar cualquier duda acerca de la supremacía de la visión universalista en DRH. No obstante, la situación es bastante más compleja de lo que en un principio podría parecer, pues también desde relevantes foros científicos internacionales se han apuntado importantes limitaciones del enfoque universalista (*e.g.* BECKER y GERHART, 1996; GERHART, 1999; PURCELL, 1999; TRUSS, 2001).

Cabe destacar una importante limitación teórica de base, que afecta al mismo planteamiento y definición del universalismo y, en particular, nos obliga a ser muy prudentes en la interpretación de los resultados hasta el momento arrojados por la investigación empírica. Esto es, los propios trabajos internacionalmente líderes en esta corriente, tanto teóricos como empíricos, difieren entre sí acerca de la misma identificación de cuáles son, exactamente, las «mejores prácticas» de recursos humanos (BECKER y GERHART, 1996). En este sentido, en la **tabla 2** se ofrece una síntesis de las prácticas que se proponen desde una selección de nueve relevantes trabajos en el enfoque universalista.

TABLA 2. Las «mejores prácticas» de recursos humanos: propuestas relevantes.

WALTON (1985)	CUTCHER-GERSHENFELD (1991)	ARTHUR (1994)
Estrategia de compromiso: <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el empleo • Compensación de los incrementos en productividad • Relaciones cooperativas entre directivos y trabajadores • Gestión de las relaciones entre sindicatos y dirección 	Relaciones «transformadoras» entre trabajadores y dirección. Indicadores más directamente relacionados con prácticas de DRH: <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos eficaces de resolución de agravios • Participación de los trabajadores en la resolución de problemas • Autonomía informal de los trabajadores • Grupos autónomos formales de trabajo • Retroinformación sobre costes, calidad y plazos • Participación del trabajador en el inicio de cambios en el diseño del trabajo 	Sistema de recursos humanos de compromiso: <ul style="list-style-type: none"> • Implicación de los empleados en las decisiones directivas • Programas de participación formal • Formación en resolución de problemas en grupo • Actividades de socialización • Elevada proporción de trabajadores cualificados • Retribución elevada

TABLA 2. Las «mejores prácticas» de recursos humanos: propuestas relevantes (continuación).

KOCHAN y OSTERMAN (1994)	PFEFFER (1994a)	HUSELID (1995)
<p>Empresa de beneficio mutuo. Principios en los ámbitos de DRH y de puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el empleo • Formación y desarrollo • Retribución contingente • Selección rigurosa • Diseño de puestos amplio • Trabajo en equipo • Implicación de los empleados en la resolución de problemas • Clima de cooperación y confianza 	<p>Prácticas de gestión para lograr la ventaja competitiva a través de las personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el empleo • Reclutamiento selectivo • Retribución elevada • Retribución ligada a incentivos • Participación de los empleados en la propiedad • Compartición de información • Participación y delegación de poder (<i>empowerment</i>) • Trabajo en equipo y rediseño de puestos • Formación y desarrollo de habilidades • Polivalencia • Igualitarismo simbólico • Compresión salarial • Promoción interna • Perspectiva a largo plazo • Medición de las prácticas • Filosofía integradora 	<p>Prácticas laborales de alto rendimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas formales de compartición de información • Análisis formal de puestos • Selección interna • Uso de cuestionarios de actitudes (clima laboral) • Programas de calidad de vida laboral • Círculos de calidad • Equipos de participación entre dirección y trabajadores • Planes de incentivos • Planes de reparto de beneficios • Formación • Procedimientos formales de resolución de agravios • Uso de tests de selección • Retribución ligada al rendimiento • Sistemas formales de evaluación del rendimiento • Promoción basada en el rendimiento • Reclutamiento extensivo
MACDUFFIE (1995)	DELERY y DOTY (1996)	ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1997)
<p>Sistema de prácticas innovadoras de recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación • Rotación de puestos • Grupos de resolución de problemas • Diseño de puestos adecuado • Retribución basada en el rendimiento • Participación en la toma de decisiones 	<p>Perspectiva universalista de la DERH (síntesis de las propuestas anteriores en la literatura):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes internos de carrera • Sistemas formales de formación • Evaluación orientada a resultados • Retribución basada en el rendimiento • Seguridad en el empleo • Participación de los empleados en la toma de decisiones • Sistemas formales de tramitación de quejas • Diseño de puestos de carácter amplio 	<p>Sistema de prácticas laborales innovadoras (aplicado al núcleo de operaciones):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes de reparto de beneficios • Incentivos retributivos • Sistemas formales y rigurosos de reclutamiento y selección • Participación de los empleados • Trabajo en equipo • Seguridad en el empleo • Rotación de puestos • Formación • Sistemas avanzados de comunicación

TABLA 2. Las «mejores prácticas» de recursos humanos: propuestas relevantes (continuación).

DE SAÁ (2000)	SANZ Y SABATER (2000)	RODRÍGUEZ (2001)
<p>Sistemas para lograr capital humano estratégico a través del desarrollo interno del personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación sistemática del rendimiento • Promoción interna según resultados de evaluaciones • Selección interna de vacantes • Formación extensiva • Fomento del compromiso con la organización • Paquetes extraordinarios de compensación 	<p>Prácticas estratégicas, universalistas o «mejores» de recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación de los empleados en la toma de decisiones • Reclutamiento interno • Contratación indefinida • Formación planificada y formal • Planes de promoción • Retribución superior a la media sectorial • Transparencia retributiva • Aceptación del sistema retributivo • Sistema de retribución orgánico (importancia de la retribución variable y relativa sofisticación de la misma) 	<p>Sistema <i>make</i> o de desarrollo interno de recursos humanos (cf. MILES y SNOW, 1984), aplicado estrictamente a niveles jerárquicamente elevados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el empleo • Reclutamiento interno • Formación extensiva • Elevada socialización • Evaluación del rendimiento por indicadores de comportamiento • Énfasis en el desarrollo a largo plazo de los empleados • Sistemas de retribución no orgánicos: <ul style="list-style-type: none"> – Retribución basada en el puesto (no en competencias) – Retribución basada en la antigüedad y no en el rendimiento – Poco uso de incentivos retributivos – Retribución no igualitaria – Énfasis en la equidad interna

Como puede fácilmente apreciarse, no sólo existen discrepancias en cuanto a la consideración de las listas de prácticas, sino que algunas de éstas incluso llegan a ser contradictorias. Por ejemplo, tal como apuntan BECKER y GERHART (1996), existen importantes divergencias sobre la oportunidad de la retribución variable. Mientras que ésta no es relevante en el sistema de compromiso de ARTHUR (1994), sí que es en cambio un elemento fundamental de las prácticas laborales de alto rendimiento de HUSELID (1995) o de las prácticas innovadoras de recursos humanos de MACDUFFIE (1995). Otro ejemplo de la falta de acuerdo en el ámbito universalista, también destacado por BECKER y GERHART (1996), es el énfasis en la promoción interna. Mientras autores como PFEFFER (1994a) o HUSELID (1995) destacan la importancia de la misma, otros autores (*e.g.* ARTHUR, 1994; ICHNIOWSKI *et al.*, 1994²⁷) asocian esta práctica a sistemas menos productivos. En cuanto a los dos últimos trabajos de la **tabla 2**, ambos del ámbito español, cabe destacar la importante discrepancia en el área retributiva. Mientras SANZ y SABATER (2000) defienden la superioridad universal de los denominados sistemas orgánicos de retribución, RODRÍGUEZ (2001) hace lo propio pero totalmente a la inversa, esto es, propone la idoneidad de los sistemas retributivos más basados en el puesto, la antigüedad y el escaso uso de incentivos. Consiguientemente, aun admitiendo la oportunidad y validez de razona-

mientos teóricos, casos de ejemplo o métodos empíricos, sólo se podría aceptar la altamente ambigua afirmación de la existencia de un conjunto de prácticas de DRH –sin poderse especificar exactamente cuáles– cuya aplicación es universalmente beneficiosa para los resultados organizativos.

En cualquier caso, la propuesta de DELERY y DOTY (1996) nos parece especialmente interesante, al tratarse de una síntesis de propuestas anteriores existentes en la literatura. Consideramos, por tanto, dicha lista de mejores prácticas (véase **tabla 2**) como un adecuado resumen de los elementos mayoritariamente coincidentes en las distintas propuestas universalistas. En este sentido, señalamos que tanto esta propuesta como las anteriores de la **tabla 2**, así como las siguientes, a excepción de la última, comparten un carácter híbrido entre los conocidos sistemas *buy* o de desarrollo interno y *make* o de mercado (véanse las comparaciones entre ambos sistemas en DELERY y DOTY, 1996; GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 2001; y MILES y SNOW, 1984) ²⁸. Parecen así incorporarse los elementos de cada uno de los sistemas (*buy* y *make*) que parecen estar más razonablemente vinculados a un aumento del compromiso con la organización, la motivación y la capacitación en el desempeño del trabajo, de modo coherente con unas asunciones estrictas y más bien *soft* de la DRH (véase epígrafe 1).

La única excepción nítida en la **tabla 2** a este enfoque híbrido *buy-make* general es el trabajo de RODRÍGUEZ (2001), que apuesta claramente por el sistema *make*, dada su, en principio, mejor compatibilidad con el enfoque de recursos. Desde luego, no cabe cuestionar que un sistema de recursos humanos que fomente el desarrollo interno de los empleados encaja teóricamente con el enfoque de recursos, afirmación que es prácticamente axiomática en virtud de los mismos principios del enfoque de recursos. No obstante, nos parece que la rigidez del sistema *make* tal como se plantea originalmente por MILES y SNOW (1984) y que, tal cual, hace suyo RODRÍGUEZ (2001), no es apropiada para que las distintas prácticas de dicho sistema –tal como se plantean como claras dicotomías alternativas a las análogas del sistema *buy*– puedan defenderse como *única* posibilidad de sistema de recursos humanos centrado en el desarrollo interno. Este problema es especialmente evidente para las prácticas en las que el enfoque universalista normalmente se acerca al sistema *buy*, por ejemplo, la retribución contingente –y los sistemas de incentivos en general– y la polivalencia –o diseño amplio de puestos–, las cuales no sólo *no* se contradicen con el enfoque de recursos, sino que precisamente parecen reforzarlo (PFEFFER, 1994a) ²⁹.

Al hilo de estas consideraciones, cabe destacar, en el seno del enfoque universalista, la relevancia teórica que se le otorga a la *combinación de las distintas prácticas de recursos humanos en un sistema integrado*. En un principio, podría suponerse implícita a los planteamientos universalistas la asunción de que las distintas prácticas deberían ser coherentes entre sí y estar altamente coordinadas e integradas, dada precisamente la fuerte inspiración que, para su justificación y desarrollo, la misma perspectiva universalista ha hallado en los planteamientos estratégicos. En estos términos se expresa, por ejemplo, PFEFFER, cuando afirma que «es importante reconocer que las prácticas están interrelacionadas –es difícil hacer una cosa por sí misma con resultados ostensiblemente positivos» (1994a: 31).

En cuanto a la evidencia empírica, puede decirse que, en principio, las tesis universalistas reciben un apoyo notable –sin perjuicio de la gran complejidad del campo y de las múltiples limitaciones conceptuales, empíricas y metodológicas–.

Concretamente, en la **tabla 3** ofrecemos una selecci3n de las investigaciones empíricas cuantitativas que nos parecen más relevantes, en los ámbitos internacional y español, donde se efectúan contrastaciones universalistas. Puede observarse que la mayoría de trabajos referenciados en dicha tabla se muestran partidarios del mayor impacto de la DRH en los resultados organizativos si las distintas prácticas están coordinadas entre sí en un enfoque internamente consistente, si bien son de destacar especialmente las propuestas de ICHNIOWSKI *et al.* (1997) y de MACDUFFIE (1995), que apoyan expresamente estos extremos mediante el planteamiento y aceptación de las oportunas hipótesis explícitas al efecto. En cambio, los resultados de HUSELID (1995) y de DELANEY y HUSELID (1996) no permiten apoyar hipótesis (explícitas) de mayor eficacia del ajuste interno entre las distintas prácticas. Otros trabajos son inconcluyentes en cuanto a la cuesti3n del ajuste interno, bien por la complejidad del planteamiento del estudio (DELERY y DOTY, 1996), bien porque se mantienen al margen de dicha cuesti3n (HUSELID, JACKSON y SCHULER, 1997). Por último, tan sólo dos trabajos no aceptan, al menos plenamente, las hipótesis universalistas (WOOD y DE MENEZES, 1998; YOUNDT *et al.*, 1996) –al margen de la problemática del ajuste interno.

TABLA 3. Selecci3n de investigaci3n empírica relevante en el ámbito universalista de recursos humanos.

	Prácticas ³⁰	Trabajos	Efecto en rdos.
S3lo contrastaci3n de prácticas independientes	Dispersi3n salarial (relaci3n inversa)	PFEFFER y LAUGTON, 1993	Positivo
	Formaci3n	BARTEL, 1994 RUSSEL, TERBORG y POWERS, 1985	Positivo Positivo
	Incentivos monetarios	STAJKOVIC y LUTHANS, 2001 ³¹	Positivo
	Participaci3n a corto plazo	COTTON <i>et al.</i> , 1988 ³²	Nulo
	Participaci3n consultiva	ARTHUR y AIMAN-SMITH, 2001 ³³ COTTON <i>et al.</i> , 1988 ³⁴	Positivo Inconcluyente
	Participaci3n en fijaci3n de objetivos	EREZ, EARLEY y HULIN, 1985	Positivo
	Participaci3n en la propiedad	COTTON <i>et al.</i> , 1988 ³⁵	Positivo
	Participaci3n en toma de decisiones	COTTON <i>et al.</i> , 1988 ³⁶ MILLER y MONGE, 1986	Positivo Positivo
	Participaci3n informal	COTTON <i>et al.</i> , 1988 ³⁷	Positivo
	Participaci3n representativa	COTTON <i>et al.</i> , 1988 ³⁸	Nulo
	Planificaci3n de recursos humanos	KOCH y McGRATH, 1996	Positivo

TABLA 3. Selección de investigación empírica relevante en el ámbito universalista de recursos humanos (continuación).

	Prácticas ³⁰	Trabajos	Efecto en rdos.
Sólo contrastación de prácticas independientes	Programas formales de calidad de vida laboral	KATZ, KOCHAN y WEBER, 1985 HAVLOVIC, 1991	Inconcluyente Positivo
	Reclutamiento	BREAUGH, 1981 KOCH y McGRATH, 1996	Positivo Positivo
	Reparto de beneficios Reparto de ganancias	SHEPARD, 1994 ARTHUR y AÍMAN-SMITH, 2001 ³⁹	Positivo Positivo
	Retribución por rendimiento	PEARCE, STEVENSON y PERRY, 1985	Inconcluyente
	Selección rigurosa	TERPSTRA y ROZELL, 1993 KOCH y McGRATH, 1996	Positivo Positivo
Contrastación de sistemas de prácticas	Apoyo al ajuste interno con hipótesis explícita	MACDUFFIE, 1995 ICHNIEWSKI <i>et al.</i> , 1997	
	Apoyo al ajuste interno sin hipótesis explícita	CUTCHER-GERSHENFELD, 1991 ARTHUR, 1994 OSTERMAN, 1994 SANZ y SABATER, 2000 DE SAÁ, 2000 RODRÍGUEZ, 2001	
	Rechazo de la hipótesis explícita de ajuste interno	HUSELID, 1995 DELANEY y HUSELID, 1996	
	Inconclusión en cuanto al ajuste interno	DELERY y DOTY, 1996 HUSELID, JACKSON y SCHULER, 1997	
	Rechazo del universalismo	WOOD y DE MENEZES, 1998 YOUNDT <i>et al.</i> , 1996	

En cualquier caso, también existen importantes contribuciones empíricas que, efectuando contrastaciones universalistas, se centran en tan sólo un ámbito funcional concreto ⁴⁰ de la DRH, como por ejemplo la selección (*e.g.* TERPSTRA y ROZELL, 1993), la dispersión salarial (*e.g.* PFEFFER y LAUGTON, 1993) o la participación en la toma de decisiones (*e.g.* MILLER y MONGE, 1986), entre otros.

En síntesis, según se aprecia en la **tabla 3** y, coherentemente con lo que se viene apuntando en este epígrafe, la gran mayoría de trabajos que efectúan contrastaciones de sistemas de prácticas apoyan empíricamente el universalismo –con las puntualizaciones oportunas en cuanto al contenido exacto del mismo–. En cuanto a los trabajos que se centran en una sola práctica, una amplia mayoría de ellos apoya el universalismo, en el sentido de la adopción por parte de cada una de las distintas prácticas del contenido más compartido en el universalismo (por ejemplo, según las distintas propuestas mostradas en la **tabla 2**).

De otro lado, volviendo al plano teórico, destacamos cierta *contradicción interna del universalismo en cuanto a la relación del mismo con el enfoque de recursos* (BONACHE, 2000; PURCELL, 1999). En este sentido, es innegable la existencia de sólidas argumentaciones universalistas desde un discurso coherente con el enfoque de recursos (*e.g.* PFEFFER, 1994a,b). Ahora bien, según el enfoque de recursos, la empresa debe centrarse en el desarrollo del conjunto de recursos que le permitan obtener, mediante la adecuada combinación de los mismos, capacidades distintivas como medio para la consecución y mantenimiento de ventajas competitivas.

Consiguientemente, los recursos humanos podrían subdividirse, en términos generales, en dos grandes grupos: (i) recursos humanos de carácter más genuinamente distintivo y que constituyen una inversión estratégica, esto es, más idiosincrásicamente valiosos para la organización, y (ii) recursos humanos más fácilmente sustituibles e imitables, esto es, menos valiosos para la organización. Coherentemente, cabe mostrar prudencia en una supuesta defensa de que todos los empleados de la organización, sin excepción, constituyen una fortaleza en la dotación de recursos de la misma, en el sentido de poseer atributos raros que los competidores no puedan imitar (PURCELL, 1999). Precisamente, la fortaleza intangible en relación con los recursos humanos reside en la identificación del grupo de empleados esenciales, para quienes sí que, en términos generales, puede ser apropiado el sistema de «mejores prácticas», en claro contraste con empleados periféricos que, no infrecuentemente, no son ni siquiera empleados de la propia organización (*ibíd.*)⁴¹.

Estas ideas son coherentes con la distinción de LEPAK y SNELL (1999) entre cuatro tipos genéricos de empleados según el valor y escasez relativos de los mismos en su relación con la organización. En la **tabla 4** reproducimos la clasificación de los empleados en cuatro tipos distintos que efectúan LEPAK y SNELL (1999), a partir de la dicotomización de las dimensiones complementarias de escasez y valor de los empleados. Según este análisis, sólo en el cuadrante superior derecho, representativo de la relación de empleo (contrato psicológico) de tipo organizativo y del sistema de alto compromiso, serían aplicables las propuestas universalistas. En definitiva, a partir de estas observaciones, el universalismo podría considerarse en realidad contingente en la escasez y valor de los empleados para la organización. Así, las «mejores prácticas» ya no serían universales sino constitutivas de un particular sistema de recursos humanos que se ajustaría a un tipo muy determinado de empleados.

TABLA 4. Forma de empleo, relación de empleo y sistema de recursos humanos según el tipo de empleado.

Alta	Escasez del capital humano	Forma de empleo: alianza	Forma de empleo: desarrollo interno
		Relaciones de empleo: asociación	Relaciones de empleo: centradas en la organización
Configuración de recursos humanos: sistema de colaboración		Configuración de recursos humanos: sistema de alto compromiso	
Baja		Forma de empleo: contratación	Forma de empleo: adquisición
		Relaciones de empleo: transaccionales	Relaciones de empleo: simbióticas
		Configuración de recursos humanos: sistema de cumplimiento	Configuración de recursos humanos: sistema de mercado
		Bajo	Alto
		Valor del capital humano	

FUENTE: LEPAK y SNELL (1999: 37; traducción propia).

Una argumentación complementaria que, desde otro punto de vista, ilustra cierta incoherencia entre el universalismo y el enfoque de recursos, radica en que, si la adopción de las «mejores prácticas» se populariza, las empresas más rentables tenderán a parecerse cada vez más entre sí, lo que resulta inconsistente con la especificidad e inimitabilidad de las capacidades estratégicas que deben suponer la fuente de ventaja competitiva (LEGGE, 2001). En cualquier caso, cabe suponer que cuanto mayor sea el grado de concreción (nivel de análisis) de las prácticas, así como mayor también sea la importancia de los procesos específicos de implementación (cf. PFEFFER, 1994a), existirán más posibilidades de idiosincrasia en DRH y, consiguientemente, la argumentación presentada vería limitada su validez.

Ambas cuestiones, (i) la aplicación preferente de las prácticas universalistas a los empleados más escasos y valiosos, y (ii) la tendencia al isomorfismo en DRH y, por ende, estratégico, nos llevan a proponer el concepto de *absolutismo ingenuo* como indicativo de las contradicciones que presenta el universalismo en DRH en relación con el enfoque de recursos.

Para terminar el presente subepígrafe, señalamos que, al margen de las principales limitaciones propias del enfoque universalista ya apuntadas (la falta de consenso sobre cuál es el conjunto concreto de «mejores prácticas» de recursos humanos, así como algunos problemas del universalis-

mo en el ámbito del enfoque de recursos), existen otras importantes cuestiones que cabe tener en cuenta. Al ser las mismas compartidas por el ámbito contingente, se desarrollan éstas, con bastante profundidad, tras el subepígrafe dedicado a aquél.

3.2. El ámbito contingente del impacto de las políticas de recursos humanos en los resultados organizativos.

Según el enfoque contingente de DRH, el efecto de las prácticas de recursos humanos en los resultados organizativos depende del ajuste o congruencia entre aquéllas y otros aspectos que afectan a la organización. En este sentido, la estrategia de la organización es, con diferencia, el factor contingente más frecuentemente incorporado, especialmente a partir de las tipologías estratégicas clásicas de PORTER (1980) y de MILES y SNOW (1978), tendencia popularizada por –entre otros– los trabajos clásicos de MILES y SNOW (1984) o SCHULER y JACKSON (1987), que enfatizan así la importancia del denominado «ajuste vertical»⁴² (e.g. DELERY y DOTY, 1996) del sistema de recursos humanos. En cualquier caso, análogamente al enfoque universalista, la investigación empírica en el enfoque contingente es sumamente heterogénea. Las distintas contribuciones contingentes abordan tanto contrastaciones de sistemas de recursos humanos internamente consistentes –esto es, con el énfasis conjunto en el ajuste horizontal (entre las distintas prácticas) y vertical (entre sistema de recursos humanos y estrategia)⁴³–, como contrastaciones de prácticas independientes –bien exclusivamente (e.g. BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1987), bien complementariamente a las contrastaciones de sistemas (e.g. DELERY y DOTY, 1996)–. En general, tres han sido los modelos estratégicos más utilizados, como elemento mediador en la relación entre DRH y resultados organizativos, en la investigación empírica contingente: MILES y SNOW (1978) –adaptado por estos mismos autores a la DRH en MILES y SNOW (1984)–, PORTER (1980) y SCHULER y JACKSON (1987) –este último una adaptación de PORTER (1980) a la DRH–.

De las cuatro opciones estratégicas identificadas por MILES y SNOW (1978), a saber, prospectora, defensiva, analizadora y reactiva, las tres primeras pueden identificarse con formas organizativas eficaces (DOTY, GLICK y HUBER, 1993). A partir de aquí, MILES y SNOW (1984) elaboraron un modelo teórico de vinculación de cada una de las dos opciones estratégicas extremas, esto es, prospectora y defensiva, con los conocidos sistemas de recursos humanos de mercado o *buy* e interno o *make*⁴⁴, respectivamente –sin perjuicio de un sistema híbrido correspondiente a la estrategia analizadora, que obviamos a efectos ilustrativos y coherentemente con los desarrollos empíricos que mayoritariamente utilizan la simplificación dicotómica.

Reproducimos en la **tabla 5** la propuesta de síntesis de DELERY y DOTY (1996) al respecto, a partir tanto de MILES y SNOW (1984) como de otras propuestas teóricas relevantes (e.g. KERR y SLOCUM, 1987; OSTERMAN, 1987; SONNENFELD y PEIPERL, 1988). El simultáneo ajuste vertical y horizontal es el argumento teórico que sustenta la idoneidad de uno u otro sistema laboral como explicación de la maximización de los resultados organizativos (rendimiento financiero en DELERY y DOTY, 1996) a partir de la DRH (*ibíd.*)⁴⁵.

TABLA 5. Características de los sistemas laborales: sistema de mercado vs. sistema interno.

Prácticas de RR.HH.	Sistema de mercado	Sistema interno
Oportunidades de carrera interna	Contratación casi exclusivamente externa Muy poco uso de planes de carrera	Contratación principalmente interna Uso extensivo de planes de carrera
Formación	Inexistencia de formación formal Socialización mínima o nula	Formación formal extensiva Gran cantidad de socialización
Evaluaciones orientadas a resultados	Rendimiento valorado por medidas cuantificables de resultados Retroinformación numérica y evaluativa	Rendimiento valorado por medidas orientadas al comportamiento Retroinformación más centrada en el desarrollo
Reparto de beneficios	Reparto de beneficios utilizado extensivamente	Pocos sistemas de incentivos Muy poco uso del reparto de beneficios
Seguridad en el empleo	Muy poca seguridad en el empleo	Mucha seguridad en el empleo tras superar el período de prueba inicial Indemnizaciones por despido Políticas formales de despido
Participación	Escasa participación de los empleados	Existencia de sistemas de resolución de agravios Participación en la toma de decisiones
Descripciones de puestos	Los puestos no están claramente definidos; definiciones amplias	Los puestos están muy estrechamente definidos

FUENTE: adaptado de DELERY y DOTY (1996: 809; traducción propia).

Como señalábamos en el subepígrafe anterior (3.1), no existe una clara identificación de las prácticas universalistas con ninguno de los dos sistemas contingentes, extremo que puede ahora constatarse fácilmente si se compara la **tabla 5** con la **tabla 2** ⁴⁶. En concreto, cabe recordar la síntesis de «mejores prácticas» que DELERY y DOTY (1996) efectúan en su revisión del enfoque universalista (véase **tabla 2**): (1) planes internos de carrera, (2) sistemas formales de formación, (3) evaluación orientada a resultados, (4) retribución basada en el rendimiento, (5) seguridad en el empleo, (6) participación de los empleados en la toma de decisiones y sistemas formales de tramitación de quejas, y (7) diseño de puestos de tipo amplio.

No casualmente, las siete prácticas de dicha síntesis coinciden con las «mejores prácticas» de DELERY y DOTY (1996) de la **tabla 2** ⁴⁷. En términos generales, a cada una de las distintas áreas de recursos humanos (primera columna de la **tabla 5**) puede otorgársele una orientación particular, en el sentido de uno u otro sistema de empleo. En concreto, según DELERY y DOTY (1996), el enfoque universalista se acerca al sistema interno en los ámbitos de desarrollo interno de carreras, formación, seguridad en el empleo y participación. Por otra parte, el enfoque universalista utiliza también propios del sistema de mercado en cuanto a la evaluación orientada a resultados, el reparto de beneficios (sistemas de incentivos en general) y las descripciones amplias de puestos (polivalencia, diseño amplio de puestos o rediseño frecuente de puestos en general).

DELERY y DOTY (1996) utilizaron estas ideas como fundamento de su pionera contrastación empírica de la relación entre sistemas de recursos humanos y resultados organizativos (rendimiento financiero) a partir de las premisas contingentes. Los resultados de dicha contrastación, sin embargo no apoyan el modelo de MILES y SNOW (1984) acerca de que el ajuste entre sistema de recursos humanos y estrategia organizativa incida positivamente en los resultados organizativos. SANZ y SABATER (2000) también han utilizado la propuesta de MILES y SNOW (1984) como base para su pionera contrastación empírica, aplicada a España, de la problemática en cuestión, con resultados coherentes con los anteriores de DELERY y DOTY (1996) –esto es, el rechazo de la relación contingente entre sistemas de recursos humanos y resultados organizativos según el modelo de MILES y SNOW (1984).

Otro conjunto relevante de trabajos empíricos es el constituido por las contrastaciones basadas en las estrategias competitivas de PORTER (1980). En términos generales, según los planteamientos teóricos de esta línea empírica, la estrategia de diferenciación se asocia a sistemas de prácticas análogos a los defendidos desde el universalismo. Por otra parte, la estrategia de liderazgo en costes se adecuaría a sistemas de «control» (ARTHUR, 1992), «administrativos» (YOUNDT *et al.*, 1996) ⁴⁸ o, simplemente, «sistemas opuestos a las prácticas laborales de alto rendimiento» (HUSELID, 1995). Los resultados en este contexto no son concluyentes en cuanto al apoyo a la contingencia entre estrategia y DRH. HUSELID (1995) rechaza de plano el ajuste entre estrategias competitivas y sistemas de recursos humanos –a diferencia de los resultados positivos de su contraste de la posición universalista–. En cuanto a los trabajos con planteamientos de partida claramente contingentes, tampoco existen resultados claros. Mientras que se da una amplia aceptación de la hipótesis de conexión entre estrategia de diferenciación y sistemas de recursos humanos de compromiso, bien totalmente (*e.g.* ARTHUR, 1992; GOVINDARAJAN, 1988), bien parcialmente (*e.g.* YOUNDT *et al.*, 1996), la hipótesis de conexión entre estrategia de costes y sistemas de recursos humanos de control mayoritariamente se enfrenta a una situación más confusa: en ARTHUR (1992) y en GOVINDARAJAN (1988) no se acepta, pero en cambio sí que se acepta en YOUNDT *et al.* (1996).

Por su parte, SCHULER y JACKSON (1987) presentaron su modelo teórico acerca de la conexión entre sistemas de recursos humanos y resultados organizativos a partir de una adaptación de las estrategias competitivas de PORTER (1980). En concreto, SCHULER y JACKSON (1987) propusieron la identificación de tres estrategias competitivas: estrategia de *innovación*, estrategia de *mejora de la calidad* y estrategia de *reducción de costes* (las dos primeras suponen subdivisiones de la estrategia de diferenciación y la tercera es equivalente a la estrategia de liderazgo en costes). Cada una de estas

tres estrategias necesita que los empleados se comporten de una manera determinada (*needed role behaviors*), distinta para cada una de ellas, con el objeto de que las conductas de las personas faciliten la optimización de la estrategia competitiva elegida por la organización. En este sentido, las prácticas de recursos humanos constituyen un elemento discrecional de la dirección que debe facilitar o inhibir los comportamientos de las personas, en su función de mecanismos mediadores entre la DRH y las estrategias competitivas.

En la **tabla 6** resumimos las características ideales de las conductas de los empleados en función de su adecuación a las distintas estrategias competitivas, así como las prácticas de recursos humanos supuestamente idóneas para cada una de estas últimas. La propuesta de SCHULER y JACKSON (1987) parece, en principio, más compleja que la de MILES y SNOW (1984). Tal vez por ello no hayamos encontrado en la literatura empírica ningún trabajo relevante basado explícitamente en la misma. En todo caso, podría considerarse, con suma cautela, que los principales estudios empíricos fundamentados en PORTER (1980) –que asimismo concluyen afirmativamente acerca del ajuste contingente (total o parcial) entre estrategia competitiva y sistema de recursos humanos (e.g. ARTHUR, 1992; GOVINDARAJAN, 1998; YOUNDT *et al.*, 1996)– constituyen un apoyo parcial a los planteamientos de SCHULER y JACKSON (1987), como sugieren SANZ y SABATER (2000). Coherentemente con estos últimos autores, también MACDUFFIE (1995), con conclusiones fundamentalmente universalistas, podría estimarse que apoya parcialmente a SCHULER y JACKSON (1987), en la medida en que MACDUFFIE (1995) efectúa su contrastación en un contexto específico de producción flexible ⁴⁹.

TABLA 6. Ajuste entre estrategias competitivas y prácticas de recursos humanos según el modelo de SCHULER y JACKSON (1987).

Áreas de comportamiento	Innovación	Mejora de la calidad	Reducción de costes
Creatividad vs. formalización	Creatividad	Formalización	Formalización
Plazo temporal de atención	Largo plazo	Medio y largo plazo	Corto plazo
Cooperación e interdependencia	Elevada	Moderada	Baja
Preocupación por la calidad	Moderada	Elevada	Baja
Preocupación por la cantidad	Moderada	Baja	Elevada
Énfasis en proceso vs. resultados	Equilibrada	Proceso	Resultados
Asunción de riesgos	Elevada	Baja	Baja
Ambigüedad e incertidumbre	Elevada tolerancia	–	Baja tolerancia
Compromiso con los objetivos de la organización	–	Elevado	–

TABLA 6. Ajuste entre estrategias competitivas y prácticas de recursos humanos según el modelo de SCHULER y JACKSON (1987) (continuación).

Áreas de recursos humanos	Innovación	Mejora de la calidad	Reducción de costes
Planificación	Polivalencia Estrecha interacción y coordinación entre grupos e individuos	Descripciones de puestos fijas y explícitas Alta participación en decisiones relevantes al trabajo inmediato	Descripciones de puestos fijas y explícitas
Evaluación del rendimiento	Basada en logros colectivos y a largo plazo	Mezcla de criterios individuales y grupales; corto plazo	A corto plazo y orientada a resultados
Compensación	Énfasis en la equidad interna Salarios moderados pero participación en propiedad y personalización de prestaciones	Tratamiento relativamente igualitario Garantías de seguridad en el empleo	Énfasis en la equidad externa (niveles salariales de mercado)
Formación y desarrollo profesional	Itinerarios profesionales amplios	Formación y desarrollo extensivos y continuos	Mínima formación y desarrollo Itinerarios profesionales estrechos y especializados

FUENTE: elaboración propia a partir de SCHULER y JACKSON (1987; traducción propia).

En cuanto a contrastaciones de prácticas independientes, sin perjuicio de la escasez de estudios de cierta relevancia *strictamente* centrados en un enfoque estratégico de la DRH, los resultados tampoco son nada halagüeños en cuanto a un posible apoyo a la posición contingente. Clara excepción de este panorama es el ámbito de la retribución, liderado por los estudios de GÓMEZ-MEJÍA y colaboradores (*e.g.* BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1987; GÓMEZ-MEJÍA, 1992), a partir de los cuales sí que puede afirmarse que se apoyan las hipótesis contingentes. No obstante, los fundamentos contingentes no están en este último caso basados en las tipologías estratégicas populares. Así, BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA (1987) apoyan empíricamente –en términos generales– una relación positiva entre el uso de incentivos retributivos directamente proporcional a una situación de crecimiento en el ciclo de vida del producto y a un estatus de empresa de alta tecnología, e inversamente proporcional al tamaño de la organización –relaciones que se refuer-

zan o contrarrestan según la casuística relevante—. Por su parte, GÓMEZ-MEJÍA (1992) halla evidencia empírica que apoya la influencia de la organicidad o mecanicidad del sistema retributivo en los resultados organizativos en función de distintas opciones estratégicas en cuanto a diversificación y crecimiento ⁵⁰.

Esta situación, pues, de ciertamente débil evidencia empírica en apoyo a las hipótesis contingentes, es aprovechada por el ámbito universalista en defensa de sus postulados. Destacamos el siguiente razonamiento de PFEFFER (1994a) criticando los ambiguos resultados del contraste contingente de ARTHUR (1992):

El estudio de ARTHUR de la conexión entre la estrategia de mercado y las prácticas de relaciones industriales en el sector americano de la minisiderurgia reveló que, aunque la vasta mayoría de hornos que seguían una estrategia de negocio de costes bajos adoptaron prácticas de relaciones industriales basadas en la reducción de costes (minimizando niveles de habilidades, salarios, formación y participación), alrededor de un 10% de los seguidores de la estrategia de reducción de costes usaron prácticas maximizadoras del compromiso. Es más, alrededor de un 40% de los hornos que seguían una estrategia de diferenciación usaron un sistema de relaciones industriales estratégicamente inapropiado (reducción de costes). Así, había una conexión significativa entre estrategia y prácticas de relaciones industriales, pero la conexión estaba lejos de ser perfecta. Algunas empresas perseguían estrategias de minimización de costes incluso cuando buscaban la ventaja mediante la calidad y la flexibilidad, y otras que perseguían una estrategia de costes bajos usaban, no obstante, prácticas laborales de alto compromiso (PFEFFER, 1994a: 64).

Dada esta situación, el propio ARTHUR se acerca posteriormente a las mismas tesis universalistas, al presentar su sistema de control en ARTHUR (1994), *de facto*, como un sistema de «mejores prácticas» propiamente dicho, más allá de la estricta adhesión del sistema de compromiso a la estrategia competitiva de diferenciación, constatable previamente en ARTHUR (1992).

En la **tabla 7** se ofrece una síntesis de la investigación empírica más relevante en la que se contrastan hipótesis contingentes –sin necesariamente aceptarse las mismas–. Se comprueba fácilmente en dicha tabla, coherentemente con la revisión que venimos efectuando en el presente subepígrafe, que los resultados de la investigación empírica en la que se efectúan contrastes contingentes no son en absoluto concluyentes. Ante esta situación, no puede aceptarse que la relación de contingencia entre estrategia organizativa y prácticas de recursos humanos esté probada empíricamente (SANZ y SABATER, 2000). En este sentido, cabe destacar que, en conjunto, las contrastaciones universalistas han tenido más éxito que las contingentes, a pesar de la (aparentemente) mayor sofisticación teórica del segundo enfoque.

TABLA 7. Síntesis de una selección de investigación empírica contingente relevante acerca de la relación entre prácticas de recursos humanos y resultados organizativos.

	Tipologías de estrategias	Resultados contingentes	Trabajos	Observaciones
Contrastes de prácticas individuales	PORTER, 1980	Apoyo total	–	
		Apoyo parcial	GOVINDARAJAN, 1988	Evaluación por rendimiento Sólo diferenciación
		Rechazo	–	
	MILES y SNOW, 1984	Apoyo total	–	
		Apoyo parcial	–	
		Inconclusión	DELERY y DOTY, 1996	Prácticas universalistas
		Rechazo	RAJAGOPALAN, 1997	Incentivos
	SCHULER y JACKSON, 1987	Apoyo total	–	
		Apoyo parcial	–	
		Rechazo	–	
	Otras tipologías	Apoyo total	BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1987 GÓMEZ-MEJÍA, 1992	Remuneración (incentivos) Remuneración org. vs. mec.
		Apoyo parcial	–	
Rechazo		–		
Contrastes de sistemas de prácticas	PORTER, 1980	Apoyo total	–	
		Apoyo parcial	ARTHUR, 1992 GOVINDARAJAN, 1988 YOUNDT <i>et al.</i> , 1996	Apoyo sólo a diferenciación Apoyo sólo a diferenciación Apoyo a costes, parcial a dif.
		Rechazo	HUSELID, 1995	
	MILES y SNOW, 1984	Apoyo total	–	
		Apoyo parcial	BIRD y BEECHLER, 1995	Apoyo parcial a <i>buy</i> y <i>make</i>
		Rechazo	DELERY y DOTY, 1996 SANZ y SABATER, 2000	

TABLA 7. Síntesis de una selección de investigación empírica contingente relevante acerca de la relación entre prácticas de recursos humanos y resultados organizativos (continuación).

	Tipologías de estrategias	Resultados contingentes	Trabajos	Observaciones
Contrastes de sistemas de prácticas	SCHULER y JACKSON, 1987	Apoyo total	–	
		Apoyo parcial	MACDUFFIE, 1995 YOUNDT <i>et al.</i> , 1996	Apoyo sólo a innovación Apoyo sólo a costes y calidad
		Rechazo	CAMELO, MARTÍN, ROMERO y VALLE, 2001 ⁵¹	
	Otras tipologías	Apoyo total	–	
		Apoyo parcial	–	
		Rechazo	CAMELO, MARTÍN, ROMERO y VALLE, 2001 ⁵²	

Más allá de la problemática relativa a los resultados inconcluyentes de la investigación empírica, el enfoque contingente no está exento de problemas de carácter más general (WRIGHT y SHERMAN, 1999). Identificamos tres tipos de limitaciones relevantes propias de la investigación contingente: de carácter teórico, de carácter teórico-empírico y de carácter empírico. Comentamos a continuación cuatro limitaciones del primer tipo, dos del segundo y otras tres del tercero.

En cuanto a las limitaciones teóricas, la primera es paralela a la limitación básica que anteriormente comentábamos con respecto al enfoque universalista. Si en el ámbito universalista no existe consenso acerca de cuáles son, concretamente, las «mejores prácticas» de recursos humanos, en el ámbito contingente no hay acuerdo definitivo sobre *cuáles son los factores contingentes concretos en general, y tipologías estratégicas en particular, que deben tenerse en consideración* (los «mejores factores contingentes» o las «mejores tipologías estratégicas» para estudiar la relación entre DRH y resultados). En este sentido, el enfoque contingente no es en absoluto un campo homogéneo y podrían definirse distintos subenfoques según los distintos criterios contingentes utilizados. Asimismo, análogamente al hecho de que el universalismo es en ocasiones internamente contradictorio, también puede discreparse sobre los efectos de una misma práctica (o sistema de prácticas) de recursos humanos en función de un mismo factor o conjunto de factores contingentes (las «mejores prácticas» dadas las mismas contingencias).

Ciertamente, la estrategia es el factor contingente más ampliamente utilizado, con una fuerte influencia de los modelos clásicos (*e.g.* MILES y SNOW, 1978; PORTER, 1980), operativizados empíricamente de distintos modos. En cualquier caso, puede considerarse que los actuales modelos y medidas de estrategia son deficientes (WRIGHT y SHERMAN, 1999), más allá de cuestiones puramente técnicas (véase más adelante la primera limitación empírica), por las *limitaciones intrínsecas de las mismas tipologías genéricas de la estrategia, un tanto obsoletas en la actualidad*, y que no proporcionan un fundamento teórico adecuado para examinar el vínculo entre estrategia y DRH en el entorno competitivo actual (*ibíd.*). Así, la inercia porteriana incita a la realización de estudios intraindustriales más basados en la dinámica competitiva sectorial que en las intenciones estratégicas basadas en las competencias idiosincrásicas de las empresas individuales, conllevando una situación de cierta incoherencia teórica con las corrientes más avanzadas de la dirección estratégica.

La tercera limitación teórica que destacamos como propia del enfoque contingente es –en términos de mayor profundidad de las dos anteriores– *la frecuente atención exclusiva a la estrategia*, que podría suponer una seria limitación de la validez de la investigación empírica contingente, dada la diversidad de factores contingentes que pueden influir de modo relevante en el impacto entre DRH y resultados organizativos (*e.g.* BARON y KREPS, 1999; BEER *et al.*, 1984; PFEFFER, 1994a). En este sentido, BARON y KREPS (1999) no sólo destacan, sino que desarrollan con sumo rigor, la necesidad de ajuste entre DRH y los que estos autores denominan «los cinco factores», a saber: (1) el contexto social, político, legal y económico, (2) la fuerza de trabajo, (3) la cultura organizativa, (4) la estrategia organizativa, y (5) la tecnología de producción y la organización del trabajo.

La amplia e interdisciplinaria perspectiva de BARON y KREPS (1999) es, a nuestro juicio, un excelente ejemplo de una interpretación de la contingencia en sentido genuinamente amplio, frente a una definición de la contingencia en términos más restringidos (estrictamente la estrategia). Por su parte, en el mismo trabajo clásico de BEER *et al.* (1984), la estrategia forma parte del complejo conjunto de factores situacionales (los otros son las características de la fuerza de trabajo, la filosofía de dirección, el mercado de trabajo, los sindicatos, la tecnología de las tareas, y los valores y leyes sociales) que, junto con el conjunto de intereses de las distintas partes interesadas (*stakeholders*) (accionistas, dirección, grupos de empleados, administraciones públicas, comunidad y sindicatos) determinan la adecuada elección de políticas de DRH, que a su vez determinarán los resultados de recursos humanos (compromiso, competencia, congruencia y rentabilidad coste-beneficio) y, consiguientemente, los resultados a largo plazo (bienestar de los individuos, eficacia organizativa y bienestar social).

En este sentido, el modelo de BEER *et al.* (1984) ofrece un panorama ciertamente complejo, que la mayoría de aproximaciones contingentes simplifican un tanto ingenuamente mediante la «hiperracionalización» del papel de la estrategia (*cf.* MABEY y SALAMAN, 1995), cuando en realidad existe una enorme cantidad de elementos interrelacionados que determinan el modo de plantear e implantar la DRH, así como el impacto de ésta en los resultados organizativos. Cabe señalar que, si bien parece de sentido común defender el ajuste de la DRH a la estrategia, todavía faltaría, a nuestro juicio, parte de la «verdad» en esta afirmación. Un problema concreto ante esta situación es que la contingencia se asume implícitamente en relación a la simple formulación de las prácticas de recursos humanos, cuando lo que verdaderamente impacta en los resultados organizativos es la efectiva implan-

tación de las mismas. Cabría así plantearse una interpretación más completa de la contingencia, de modo que ocupe un papel relevante la traducción eficaz de la DRH enunciada en DRH fehacientemente implantada (WRIGHT y SHERMAN, 1999) –lo cual, desde luego, implica diseños empíricos de una complejidad mucho mayor a la habitual–.

La última limitación teórica que destacamos es mucho más fundamental que las tres anteriores, si bien se nutre de modo importante de las dos últimas. Esto es, análogamente a la crítica anteriormente efectuada al enfoque universalista –aunque por motivos distintos–, también cabría señalar la posibilidad de *cierta incoherencia del planteamiento contingente tradicional con el enfoque de recursos*. Así, más allá de las cuestiones de la elección de tipologías estratégicas apuntadas en la segunda limitación, los planteamientos contingentes «al uso» que dominan la literatura asumen implícitamente que cualesquiera factores considerados son «universalmente» válidos para explicar el impacto de la DRH en los resultados organizativos, cayéndose, en definitiva, en la misma trampa que el universalismo –que en la contingencia identificamos como *ajuste ingenuo*–. Estas reflexiones entran de lleno en el debate acerca de la *contingencia idiosincrásica* (BECKER y GERHART, 1996; TRUSS, 2001), entendida como el énfasis en la explicación de cualquier impacto sistemático de la DRH en los resultados organizativos a partir de la plena incorporación de la misma a la infraestructura de gestión de la empresa, de modo que ello ayude a resolver problemas reales de la misma (BECKER y GERHART, 1996). En otras palabras, la contingencia idiosincrásica parte de un planteamiento claramente distinto al de la contingencia «tradicional» –o, como mínimo, a la mayoritaria aplicación empírica de la misma–, en el sentido de que enfatiza la existencia de múltiples y complejas conexiones entre muy diversos factores contingentes, lo que haría a cada organización única (*ibíd.*) en su propia e inimitable combinación apropiada de prácticas de recursos humanos (TRUSS, 2001).

En cuanto a la limitación de carácter teórico-empírico, ésta es relativa a la *elevada ambigüedad del propio concepto de «ajuste»*, tanto en la aproximación teórica al mismo como en su operativización empírica (WRIGHT y SHERMAN, 1999). En este contexto, es de plena actualidad la absoluta ausencia, en su momento advertida por WRIGHT y McMAHAN (1992), de una teoría consensuada acerca de la mediación de la estrategia en el impacto de la DRH en los resultados organizativos. Además, CAPPELLI y SINGH (1992) advertían que todo modelo contingente basado en la estrategia incorpora implícitamente dos asunciones, a saber: (i) una estrategia empresarial concreta requiere un único conjunto de respuestas de los empleados, y (ii) un conjunto específico de prácticas de recursos humanos produce un único conjunto de respuestas por parte de los empleados. Consiguientemente, sólo serían válidas las hipótesis contingentes si a su vez fuesen válidas ambas asunciones implícitas (*ibíd.*, en WRIGHT y SHERMAN, 1999). En este sentido, comprobamos que, incluso en la contingencia estratégica más radical, existe cierto grado de universalismo implícito, en cuanto a las suposiciones acerca del tipo de efectos que producen determinadas prácticas de recursos humanos y comportamientos de las personas. Asimismo, existen múltiples formas de operativizar empíricamente el papel de la estrategia como factor contingente en la relación entre DRH y resultados organizativos (WRIGHT y SHERMAN, 1999). En concreto, VENKATRAMAN (1989) identifica seis tipos concretos de operativizaciones, esto es, entender el ajuste como: (1) moderación, (2) mediación, (3) cruce (*matching*), (4) *gestalts*, (5) desviación del perfil, y (6) covarianza. Aunque no entramos en los detalles técnicos de cada una de estas opciones, todas ellas han sido utilizadas, de modo heterogéneo, por la investigación contingente. Como resultado, hipótesis enunciadas del mismo modo y basadas en los

mismos constructos téricos, no infrecuentemente, se contrastan empíricamente de formas distintas (*ibíd.*, en WRIGHT y SHERMAN, 1999), con lo que los resultados dispares de las contrastaciones contingentes pueden estar influidos en cierta medida por esta situación.

La primera de las limitaciones de carácter empírico es la relativa a la *forma de medir la estrategia empresarial*, con frecuencia poco rigurosa (PURCELL, 1999). Por ejemplo, HUSELID (1995) atribuye a las empresas de su estudio una u otra estrategia competitiva (costes o diferenciación) preguntando directamente a la persona que rellena la encuesta postal que indique el porcentaje de ventas anuales derivado de cada una de tales estrategias. Siguiendo a PURCELL (1999), se observan aqú –y en otras formas de medir las estrategias distintas a la del ejemplo pero con defectos de fondo similares– cuatro problemas importantes, a saber:

- La dificultad de que un directivo de recursos humanos (quien responde la encuesta) pueda responder fiablemente a dicha pregunta –a lo que se le aña de la normalmente escasa disponibilidad temporal y compromiso personal para tomar la iniciativa de buscar documentación o de contactar a otras personas que pudiesen ayudarle en dicha tarea–.
- Dicho tipo de medici3n de estrategias confunden lo que es la estrategia en ś (intenci3n para el futuro) con un resultado medido (consecuencias de acciones pasadas).
- Se asume que todas las empresas tienen estrategias de mercado claras y que éstas son apropiadas para sus circunstancias de mercado ⁵³.
- Se ignora la complejidad de las empresas diversificadas y multinacionales, donde un director de recursos humanos –e incluso un director de divisi3n– tiene un conocimiento muy limitado de las actividades de las otras unidades corporativas.

En cualquier caso, cabe destacar la heterogeneidad de formas de medir los mismos constructos téricos –similarmente a como antes comentábamos con respecto al ajuste–, de modo que, siendo rigurosos, distintos trabajos que pretenden medir el uso de una misma tipoloǵa de estrategias en sus respectivas muestras de empresas, pueden estar realmente evaluando aspectos sumamente dispares. Por ejemplo, el acuerdo con una afirmaci3n segun el popular «método de la frase», en contraposici3n a la ratio entre las ventas de los productos innovadores frente a las ventas de los productos tradicionales, por citar sólo dos posibles formas de operativizar la tipoloǵa estratégica de MILES y SNOW (1978, 1984). Volviendo a las estrategias competitivas de PORTER (1980), ARTHUR (1992, 1994), por ejemplo, utiliza un método más sofisticado que HUSELID (1995), pero en cambio es muy específico de la industria concreta en la que se contextúa su estudio (siderurgia acerera) (PURCELL, 1999) –con las consiguientes limitaciones a la generalizabilidad intersectorial–.

La segunda limitaci3n empírica es la cuesti3n de las *variables latentes moderadoras*, tales como la cultura de la empresa, que pueden intervenir de manera muy importante en la relaci3n entre la estrategia y los resultados de la organizaci3n (WRIGHT y SHERMAN, 1999). Por ejemplo, las prácticas formales de recursos humanos pueden no llegar a compensar una supuesta inconsistencia entre

la cultura y la estrategia (*ibíd.*). En cualquier caso, cabe destacar los intentos de minimizar este problema al centrar los estudios en una sola industria con una potente macrocultura (*e.g.* ARTHUR, 1992), aunque la contrapartida es la de pérdida de capacidad generalizadora (WRIGHT y SHERMAN, 1999) ⁵⁴.

La tercera y última limitación empírica que comentamos en el ámbito contingente es la posible *covarianza de variables independientes* (*ibíd.*). Esto es, las dos grandes variables –o grupos de variables– independientes (estrategia y prácticas de recursos humanos) pueden estar interrelacionadas si las mismas tienen un antecedente común que, precisamente, potenció su desarrollo simultáneo e interdependiente; por ejemplo, a partir de la valoración del entorno por parte del líder de la empresa (KEATS y HITT, 1988, en WRIGHT y SHERMAN, 1999). En este sentido, los mismos estudios de ARTHUR (1994) y de HUSELID (1995) hallaron covarianza entre prácticas de recursos humanos y estrategia (WRIGHT y SHERMAN, 1999) –no casualmente, a nuestro juicio, concluyendo dichas investigaciones en el apoyo en última instancia de posiciones universalistas–. La covarianza de variables independientes origina problemas de multicolinealidad (PAETZOLD, 1992, en WRIGHT y SHERMAN, 1999), lo que a su vez puede resultar en coeficientes difíciles o imposibles de interpretar, e incluso puede impedir la detección de una supuesta relación significativa entre prácticas de recursos humanos y resultados organizativos (BARON y KENNY, 1986, en WRIGHT y SHERMAN, 1999).

4. EL IMPACTO DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS (II): PRINCIPALES LIMITACIONES COMUNES A LOS ÁMBITOS UNIVERSALISTA Y CONTINGENTE

Más allá de la problemática directamente derivada de los resultados del conjunto de la investigación empírica alrededor de la conexión entre DRH y resultados organizativos, surgen, desde distintos puntos de vista y con objetivos variados, multitud de observaciones de diversa índole que pretenden llamar la atención a la comunidad científica acerca de la enorme complejidad y dificultad de la investigación empírica en el área que nos ocupa. Las distintas limitaciones atribuibles con exclusividad, bien al ámbito universalista, bien al ámbito contingente, ya se han apuntado en los respectivos subepígrafes del anterior epígrafe. A continuación señalamos las *limitaciones que afectan simultáneamente al conjunto de la investigación empírica cuantitativa en DRH, tanto universalista como contingente*. Con el objeto de ofrecer una exposición más ordenada y sistemática, clasificamos las limitaciones en cuatro categorías, a saber, limitaciones de carácter: (1) *teórico*, (2) *teórico-empírico*, (3) *empírico*, y (4) *metodológico*, en función de que afecten principalmente –aunque no exclusivamente– a los distintos ámbitos en cuestión. Las primeras tres categorías ya se han utilizado en el epígrafe anterior, pero la cuarta merece una breve aclaración.

A efectos instrumentales –siendo perfectamente conscientes del cuestionable rigor terminológico de la propuesta–, etiquetamos como metodológicas a aquellas limitaciones que se fundamentan en problemas intrínsecos de la elección metodológica –en este caso los métodos cuantitativos, o más concretamente la encuesta postal–, independientemente del rigor empleado en los procedimientos empíricos *dentro* del ámbito metodológico elegido. Por ejemplo, la falta de validez de constructo en

un ítem determinado de una encuesta sería –según nuestra propuesta– una limitación empírica, en el sentido de que no cuestiona la validez *general* del método estadístico, y podría resolverse replicando el estudio con correcciones puramente técnicas –aunque no necesariamente sea ésta una tarea sencilla, con frecuencia se trata de un problema ciertamente complejo–. En cambio, la incapacidad para comprender los mecanismos concretos explicativos de la correlación entre dos variables sería una limitación genuinamente metodológica, en el sentido de que sería necesario utilizar *otros* métodos –cualitativos en este caso– para poder superar la limitación en cuestión⁵⁵ –que ni siquiera puede garantizar la superación de las más rigurosas pruebas de validez interna y externa⁵⁶–. En síntesis, las limitaciones empíricas se localizarían en el ámbito de un determinado *método de recogida de información* (e.g. encuesta postal) o –más ampliamente– de una determinada *estrategia general de investigación* (e.g. estudio sectorial), mientras que las limitaciones metodológicas tendrían también en consideración otros posibles métodos (e.g. entrevistas, estudio de informes, observación) o estrategias (e.g. estudios de casos) –siguiendo la propuesta de DENZIN y LINCOLN (1998) acerca de la distinción entre métodos recogida de información y estrategias generales de investigación.

Adicionalmente a los cuatro grandes grupos de limitaciones mencionados, cabría señalar un último tipo de limitaciones, que podríamos denominar de carácter *filosófico-paradigmático*. Esto es, observaciones referidas a las cuestiones de un ámbito más profundo y a la vez general que el de los métodos de recogida de información o estrategias de investigación, esto es, al de los marcos de referencia y asunciones implícitas fundamentales que marcan –a veces inconscientemente y con fuertes connotaciones ético-político-sociales– el mismo carácter y objetivos de la investigación. Aludiendo de nuevo a la propuesta de sistematización metodológica de Denzin y Lincoln (1998), nos referiríamos aquí a la crítica desde posiciones externas –o híbridas o eclécticas, en definitiva más amplias– a la del *paradigma interpretativo* utilizado en la investigación objeto de crítica –en este caso el positivismo–.

4.1. Limitaciones de carácter teórico.

En cuanto a limitaciones teóricas comunes a los ámbitos universalista y contingente, estimamos oportuno agruparlas bajo cinco denominaciones: (1) *elección de prácticas de recursos humanos*, (2) *elección de tipos de resultados organizativos*, (3) *diferencia entre retórica y práctica*, (4) *división funcional de la DRH como punto de partida*, y (5) *cuestionable compatibilidad entre el enfoque de recursos y el énfasis en políticas formales de recursos humanos*.

4.1.1. Elección de las prácticas de recursos humanos.

La elección de las prácticas concretas a incluir en un estudio que relacione la DRH con los resultados organizativos es sumamente heterogénea (LEGGE, 2001), cuestión que afecta tanto a prácticas individuales como a sistemas de prácticas y, en ambos casos, tanto con enfoques universalistas como contingentes. Esta cuestión, dadas las implicaciones particulares para estos dos últimos ámbitos, ya se ha destacado anteriormente en los respectivos subepígrafes (3.1 y 3.2).

En cualquier caso, enfatizamos ahora los problemas de validez *colectiva* de la investigación cuando se pretende justificar un determinado tipo de impacto de la DRH en los resultados organizativos si se mezclan, como fundamento del razonamiento, estudios que han utilizado distintas construcciones teóricas de la DRH (BECKER y GERHART, 1996). Por poner un ejemplo extremo (ficticio) pero ilustrativo, no es infrecuente encontrar afirmaciones del tipo «la DRH impacta de modo importante en los resultados organizativos» y a continuación citar conjuntamente, pongamos por caso: un estudio universalista con sistemas de prácticas (*e.g.* HUSELID, 1995), un estudio universalista con una práctica concreta (*e.g.* PFEFFER y LAUGHTON, 1993), un estudio contingente con sistemas de prácticas (*e.g.* ARTHUR, 1992) y un estudio contingente con una práctica concreta (*e.g.* BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1987).

Por supuesto, la afirmación genérica mencionada sí que se apoyaría por los distintos estudios. No obstante, el problema estribaría en que, precisamente, las conclusiones de dichos estudios pueden ser en ocasiones contradictorias y, en cualquier caso, atendiendo al rigor científico, debería enfatizarse oportunamente la elevada heterogeneidad de las distintas investigaciones citadas. No obstante, aun reconociendo el importante impacto de la DRH en los resultados organizativos –que nosotros admitimos–, la revisión del conjunto de la investigación empírica no nos permite avanzar mucho más allá de dicha afirmación en extremo genérica.

4.1.2. Elección de los tipos de resultados organizativos.

En cuanto a los resultados organizativos a considerar, el problema es análogo al anteriormente comentado en relación con las prácticas, añadiendo todavía mayor complejidad a la cuestión (BONACHE, 2000, TRUSS, 2001). Por ejemplo, imaginemos que dos estudios tratan de averiguar el impacto de la misma práctica (*e.g.* reparto de beneficios por mérito individual) sobre los resultados, pero cada estudio utiliza un tipo distinto de resultados (*e.g.* uno productividad y otro cifra de ventas por empleado). En primer lugar, cada estudio aporta evidencia del impacto en *el tipo concreto* de resultados medidos. En segundo lugar, cabe la posibilidad de que sendos contrastes arrojan resultados contradictorios.

En cualquier caso, muy pocos estudios combinan distintos tipos de resultados (BONACHE, 2000; WRIGHT y GARDNER, 2000, en LEGGE, 2001), con lo que difícilmente pueden superarse los problemas apuntados, y además se obstaculiza el análisis de las posibles relaciones entre distintos tipos de resultados, aspecto sumamente infravalorado en la literatura. Asimismo, el mayoritario énfasis en el área financiera –sin cuestionar su relevancia– puede resultar insuficiente para explicar la evolución dinámica y a medio plazo de la organización. Por ejemplo, en un estudio transversal típico, podría darse el caso extremo de que una empresa determinada destacase en resultados financieros precisamente como consecuencia de un recorte radical en el presupuesto de recursos humanos. Si sólo se tiene en cuenta la cifra de beneficios, se corre el riesgo de extraer conclusiones erróneas acerca del nivel de, digamos, «excelencia» de la organización. En el contexto de la dirección estratégica actual, los resultados no pueden equivaler a una imagen estática de la situación de la «caja» en un momento determinado, sino que debe prestarse atención, coherentemente con el enfoque de recursos, a la capacidad del conjunto de la empresa para sostener en el tiempo una saneada situación financiera,

propósito que precisamente puede entrar en colisión con objetivos de mejora financiera a muy corto plazo. Tal como plantea TRUSS (2001), esta consideración de los resultados es más coherente con el planteamiento amplio del *balanced scorecard* de KAPLAN y NORTON (1992, 1993, 1996a,b), que podría ser una interesante guía para lograr un consenso acerca de la construcción teórica de los resultados en la investigación empírica que nos ocupa –idea que desafortunadamente no se ve reflejada en la misma, en parte comprensiblemente dada la gran complejidad empírica que conlleva–.

4.1.3. Diferencia entre retórica y práctica.

Cabe destacar el escaso rigor con el que se suele afrontar la diferencia entre retórica y práctica en DRH (TRUSS, 2001; WRIGHT y SHERMAN, 1999). Esto es, la divergencia, en absoluto infrecuente, entre los enunciados formales de las distintas políticas de recursos humanos (*e.g.* por parte del director de personal que rellena un cuestionario) y las prácticas efectivamente llevadas a cabo. Ésta es una problemática de gran complejidad, ya que, al margen de las cuestiones más superficiales de las limitaciones en cuanto a la fiabilidad de las afirmaciones del (normalmente único) informador (TRUSS, 2001), afecta a la misma definición de la DRH, que –en un sentido amplio– incluiría tanto la estrategia de recursos humanos *pretendida* como las prácticas y sistemas de recursos humanos *efectivamente desarrollados* (DYER, 1985; TRUSS y GRATTON, 1994, en WRIGHT y SHERMAN, 1999). A pesar de que el sentido común –y por supuesto el rigor científico– llama a tener en cuenta estas consideraciones, desafortunadamente la literatura empírica raramente las controla apropiadamente, con lo que la validez de dichos estudios puede verse mermada de modo importante (TRUSS, 2001). Ésta es una limitación teórica en la medida en que se trata de un problema en los mismos fundamentos de partida. La mayoría de la investigación empírica asume implícitamente que la «realidad» acerca de la práctica efectiva en recursos humanos es perfectamente equivalente a las manifestaciones de un único informador de elevado nivel jerárquico. Valoramos dicha asunción como científicamente muy débil (PURCELL, 1999), irresoluble incluso a través de los más sofisticados controles estadísticos, y que sólo puede subsanarse –si honestamente se desea hacerlo– reconociendo que dicha asunción de partida es errónea. En este sentido, TRUSS (2001) es muy explícita en la solución a este problema: si de verdad se quiere conocer el estado efectivo de aplicación de las prácticas de recursos humanos, sólo cabe preguntar a las personas directamente *receptoras* de las mismas.

Así, la misma TRUSS (2001) pone en práctica este extremo y lleva a cabo una investigación relativamente innovadora en DRH. En ésta, los métodos cuantitativos se utilizan para contrastar empíricamente, entre una muestra estadísticamente representativa de la población de empleados de una empresa seleccionada, hipótesis relativas al ajuste entre las propias experiencias manifestadas por los empleados y cada una de las prácticas de recursos humanos enunciadas por el director de personal como representativas de la política de la empresa en dicho ámbito. No sorprendentemente, los resultados difieren en gran medida de los que se habrían obtenido si se hubiesen considerado únicamente las respuestas del directivo, como ocurriría con un cuestionario postal tradicional –al margen de que con éste las áreas de interés ya están delimitadas *a priori* por el investigador (aunque esto es una limitación metodológica de la que hablaremos más adelante).

4.1.4. División funcional de la dirección de recursos humanos como punto de partida.

El habitual énfasis en la subdivisión funcional de la DRH como punto de partida para la generación de ítem y variables que permitan desarrollar las oportunas contrastaciones puede ponerse en cuestión (PURCELL, 1999, 1998). Esto es, el impacto de la DRH en los resultados organizativos podría requerir explicaciones distintas a las tradicionalmente centradas en las clásicas áreas de recursos humanos (*e.g.* selección, formación, retribución, etc.). En otras palabras, habría que buscar marcos de referencia alternativos al discurso «racional-funcionalista» compartido por universalismo y contingencia. Esta limitación ofrece en realidad un amplio paraguas bajo el cual pueden cobijarse multitud de críticas de diverso carácter.

Por ejemplo, PURCELL (1999) señala que, a partir de las observaciones de BOXALL (1992) –en el ámbito de la anteriormente mencionada contingencia idiosincrásica– acerca de la imposibilidad de modelar todas las variables contingentes y la dificultad de mostrar sus interconexiones, así como los mecanismos de impactos entre variables, «necesitamos ser mucho más sensibles a procesos de cambio organizativo y evitar quedarnos atrapados en la lógica de la elección racional» (PURCELL, 1999: 37). Estas ideas son consistentes con la noción de *ajuste sostenible* que introducen WRIGHT y SNELL (1998), de modo que la clave de la DERH no debería radicar en la concepción tradicional estática de ajuste, por definición incompatible con la idea de flexibilidad, sino en una concepción de ajuste centrada precisamente en la consecución de la flexibilidad organizativa «permanente» (*ibíd.*), acorde al énfasis de la DERH en «el desarrollo de la capacidad organizativa para adaptarse a contingencias cambiantes del entorno» (SNELL, YOUNDT y WRIGHT, 1996; en WRIGHT y SNELL, 1998: 756) 57.

Coherentemente con estos planteamientos se manifiestan BECKER y GERHART (1996: 789) cuando afirman que «uno de los elementos de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento, bajo circunstancias cambiantes, debe ser la flexibilidad». Asimismo, aunque estamos refiriéndonos especialmente al ámbito contingente, la falta de atención a la flexibilidad del sistema de recursos humanos también atañe al universalismo, dada la incompatibilidad intrínseca entre el cambio y cualquier sistema constituido por elementos constantes. En cualquier caso, dicha crítica podría verse atenuada por la inclusión, en el sistema de recursos humanos, de prácticas definidas en sí mismas como flexibles (*e.g.* remuneración variable), que supuestamente podrían compensar otras prácticas que incrementan la rigidez organizativa (*e.g.* seguridad en el empleo).

Otra perspectiva acerca de las limitaciones de una visión estrictamente funcional de la DRH es la planteada por ULRICH (1998). Este autor asevera que un enfoque genuinamente estratégico de la DRH es incompatible con una implementación basada en las actividades tradicionales. Esto es, la DRH debe centrarse en contribuir al aumento del valor de la empresa para sus *stakeholders* (*ibíd.*). En este sentido, ULRICH (1998) señala que el papel de los profesionales de recursos humanos debería ser esencial en su calidad de, por ejemplo, socios plenos en el desarrollo de la estrategia (*cf.* definición de DERH de MINER y CRANE, 1995), líderes entre el conjunto de empleados, o agentes clave del cambio continuo. Cabe destacar la coincidencia de ULRICH (1998) con –entre otros– MABEY y SALAMAN (1995) o PURCELL (1999) acerca del papel clave de la DRH en el cambio organizativo,

aspecto claramente transfuncional (en cuanto a las áreas tradicionales de la DRH). Asimismo, estas ideas refuerzan nuestra concepción de la DERH –manifestada anteriormente– como una actividad indisolublemente vinculada a la estrategia, pero no como simple retórica, sino desde una perspectiva *genuinamente estratégica* –llegando así, por principio, incluso a descartarse la misma posibilidad de ajuste de la DRH a la estrategia, interrogante que según este prisma conceptual, implícitamente asumiría que la estrategia es una variable exógena a la DRH, que «viene dada», con lo que se resquebrajaría la misma esencia del planteamiento estratégico de la DRH.

4.1.5. Cuestionable compatibilidad entre el enfoque de recursos y el énfasis en políticas formales de recursos humanos.

Fundamentamos esta limitación a partir de la corriente de la DRH que más genuina y rigurosamente se apoya en el enfoque de recursos –más allá de socorridas alusiones superficiales– como instrumento de defensa del planteamiento estratégico de aquella (*e.g.* KAMOCHE, 1994, 1996; LADO y WILSON, 1994; MUELLER, 1996). Análogamente a la limitación anterior, aunque por distintos motivos, universalismo y contingencia compartirían en este contexto unas mismas asunciones subyacentes. La idea de fondo aquí es que, en general, «los activos estratégicos verdaderamente valiosos difícilmente van a resultar de políticas de la alta dirección» (MUELLER, 1996: 757), de modo que, en particular, las políticas formales de recursos humanos no pueden constituir el eje de atención –principal, al menos– de la investigación en DERH. Aspectos como la «arquitectura social», la cooperación espontánea y la dinámica del conocimiento tácito pueden ser cruciales para desarrollar el valor estratégico de las personas, en la medida en que su reducida visibilidad los hace más resistentes a la imitación (*ibíd.*). Identificamos esta limitación como *racionalidad ingenua*.

4.2. Limitaciones de carácter teórico-empírico.

Identificamos seis limitaciones genéricas pertenecientes al segundo grupo, esto es, con implicaciones tanto teóricas como empíricas. Son las siguientes: (1) *el nivel de análisis de las prácticas de recursos humanos*, (2) *la relación causal entre prácticas de recursos humanos y resultados organizativos*, (3) *la unidad de análisis de las prácticas de recursos humanos*, (4) *la infravaloración del papel de la organización informal*, (5) *la elección de los empleados afectados por los distintos sistemas de recursos humanos* y (6) *la infravaloración del papel de los trabajadores temporales*. Dada su especial relevancia, dedicamos a las dos primeras limitaciones sendos apartados, agrupando el resto en un tercer apartado.

4.2.1. El nivel de análisis de las prácticas de recursos humanos.

Cabe destacar el escaso rigor con el que en la literatura especializada se ha abordado la especificación más genérica u operativa de las distintas prácticas de recursos humanos consideradas. En este sentido, apuntamos la gran heterogeneidad existente al respecto. Por ejemplo (véase **tabla 2**), en cuanto al ámbito de la participación, la práctica consistente en «programas de participación for-

mal» (ARTHUR, 1994) –aun siendo más específica que la simple defensa de la «participación», sin más– es mucho más amplia y genérica que la «participación de los empleados en la propiedad» (PFEFFER, 1994a) –una operativización concreta, entre otras muchas posibles, de la política de la participación–. Análogamente, en el área de formación, la «formación en resolución de problemas en grupo» que propone ARTHUR (1994) se situaría a un nivel más específico que la simple y ambigua «formación» de HUSELID (1995).

Asimismo, también cabe destacar que, individualmente, distintos autores mezclan ámbitos de recursos humanos en los que proponen prácticas muy concretas con otros en los que plantean cuestiones muy amplias. Por ejemplo (véase **tabla 2**), puede destacarse el distinto tratamiento que ARTHUR (1994) otorga a la participación (más amplio) frente a la formación (más específico). También son ilustrativas en este sentido las diferencias con que HUSELID (1995) aborda los ámbitos de formación o evaluación del rendimiento (más ampliamente) frente a los de selección o participación (más concretamente). Especificando dentro de estos dos últimos contextos (formación y participación), HUSELID (1995) hace referencia, respectivamente, de un lado, a pruebas psicotécnicas de selección –una *herramienta* concreta de selección– y, de otro lado, a programas formales de compartición de información, cuestionarios de clima laboral, programas de calidad de vida laboral, círculos de calidad y equipos de participación entre dirección y trabajadores –todas ellas prácticas *específicas* dentro del amplio ámbito de la participación–.

En relación con estas cuestiones, BECKER y GERHART (1996) identifican tres niveles distintos de *conceptos* de recursos humanos (véase **tabla 8**). En primer lugar, en un nivel más genérico, cabría considerar la *arquitectura del sistema*, es decir, los distintos principios-guía que determinan la orientación general del sistema de recursos humanos. En segundo lugar, las *alternativas políticas*, esto es, las combinaciones de políticas de recursos humanos como desarrollo específico de la arquitectura del sistema. En tercer lugar, los *procesos prácticos*, es decir, las prácticas concretas de recursos humanos, en su calidad de implementaciones operativas de las distintas políticas del nivel anterior. Como consecuencia, el nivel de la arquitectura del sistema es el relativamente más universal, precisamente por su ambigüedad operativa. Por poner un ejemplo intencionadamente extremo, bajo un supuesto principio-guía enunciado como «política estratégica de selección del personal», cabrían alternativas políticas tanto en el sentido de la preferencia por la contratación externa como de sistemas de promoción interna. Coherentemente, es a medida que se desciende en los niveles de operatividad cuando las distintas opciones adquieren un carácter más nítidamente contingente.

TABLA 8. Implicaciones de las «mejores prácticas» para la estructura y los efectos del sistema de recursos humanos.

Concepto	Ejemplo	Efecto
Arquitectura del sistema: principios-guía	El rendimiento del empleado se valora	Generalizable o universal

TABLA 8. Implicaciones de las «mejores prácticas» para la estructura y los efectos del sistema de recursos humanos (continuación).

Concepto	Ejemplo	Efecto
Alternativas políticas: mezcla de políticas consistentes con la arquitectura y apropiadamente alineadas interna y externamente	Mezcla de evaluaciones de rendimiento, remuneración por incentivos, promociones	Contingente en sistemas apropiados y específicos para la empresa
Procesos prácticos: mejor implantación y técnica operativa dadas decisiones apropiadas al nivel arquitectónico	Evaluación del rendimiento de 360 grados Compensación basada en incentivos grupales	Contingente en alternativas políticas particulares

FUENTE: adaptado de BECKER y GERHART (1996: 786; traducción propia).

Una adaptación de la propuesta de tres niveles de conceptos de recursos humanos de BECKER y GERHART (1996) es la ampliación de BONACHE (2000) a cuatro niveles de prácticas de recursos humanos, a saber, *principios-guía*, *políticas alternativas*, *criterios alternativos* y *proceso de implementación* (véase **tabla 9**).

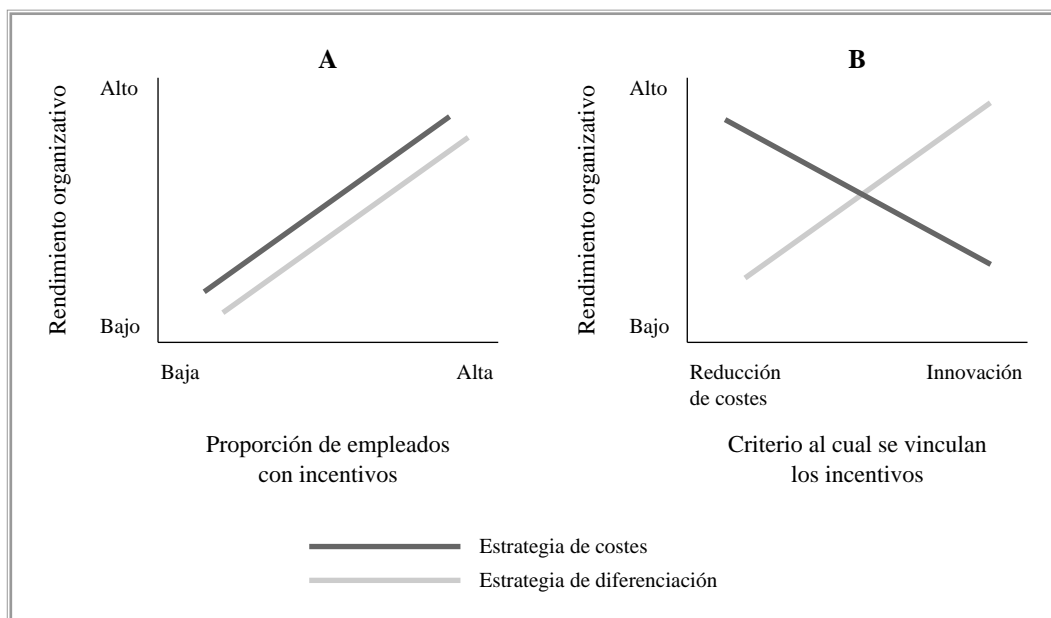
TABLA 9. Nivel de generalidad de las prácticas de recursos humanos.

Nivel	Ejemplo	Efecto
Principios-guía	Salario por rendimiento	Universal
Políticas alternativas	Bonus Mérito Planes de opción de acciones Reparto de ganancias Reparto de beneficios	Contingente
Criterios alternativos	Reducción de coste Innovación Ingresos Beneficios	Contingente
Proceso de implementación	Evaluación de 360 grados Medidas objetivas	Contingente

FUENTE: adaptado de BONACHE (2000).

En el nivel de principios-guía, BONACHE (2000) opta por una orientación más específica, de modo que –según nuestro punto de vista– se evite caer en el absurdo tautológico de defender la universalidad de prácticas que no son más que puros y simples axiomas del conjunto de la perspectiva estratégica de DRH, tales como –ofreciendo un ejemplo un tanto caricaturesco– un «sistema de retribución adecuado y eficaz»⁵⁸. En este sentido, BONACHE (2000) ofrece como ejemplo de principio-guía el «salario por rendimiento», práctica desde luego no axiomática pero sí, en cambio, compartida por la mayoría de la literatura universalista. Coherentemente, las políticas tienen en BONACHE (2000) un nivel mayor de especificidad que en BECKER y GERHART (1996) y, asimismo, el proceso práctico de estos últimos autores se subdivide –muy apropiadamente a nuestro entender– entre los criterios alternativos para el desarrollo de las políticas y el proceso concreto de implantación, el nivel más específico y operativo de toda la jerarquía. Cabe destacar, en este sentido, que a medida que se disminuye la generalidad, las prácticas se multiplican a modo de ramificaciones tipo «árbol de decisión». Así, en el ejemplo de la **tabla 9**, cada uno de los criterios alternativos (cuatro) podría aplicarse a cada una de las políticas alternativas (cinco), con lo que los criterios alternativos representan un total de veinte prácticas efectivas de recursos humanos –según el ejemplo en cuestión–. En consecuencia, serían cuarenta los posibles procesos alternativos de implementación del salario por rendimiento –sin tener en cuenta otras posibilidades de políticas, criterios y procesos no expuestos en el ejemplo de la **tabla 9**–, todos ellos derivados de lo que se suele considerar en la literatura como una única práctica (*e.g.* HUSELID, 1995; KOCHAN y OSTERMAN, 1994; PFEFFER, 1994a; SANZ y SABATER, 2000).

Figura 1. Impacto de los incentivos sobre los resultados organizativos: universalismo vs. contingencia.



FUENTE: adaptado de WRIGHT y SHERMAN (1999: 67); traducción propia.

Estas consideraciones contribuyen, pues, a la identificación de importantes lagunas teóricas fundamentales del enfoque universalista. Una supuesta «misma práctica» que impacta positivamente en los resultados de distintas organizaciones, muy probablemente no pueda considerarse como la misma práctica a un nivel más específico. De este modo, cabe la posibilidad de atribuir el impacto positivo en los resultados a una especificación de la práctica genérica común de forma contingente a las características idiosincrásicas de cada organización⁵⁹. WRIGHT y SHERMAN (1999) ilustran eficazmente esta cuestión mediante el ejemplo de un supuesto estudio empírico en el que, tratando de contrastar la mediación de las estrategias competitivas en el efecto sobre los resultados organizativos del uso de incentivos, se concluya que existe una correlación positiva independiente de la estrategia competitiva (situación representada en la gráfica A de la **figura 1**). Así, se aceptan las hipótesis universalistas y se rechazan las contingentes. Por otra parte, supongamos que el estudio empírico se refina utilizando un nivel más específico de la práctica en cuestión, es decir, la identificación de dos criterios alternativos de aplicación de incentivos, a saber, reducción de costes e innovación. En consecuencia, se constata una correlación entre los resultados organizativos y, bien el uso de incentivos basados en la reducción de costes para las empresas que utilizan una estrategia de costes, bien el uso de incentivos basados en la innovación para las empresas que utilizan una estrategia de diferenciación (situaciones representadas en la gráfica B de la **figura 1**). Consiguientemente, en este segundo supuesto sí que se aceptan las hipótesis contingentes, al tiempo que también se aceptan las hipótesis universalistas para un nivel más genérico (uso de incentivos) pero se rechazan para el nivel más específico (incentivos por reducción de costes *vs.* por innovación).

Como consecuencia de todas estas consideraciones, cabe apuntar que la delimitación entre enfoque contingente y enfoque universalista no es tan nítida como podría parecer desde una aproximación superficial a la cuestión. Es más, la misma oportunidad del discurso universalismo *vs.* contingencia puede cuestionarse dada la gran borrosidad del mismo si se tienen en consideración, de modo riguroso, las cuestiones del nivel de generalidad o especificidad en la definición de las prácticas de recursos humanos. De hecho, a partir del patrón de la ilustración citada de WRIGHT y SHERMAN (1999) sospechamos que los resultados serían muy dispares en función del área o principio-guía en cuestión.

Así, la problemática resulta todavía más compleja, dados los probables desequilibrios entre distintas prácticas genéricas en cuanto a los respectivos «límites» entre universalismo y contingencia en el descenso jerárquico desde la generalidad hacia la especificidad. Para añadir mayor complejidad a la cuestión, es de esperar que los mencionados «límites» entre universalismo y contingencia también varíen, en este caso para una misma práctica genérica, en función de las distintas políticas, criterios o procesos de implementación concretos que sirvan de fundamento para las hipótesis contingentes. Por otra parte, aplicando estas observaciones más directamente al enfoque contingente, también en estudios empíricos realizados en su seno no es infrecuente la apreciación de falta de rigor en las cuestiones del nivel de generalidad-especificidad de las prácticas de recursos humanos. Por ejemplo, según el modelo del sistema de mercado *vs.* externo, popularizado por MILES y SNOW (1984), la retribución se aborda de un modo un tanto simplista, asociando dicotómicamente el uso de incentivos al sistema de mercado y la no utilización de los mismos al sistema interno. Precisamente, el uso de incentivos se defiende desde posiciones universalistas como una práctica que impulsa el desarrollo interno de los empleados (*e.g.* PFEFFER, 1994a,b).

4.2.2. La relación de causalidad.

La gran mayoría de la investigación empírica asume que las correlaciones estadísticamente significativas entre prácticas de recursos humanos y resultados organizativos se deben al impacto de las primeras sobre los segundos. No obstante, dada su debilidad, resulta oportuno el cuestionamiento de esta asunción (BECKER y GERHART, 1996; BONACHE, 2000; GERHART, 1999; LEGGE, 2001; MUELLER, 1996; PURCELL, 1999). Un ejemplo muy ilustrativo, que tomamos de BECKER y GERHART (1996: 793), es una supuestamente estrecha relación entre el reparto de beneficios (práctica de recursos humanos) y la obtención de elevados beneficios (indicador de resultados organizativos). Asumiendo que esté empíricamente demostrada la correlación entre ambas variables, la causalidad puede interpretarse de dos maneras: (i) el reparto de beneficios provoca mayores beneficios, o (ii) las empresas con mayores beneficios son más proclives a repartirlos entre sus empleados (*ibíd.*). Por su parte, HENDRY y PETTIGREW (1988: 41) advierten de la adopción de «visiones simplistas de que la formación conlleva mejores resultados organizativos» (en MUELLER, 1996: 763), dado que «es más probable que las empresas con mayor éxito incrementarán bajo ciertas condiciones su presupuesto de formación» (MUELLER, 1996: 763). Así, en términos más generales, parece razonable suponer que, precisamente, una mayor disponibilidad financiera puede animar a las empresas a adoptar una estrategia decidida de inversión en el factor humano (BONACHE, 2000), coherentemente con la afirmación de CAPELLI y SINGH (1992: 170) de que «las empresas a las que les va mejor tienen más recursos para una mejor planificación de cara al futuro» (en MUELLER, 1996: 763).

Asimismo, la mayoría de estudios empíricos se limitan a efectuar estudios transversales (*cross-section*), y los autores de los mismos no tienen más remedio que humildemente reconocer la fuerte limitación intrínseca a esta técnica (*e.g.* ARTHUR, 1994; DELERY y DOTY, 1996). En este sentido, aproximaciones longitudinales podrían ayudar a paliar, al menos parcialmente, esta limitación (HUSELID y BECKER, 1996), en cualquier caso muy poco utilizadas por la investigación empírica (*ibíd.*). Sin embargo, el impacto de la DRH en los resultados organizativos puede manifestarse con tanta dilación temporal que difícilmente estudios longitudinales basados en plazos de pocos años pueden reflejar con rigor científico dicho impacto. Asimismo, la longitudinalidad puede ser un arma de doble filo: de un lado ayuda a refinar el sentido de la causalidad, pero de otro lado aumenta la probabilidad de que elementos externos (*e.g.* una fusión o escisión, una reestructuración interna, una innovación radical, un punto de inflexión en la evolución del sector, etc.) contaminen los resultados.

Otro argumento complementario en cuanto a las dudas en la causalidad es la denominada *teoría de la atribución*, especialmente derivada del procedimiento generalizado de que un mismo informador responda acerca de las supuestas causas y consecuencias (asunciones del investigador fáciles de intuir por la persona encuestada), en el caso que nos ocupa, las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos respectivamente (GERHART, 1999). En otras palabras, la causalidad no vendría determinada por la relación auténtica, sino por las teorías implícitas de la persona encuestada, problema que se agrava cuando el informador es un alto directivo alejado de la práctica real en DRH, lo que le puede llevar a inferir que, lógicamente, unos buenos resultados deben ser consecuencia de un conjunto de «mejores prácticas» (BONACHE, 2000). Según la teoría de la atribución, «las personas hacen diferentes atribuciones causales sobre su rendimiento, dependiendo de que éste sea bueno o malo. El

buen rendimiento es más probable que se atribuya a causas internas (*e.g.* habilidad o esfuerzo), mientras que el rendimiento deficiente es más probable que se vincule a causas externas (*e.g.* dificultad de la tarea o suerte)» (GERHART, 1999: 42). En concreto, los resultados positivos se atribuyen –según estos planteamientos– a comportamientos propios considerados ético-socialmente como «más correctos»⁶⁰, mientras que los resultados negativos se atribuyen a causas ajenas⁶¹ (*ibíd.*).

4.2.3. Otras limitaciones teórico-empíricas.

Con frecuencia, no se aborda con el rigor necesario la cuestión de la *unidad de análisis* que sirve de objeto de estudio de la relación entre DRH y resultados organizativos (BECKER y GERHART, 1996; BONACHE, 2000; LEGGE, 2001). La mayoría de estudios se llevan a cabo a un nivel corporativo, en el que las políticas de recursos humanos pueden ser sumamente divergentes, en función de las distintas unidades de negocio, divisiones o establecimientos existentes, cuestión especialmente relevante a mayor diversificación y tamaño de la organización (BECKER y GERHART, 1996); consiguientemente, los resultados empíricos pueden ver muy mermada su validez. En cambio, con estudios más centrados en un establecimiento o planta concreta la información recibida es más fiable y precisa (BONACHE, 2000). No obstante, es imposible evaluar la estrategia empresarial en este nivel, necesiéndose ascender hasta la unidad de negocio para hacerlo, y asimismo se requiere llegar hasta el nivel corporativo para poder disponer de medidas públicas de rentabilidad financiera (*ibíd.*, 2000). Los diversos pros y contras asociados a los distintos niveles de análisis hacen que ésta sea una cuestión sumamente espinosa, que provoca conflictos internos en el planteamiento de la investigación empírica –especialmente si ésta es cuantitativa–, con lo que las decisiones adoptadas en el diseño de la misma necesariamente contemplan un inevitable *trade-off* en la asignación de prioridades relativas a distintos elementos.

Otra limitación relevante es la relativa a la frecuente *infravaloración de la organización informal* en la interpretación e implantación efectiva de las prácticas de recursos humanos (MABEY y SALAMAN, 1995; TRUSS, 2001). En este sentido, el éxito o fracaso de éstas depende en última instancia de su efectiva puesta en práctica, no necesariamente del modo que cabría asumir a partir de los términos formales en que las mismas se formularon. Esta limitación tiene su raíz teórica muy ligada a la cuestión comentada anteriormente acerca de la divergencia entre retórica y práctica. No obstante, la limitación que ahora nos ocupa tiene un carácter más operativo, no ligada tanto a la divergencia estricta entre «dicho y hecho», sino más bien a que en la transformación de dicho a hecho intervienen factores no previstos formalmente. Esto es, distintos contextos organizativos, dominados por sus propias rutinas, culturas, estructuras, etc., orientan –mediante una constante interacción– la interpretación y aplicación de políticas (formalmente idénticas) de formas concretas que, a efectos prácticos, pueden ser muy distintas (*ibíd.*).

La quinta limitación teórico-empírica que merece la pena destacar es la relativa a *qué empleados se incluyen* como receptores del sistema o de las prácticas de recursos humanos en consideración. Esta limitación es análoga a las vistas anteriormente en cuanto al nivel de generalización o al nivel de análisis, sólo que ahora no se trata, respectivamente, del grado de descripción o del ámbito de negocio, sino del alcance en cuanto a las personas. Los distintos estudios, una vez dentro de la

unidad de análisis de elección, normalmente se centran en un tipo concreto de personas: personal directivo, no directivo, administrativo, perteneciente a un grupo profesional concreto, etc. Se contribuye así a aumentar la heterogeneidad de las investigaciones, con lo que los resultados agregados son si cabe más confusos y menos susceptibles de comparación.

Cabe aquí retomar nuestros anteriores comentarios (véase epígrafe 3.1), en cuanto a la distinción de LEPAK y SNELL (1999) acerca de que distintas valoraciones por parte de la organización sobre de la escasez y valor relativos de los empleados implican diferentes contratos psicológicos (véase **tabla 4**), que a su vez fundamentan la adopción de principios de DRH adaptados a los distintos tipos de empleados. En este sentido, como ya indicábamos previamente, la combinación de niveles elevados de valor y escasez ofrecería las condiciones más propicias para el ámbito universalista. Así, toda defensa del universalismo genuinamente y rigurosamente ⁶² fundamentada desde un enfoque de recursos no podría –dados los axiomas teóricos básicos de esta perspectiva de la dirección estratégica– defender aquél como aplicable a todos los empleados –sin excepción alguna– de la organización ⁶³. En cuanto al ámbito contingente, éste no se halla en absoluto exento de dichas consideraciones. En este sentido, los modelos contingentes suelen relacionar sistemas de recursos humanos con estrategias empresariales, no infrecuentemente infravalorando el tipo de empleados objeto de estudio, variable que podría ejercer en sí misma un importante efecto contingente, incluso no necesariamente menor que el de la propia estrategia (e.g. BEER *et al.*, 1984). Por ejemplo, las estrategias genéricas de PORTER (1980), frecuentemente utilizadas en el análisis contingente, difícilmente pueden utilizarse como marco general para el estudio de la DRH en relación a *toda* la plantilla de la organización. Es decir, dadas las asunciones implícitas que, generalmente, las perspectivas contingentes incorporan acerca de la vinculación de estrategias de costes y de diferenciación, respectivamente, a sistemas de recursos humanos más orientados al control o al compromiso (e.g. ARTHUR, 1992), resultaría inviable e ingenua cualquier pretendida «universalización» de las prácticas de recursos humanos a grupos de empleados sumamente heterogéneos (de nuevo, como en relación con otras cuestiones anteriormente comentadas, la contingencia corre el riesgo de ser presa de la trampa universalista).

La última limitación (en realidad una extensión de la limitación anterior) del bloque teórico-empírico la encontramos en la frecuente infravaloración de la *contribución al valor añadido por parte de los trabajadores temporales* (PURCELL, 1999). En una época en la que se imponen formas organizativas donde la flexibilidad es un imperativo absoluto, es ciertamente incoherente que muchos estudios empíricos no presten, en sus respectivos diseños, la atención que merece el hecho de que la difusión del trabajo temporal es una realidad constatable y que va en innegable aumento (MATUSIK y HILL, 1998; GUEST, 2001) ⁶⁴. En este sentido, al margen de las expectativas y marcos de referencia propios de los investigadores, los informadores (en general directivos) pueden pensar, simple y llanamente, cuando contestan una encuesta, en el colectivo de trabajadores «de plantilla», con mayores y mejores derechos laborales (PURCELL, 1999). Esto podría desvirtuar los resultados de no pocas investigaciones, ya que el papel de la contratación temporal es, precisamente, un elemento crucial en el estudio de todo sistema de recursos humanos. De hecho, los trabajadores temporales indudablemente contribuyen a la creación de valor, de modo que su exclusión en el estudio de la DRH puede originar un peligroso sesgo de partida que puede comprometer la validez del conjunto de la investigación (TRUSS, 2001).

4.3. Limitaciones de carácter empírico.

En cuanto a las limitaciones con implicaciones especialmente empíricas –en cualquier caso en el ámbito de la investigación cuantitativa–, éstas se agrupan bajo el denominador común de constituir problemas técnicos diversos de validez, fiabilidad, contaminación y deficiencia para la obtención y tratamiento de los datos y/o la determinación de conclusiones. Señalamos seis áreas indicativas de respectivas limitaciones específicas, que procedemos a comentar individualmente a continuación: (1) *la medición de las prácticas de recursos humanos*, (2) *la medición de los resultados organizativos*, (3) *el sesgo de un único (o demasiado pocos) informador(es)*, (4) *el sesgo de la simultaneidad*, (5) *el carácter estático de los estudios transversales*, y (6) *la presunción de aleatoriedad de bajos índices de respuesta*. Dada la especial relevancia de las dos primeras, les dedicamos sendos apartados. En un tercer apartado recogemos el resto de limitaciones.

4.3.1. *La medición de las prácticas de recursos humanos.*

En primer lugar, más allá de la limitación teórica acerca de la elección de las prácticas a considerar, puede cuestionarse la fiabilidad de ciertas medidas de prácticas de recursos humanos (BECKER y GERHART, 1996; TRUSS, 2001). Cabe señalar la existencia una gran heterogeneidad acerca de cómo puede operativizarse por distintos estudios una misma práctica de recursos humanos, lo que afectaría a la validez *colectiva* de la investigación (BECKER y GERHART, 1996; LEGGE, 2001). Por ejemplo, algunos estudios miden la formación en función del número medio de horas de formación por empleado y año (*e.g.* HUSELID, 1995), mientras que otras medidas alternativas de la misma variable pueden ser –entre muchas otras posibilidades– el porcentaje sobre las ventas que representa el presupuesto de formación o la inversión media anual en formación por empleado.

Obviamente, existe aquí un problema importante en la misma definición de las variables. Por ejemplo, HUSELID (1995) medía la inversión cuantitativa en formación en términos estrictamente temporales, cuando los aspectos financieros –entre otros– podrían ser, asimismo, sumamente relevantes –alternativa o complementariamente–. Análogamente, tanto ARTHUR (1992) como HUSELID (1995) han incorporado el concepto de «retribución contingente», aunque lo han medido de modos distintos; el primer autor en función del porcentaje de costes laborales atribuibles a bonos o incentivos y el segundo en función de la proporción de la fuerza laboral cubierta por medidas de reparto de beneficios, reparto de ganancias o retribución por mérito (BECKER y GERHART, 1996: 793). Por supuesto, pueden hallarse innumerables ejemplos similares en la literatura relativos a las distintas prácticas de recursos humanos, que obviamos en aras de la síntesis expositiva. En cualquier caso, estas observaciones nos llevan al problema de fondo de que, de un lado, es necesario simplificar las medidas para hacer operativa la investigación, pero de otro lado no existe consenso acerca de cómo debe llevarse a cabo dicha simplificación. Ciertamente, «puede ser la hora de que los investigadores se centren más en la estandarización y la replicación en la medición de [prácticas de] recursos humanos» (BECKER y GERHART, 1996: 793; aclaración nuestra), exhortación que, desafortunadamente, ha tenido escaso impacto en los seis años transcurridos desde su formulación.

Adicionalmente a los problemas de validez colectiva de la investigación, cabría fijarse en la misma elección de los indicadores representativos de una variable (práctica) específica, que afectan a la validez *individual* de una investigación concreta (TRUSS, 2001). Por ejemplo, es de sentido común pensar que igualar «formación» a «número medio de días de formación anuales por empleado», como hace HUSELID (1995), es demasiado simplista. Cabría así preguntarse acerca del papel, para una evaluación más rigurosa de la práctica «formación», de muchos otros elementos (TRUSS, 2001), tales como los contenidos concretos de dicha formación, su calidad, la satisfacción de los empleados con la misma, los métodos de evaluación de ésta, su enfoque a habilidades específicas de un puesto de trabajo estrecho o más bien al desarrollo profesional más amplio (o a ambas cuestiones simultáneamente), su orientación a la resolución de problemas inmediatos y a corto plazo o a un conocimiento genérico del contexto organizativo-competitivo, los compromisos financieros, etc. Esta alusión a la formación tan sólo supone un simple ejemplo de los muchos que se podrían citar relativos a las distintas prácticas de recursos humanos que son objeto de medición en la investigación empírica.

Asimismo, en ocasiones las prácticas de recursos humanos se miden de forma más «subjetiva», esto es, preguntando directamente en la encuesta la valoración personal del informador acerca de la práctica relevante ⁶⁵. Por ejemplo, siguiendo con el anterior ejemplo de la formación, ciertamente puede constatarse en la literatura que se ha medido esta variable pidiendo evaluaciones subjetivas del «nivel de intensidad y sofisticación de la formación», a su vez enunciada como, por ejemplo, la existencia de «formación planificada y formal» (*e.g.* SANZ y SABATER, 2000). Es más, se ha llegado incluso a pedir la valoración de dicha cuestión en términos *directamente* dicotómicos (sí o no) (*ibíd.*). En síntesis, medidas un tanto simplistas de cualquier práctica de recursos humanos, sean éstas objetivas o subjetivas, conllevan dudas razonables acerca del rigor de la medición del fenómeno en cuestión (TRUSS, 2001).

4.3.2. La medición de los resultados organizativos.

Otra limitación, análoga a la anterior es, más allá de la limitación teórica acerca de la elección de los tipos de resultados a considerar, la concerniente a las medidas de resultados, tanto en el procedimiento técnico de medición como en cuanto al grado de objetividad. Es cierto que en el ámbito económico-financiero los indicadores suelen estar bastante claros, dado el consenso existente sobre la relativamente estrecha y poco equívoca vinculación entre el constructo teórico y el indicador operativo (*e.g.* beneficios, cifra de ventas, valor en bolsa, etc.), especialmente a nivel corporativo, para el que suelen incluso existir datos de acceso público. No obstante, en niveles inferiores al corporativo, en casos en que la empresa opta por el secreto de la información financiera –abonando la sanción correspondiente–, en casos de indicadores de mayor complejidad de cálculo objetivo (*e.g.* cuota de mercado) o, simplemente, cuando el investigador decide –al margen de la casuística mencionada– pedir la información en la misma encuesta, cabría plantearse la posibilidad de divergencias entre la información recabada en la misma y la situación «según libros» de la organización objeto de estudio –con la actitud frecuente del informador de rápida e irreflexivamente «marcar una opción» (PURCELL, 1999: 28), debida a una no infrecuente combinación de, por una parte, escaso compromiso y/u honestidad y, por otra parte, la pura y simple falta de tiempo o de acceso físico por parte de dicha persona a la información relevante–.

Asimismo, estos problemas se acrecientan cuando se desea evaluar la información económico-financiera mediante indicadores puramente subjetivos (percepción del informador) relativos a su nivel o evolución (*e.g.* inclusión en una escala tipo *Likert* de aspectos tales como la evolución financiera de la empresa en los últimos años, la posición competitiva en relación con los principales competidores, etc.). Por supuesto, estos métodos pueden ser muy útiles para efectuar estudios en profundidad de dinámicas organizativas concretas en su propio contexto, tanto de modo intraorganizativo como comparativo (*e.g.* estudios de casos, como hacen TRUSS *et al.* [1997] o TRUSS [2001]) o para investigar, precisamente, el impacto de ciertas variables independientes (*e.g.* prácticas de recursos humanos) sobre las *percepciones subjetivas de una persona determinada* acerca de los resultados organizativos (PURCELL, 1999) –como variable(s) dependiente(s)– (*e.g.* DELANEY y HUSELID, 1996), pero planteamos nuestras dudas sobre su utilidad para la generalización positiva de la «realidad científica».

Hasta aquí hemos hablado de problemas para la validez *individual* que ocasiona la limitación en cuestión. Precisamente la frecuente heterogeneidad de indicadores operativos que pueden servir para medir los mismos resultados según su construcción teórica [*e.g.* sobre la cuota de mercado: (i) información pública, que a su vez puede provenir de distintas fuentes, (ii) información «objetiva» proporcionada por el encuestado, con mayor o menor exactitud, (iii), información «subjetiva» de percepciones del informador], normalmente mezclados caóticamente en revisiones de la literatura, pueden reducir la validez *colectiva* de la investigación. En cualquier caso, reconocemos que estas últimas observaciones conforman una crítica *in extremis* que plantea dificultades científicas de muy difícil –si no imposible– resolución. La elevada simplificación es, pues, la única salida operativa que, con frecuencia, permite abordar la investigación.

4.3.3. Otras limitaciones empíricas.

La siguiente limitación técnica es relativa al llamado *sesgo de un único informador*, en quien se confía para que describa las prácticas de recursos humanos –e incluso los resultados–, confianza cuyo fundamento con frecuencia dista en demasía de criterios científicos (GERHART, 1999; PURCELL, 1999; TRUSS, 2001). GERHART (1999) relaciona este problema con el *error sistemático aleatorio*, en la medida en que, con frecuencia, la fiabilidad del informador es muy inferior a la que suele asumirse. Cabría, por tanto, controlar más rigurosamente la consistencia interna de los distintos constructos (*e.g.* alfa de Cronbach) como método de aseguramiento de cierta fiabilidad *interna* en las valoraciones del informador acerca de la relación entre prácticas de recursos humanos y resultados organizativos (*ibíd.*). Asimismo, cabe destacar la necesidad de ir más allá e incorporar varios informadores como fuentes de obtención de datos, de modo que, como mínimo, pueda alcanzarse cierta fiabilidad *entre* evaluadores, imposible de lograr si sólo existe un único informador (*ibíd.*) y, además, pueda recogerse una evaluación más precisa de la implantación efectiva de las prácticas de recursos humanos, a partir tanto de percepciones como de experiencias personales de una selección variada de informadores (TRUSS, 2001) –que debería ser especialmente sensible con la incorporación de personal no directivo, tal como hacen estudios relativamente innovadores (*e.g.* GUEST, 1999; TRUSS *et al.*, 1997; TRUSS, 2001) ⁶⁶.

La cuarta limitación técnica es en realidad un caso particular de la anterior, que por su relevancia constatamos individualmente. Se trata del denominado *sesgo de la simultaneidad* (BECKER y GERHART, 1996; TRUSS, 2001), esto es, el riesgo de que, al preguntar a una misma persona sobre la evaluación de variables independientes y dependientes (supuestas causas y consecuencias), exista una contaminación en los resultados debida a que la persona informadora asume, de modo apriorístico, la existencia de unas determinadas relaciones causa-efecto ⁶⁷.

La quinta limitación que señalamos es la mayoritaria utilización de *estudios de sección transversal* (*cross-section*), que sólo permiten la obtención de una imagen estática en un estadio cronológico determinado, infravalorándose el carácter dinámico de la relación entre DRH y resultados organizativos (WRIGHT y SHERMAN, 1999). Se ha intentado subsanar este problema mediante la incorporación de preguntas históricas a los cuestionarios o, de modo más completo, la realización de estudios longitudinales (HUSELID y BECKER, 1996), aunque en cualquier caso la gran mayoría de la investigación se ha apoyado –y sigue apoyándose– en métodos estrictamente transversales.

La sexta y última limitación empírica que destacamos es la frecuente *ingenuidad en la creencia de una supuesta aleatoriedad estadística* en bajos índices de respuesta. Esto es, con frecuencia, muestras del 20 o el 15 por ciento –cuando no sensiblemente menores– son consideradas representativas de la población a la que se generalizan los resultados. En principio, parecen superarse las más rigurosas pruebas estadísticas y la representatividad se supone garantizada. No obstante, planteamos nuestras dudas, de carácter *cualitativo*, acerca de dicha representatividad. Por ejemplo, si pretendemos averiguar qué empresas tienen sistemas de recursos humanos más sofisticados y desarrollados, correspondientes a la vez con planteamientos estratégicos más avanzados, es de esperar que, precisamente, sean las empresas con una orientación general más estratégica las más proclives a rellenar los cuestionarios. En este sentido, en países enormemente más avanzados que España en cuanto a la colaboración entre empresa y academia, con frecuencia las propias empresas financian investigaciones científicas con la firme convicción de que los resultados repercutirán en su propio beneficio, autorizando incluso la difusión académica y crítica de detalles de la investigación, sin la ocultación de identidades corporativas (*e.g.* TRUSS *et al.*, 1997). En este sentido, puede suponerse que, precisamente, el tipo de empresas más abiertas a participar con la academia en particular, y con una orientación más estratégica en general, son las que mayoritariamente contestan los cuestionarios, pudiendo existir un importante sesgo en la misma configuración de la muestra.

Así, la división entre empresas participantes y no participantes puede incluso suponer el fundamento para la identificación de los dos *clusters* más significativos de la población. En otras palabras, las empresas que configuran la muestra pueden compartir entre sí una serie de rasgos que las distinguen claramente de las empresas que no han querido colaborar en la investigación: no contestar es así, en realidad, un modo de contestar. Evidentemente, éste es un problema muy complejo, dado que una muestra autocreada por las empresas que desean participar difícilmente puede considerarse aleatoria. Asimismo, el problema es especialmente agudo en estudios multisectoriales –aunque en absoluto restringido a los mismos–, en cierta medida paliable con la elección de poblaciones lo más homogéneas posible (*e.g.* ARTHUR, 1992), aunque con la consiguiente limitación de dificultar la generalización de los resultados a otros ámbitos.

4.4. Limitaciones de carácter metodológico.

Las limitaciones que etiquetamos como metodológicas tienen el denominador común de ser intrínsecas a los procedimientos de investigación utilizados. En este caso, éstos consisten en estrategias de investigación dominadas por contrastes cuantitativos de muestras interempresariales, con la frecuente obtención de datos a partir del método del cuestionario postal. Así, a diferencia de las limitaciones anteriormente reseñadas, las que planteamos en este subepígrafe sólo pueden resolverse eficazmente mediante la utilización –tanto alternativa como complementaria– de otro tipo de métodos (e.g. cualitativos) y/o estrategias (e.g. estudios de casos). Concretamente, identificamos cuatro limitaciones: (1) *elementos relevantes de la DRH identificados y cerrados a priori por el investigador*, (2) *fuentes poco diversas y determinadas a priori por el investigador*, (3) *extrema dificultad para abordar las cuestiones de implementación*, y (4) *imposibilidad de profundizar en los detalles del proceso de impacto de la DRH en los resultados organizativos* (y en cualquier caso los supuestos elementos del mismo son determinados *a priori*).

En la investigación empírica que nos ocupa, normalmente el marco teórico se cierra totalmente *a priori*, de modo que *los elementos a investigar de la DRH ya han sido previamente seleccionados por el investigador*. Evidentemente, éste es un requisito para que puedan plantearse las hipótesis o proposiciones susceptibles de contrastación empírica, de modo que, según los criterios cuantitativos tradicionales, no sólo no es una limitación sino que es una condición de partida para el rigor del estudio. No obstante, en un área tan emergente como la DERH, en la cual no existe en absoluto un marco teórico consensuado (WRIGHT y McMAHAN, 1992), tal vez sea apropiado utilizar la investigación empírica precisamente para depurar el mismo marco teórico. Esto es, puede ser oportuno considerar que el informador no debería limitarse a marcar opciones de una encuesta cerrada, sino que podría ayudarnos –mediante métodos esencialmente cualitativos– a «descubrir» las prácticas de recursos humanos relevantes en su organización, que incluso pueden llegar a ser ajenas a la misma consciencia del investigador (BONACHE, 2000; TRUSS, 2001). En el ámbito propiamente contingente, estos extremos enlazan, nuevamente, con el concepto de idiosincrasia contingente, de modo que existe «la necesidad de trabajo cualitativo más profundo sobre la gama de factores contingentes y las interacciones potencialmente complejas y no lineales entre ellos que determinan el ajuste» (BECKER y GERHART, 1996: 794).

En segundo lugar, cabe destacar que la investigación cuantitativa tradicional confía en la *obtención de datos a partir de fuentes poco diversas y determinadas a priori*. Normalmente es una única persona (alto directivo) quien suministra toda la información relativa a una empresa determinada. Este hecho enlaza con la anterior limitación empírica del sesgo de un único informador, pero la cuestión aquí no es ya puramente cuantitativa (número de informadores) o técnica (distintos tipos de informadores para obtener datos más completos), sino que es *cualitativa*, es decir, relativa a: (i) la escasa triangulación de los datos si sólo se confía en encuestas, incluso si se pasan a distintas personas (análisis de documentos y observación son dos métodos complementarios que ayudan a paliar este problema), y (ii) la infravaloración o simple ignorancia de fuentes que podrían resultar cruciales, no tan sólo descartadas de partida por el investigador, sino que de cuya misma existencia el investigador es frecuentemente inconsciente (en contraste, en la investigación cualitativa el investigador puede plantear un tema y guiar a la persona entrevistada para que le ofrezca documentos al respec-

to, sin especificar *a priori* qué tipo de documentos exactamente). En síntesis, métodos cualitativos más amplios, que utilicen múltiples fuentes, pueden ayudar a esclarecer la compleja dinámica de la toma de decisiones en el ámbito de DRH (TRUSS, 2001).

En tercer lugar, la investigación cuantitativa tradicional, dada su particular idiosincrasia, no puede profundizar en *cuestiones de implementación de prácticas de recursos humanos*. Esta limitación supone una extensión de la anteriormente mencionada diferencia entre retórica y práctica (véase apartado 4.1.3), que decíamos que podía paliarse parcialmente haciendo receptores de la encuesta a los afectados por las políticas consideradas. En este sentido, una profundización rigurosa en la dicotomía entre formulación e implementación en DRH necesita incorporar métodos cualitativos (BONACHE, 2000; TRUSS, 2001). Además, como se ha visto antes, la implantación concreta de una práctica ofrece múltiples posibilidades, de modo que la misma existencia de dichas posibilidades, así como la consideración de una casuística completa de las mismas, es imposible de recoger en un cuestionario cerrado. Asimismo, no siempre la implantación se corresponde a las asunciones del investigador acerca de la operativización de las políticas formales –problema extensible a la línea completa de principios, políticas, prácticas y procesos de implantación (véase **tabla 9**). Por ejemplo, el sistema de evaluación de 360 grados (*e.g.* JACKSON y GRELLER, 1998; LONDON y BEATTY, 1993; TORNOW, 1993) es una técnica operativa que puede servir de soporte tanto para la evaluación periódica del rendimiento *per se* como para, *directamente*, determinar la retribución variable de los evaluados, o incluso más bien considerarse un instrumento de participación de los empleados en la toma de decisiones –entre otras posibilidades– (¿a qué ámbito debe asignarse la evaluación de 360 grados: evaluación, retribución, participación...?). Además, la misma evaluación de 360 grados puede efectuarse tan sólo puntualmente o estar extensivamente formalizada, y pueden utilizarse distintos protocolos de desarrollo, cuyo contenido tal vez el investigador ni siquiera imagine. Incluso puede que la evaluación de 360 grados –en un caso extremo– sea tan importante para la empresa que la misma tenga un estatus pleno de política de recursos humanos –equivalente, por ejemplo, al mismo concepto de evaluación del rendimiento–. Todas estas consideraciones *de detalle*, que escapan, por definición, al método del cuestionario estructurado, son las que verdaderamente pueden arrojar luz a la complejísima problemática de la implementación que, en definitiva, es la que afecta de modo *directo* a los resultados.

La última limitación metodológica seleccionada guarda una estrecha relación con la anterior, a modo de extensión de la misma. Se trata de la *dificultad de penetrar en las dinámicas procesales* a través de estudios cuantitativos tradicionales (BECKER y GERHART, 1996; LEGGE, 2001; PURCELL, 1999; TRUSS, 2001). Esta cuestión parte de la existencia de determinadas asunciones acerca del modo concreto en que las distintas prácticas (o sistemas) de recursos humanos impactan en los resultados organizativos. Los estudios más simples –la mayoría– miden la correlación estadística elemental entre, de un lado, variables independientes (prácticas de recursos humanos) y variables dependientes (resultados), con la posible intervención (contrastaciones contingentes) de la estrategia con distintas operativizaciones (véanse nuestras observaciones de la problemática sobre concepto del «ajuste» en el subepígrafe 3.2). Así, las posibles variables intermedias que, a través de distintos estadios de impactos sucesivos, pueden describir la relación entre la supuesta causa (prácticas) y efecto (resultados) no suelen ir más allá de suposiciones teóricas. Se ha propuesto que modelos más sofisticados de ecuaciones estructurales podrían arrojar más luz sobre el problema de las variables intermedias

(GERHART, 1999), pero en cualquier caso el problema se paliaría sólo muy limitadamente. La problemática del proceso es tan extremadamente compleja que, verdaderamente, se necesitan estudios cualitativos para, como prerrequisito, «descubrir» los aspectos fundamentales que lo definen (*e.g.* TRUSS, 2001). La investigación en esta cuestión es tan emergente que se necesita mucha indagación cualitativa antes de poder contrastar cuantitativamente modelos que contemplen variables intermedias, que en cualquier caso deberían ser sumamente sofisticados.

5. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

En el presente epígrafe procedemos a sistematizar, sucintamente, los principales aspectos tratados y conclusiones que pueden extraerse, a partir de las revisiones y reflexiones críticas desarrolladas anteriormente en el conjunto del trabajo. Destacamos los puntos básicos que se relacionan a continuación.

- Parece especialmente apropiado entender la *DRH en su sentido fuerte o estricto*, esto es, como una forma concreta –especialmente formal y sistemática– de gestionar a las personas.
- Debe tenerse en cuenta el *contexto general de las relaciones laborales* para estudiar e interpretar adecuadamente las realidades concretas en materia de recursos humanos. En especial, el mayor o menor énfasis en la DRH y en las relaciones laborales tradicionales son dos dimensiones de análisis que originan distintas posibilidades de gestión de personas y, en cualquier caso, los dos ámbitos no son mutuamente excluyentes.
- Es perfectamente legítimo un punto de partida conceptual de *hibridación pragmática de los denominados enfoques soft y hard de la DRH*. Cualquier opción radical por uno u otro extremo no nos parece apropiada ya que, en cualquier caso, se efectuarían asunciones en exceso ingenuas y simplistas, carentes de pragmatismo.
- Entendemos el *enfoque estratégico de la DRH* o, simplemente, DERH, como una visión fuerte o estricta de la DRH en la que se hibridan sus aspectos *soft* y *hard* y, asimismo, simultáneamente se enfatizan las premisas del enfoque de recursos y el interés por vincular la DRH a la optimización de los resultados organizativos.
- La *investigación empírica en DRH* es mayoritariamente cuantitativa y con objetivos de generalización estadística. Existen dos grandes enfoques generales, el universalista y el contingente. Asimismo, los distintos estudios se centran bien en prácticas de recursos humanos individuales, bien en sistemas integrados de DRH.
- El *enfoque universalista* proclama la idoneidad de ciertas «mejores prácticas», con considerable apoyo empírico, especialmente en cuanto a investigaciones efectuadas a partir de sistemas coherentes de DRH, si bien no existe un total acuerdo acerca de qué prácticas concretas de recursos humanos constituyen dichas «mejores prácticas».

- El *enfoque contingente*, utilizando principalmente la estrategia como factor contingente por excelencia, recibe un apoyo empírico más débil y parcial. Precisamente, su mayor sofisticación teórica es un arma de doble filo que impone serias amenazas a la validez colectiva de la investigación, dadas las importantes divergencias existentes en cuanto a las asunciones de partida de los distintos planteamientos empíricos (*e.g.* distintos modelos estratégicos de partida, distintas concepciones y evaluaciones del ajuste, mayoritaria preocupación por la DRH formal *vs.* la implantada, etc.). Amenazas a la validez que no implican necesariamente la negación de la intervención contingente de la estrategia, sino que precisamente abren posibilidades para que, mediante la adecuada depuración de las asunciones teóricas y de los métodos empíricos, los postulados contingentes puedan tal vez recibir un mayor apoyo, y así se avance hacia el consenso.
- El conjunto de la investigación empírica en DRH (universalista y contingente) comparte diversas *limitaciones* que deben hacer reflexionar a la comunidad científica sobre la interpretación de los resultados arrojados por aquella (en cualquier sentido, tanto de aceptación como de rechazo de cualquier tipo de hipótesis). Clasificamos dichas limitaciones en cuatro grandes grupos: teóricas, teórico-empíricas, empíricas y metodológicas, en función de la naturaleza de los principales problemas implicados (véase **tabla 10**).

TABLA 10. Síntesis de las principales limitaciones de la investigación estratégica en DRH.

Enfoques	Tipo de limitaciones	Limitaciones
Universalista	Teóricas	<ul style="list-style-type: none"> • Heterogeneidad en la propuesta de las «mejores prácticas» • Inconsistencia con el enfoque de recursos (<i>absolutismo ingenuo</i>)
Contingente	Teóricas	<ul style="list-style-type: none"> • Heterogeneidad de factores contingentes y tipologías estratégicas • Obsolescencia de las tipologías estratégicas genéricas • Frecuente atención exclusiva a la estrategia • Inconsistencia con el enfoque de recursos (<i>ajuste ingenuo</i>)
	Teórico-empíricas	<ul style="list-style-type: none"> • Ambigüedad del concepto de «ajuste»
	Empíricas	<ul style="list-style-type: none"> • Heterogeneidad en la medición de la estrategia • Variables latentes moderadoras • Covarianza de variables independientes
Universalista y contingente	Teóricas	<ul style="list-style-type: none"> • Heterogeneidad en la elección de prácticas de recursos humanos • Heterogeneidad en la elección de tipos de resultados organizativos • Diferencia entre retórica y práctica en DRH • Excesivo énfasis en la subdivisión funcional de la DRH • Inconsistencia con el enfoque de recursos (<i>racionalidad ingenua</i>)

TABLA 10. Síntesis de las principales limitaciones de la investigación estratégica en DRH (continuación).

Enfoques	Tipo de limitaciones	Limitaciones
Universalista y contingente	Teórico-empíricas	<ul style="list-style-type: none"> • Heterogeneidad y escaso rigor en nivel de análisis de las prácticas • Relación de causalidad entre DRH y resultados organizativos • Heterogeneidad y escaso rigor en la unidad de análisis • Infravaloración de la organización informal • Heterogeneidad y escaso rigor en elección de empleados objetivo • Infravaloración del papel de los trabajadores temporales
	Empíricas	<ul style="list-style-type: none"> • Heterogeneidad en medición de prácticas de recursos humanos • Heterogeneidad en medición de resultados organizativos • Sesgo de un único informador • Sesgo de la simultaneidad • Carácter estático de estudios transversales (<i>cross-section</i>) • Ingenua suposición de aleatoriedad de bajos índices de respuesta
	Metodológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Elección previa por el investigador de los elementos a estudiar • Escasa diversidad de fuentes elegidas previamente • Extrema dificultad para estudiar procesos de implementación • Extrema dificultad para estudiar procesos de impacto en resultados

- Mientras que los tres primeros tipos de limitaciones podrían subsanarse –al menos en cierta medida– sin renunciar al paraguas cuantitativo, el último tipo de limitaciones (metodológicas) es intrínseco a dichos métodos. Así, procedimientos distintos de investigación (*e.g.* estudios de casos y/o cualitativos) son necesarios para superar los problemas que hemos etiquetado como metodológicos. Ello sin perjuicio de que muchas de las limitaciones de otros tipos (teóricas, teórico-empíricas y empíricas) pueden reducirse con la aplicación –complementaria o alternativa– de aproximaciones empíricas distintas a las cuantitativas.
- Las limitaciones planteadas suponen un amplio abanico de problemas *potenciales* de la investigación empírica, de modo que distintos estudios individuales pueden verse afectados en muy distinta medida por cada una de ellas, existiendo así una gran disparidad en el rigor con el que se utilizan los métodos cuantitativos.
- En cualquier caso, destacamos la relevancia de la luz arrojada por el conjunto de la investigación empírica en DRH (mayoritariamente cuantitativa). Por ello, animamos a la comunidad científica a continuar profundizando en dicha línea, y esperamos haber contribuido

modestamente, mediante nuestra recopilación de limitaciones, a aportar cierta crítica constructiva para que dicha investigación sea lo más rigurosa posible y avance en una dirección cada vez más fructífera. Asimismo, destacamos que es de *gran importancia la realización de estudios distintos (e.g. cualitativos y/o estudios de casos) a la tradición cuantitativa* para, en general, complementar los resultados arrojados por esta última y, en particular, indagar adecuadamente en los aspectos que son particularmente difíciles de explicar por aquélla (e.g. procesos, relaciones de causalidad, diferencias entre formulación e implementación en DRH, descubrimiento de los principales elementos de la DRH en un contexto dado, descubrimiento de los principales factores contingentes en la mediación entre DRH y resultados en un contexto dado).

- En cualquier caso, estimamos que *es poco rigurosa científicamente una división radical entre propuestas universalistas y contingentes*, dada la misma falta de nitidez de los conceptos de universalismo y contingencia. En cualquier caso, optamos por aceptar la combinación de los conceptos de universalismo axiomático y contingencia idiosincrásica, como punto de partida teórico compatible con los principios tanto de universalismo como de contingencia, lo cual sirve para integrar los resultados diversos de la investigación empírica, coherentemente con nuestra concepción de la DRH.
- El concepto de *universalismo axiomático* que proponemos implica que aceptamos un enfoque absolutista o de «mejores prácticas» de la DRH en la medida en que, desde un nivel muy general, las implicaciones del mismo sean evidentes, obvias e incuestionables teóricamente (esto es, axiomáticas) desde un punto de vista estratégico de DRH. En este sentido, serían «mejores prácticas» cada una de las distintas funciones de recursos humanos, enunciadas de modo muy general, seguidas del (ambiguo pero versátil) calificativo «estratégico/a» (e.g. reclutamiento estratégico, selección estratégica, retribución estratégica, formación estratégica, etc.). Asimismo, también consideramos axiomáticos –según nuestra concepción de la DRH en su sentido estricto– otros aspectos tales como la equidad del sistema de recursos humanos, la flexibilidad del mismo, el compromiso de las personas con la organización, el clima favorable (confianza, cooperación, comunicación, etc.), la eficacia de la implementación de las prácticas de recursos humanos, o una cultura compartida *estratégica*. La presencia de estos elementos en cualquier organización de cualquier sector, en mayor o menor medida, creemos razonable suponer que, *ceteris paribus*, contribuye a mejorar el impacto de la DRH en los resultados organizativos. Nótese que, a propósito, enunciarnos elementos muy genéricos, que como tales no constituyen prácticas de recursos humanos –como podrían serlo, por ejemplo, la retribución *variable*, la formación *extensiva* o el reclutamiento *interno*, las cuales, obviamente, no tienen cabida en el universalismo axiomático–.
- La *contingencia idiosincrásica* es, en cambio, un concepto ya introducido anteriormente. Su asunción de partida más general es que cualquier enfoque contingente según una particular tipología estratégica no es más que una simplificación de una contingencia mucho más amplia, en la que cabría considerar otras tipologías estratégicas, y también otros factores tales como la eficacia de la traducción de formulación en implementación en cuanto a DRH, factores internos y del entorno muy diversos que limitan en gran medida las posi-

bilidades de elección racional –al menos a corto y medio plazo–, la inercia (extremadamente importante pero frecuentemente infravalorada) de la organización informal, etc. Asimismo, la contingencia idiosincrásica implica que a distintas organizaciones les afectan *distintas* combinaciones de factores contingentes –tantas como organizaciones individuales–, en función de –más allá de sus respectivos sectores de actividad, tamaños, etc.– sus dotaciones y combinaciones idiosincrásicas de recursos y capacidades que sustentan sus respectivas ventajas competitivas.

BIBLIOGRAFÍA

- ARMSTRONG, M. (1987): «Human resource management: A case of emperor's new clothes?». *Personnel Management*, 19(8): 30-35.
- ARTHUR, J.B. (1992): «The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills». *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3): 488-503.
- ARTHUR, J.B. (1994): «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover». *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- ARTHUR, J.B. y AIMAN-SMITH, L. (2001): «Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions over time». *Academy of Management Journal*, 44(4): 737-754.
- BAIRD, L. y MESHOULAM, I. (1988): «Managing two fits of strategic human resource management». *Academy of Management Review*, 13(1): 116-128.
- BALKIN, D.B. y GÓMEZ-MEJÍA L.R. (1987): «Toward a contingency theory of compensation strategy». *Strategic Management Journal*, 8: 169-182.
- BARNEY, J.B. (1996): «The resource-based theory of the firm». *Organization Science*, 7: 11.
- BARON, R.M. y KENNY, D.A. (1986): «The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations». *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1.173-1.182.
- BARON, J.N. y KREPS, D.M. (1999): *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. John Wiley & Sons, Nueva York.
- BARTEL, A.P. (1994): «Productivity gains from the implementation of employee training programs». *Industrial Relations*, 33(4): 411- 425.
- BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1995): «Changing the role of top management: Beyond systems to people». *Harvard Business Review*, 73(3): 132-142. Existe traducción al español (1997): «Transformar el papel de la alta dirección: Más allá de los sistemas, hacia las personas». *Harvard-Deusto Business Review*, 76: 4-17.
- BECKER, B. y GERHART, B. (1996): «The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects». *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P.R.; MILLS, D.Q. y WALTON, R.E. (1984): *Managing human assets*. Free Press, Nueva York.
- BIRD, A. y BECHLER, S. (1995): «Links between business strategy and human resource management». *Journal of International Business Studies*, 26(1): 23-47.

- BLAKE, R.R. y MOUTON, J.S. (1964): *The managerial grid III*. Gulf Publishing Company, Houston, EE.UU.
- BONACHE, J. (2000): «Recursos humanos y rendimiento empresarial: Una valoración del enfoque universalista». *International Trends and Challenges in Human Resource Management Change. Seminario Internacional Complutense*, Madrid.
- BONACHE, J. y CABRERA, A. (dir.) (2002): *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Financial Times – Prentice Hall, Madrid.
- BOXALL, P. (1992): «Strategic human resource management: Beginnings of a new theoretical sophistication?». *Human Resource Management Journal*, 2(3): 60-78.
- BOXALL, P. (1993): «The significance of human resource management: A reconsideration of the evidence». *International Journal of Human Resource Management*, 4(3).
- BREAUGH, J.A. (1981): «Relationship between recruiting sources and employee performance, absenteeism, and work attitudes». *Academy of Management Journal*, 24(1): 142-147.
- BREWSTER, C. (1995): «HRM: The European dimension». En STOREY, J. (ed.): *Human resource management: A critical text*: 309-331. Routledge, Londres.
- BREWSTER, C. (2001): «HRM: The comparative dimension». En STOREY, J. (ed.): *Human resource management: A critical text* (2.ª ed.): 255-271. Routledge, Londres.
- BUTLER, J.E.; FERRIS, G.R. y NAPIER, N.K. (1991): *Strategy and human resources management*. South-Western Publishing Company, Cincinnati, Ohio, EE.UU.
- CAMELO, C., MARTÍN, F., ROMERO, P.M. y VALLE, R. (2001): «Gestión de recursos humanos: ¿Un modelo español?». *XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza.
- CAPPELLI, P. y CROCKER-HEFTER, A. (1996): «Distinctive human resources are firms' core competences». *Organizational Dynamics*, 24(3): 7-22.
- CAPPELLI, P. y SINGH, H. (1992): «Integrating strategic human resources and strategic management». En LEWIN, D.; MITCHELL, O.S. y SHERER, P. (eds.): *Research frontiers in industrial relations and human resources*. Industrial Relations Research Association, Madison, WI, EE.UU.
- CASTELLS, M. (1998): «Information technology, globalization and social development». *UNRISD Conference on Information Technologies and Social Development*, Ginebra.
- COTTON, J.L.; VOLLRATH, D.A.; FROGGATT, K.L.; LENGNICK-HALL, M.L. y JENNINGS, K.R. (1988): «Employee participation: Diverse forms and different outcomes». *Academy of Management Review*, 13(1): 8-22.
- CRANFIELD NETWORK FOR EUROPEAN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (1996): *Informe ejecutivo: Tiempo de trabajo y flexibilidad contractual*. Informe preparado por la Comisión Europea, DGV. Centre for European HRM: Cranfield School Management.
- CUTCHER-GERSHENFELD, J. (1991): «The impact on economic performance of a transformation in workplace relations». *Industrial and Labor Relations Review*, 44(2): 241-260.
- DE SAA, P. (2000): «La influencia del sistema de recursos humanos en los resultados de las cajas de ahorros españolas». Ed. Estudios Financieros, *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos (Comentarios y Casos Prácticos)*, 202: 135-196.
- DE SAA, P. y GARCÍA, J.M. (2001): «El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades organizativas: Una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorros españolas». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 8: 109-136.
- DELANEY, J.T. y HUSELID, M.A. (1996): «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance». *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.

- 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*, 39(4): 802-835.
- DENZIN, N.K. y LINCOLN, Y.S. (1998): «Introduction: Entering the field of qualitative research». En (i) DENZIN, N.K. y LINCOLN, Y.S. (eds.): *The landscape of qualitative research*: 1- 35. Sage, Thousand Oaks, California, EE.UU.; (ii) DENZIN, N.K. y LINCOLN, Y.S. (eds.): *Strategies of Qualitative Inquiry*: 1-35. Sage, Thousand Oaks, California, EE.UU.; (iii) DENZIN, N.K. y LINCOLN, Y.S. (eds.): *Collecting and interpreting qualitative materials*: 1-35. Sage, Thousand Oaks, California, EE.UU.
- DEVANA, M.A.; FOMBRUN, C.J. y TICHY, N.M. (1981): «Human resources management: A strategic perspective». *Organizational Dynamics*, 9: 51-64.
- DEWAR, R. y WERBEL, J. (1979): «Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict». *Administrative Science Quarterly*, 24: 426-448.
- DOLAN, S., SCHULER, R.S. y VALLE, R. (1999): *La gesti3n de recursos humanos*. McGraw-Hill, Madrid.
- DOTY, D.H.; GLICK, W.H. y HUBER, G.P. (1993): «Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories». *Academy of Management Journal*, 36: 1.196-1.250.
- DYER, L. (1983): «Bringing human resources into the strategy formulation process». *Human Resource Management*, 22: 257-272.
- DYER, L. (1984): «Studying human resource strategy: An approach and an agenda». *Industrial Relations*, 23: 156-169.
- DYER, L. (1985): «Strategic human resource management and planning». En ROWLAND, K. y FERRIS, G. (eds.): *Research in personnel and human resources management*, vol. 3: 1-30. JAI Press, Greenwich, CT, EE.UU.
- EREZ, M.; EARLEY, P.C. y HULIN, C.L. (1985): «The impact of participation on goal acceptance and performance: A two-step model». *Academy of Management Journal*, 28(1): 50-66.
- FERNÁNDEZ, Z. (1995): «Las bases internas de la competitividad de la empresa». *Revista Europea de Direcci3n y Economía de la Empresa*, 4(2): 11-20.
- FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996): «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos». *Revista Europea de Direcci3n y Economía de la Empresa*, 5(3): 73-92.
- FOMBRUN, C.J.; TICHY, N.M. y DEVANNA, M.A. (1984): *Strategic human resource management*. Wiley, Nueva York.
- FOULKES, F.K. (1980): *Strategic human resources management: A guide for effective practice*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- FOWLER, A. (1987): «When chief executives discover HRM». *Personnel Management*, 19(1): 3.
- GARCÍA, J. y MORA, J.G. (2000): «El mercado laboral de los titulados superiores en Europa y en Espa3a». *Papeles de Economía Espa3ola*, 86: 111-127.
- GERHART, B. (1999): «Human resource management and firm performance: Measurement issues and their effect on casual and policy inferences». *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4: 31-51.
- G3MEZ-MEJÍA, L.R. (1992): «Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance». *Strategic Management Journal*, 13(5): 381-398.
- G3MEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. y CARDY, R.L. (1996): *Gesti3n de recursos humanos*. Prentice Hall, Madrid. Versi3n en ingl3s (1995): *Managing human resources*, (1.ª ed.). Prentice Hall.
- G3MEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. y CARDY, R.L. (1999): *Gesti3n de recursos humanos*. Prentice Hall, Madrid. Versi3n en ingl3s (1997): *Managing human resources*, (2.ª ed.). Prentice Hall.

- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. y CARDY, R.L. (2001): *Managing human resources*, (3.ª ed.). Prentice Hall. Existe traducción al español: *Dirección y gestión de recursos humanos*. Pearson Educación, Madrid.
- GOULD, R. (1984): «Gaining competitive edge through human resource strategies». *Human Resource Planning*, 7: 31-38.
- GOVINDARAJAN, V. (1988): «A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy». *Academy of Management Journal*, 31(4): 828-853.
- GRANT, R.M. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation». *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- GUBMAN, E.L. (1995): «People are more valuable than ever». *Compensation and Benefits Review*, 27(1): 7-14. Existe traducción al español: «El protagonismo creciente de los recursos humanos». *Harvard-Deusto Business Review*, 66: 43-51.
- GUEST, D.E. (1987): «Human resource management and industrial relations». *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521.
- GUEST, D.E. (1989): «Human resource management: Its implications for industrial relations and trade unions». En STOREY, J.: *New perspectives on human resource management*: 41-55. Routledge, Londres.
- GUEST, D.E. (1995): «Human resource management, trade unions and industrial relations». En STOREY, J.: *Human resource management: A critical text*: 110-141. Routledge, Londres.
- GUEST, D.E. (1999): «Human resource management – the workers' verdict». *Human Resource Management Journal*, 9(3): 5-25.
- GUEST, D. (2001): «Industrial relations and human resource management». En STOREY, J. (ed.): *Human resource management: A critical text*, (2.ª ed.): 96-114. Thomson Learning, Londres.
- HAVLOVIC, S.J. (1991): «Quality of work life and human resource outcomes». *Industrial Relations*, 30(3): 469-460.
- HENDRY, C. y PETTIGREW, A. (1988): «Changing patterns for human resource management». *Personnel Management*, 20(11): 37-41.
- HENDRY, C. y PETTIGREW, A. (1990): «Human resource management: An agenda for the 1990s». *International Journal of Human Resource Management*, 1(1): 17-44.
- HERRERA, J. (2001): *Dirección de recursos humanos: Un enfoque de administración de empresas*. ACDE, Valencia.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences*. Sage, Beverly Hills, CA, EE.UU.
- HOFSTEDE, G. (1984): «The cultural relativity of the quality of life concept». *Academy of Management Review*, 9(3): 389-398.
- HOFSTEDE, G. (1993): «Cultural constraints in management theories». *Academy of Management Executive*, 7: 81-94.
- HUGHES, J. (1999): «The differences between personnel administration, human resource management and strategic human resource management: A brief overview». [Documento de WWW]. URL http://www.clms.le.ac.uk/www/HTML%20Pages/T_D%20Front/SHRM.pdf
- HUSELID, M.A. (1995): «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance». *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- HUSELID, M.A. y BECKER, B.E. (1996): «Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link». *Industrial Relations*, 35(3): 400-422.

- HUSELID, M.A.; JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. (1997): «Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance». *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.
- ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1994): *The effects of human resource management practices on productivity*. Working paper, Columbia University Graduate School of Business, Nueva York.
- ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1997): «The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines». *Human Resources Management*, 37(3): 291-313.
- JACKSON, J.H. y GRELLER, M.M. (1998): «Decision elements for using 360° feedback». *Human Resource Planning*, 21(4): 18-28.
- KAMOCHÉ, K. (1994): «A critique and a proposed reformulation of strategic human resource management». *Human Resource Management Journal*, 4(4): 29-47. Reimpresión en MABEY, C., SALAMAN, G. y STOREY, J. (eds.) (1998): *Strategic human resource management: A reader*: 283-296. Sage, Londres.
- KAMOCHÉ, K. (1996): «Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm». *Journal of Management Studies*, 33(2): 213-233.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1992): «The balanced scorecard – measures that drive performance». *Harvard Business Review*, 70(1): 71- 79.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1993): «The balanced scorecard – measures that drive performance». *Harvard Business Review*, 71(1): 71-79.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1996a): «Using the balanced scorecard as a strategic management system». *Harvard Business Review*, 74(1): 75- 85.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1996b): *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press. Existe traducción al español (1997): *El cuadro de mando integral = the balanced scorecard*. Gestión 2000, Barcelona.
- KATZ, H.C.; KOCHAN, T.A. y WEBER, M.R. (1985): «Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness». *Academy of Management Journal*, 28(3): 509-526.
- KEATS, B. y HITT, M. (1988): «A causal model of linkages among environmental dimensions, macro-organizational characteristics, and performance». *Academy of Management Journal*, 31: 570-598.
- KERR, J.L. y SLOCUM, J.W. (1987): «Linking reward systems and corporate cultures». *Academy of Management Executive*, 1(2): 99-108.
- KOCH, M.J. y MCGRATH, R.G. (1996): «Improving labor productivity: Human resource management policies do matter». *Strategic Management Journal*, 17(5): 335-355.
- KOCHAN, T.A. y DYER, L. (2001): «HRM: An American view». En STOREY, J. (ed.): *Human resource management: A critical text*: 272-287. Thomson Learning, Londres.
- KOCHAN, T. y OSTERMAN, P. (1994): «The mutual gains enterprise». En KOCHAN, T.A. y OSTERMAN, P. *The mutual gains enterprise*, Harvard Business School Press, Boston, MA. Reimpresión en MABEY, C.; SALAMAN, G. y STOREY, J. (eds.) (1998): *Strategic human resource management: A reader*: 223- 236. Sage, Londres.
- LADO, A.A. y WILSON, M.C. (1994): «Human Resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective». *Academy of Management Journal*, 19(4): 699-727.
- LAWLER, E.E. (1986): *High-involvement management*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- LAWLER, E.E. (1993): «Creating the high-involvement organization». En GALBRAITH, J.R, LAWLER, E.E. & associates (eds.): *Organizing for the future-the new logic for managing complex organizations*: 172-193. Jossey-Bass, San Francisco.

- LAWLER, E.E.; MOHRMAN, S.A. y LEDFORD, Jr. G.E. (1995): *Creating high performance organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.
- LEGGE, K. (1989): «Human resource management: A critical analysis». En STOREY, J. (ed.): *New perspectives on human resource management*: 19-40. Routledge, Londres.
- LEGGE, K. (1995): «HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas». En STOREY, J. (ed.): *Human resource management: A critical text*: 33-59. Routledge, Londres.
- LEGGE, K. (2001): «Silver bullet or spent round? Assessing the meaning of the 'High Commitment Management'/'performance relationship'». En STOREY, J. (ed.): *Human resource management: A critical text*, (2.ª ed.): 21-36. Thompson Learning, Londres.
- 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*, 24(1): 31-48.
- LONDON, M. y BEATTY, R.W. (1993): «360-degree feedback as a competitive advantage». *Human Resource Management*, 32(2&3): 353-372.
- MABEY, C. y SALAMAN, G. (1995): *Strategic human resource management*. Blackwell, Oxford, Reino Unido.
- MABEY, C.; SALAMAN, G. y STOREY, J. (1998): «Strategic human resource management: The theory of practice and the practice of theory». En MABEY, C., SALAMAN, G. y STOREY, J. (eds.): *Strategic human resource management: A reader*. Sage, Londres.
- MACDUFFIE, J.P. (1995): «Human resources bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry». *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197-216.
- MARÍN, M. y VALVERDE, M. (2002): «Relacions laborals». En *Recursos humans I*. Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.
- MARR, R. y GARCÍA, S. (1997): *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Díaz de Santos, Madrid.
- MATUSIK, S.F. y HILL, C.W.L. (1998): «The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage». *Academy of Management Review*, 23(4): 680-697.
- MCGREGOR, D. (1960): *The human side of enterprise*. McGraw-Hill, Nueva York.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill, Nueva York.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1984): «Designing strategic human resources systems». *Organizational Dynamics*, 13(1): 36-53.
- MILLER, K.I. y MONGE, P.R. (1986): «Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review». *Academy of Management Journal*, 29(4): 727-753.
- MINER, J.B. y CRANE, D.P. (1995): *Human resource management: The strategic perspective*. Harper Collins College Publishers, Nueva York.
- MUELLER, F. (1996): «Human resources as strategic assets: An evolutionary resource-based theory». *Journal of Management Studies*, 33(6): 757-785.
- ODIORNE, G.S. (1984): *Strategic management of human resources: A portfolio approach*. Jossey-Bass, San Francisco.
- ORDÓÑEZ, M. (1996): *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos*. AEDIPE, Madrid.
- OSTERMAN, P. (1987): «Choice among alternative internal labor market systems». *Industrial Relations*, February: 46-67.
- OSTERMAN, P. (1994): «How common is workplace transformation and who adopts it?». *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2): 173-188.

- O'TOOLE, J. (1985): «Employee practices at the best managed companies». *California Management Review*, 28(1): 35-67.
- PAETZOLD, R.L. (1992): «Multicollinearity and the use of regression analysis in discrimination litigation». *Behavioral Science and the Law*, 10: 207-228.
- PEARCE, J.L.; STEVENSON, W.B. y PERRY, J.I. (1985): «Managerial compensation based on organizational performance: A time series analysis of effects of merit pay». *Academy of Management Journal*, 28(2): 261-278.
- PERÉZ, E. y RODRIGO, B. (1997): *La dirección de recursos humanos*. Pirámide, Madrid.
- PETERAF, M.A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view». *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-191.
- PFEFFER, J. (1994a): *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Harvard Business School Press, Boston.
- PFEFFER, J. (1994b): «Competitive advantage through people». *California Management Review*, 36(2): 9-28.
- PFEFFER, J. (1998a): *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press. Existe traducción al español (1998): *La ecuación humana*. AEDIPE – Gestión 2000, Barcelona.
- PFEFFER, J. (1998b): «Seven practices of successful organizations». *California Management Review*, 40(2): 96-124.
- PFEFFER, J. (1998c): «Six dangerous myths about pay». *Harvard Business Review*, 76-3: 109-119.
- PFEFFER, J. y LAUGHTON, N. (1993): «The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity and working collaboratively: Evidence from college and university faculty». *Administrative Science Quarterly*, 38: 382-407.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive strategy*. Free Press, Nueva York. Existe traducción al español (1984): *Estrategia competitiva*. CECSA, México.
- PUCHOL, L. (1997): *Dirección y gestión de recursos humanos*, (3.ª ed.). Díaz de Santos, Madrid.
- PURCELL, J. (1999): «Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac?». *Human Resource Management Journal*, 9(3): 26-41.
- RAJAGOLAPAN, N. (1997): «Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms». *Strategic Management Journal*, 18(10): 761-785.
- RODRÍGUEZ, J.M. (2001): «El desarrollo interno de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva para la empresa». *XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza.
- RUSSEL, J.S.; TREBORG, J.R. y POWERS, M.L. (1985): «Organizational performance and organizational level training and support». *Personnel Psychology*, 38(4): 849-864.
- SANZ, R. y SABATER, R. (2000): «Efectos del enfoque estratégico de recursos humanos en los resultados de la empresa». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos (Comentarios y Casos Prácticos)*, Ed. Estudios Financieros. 211: 167-204.
- SCHULER, R.S. y JACKSON, S.E. (1987): «Linking competitive strategies with human resources management practices». *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.
- SCHULER, R.S. y MACMILLAN, I.C. (1984): «Gaining competitive advantage through human resource management practices». *Human Resource Management*, 23(3): 241-256.
- SHEPARD, E.M. III (1994): «Profit sharing and productivity: Further evidence from the chemicals». *Industrial Relations*, 33(4): 452-466.
- SNELL, S.A.; YOUNDT, M.A. y WRIGHT, P.M. (1996): «Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning». En FERRIS, G.R. (ed.): *Research in personnel and human resources management*, 14: 61-90. JAI Press, Greenwich, CT, EE.UU.

- SONNENFELD, J.A. y PEIPERL, M.A. (1988): «Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems». *Academy of Management Review*, 13: 588-600.
- STAJKOVIC, A.D. y LUTHANS, F. (2001): «Differential effects of incentive motivators on work performance». *Academy of Management Journal*, 4(3): 580-590.
- STOREY, J. (1987): «Developments in the management of human resources: An interim report». *Warwick Papers in Industrial Relations*, 17, IRRU, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick.
- STOREY, J. (1992): *Developments in the management of human resources: An analytical review*. Basil Blackwell, Oxford.
- STOREY, J. (1995): *Human resource management: A critical text*. Routledge, Londres.
- STOREY, J. (2001a): *Human resource management: A critical text*, (2.^a ed.). Thompson Learning, Londres.
- STOREY, J. (2001b): «Human resource management today: An assessment». En STOREY, J. (ed.): *Human resource management: A critical text*, (2.^a ed.): 3-20. Thompson Learning, Londres.
- TERPSTRA, D.E. y ROZELL, E.J. (1993): «The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance». *Personnel Psychology*, 46: 27-48.
- TICHY, N.M.; FOMBRUN, C. y DEVANA, M.A. (1982): «Strategic human resource management». *Sloan Management Review*, 23: 47-61.
- TORNOW, W.W. (1993): «Editor's note: Introduction to special issue on 360-degree feedback». *Human Resource Management*, 32(2&3): 211-219.
- TRUSS, C. (2001): «Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes». *Journal of Management Studies*, 38(8): 1.121-1.149.
- TRUSS, C. y GRATTON, L. (1994): «Strategic human resources management: A conceptual approach». *International Journal of Human Resources Management*, 5(3): 663-686.
- TRUSS, C.; GRATTON, L.; HOPE-HAILEY, V.; MCGOVERN, P. y STILES, P. (1997): «Soft and hard models of human resource management: A reappraisal». *Journal of Management Studies*, 31(1): 53-73.
- ULRICH, D. (1998): «A new mandate for human resources». *Harvard Business Review*, 76(1): 124-134.
- ULRICH, D.; LOSEY, M.R. y LAKE, G. (1998): *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Aedipe, Madrid.
- VALLE, R. (1995): *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana, Argentina.
- VALVERDE, M. (coord.) (2002): *Recursos humans I*. Universitat Oberta de Catalunya.
- VENKATRAMAN, N. (1989): «The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence». *Academy of Management Review*, 14: 423-444.
- WALKER, J.W. (1980): *Human resource planning*. McGraw-Hill, Nueva York.
- WALTON, R.E. (1985): «From control to commitment in the workplace». *Harvard Business Review*, 63(2): 76-84.
- WERNERFELT, B. (1984): «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- WERTHER, W.B. y DAVIS, K. (1982): *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill, México. Original en inglés: *Human resources and personnel management*, Nueva York: McGraw-Hill.
- WEST, M. y PATTERSON, M. (1999): «The workforce and productivity: People management is the key to closing the productivity gap». *New Economy*, 6: 22-27.
- WINTER, R.P.; SARROS, J.C. y TANIEWSKI, G.A. (1997): «Reframing managers' control orientations and practices: A proposed organizational learning framework». *International Journal of Organizational Analysis*, 5(1): 9-24.
- WOOD, S. y MENEZES, L. (1998): «High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey». *Human Relations*, 51: 485-515.

- WRIGHT, P.M. (1992): «An examination of the relationships among monetary incentives, goal level, goal commitment, and performance». *Journal of Management*, 18(4): 677-693.
- WRIGHT, P.M. y GARDNER, T.M. (2000): «Theoretical and empirical challenges in studying the HR practice-performance relationship». Paper presented at special workshop: *Strategic human Resource Management*. European Institute for Advanced Studies Management, INSEAD. Fontainebleau, Francia.
- WRIGHT, P.M. y MCMAHAN, G.C. (1992): «Theoretical perspectives for strategic human resource management». *Journal of Management*, 18(2): 295-320.
- WRIGHT, P.M. y SHERMAN, W.S. (1999): «Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems». *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4: 53-74.
- WRIGHT, P.M. y SNELL, S.A. (1998): «Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management». *Academy of Management Review*, 23(4): 756-772.
- YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A.; DEAN, JR. J.W. y LEPAK, D.P. (1996): «Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance». *Academy of Management Review*, 39(4): 836-866.

NOTAS

- ¹ Por ejemplo, en España está bastante consensuada la traducción de *strategic management* como *dirección* estratégica, mientras que *knowledge management* se ha popularizado como *gestión* del conocimiento.
- ² Pueden encontrarse ejemplos de la incorporación, a los respectivos títulos de manuales *traducidos* de recursos humanos, de los términos *gestión* (e.g. DOLAN, SCHULER y VALLE, 1999; GÓMEZ-MEJÍA, BALKIN y CARDY, 1996, 1999), *dirección* (e.g. ULRICH, LOSEY y LAKE, 1998; WERTHER y DAVIS, 1982) o ambos conjuntamente (e.g. GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 2001). Análogamente, pueden hallarse ejemplos en trabajos originales en español –u otras lenguas de España–, en cuanto al uso de los términos *gestión* (e.g. VALVERDE, 2002; ORDÓÑEZ, 1996; VALLE, 1995), *dirección* (e.g. HERRERA, 2001; MARR y GARCÍA, 1997; PÉREZ y RODRIGO, 1997) o también ambos conjuntamente (e.g. PUCHOL, 1997). En cualquier caso, no hallamos una diferencia relevante en el tratamiento del tema según el enunciado *literal* del título. Asimismo, como curiosidad en apoyo de nuestra decisión semántica, cabe destacar que el título original de GÓMEZ-MEJÍA *et al.* (1996, 1999, 2001), *Managing Human Resources*, traducido en las dos primeras ediciones (1996, 1999) como «Gestión de recursos humanos», se ha traducido en la tercera (2001) como «*Dirección* y gestión de recursos humanos» (énfasis nuestro). No alcanzamos a entender dicho cambio, dado que en el texto del manual se recurre sistemáticamente a la traducción *literal* de *management* por «gestión» (incluso en el mismo prólogo a la edición en castellano el profesor Jesús García-Tenorio habla simple y llanamente de *gestión* de recursos humanos). También el lema de la edición de 2003 de un importante congreso internacional de recursos humanos que organizan anualmente la Universidad de Cádiz y la Universidad Pablo de Olavide (*Human Resource Management in the New Economy*), se ha traducido oficialmente al español como «La Gestión de Recursos Humanos en la Nueva Economía».
- ³ Debe admitirse que, principalmente en ámbitos ajenos a la investigación, no es extraña cierta tendencia –aunque en absoluto extendida formalmente– a asociar, en cuanto a los recursos humanos, la *gestión* a los aspectos más operativos, a corto plazo y de ámbito estrictamente funcional, y la *dirección* a los aspectos más estratégicos, a largo plazo y con implicaciones de dirección general. En cualquier caso, la literatura en español (original o traducida) no sigue un patrón consistente para hablar bien de *gestión* bien de *dirección*, con lo que no nos parece oportuna dicha distinción. Como caso ilustrativo, cabe destacar la no infrecuente utilización de la expresión *gestión estratégica de los recursos humanos* (e.g. en los mismos títulos de VALLE [1995] o de una sesión paralela del penúltimo Congreso Nacional de ACEDE en Zaragoza [septiembre 2001]), por definición incompatible con la distinción en cuestión.
- ⁴ Alternativamente, la concepción amplia o laxa de la DRH consistiría en la utilización del término DRH para aludir, en general, al tratamiento (*cualquier* tipo de tratamiento) de las personas en la organización, que siempre existe en un modo u otro –que a su vez puede o no puede identificarse con la DRH en sentido estricto–, lo que nosotros entendemos como el campo de la *gestión* de personas en general. En este sentido, destacamos que sólo la visión estricta de la DRH aporta un claro valor añadido al significado de la expresión DRH, que de otro modo no sería más que una simple etiqueta de moda totalmente vacía de contenido *propio*.

- ⁵ Esto es, en el sentido de la asunción compartida por las distintas partes implicadas (tradicionalmente dirección *vs.* trabajadores) de que la gestión de personas debe apoyarse en los supuestos pluralistas y colectivistas de negociación y conflicto. En adelante utilizamos instrumentalmente el término *relaciones laborales* como traducción de *industrial relations*.
- ⁶ Tanto incluyéndolas en convenio como adicionalmente a éste, sin entorpecer los derechos laborales en él contemplados.
- ⁷ En estrecha conexión con la combinación simultánea de los rasgos culturales de «elevada distancia de poder» y «elevada evasión de la incertidumbre» que definen aspectos importantes de los contextos culturales latinoamericano y árabe (según los clásicos parámetros de análisis cultural de HOFSTEDE [*e.g.* 1980, 1984, 1993], aplicados por GÓMEZ-MEJÍA *et al.* [2001] a la DRH), con los cuales en estas cuestiones España queda bastante identificada, hallándose en cambio más alejada de otros ámbitos del mundo desarrollado (Estados Unidos, Unión Europea no mediterránea y Escandinavia).
- ⁸ El sector público español pertenecería, según el modelo de GUEST (1995), estrictamente al primer cuadrante, con las distintas partes centradas en la perpetuación de dicha situación (sin perjuicio de la existencia de discrepancias, que en cualquier caso se sitúan en otro ámbito de análisis y en el fondo no cuestionan el *statu quo* de la opción 1).
- ⁹ Precisamente en relación con los grupos sociales más desfavorecidos en todo el mundo –con la única excepción de Escandinavia, única zona del globo libre de la exclusión social (CASTELLS, 1998)–, escasamente beneficiados por la denominada (algo inexactamente a nuestro juicio) «globalización» –en cualquier caso un fenómeno altamente complejo en el que los matices de contenidos e interpretaciones suponen su auténtico núcleo, más que posiciones radicales en uno u otro extremo–.
- ¹⁰ Especialmente interesante es el reciente estudio comparativo de GARCÍA-MONTALVO y MORA (2000) sobre la situación del mercado laboral de titulados universitarios entrantes en el mismo en una muestra de doce países desarrollados: once europeos (Italia, España, Francia, Austria, Alemania, Holanda, Reino Unido, Finlandia, Noruega, Suecia y República Checa) y Japón. Con una gran diferencia, en todos y cada uno de los indicadores utilizados, la situación más precaria es la española. Por ejemplo, el tiempo medio que los titulados universitarios tardan en encontrar el primer empleo oscila entre el mínimo de 3,1 meses en Noruega y el máximo de 13,2 meses en España (*ibíd.*). Más allá, como indicador de la informalidad del mercado laboral, y así la relativa escasez de la aplicación de la DRH *stricto sensu*, encontramos que, mientras que el principal método para encontrar el primer empleo, en el conjunto de países de la muestra, es el anuncio de trabajo, para España lo es el uso de contactos personales (*ibíd.*).
- ¹¹ Son perfectamente constatables los efectos de la precarización laboral en el retraso de la edad de emancipación juvenil, las barreras al desarrollo del sistema financiero, las barreras al establecimiento de nuevas unidades familiares, la estructuralización de una tasa de natalidad bajísima, las trabas a una actitud emprendedora e innovadora, etc. (MARÍN y VALVERDE, 2002), aspectos que, en definitiva, en combinación con los aspectos culturales anteriormente citados de HOFSTEDE (véase nota 7), alimentan un peligroso círculo vicioso.
- ¹² Cabe destacar, en este sentido, los trabajos de BREWSTER (*e.g.* 1995, 2001) acerca de las diferencias entre los modelos norteamericano y europeo de DRH.
- ¹³ Otra cuestión es la práctica efectiva, tema muy complejo en el que no vamos a entrar, ya que supondría desviarnos excesivamente de nuestro tema de investigación.
- ¹⁴ Por ejemplo, en cuanto a la selección, en los contextos anglosajón, germánico y nórdico la discusión se centra en los procedimientos más apropiados que permiten detectar, *a priori*, el potencial de los distintos candidatos para contribuir a la generación de valor a la organización. Se asume, como punto de partida, que los procedimientos de selección, como tales, existen, y el debate se centra en el relativo grado de sofisticación y rigor de los mismos, así como los procedimientos concretos a utilizar. En cambio, en España, donde el nepotismo es una práctica habitual y socialmente aceptada (*cf.* HOFSTEDE, 1980, 1984; GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 2001), el debate debería centrarse más bien en la comparación entre la simple existencia de política de selección *vs.* la inexistencia de la misma (la contratación de personas «conocidas» o «recomendadas», al margen de cualquier consideración estratégica). La segunda opción, precisamente la más extendida en España, no tiene cabida en la literatura internacional de DRH, de modo que los sistemas de selección de nuevo personal no han sido objeto de excesiva controversia en la misma, situación que se ha trasladado a la investigación española. No obstante, nos preguntamos si, precisamente, la cuestión de la misma *existencia* de procedimientos de selección no sería un elemento relevante a considerar para valorar los sistemas de recursos humanos en España. (El sector público sería objeto de distintas consideraciones, dado que el particular sistema de acceso a la función pública propio de España precisamente se sitúa en el extremo diametralmente opuesto, hasta un punto un tanto caricaturesco, que en cualquier caso no es ajeno a los vicios culturales que con frecuencia distorsionan los propósitos de «objetividad» del sistema, extremos todos ellos muy asumidos por la totalidad del espectro político, situándose las divergencias en otros marcos de referencia que no cuestionan el *statu quo*.)
- ¹⁵ Citado, por ejemplo, por HUGHES (1999) o LEGGE (1995).
- ¹⁶ TRUSS *et al.* (1997) plantean una interpretación dicotómica extrema entre enfoques *hard* y *soft* de DRH, que asocian de modo directo a las asunciones acerca de la naturaleza humana contenidas en las clásicas teorías X e Y de MCGREGOR (1960), por definición diametralmente opuestas. Por su parte, LEGGE (1995: 34) identifica el enfoque *hard* con la «estre-

- cha integración de las políticas, sistemas y actividades de recursos humanos con la estrategia empresarial», citando el clásico trabajo de FOMBRUN *et al.* (1984) de dirección *estratégica* de recursos humanos como exponente del enfoque *hard*, con lo que una defensa de la DRH *soft* sería inconsistente con planteamientos estratégicos (LEGGE, 1995). Asimismo, LEGGE (1995) es muy escéptica con la aplicabilidad de la visión *soft* en el contexto de industrias intensivas en mano de obra y que persiguen estrategias de liderazgo en costes, donde evidentemente el enfoque *hard* más extremo es el que invariablemente se impone (*ibíd.*).
- 17 TRUSS *et al.* (1997) y LEGGE (1989, 1995) no dudan en asociar las consideraciones estratégicas al enfoque *hard*, e incluso LEGGE (1995) extiende las mismas a la minimización de costes laborales, como «extensión estratégica» de la más tradicional administración de personal. En cualquier caso estas observaciones, sin duda filosóficamente interesantes, se sitúan al margen del necesario pragmatismo normativo del día a día de la gestión de personas, algo que la misma LEGGE (1995) reconoce. En este sentido, *relevantes* contribuciones que defienden –aunque implícitamente– posiciones claramente *soft* razonan con suma consistencia el ajuste de las mismas a las consideraciones estratégicas. En esta línea, por ejemplo, PFEFFER (1994b: 18) argumenta detalladamente la necesidad de «ver a la fuerza de trabajo como una fuente de ventaja estratégica, no sólo como un coste a minimizar o evitar».
 - 18 Aunque sea mínimo y transaccional.
 - 19 Cabe recordar que BEER *et al.* (1984) aparece como manual de apoyo a la introducción pionera de un curso de DRH en el MBA de *Harvard Business School*.
 - 20 Y que, a la inversa, MINER y CRANE (1995) «extirpan» en su definición de DRH «a secas» (no muy estricta y un tanto *hard*), precisamente para distanciarla *ex profeso* de la definición de DERH, esta última a su vez una acentuación «superestratégica» de la DRH estricta e híbrida de STOREY (1995).
 - 21 Análogamente, hablamos de gestión del conocimiento cuando estamos, sin duda, haciendo referencia a la gestión *estratégica* del conocimiento.
 - 22 Sin perjuicio de las críticas de diversa intensidad y carácter que la mayoría de las revisiones vierten acerca de posibles deficiencias metodológicas de la investigación empírica –cuestión que desarrollaremos más adelante–.
 - 23 Decimos «supuesto» porque la cuestión se complica si se tiene en cuenta la limitación que suponen las dudas al sentido de la causalidad que se apuntan en el próximo subepígrafe.
 - 24 Especialmente en el que, más adelante, identificaremos como ámbito universalista (*e.g.* ARTHUR, 1994; DELERY y DOTY, 1996; HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995; SANZ y SABATER, 2000).
 - 25 DELERY y DOTY (1996) se basaron a su vez en DEWAR y WERBEL (1979), quienes comparaban entre modelos universalistas y contingentes en el ámbito específico de la satisfacción y el conflicto laboral.
 - 26 Desde *fuera* del universalismo en el sentido de entender las «mejores prácticas» como una opción de DRH apropiada sólo bajo determinadas condiciones.
 - 27 Este trabajo no aparece en la **tabla 2** aunque, en cualquier caso, ICHNIEWSKI *et al.* (1997) tampoco contemplan la promoción interna en su propuesta de «mejores prácticas».
 - 28 En el próximo subepígrafe reproducimos en la **tabla 5** la comparación al efecto de DELERY y DOTY (1996).
 - 29 En cualquier caso, los resultados de RODRÍGUEZ (2001) son estadísticamente muy claros en su apoyo al sistema *make* como sistema ideal de recursos humanos. No obstante, este trabajo es altamente susceptible de importantes limitaciones teóricas, empíricas y metodológicas –además de forma especialmente acentuada en relación con los otros trabajos de la **tabla 2**–, que se comentan más adelante –en términos generales al conjunto de la investigación empírica– en este mismo subepígrafe (limitaciones propias del ámbito universalista) y también en el epígrafe 4 (limitaciones comunes a los ámbitos universalista y contingente).
 - 30 Orden alfabético.
 - 31 Experimento cuantitativo, no encuesta muestral.
 - 32 Revisión de una selección de 11 trabajos empíricos.
 - 33 En combinación con reparto de ganancias (estudio de un caso cuantitativo, no encuesta muestral).
 - 34 Revisión de una selección de 5 trabajos empíricos.
 - 35 Revisión de una selección de 3 trabajos empíricos.
 - 36 Revisión de una selección de 15 trabajos empíricos.
 - 37 Revisión de una selección de 6 trabajos empíricos.
 - 38 Revisión de una selección de 4 trabajos empíricos.
 - 39 En combinación con sistemas de sugerencias por parte de operarios –un tipo de participación consultiva (además, estudio de un caso cuantitativo, no encuesta muestral)–.

- 40 O puntualmente en varios, como en el único caso de KOCH y McGRATH (1996), que de todos modos contempla ámbitos íntimamente interrelacionados (planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección).
- 41 En cualquier caso, dicha distinción no es en absoluto sencilla en la práctica, dado que la segmentación entre empleados «esenciales» y «sustituibles» no es ajena a asunciones de partida tanto simplistas y, precisamente, enraizadas en concepciones en la estrategia que, paradójicamente, no asimilan los fundamentos básicos del enfoque de recursos en cuanto a la gestión de personas (esto es, el *auténtico* convencimiento previo por parte de la alta dirección de que las personas pueden constituir una fuente de ventaja competitiva muy importante).
- 42 También es frecuente la expresión «ajuste externo» –junto con la expresión «ajuste interno», esto es, la coherencia recíproca de las prácticas constitutivas del sistema de recursos humanos– (e.g. SANZ y SABATER, 2000). No obstante, preferimos referirnos a «ajuste vertical» –y así, coherentemente, a «ajuste horizontal»–, dado que «externo» e «interno» nos parecen términos incompatibles con una visión genuinamente estratégica de la DRH, es decir, totalmente integrada en la estrategia. Esto es, nos parece una clara contradicción en términos considerar la estrategia como variable exógena a la DRH. En este sentido, nuestra aproximación conceptual al enfoque contingente se centra en el ajuste vertical como indicador del grado efectivo de integración entre DRH y estrategia –precisamente a través de la implicación activa de aquella en el mismo desarrollo de la última– (véase definición de DERH de MINER y CRANE [1995] en epígrafe 2), y no como la simple adaptación de la DRH a requerimientos supuestamente «externos» por parte de la estrategia (véase la descripción del modelo «cultivado» *soft* de DRH descrito en el estudio de casos de TRUSS *et al.* [1997]).
- 43 En este contexto, cabe destacar que DELERY y DOTY (1996) proponen, a continuación de los enfoques universalista y contingente, un tercer enfoque, llamado *configuracional*, precisamente el que, según estos autores, enfatiza simultáneamente el ajuste horizontal y vertical (propuesta de DELERY y DOTY [1996] basada en la popular definición de DERH de WRIGHT y McMAHAN [1992], reproducida anteriormente en nuestro trabajo [véase epígrafe 2]). No obstante, optamos por no incorporar formalmente el mismo a nuestro marco teórico por dos razones. En primer lugar, una configuración o sistema de recursos humanos no necesariamente implica el requisito de ajuste vertical, tal como se aprecia en el conjunto de contribuciones universalistas que enfatizan la integración y coherencia interna del conjunto de prácticas de recursos humanos (e.g. ARTHUR, 1994; PFEFFER, 1994a). En segundo lugar, la definición de enfoque configuracional de DELERY y DOTY (1996) resulta inconsistente con las menciones que estos mismos autores efectúan de algunos trabajos (e.g. ICHNIOWSKI *et al.*, 1994; MACDUFFIE, 1995) como apoyos a las tesis configuracionales, dado que dichos ejemplos defienden posiciones básicamente universalistas. En consecuencia, cabría redefinir el enfoque configuracional, bien limitándolo estrictamente a los trabajos simultáneamente contingentes y centrados en sistemas de recursos humanos (esto es, atendiendo rigurosamente a la definición de DERH de WRIGHT y McMAHAN [1992]), bien ampliándolo a todos los trabajos que enfatizan los sistemas de recursos humanos, tanto desde un enfoque universalista como contingente. Según esta última alternativa, el enfoque configuracional no sería un tercer enfoque propiamente dicho, sino que constituiría un criterio de subdivisión de los enfoques universalista y contingente. Ésta es la opción implícita en nuestro tratamiento teórico –coherentemente con los criterios utilizados en otras revisiones de la literatura (e.g. SANZ y SABATER, 2000)–, en el que conscientemente evitamos cualquier alusión explícita al enfoque configuracional (con la única excepción de esta nota).
- 44 Este último especialmente relacionado –aunque no totalmente coincidente– con los llamados «mercados laborales internos» (e.g. BARON y KREPS, 1999; GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 2001).
- 45 Puntualizamos que DELERY y DOTY (1996) no hacen suyos estos argumentos, sino que se limitan a revisar y sistematizar distintas propuestas existentes en la literatura, tanto universalistas como contingentes.
- 46 A excepción de RODRÍGUEZ (2001), como señalábamos el subepígrafe anterior.
- 47 Sin perjuicio de, a efectos ilustrativos, la división de la sexta práctica en dos prácticas distintas en la **tabla 2**.
- 48 Aunque YOUNDT *et al.* (1996) no utilizan expresamente la tipología de PORTER (1980), sino una división entre estrategias de costes, calidad y flexibilidad, siendo las dos últimas asimilables a distintas orientaciones de una estrategia de diferenciación.
- 49 Esto es, podría entenderse, aunque con suma cautela, que las prácticas universalistas que MACDUFFIE (1995) denomina «innovadoras» se acercan en cierta medida al sistema de recursos humanos apropiado para la estrategia innovadora según SCHULER y JACKSON (1987). No obstante, manifestamos nuestras reticencias a aceptar esta interpretación, ya que MACDUFFIE (1995) apoya claramente las tesis universalistas, y así la producción flexible es el contexto «natural» de la población objeto de estudio escogida. Esto, en cualquier caso, supone una limitación a la generalización de los resultados, problema que siempre es atribuible, en mayor o menor medida, a cualquier contrastación enmarcada en un contexto sectorial determinado, sin que ello implique la interpretación de una contrastación contingente en función de las características de dicho sector.
- 50 Cuyos pormenores, dada su complejidad, no comentamos, en cualquier caso evitando dispersar la exposición.

- 51 Aunque no utiliza, como tal, el modelo de SCHULER y JACKSON (1987), consideramos que la tipología empleada de diferenciación en segmentos de alto precio, innovación y eficiencia y mejora de productos, correspondería, *grosso modo*, a las estrategias de calidad, innovación y costes de SCHULER y JACKSON (1987), respectivamente.
- 52 Véase nota anterior.
- 53 Esto enlaza con la limitación teórica anteriormente comentada acerca de centrarse en la contingencia entre recursos humanos y estrategia, asumiendo despreocupadamente que esta última es apropiada para el contexto en el que opera la empresa.
- 54 Nótese que, de nuevo, esta cuestión se relaciona con la limitación más general de centrarse en la contingencia estrictamente estratégica, infravalorando la influencia de otros posibles factores contingentes.
- 55 Esto es, atendiendo rigurosamente a la etimología del vocablo «metodología» (estudio de métodos), entendemos que una limitación metodológica es, precisamente, una limitación fundamentada en el planteamiento de una preocupación por parte del sujeto que ejerce la crítica de la investigación objeto de análisis, desde un marco de referencia distinto y/o más amplio que el del método elegido por el investigador cuyo trabajo es objeto de crítica.
- 56 Análogamente a, por ejemplo, la limitación metodológica propia de la investigación cualitativa consistente en la incapacidad de generalización estadística de los resultados.
- 57 Estimamos que estas reflexiones ayudan a ofrecer una visión de la contingencia perfectamente compatible con el enfoque de recursos, contribuyendo así a la superación de la limitación apuntada al respecto en el epígrafe anterior (de sistemas de recursos humanos «universalmente contingentes» con estrategias rígidas, se pasa a capacidades idiosincrásicas contingentes con la flexibilidad organizativa).
- 58 En este sentido, afirmaciones cuasi-axiomáticas se hallan implícitas en algunas de las «mejores prácticas» existentes en la literatura, en cuanto a que, desde el más puro sentido común, ofrecen pocas dudas acerca de su validez universal. Por ejemplo, la propuesta de «[fomento de] un clima de cooperación y confianza» de KOCHAN y OSTERMAN (1994) (véase **tabla 2**). ¿Quién no va a negar que, *ceteris paribus*, un clima de cooperación y confianza muy probablemente tiene un impacto positivo en los resultados organizativos?
- 59 No obstante, debemos puntualizar que no todo es tan «blanco o negro». En este sentido, el mismo PFEFFER (1994a), «gurú» del universalismo, advierte que las «mejores prácticas» tienen un carácter relativamente genérico, mientras que la implementación de las mismas debe ser en cualquier caso necesariamente contingente en el contexto idiosincrásico de cada organización.
- 60 Por ejemplo, «he tenido buenos resultados financieros, por tanto deduzco que me he preocupado por invertir en las personas», con lo que las respuestas relativas a la DRH pueden sesgarse en el sentido de las «mejores prácticas».
- 61 Por ejemplo, «han bajado los beneficios, está claro que por la mala coyuntura del sector», con lo que las variables de control pueden sobrevalorarse.
- 62 En contraste con la abundancia de alusiones superficiales.
- 63 Sin perjuicio de la última limitación teórica apuntada en el subepígrafe 4.1.
- 64 En el ámbito español de forma sí cabe más acentuada que en los ámbitos norteamericano y británico, a los cuales se refieren, respectivamente, los dos trabajos citados.
- 65 Ciertamente, preguntar datos constatables (*e.g.* días de formación anuales por empleado) se supone un procedimiento más objetivo. No obstante, no está exento de subjetividad en la medida en que entendemos que raramente pueden preocuparse los informadores por acudir a archivos para extraer la información relevante —cuando no ocurre que dicha información simplemente no se halla documentada, o es muy difícil su obtención al estar repartida entre diversas fuentes—.
- 66 Nótese la importante conexión entre esta limitación y la anteriormente mencionada acerca de la «retórica vs. práctica» (limitación teórica en el subepígrafe 4.1).
- 67 Nótese la relación de este problema con la teoría de la atribución anteriormente mencionada en cuanto a la limitación teórico-empírica acerca de la relación de causalidad (apartado 4.2.2).