

ISABEL SÁNCHEZ QUIRÓS

*Profesora Asociada de Organización de Empresas. Facultad
de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad
Complutense de Madrid*

Extracto:

ESTE trabajo pretende analizar las diferentes perspectivas que han tratado de estudiar la dirección estratégica de recursos humanos, analizando los supuestos de los que parte cada una de ellas y las complementariedades que pueden deducirse de ellas tras su aplicación mediante su contrastación en el sector hotelero español. Las conclusiones y desarrollos futuros del modelo planteado nos ayudan a entender cada vez mejor la manera en la que la organización puede gestionar y desarrollar su capital humano de manera que contribuya al logro de los objetivos que se plantee.

Sumario:

1. Introducción.
2. Análisis de la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados.
 - 2.1. Influencia directa de las prácticas de recursos humanos en los resultados: perspectiva universalista o de mejores prácticas.
 - 2.2. El impacto de las prácticas de recursos humanos en los resultados es diferentes dependiendo de determinadas variables: perspectiva contingente.
 - 2.3. Conjuntos coherentes de prácticas de recursos humanos y otras variables organizativas es lo que tiene impacto en los resultados: perspectiva configurativa.
3. Contrastación del modelo de investigación.
 - 3.1. Muestra y procedimientos.
 - 3.2. Resultados.
4. Discusión, conclusiones y líneas de futura investigación.
 - 4.1. Conclusiones de las perspectivas universalista, contingente y configurativa.
 - 4.2. Complementariedades entre las perspectivas analizadas.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones son conscientes de que gestionar adecuadamente su componente humano las coloca en una posición inmejorable para conseguir una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, la mayor dificultad a la que se enfrentan es conocer la manera en la que se deben administrar los recursos humanos y la forma más adecuada de realizarlo. Existen multitud de estudios que intentan analizar esta problemática, pero la gran mayoría de los trabajos se han centrado en casos concretos y eminentemente dirigidos a la comunidad profesional, por lo que no se ha generado una visión coherente y generalizable de este proceso por la escasa articulación de las teorías respecto a la misma. Es decir, los resultados que se han obtenido son enormemente heterogéneos y no permiten extraer una visión única que explique la manera en la que los recursos humanos pueden gestionarse de una mejor manera.

De esta manera, la revisión de la literatura en Dirección de Recursos Humanos refleja generalmente tres perspectivas teóricas diferentes para el estudio del impacto que las prácticas de RRHH tienen en los resultados: la visión de las mejores prácticas, las aproximaciones de contingencia y el mejor ajuste o visión configurativa. La perspectiva universalista, o de «mejores prácticas», defiende que existen un conjunto de prácticas de recursos humanos cuyo efecto sobre los resultados es siempre positivo, independientemente del resto de los elementos a los que la organización se enfrenta (DELANEY, LEWIN e ICHNIOWSKI, 1989; HUSELID, 1993, 1995; OSTERMAN, 1994; PFEFFER, 1994; TERPSTRA y ROZELL, 1993). La perspectiva contingente, por su parte, establece que existen determinados factores, entre ellos la estrategia de la organización, que aumentan o disminuyen el impacto que tienen determinadas prácticas de recursos humanos en los resultados (BUTLER, FERRIS y NAPIER, 1991; DYER, 1985; FOMBRUM y otros, 1994; GOLDEN y RAMANUJAN, 1985; GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN, 1992; LENGNICK-HALL y LENGNICK-HALL, 1988; MILKOVICH, 1988; SCHULER y JACKSON, 1987). La perspectiva configurativa, por último, propone que existen un conjunto de variables organizativas, entre ellas las prácticas de recursos humanos, que se deben administrar de manera conjunta y coordinada para que se produzca un impacto conjunto sobre los resultados (DOTY, GLICK y HUBER, 1993; DOTY y GLICK, 1994; MEYER, TSUI AND HININGS, 1993; MILLER y FRIESEN, 1984; VENKATRAMAN y PRESCOTT, 1990).

Sin embargo, a pesar de que existen numerosos trabajos que intentan analizar la perspectiva estratégica de los recursos humanos, las diferencias entre las visiones utilizadas por los diferentes investigadores ha hecho que no exista una teoría generalmente aceptada que pueda guiar la actuación de las organizaciones (BACHARACH, 1989; DYER, 1985). Los diferentes investigadores han utilizado las diferentes teorías intentando demostrar que cada una de ellas es la válida, por lo que no existe suficiente articulación entre ellas. De esta forma los estudios han encontrado apoyo a la perspectiva universalista, cierto apoyo a la contingente y escaso a la configurativa.

Sin embargo, por lo que respecta a los estudios universalistas, aún encontrando apoyo a las hipótesis planteadas, las prácticas a las que se refieren los diferentes autores son distintas. Por su parte, los estudios que han analizado la perspectiva contingente han planteando una serie de prácticas que encajan con determinadas tipologías estratégicas (reclutamiento interno, seguridad en el empleo o sistema de formación formal con estrategia defensiva...). Sin embargo, los resultados que se obtienen no son concluyentes. Y por lo que respecta a la perspectiva configurativa, no se ha generado un modelo general para su análisis y contrastación, por lo que las conclusiones que se obtienen no aportan evidencia al respecto.

Por ello, con el presente trabajo pretendemos lograr un objetivo fundamental: profundizar en el hecho de que las diferentes perspectivas pueden ser versiones complementarias de la misma realidad. Además, para ello, plantaremos un modelo que nos permita contrastar la perspectiva configurativa, superando muchas de las limitaciones que se dan en los estudios que han tratado de aproximarse a esta perspectiva, mediante la inclusión de las prácticas de recursos humanos en el contexto organizativo en el que se mueven.

Hemos estructurado el trabajo en tres bloques básicos. En el primero revisaremos la literatura referente a cada una de las perspectivas, analizándolas y planteando los supuestos que defiende cada una de ellas. Así mismo, plantaremos el modelo de investigación que permitirá contrastar los supuestos de la teoría configurativa. El segundo es el destinado a la contrastación del modelo de investigación y el tercero al análisis de las principales conclusiones e implicaciones del modelo planteado.

2. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y LOS RESULTADOS

2.1. Influencia directa de las prácticas de recursos humanos en los resultados: perspectiva universalista o de mejores prácticas.

El enfoque universalista defiende que existe una relación directa entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos, para lo que se apoya en los supuestos teóricos de diversas disciplinas, como la teoría del capital humano y la de recursos y capacidades (YOUNDT, *et al.*, 1996). La teoría del capital humano sugiere que las habilidades, los conocimientos y las actitudes de las personas proporcionan un valor económico a las empresas. Es decir, la inversión en capital humano tiene su justificación por el rendimiento que proporciona vía productividad, mientras que la teoría de recursos y capacidades (en la que se enmarcan los trabajos más recientes de esta perspectiva) sostiene que las personas, como recursos internos, juegan un papel clave en el desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva (BARNEY, 1991; WRIGHT y MCMAHAN, 1992; WRIGHT *et al.*, 1994; PFEFFER, 1994).

El elemento clave de esta perspectiva es, por tanto, encontrar las prácticas de recursos humanos que podemos considerar universalistas. Para ello, los estudios más relevantes son los de WALTON (1985) y PFEFFER (1994). WALTON sostiene que la mejora en los resultados organizativos requiere del logro del compromiso de los empleados, señalando la necesidad de un conjunto consistente y coherente de medidas de gestión de los recursos humanos para lograr ese compromiso: la seguridad en el trabajo, el énfasis en la participación del personal, compartir información, la participación en beneficios, etc. Es decir, esta perspectiva se enfrenta al enfoque tradicional de administración del capital humano en el que se

defendía el diseño de puestos de trabajo con un alto nivel de especialización y en el que los trabajadores carecían de autonomía. En este caso, el logro del compromiso defiende que los puestos de trabajo deben definirse de un modo más amplio, combinando formulación e implantación, centrándose en la fijación de objetivos más amplios y orientados al mercado.

Por su parte, PFEFFER (1994, 1998), identifica un total de 16 prácticas de RRHH que parecen caracterizar el éxito competitivo de las empresas, que posteriormente reduce a siete, sosteniendo que dichas prácticas no constituyen una moda pasajera (aunque su aplicación pueda serlo), ni son contingentes respecto a la estrategia competitiva de la empresa. En la **tabla 1** se refleja una comparación de las prácticas universalistas en ambos trabajos.

TABLA 1. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS UNIVERSALISTAS SEGÚN LOS MODELOS DE WALTON Y PFEFFER

<i>WALTON (1985)</i>	<i>PFEFFER (1994)</i>
Enriquecimiento del puesto de trabajo	Formación
Equipos de trabajo	Equipos autodirigidos
Definición flexible del puesto de trabajo	
Coordinación basada en objetivos y valores compartidos	
Remuneración variable (equidad interna)	Remuneración alta
Participación en beneficios o propiedad	
Remuneración individual en función de habilidades	
Seguridad en el trabajo	Seguridad en el empleo
Participación del personal	Descentralización de la toma de decisiones
	Reducción de las diferencias de estatus
Información compartida	Compartir información financiera
Relaciones laborales basadas en la resolución de conflictos	
	Selección rigurosa

FUENTE: *Elaboración propia a partir de WALTON y PFEFFER (1994).*

Como puede observarse en el cuadro anterior, las prácticas señaladas por ambos autores son similares, pero también existen diferencias. DELERY y DOTY (1996) afirman que se ha generado un creciente consenso sobre qué prácticas de recursos humanos deben ser consideradas como mejores y existen numerosos trabajos que apoyan las predicciones universalistas (ABOWD, 1990; LEONARD, 1990; GERHART y MILKOVICH, 1990; TERPSTRA y ROZELL, 1993). Sin embargo otros autores, como BECKER y GERHART (1996), sostienen que incluso dentro de este enfoque, los estudios sobre los denominados sistemas laborales de alto rendimiento varían significativamente en cuanto a las prácticas considera-

das e, incluso, respecto a si una práctica determinada está relacionada positiva o negativamente con los resultados. Aún así, de las perspectivas teóricas analizadas, es la que más apoyo ha encontrado en la literatura. En la **tabla 2**, que aparece a continuación, se recogen las consideradas prácticas universalistas por los diferentes autores a partir de los trabajos de WALTON (1985) y PFEFFER (1994) y en ella se pueden apreciar las diferencias y los puntos de consenso entre ellos.

TABLA 2. PRÁCTICAS UNIVERSALISTAS

Prácticas de RRHH	ARTHUR (1994)	CUTCHER-GERSHENFELD (1991)	DELANEY Y HUSELID (1996)	DELERY Y DOLY (1998)	HUSELID (1995)	KOCHAN Y OSTERMAN (1994)	McDUFFIE (1995)
<i>Contratación</i>							
Criterios de selección habilidades para el puesto/aprendizaje ..			SÍ		SÍ		SÍ
Rigurosidad de selección			SÍ	SÍ	SÍ		
Reclutamiento interno				SÍ			SÍ
Seguridad en el empleo							
<i>Evaluación</i>							
Sistema de evaluación formal ...					SÍ		
Basada en resultados/comportamientos				SÍ			
<i>Compensación</i>							
Retribución variable	SÍ		SÍ	SÍ	SÍ		SÍ
<i>Formación y desarrollo</i>							
Formación inicial	SÍ		SÍ	SÍ	SÍ		SÍ
Énfasis en la formación			SÍ	SÍ	SÍ		SÍ
Rotación de puestos						SÍ	SÍ
Criterios de promoción			SÍ		SÍ		
<i>Otras</i>							
Trabajo en equipo	SÍ	SÍ				SÍ	SÍ
Participación círculos de calidad	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ		SÍ	SÍ
Gestión de calidad total						SÍ	SÍ
Información compartida					SÍ		
Barreras de estatus							SÍ
Resolución de conflictos	SÍ	SÍ					
Procedimientos formales de quejas			SÍ		SÍ		
Encuestas de actitudes					SÍ		
% de personal cualificado	SÍ						
Ámbitos de control	SÍ						
Actos sociales	SÍ						
Información sobre objetivos de producción		SÍ					
Diseño de puestos (flexibles o rígidos)	SÍ			SÍ			

FUENTE: RODRÍGUEZ PÉREZ (2001). Elaborado a partir de BECKER y GERHART (1996).

Como puede observarse, el conjunto de prácticas que podemos considerar universalistas es muy amplio y no existe un pequeño grupo sobre las que se haya generado consenso, sino que el abanico es muy amplio y cada autor utiliza las suyas propias en función de los objetivos que se haya trazado. Esto hace que, aunque existe apoyo empírico a la perspectiva universalista en general, no existe consenso sobre lo que se pueden considerar mejores prácticas. Por ello, y dadas las discrepancias entre los diferentes autores, en nuestro caso hemos recogido el conjunto de prácticas sobre las que la mayoría de los estudios coinciden y que nos servirán como base para la contrastación de las hipótesis en las diferentes perspectivas. Éstas son:

- «Empowerment» o participación en la toma de decisiones (ARTHUR, 1994; DELANEY y HUSELID, 1996; DELERY y DOTY, 1996; HUSELID, 1995; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997; MCDUFFIE, 1995; PFEFFER, 1994 y 1998; WALTON, 1985),
- Reclutamiento interno (DELANEY y HUSELID, 1996; DELERY y DOTY, 1996; HUSELID, 1995; PFEFFER, 1994 y 1998),
- Seguridad en el empleo (DELERY y DOTY, 1996; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997; MARTELL y CARROLL, 1995; MCDUFFIE, 1995; PFEFFER, 1994 y 1997; WALTON, 1985),
- Trabajo en grupo (ARTHUR, 1994; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997; MCDUFFIE, 1995; PFEFFER, 1994 y 1997; WALTON, 1985),
- Diseño y especificidad de la tarea (ARTHUR, 1994; DELANEY y HUSELID, 1996; DELERY y DOTY, 1996; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997; PFEFFER, 1994 y 1998),
- Posibilidades de promoción (DELANEY y HUSELID, 1996; HUSELID *et al.*, 1997; HUSELID, 1995).

La hipótesis de partida de la perspectiva universalista sería del tipo:

HIPÓTESIS 1: *El uso del reclutamiento interno, la participación en la toma de decisiones, la seguridad en el empleo, el trabajo en grupo, las posibilidades de promoción y la definición de la tarea de una manera amplia están relacionados de manera positiva con los resultados.*

La perspectiva universalista ha recibido un gran apoyo empírico por parte de la literatura. Sin embargo, también puede ser objeto de numerosas críticas que aparecen en el siguiente tabla:

TABLA 3. LIMITACIONES DE LA PERSPECTIVA UNIVERSALISTA

Problema	Crítica
Gran heterogeneidad de los estudios	Los estudios realizados son muy diferentes en cuanto a colectivo de estudio, supuestos y resultados
Diferencias en las prácticas consideradas	El abanico de prácticas que en algún momento han sido consideradas universalistas es muy amplio
Consideración que los efectos de las distintas decisiones relativas a los recursos humanos son aditivos	Idea no muy coherente con el concepto de ajuste interno de la teoría de recursos y capacidades (BECKER y GERHART, 1996; PFEFFER, 1998; WALTON, 1985). Las prácticas se deben utilizar de forma conjunta. El efecto individual puede no darse o, incluso, bajo ciertas circunstancias sea contraproducente para la organización

FUENTE: *Elaboración propia.*

Esta última limitación es, quizá, la más importante de esta perspectiva. En este mismo sentido también se pronuncian numerosos autores más (BARNEY y WRIGHT, 1998; HUSELID y BECKER, 1996; PORTER, 1996). Sin embargo, para superar esta crítica, el principal problema es que, aunque la existencia de complementariedades o sinergias entre las prácticas de RRHH es un concepto intuitivamente lógico y que recibe un amplio apoyo en la literatura (MACDUFFIE, 1995), dichas sinergias son difíciles de medir y los trabajos empíricos que incluyen sistemas de RRHH utilizan diferentes metodologías para hacerlas operativas (DELANEY y HUSELID, 1996). Esto hace surgir la perspectiva configurativa y su dificultad, a pesar de su lógica intuitiva, hace que los resultados que se han obtenido de su contrastación no sean concluyentes como veremos más adelante.

2.2. El impacto de las prácticas de recursos humanos en los resultados es diferente dependiendo de determinadas variables: perspectiva contingente.

El enfoque contingente incorpora el concepto de interacción frente al de relaciones lineales de la perspectiva universalista (VENKATRAMAN, 1989). La perspectiva contingente sostiene que la relación entre la variable dependiente y las variables independientes relevantes o críticas será diferente para distintos niveles de la variable de contingencia crítica. Para ello, los autores han analizado fundamentalmente tres tipos de relaciones de contingencia: prácticas de recursos humanos y las distintas etapas del ciclo de vida de la organización (BAIRD y MESHOUAN, 1988; BULLER y NAPIER, 1993; COOK y FERRIS, 1986; DATTA y GUTHRIE, 1994; FERRIS, SCHELLENBERG y ZAMMUTO, 1984; GERSTEIN y REISMAN, 1983; KOCHAN y CHALYKOFF, 1987; MILLIMAN, VON GLINOW y NATHAN, 1991; SMITH, MICHELL y SUMMER, 1985; STOREY y SISSON, 1993; JACKSON y SCHULER (1995); LEGNINCK-HALL y LENGNICK-HALL, 1988; SMITH, 1982).

La segunda relaciona dichas prácticas con la estructura organizativa, es decir, asume que las distintas formas estructurales se enfrentan a diferentes retos que deben ser afrontados a través de distintas prácticas de recursos humanos (HILTROP, 1995; JACKSON y SCHULER, 1995; KLIMOSKI y JONES, 1994; VAN SLUIJS, VAN ASSEN y HERTOOG, 1991). La influencia de la estructura sobre la gestión de los recursos humanos es particularmente evidente en el caso de las empresas multinacionales y las «joint ventures» internacionales. Por otra parte, dada la estrecha interrelación entre la estructura y la estrategia, algunos autores han analizado la influencia conjunta de la estrategia y la estructura sobre la gestión de los recursos humanos, siendo el trabajo de FOMBRUN *et al.* (1984) el más conocido.

La tercera hace referencia a los vínculos entre la gestión de recursos humanos y la estrategia organizativa. Esta tercera vinculación es la considerada como fundamental relación de contingencia para la literatura de gestión estratégica de recursos humanos, existiendo un gran número de trabajos que, tanto de forma teórica como empírica, han tratado de analizar esa relación. Por ello, será la relación contingente que contrastemos en el presente trabajo. El interés creciente de la gestión estratégica por identificar las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa y de la literatura de recursos humanos por determinar las consecuencias de las prácticas de empleo, confluyen en un enfoque integrado en la que la estrategia empresarial puede explicarse, en parte, mediante aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos (CAPPELLI y SINGH, 1992). Es decir, de acuerdo con esta pers-

pectiva, las prácticas de recursos humanos pueden ser empleadas de múltiples maneras con el objetivo de lograr los comportamientos adecuados de los empleados de manera que encajen con la estrategia o los objetivos que se plantea la organización. Puesto que el comportamiento está en función de las capacidades y la motivación, la empresa puede diseñar un conjunto de prácticas que aseguren la contratación y retención de los individuos con las capacidades necesarias y, al mismo tiempo, también puede emplear dichas prácticas para conseguir que los empleados se comporten de forma consistente con la estrategia (DELERY y DOTY, 1996).

Con respecto a la tipología estratégica adecuada para contrastar los supuestos de la teoría, hemos escogido la tipología de MILES y SNOW. Su elección se debe a que la utilización de esta tipología tiene diversas ventajas: se muestra como un poderoso predictor de la eficacia (DOTY y otros, 1993), los autores establecen de manera explícita que esta tipología tiene implicaciones en las políticas de recursos humanos, es la más utilizada en la literatura de dirección estratégica de recursos humanos y, por último, los estudios que se han hecho con esta tipología permiten interpretarla dentro tanto de la perspectiva de contingencia (GOLDEN, 1992; HAMBRICK, 1983; ZAJAC y SHORTELL, 1989) como de la configurativa (DOTY y otros, 1993; SEGEV, 1989), por lo que nos permite plantear ambas teorías en el presente trabajo.

TABLA 4. ESQUEMA CONCEPTUAL SOBRE DISTINTAS PERSPECTIVAS DE AJUSTE ESTRATÉGICO

		DEFINICIÓN DEL AJUSTE	
		Contenido del ajuste	Modelo de interacción
DOMINIO DEL AJUSTE	Externo	<p><i>FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</i></p> <p>Alineación de la estrategia con las condiciones del entorno</p>	<p><i>RELACIONES INTERORGANIZATIVAS</i></p> <p>Análisis de la estrategia a nivel «colectivo», haciendo hincapié en la interdependencia de las estrategias de distintas organizaciones</p>
	Interno	<p><i>IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA</i></p> <p>Desarrollo de mecanismos administrativos y organizativos en línea con la estrategia</p>	<p><i>ELECCIÓN ESTRATÉGICA</i></p> <p>La discrecionalidad directiva frente a la perspectiva determinista respecto a las decisiones sobre mecanismos organizativos</p>
	Integrado	<p><i>INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA</i></p> <p>La gestión estratégica implica la formulación y puesta en práctica, abarcando decisiones organizativas y sobre el entorno</p>	<p><i>GESTALT</i></p> <p>Configuración amplia de la organización y el entorno, haciendo hincapié en la interdependencia y no en la causalidad</p>

FUENTE: Adaptado de VENKATRAMAN y CAMILLUS (1984).

El análisis del impacto que las prácticas de recursos humanos tienen en los resultados organizativos teniendo en cuenta la estrategia de la organización, puede efectuarse de diferentes maneras. Una forma de sistematizar los enfoques que se aproximan a esta relación se encuentra en el trabajo de VENKATRAMAN y CAMILLUS (1984), que consideran dos dimensiones: (1) la definición del ajuste y (2) el ámbito o dominio del ajuste. La definición de ajuste clasifica la estrategia en dos grupos, referentes o al *contenido* de la estrategia (*qué debe hacerse*), es decir, qué elementos deben estar alineados con la estrategia; o al *proceso* de elaboración de la misma (*cómo debe desarrollarse*), es decir, las acciones que es necesario desarrollar para lograr el ajuste entre las diferentes condiciones contextuales. Por su parte, el ámbito o dominio establece tres niveles: externo, interno, e integrado. La combinación de ambas dimensiones da lugar a una matriz con seis celdas, cada una de las cuales representa una perspectiva diferente sobre el ajuste en la gestión estratégica (VENKATRAMAN y CAMILLUS, 1984).

De acuerdo con el este esquema de clasificación anteriormente presentado, la teoría de adaptación estratégica de MILES y SNOW (1978) la situaremos en la celda tres, la implantación estratégica. Bajo esta perspectiva se considera que debe haber una congruencia entre la formulación y la puesta en práctica de la estrategia (BIRD y BEECHLER, 1994; CARROLL, 1991; CASCIO, 1991, DELERY y DOTY, 1996; RAGHURAM, 1994; RAJAGOPALAN, 1996). Las prácticas de recursos humanos son, en este caso, una herramienta de implantación de la estrategia. De esta manera, la hipótesis a plantear bajo esta perspectiva sería:

HIPÓTESIS 2: *La estrategia de la organización media en la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados de la misma.*

Sin embargo, aunque los diferentes estudios (DELERY y DOTY, 1996; RAGHUMAN, 1994; RAJAGOPALAN, 1996) muestran que determinadas prácticas están asociadas con mejores resultados, de nuevo la heterogeneidad de los trabajos impide extraer conclusiones generalizables.

2.3. Conjuntos coherentes de prácticas de recursos humanos y otras variables organizativas es lo que tiene impacto en los resultados: perspectiva configurativa.

El enfoque configurativo se distingue del enfoque universalista y contingente porque, en primer lugar, representa efectos sinérgicos no lineales e interacciones de orden superior, que no pueden recoger las teorías contingentes tradicionales entre dos variables (DOTY y GLICK, 1994). En segundo lugar, las teorías configurativas incorporan el supuesto de equifinalidad, al postular que múltiples configuraciones de factores relevantes pueden proporcionar el máximo desempeño. Y, en tercer lugar, las configuraciones son tipos ideales desarrollados teóricamente, en lugar de fenómenos empíricos observables (DOTY y GLICK, 1994; MEYER *et al.*, 1993). En general, las teorías configurativas se centran en analizar la manera en la que un conjunto o patrón de múltiples variables independientes se relaciona con una variable dependiente, en lugar de estudiar la forma en la que se relacionan las variables independientes individuales con una variable dependiente (DELERY y DOTY, 1996).

La perspectiva configurativa permite superar los problemas conceptuales, de medida y contrastación de los que han adolecido los estudios que se han centrado en prácticas individuales (MACDUFFIE, 1995). Las empresas suelen organizar las prácticas de recursos humanos en sistemas consistentes con su cultura y estrategia (OSTERMAN, 1987). Esto hace que sea la combinación de distintas prácticas en un sistema, más que las prácticas individuales, la que determina la pauta de interacciones entre la dirección y los empleados (CUTCHER-GERSHENFELD, 1991; ICHNIOWSKI, SHAW y PRENNUSHI, 1994). HUSELID (1995) también afirma que los trabajos que se centran en prácticas individuales presentan limitaciones teóricas y metodológicas, puesto que algunas investigaciones (ARTHUR, 1992; MACDUFFIE, 1995; OSTERMAN, 1987, 1994), y el propio sentido común, predicen que cuando las empresas adoptan prácticas laborales de alto rendimiento en un área concreta, es bastante probable que también las utilicen en otras áreas.

Por lo que respecta a la aplicación de la perspectiva configurativa a la gestión de recursos humanos, WRIGHT y MCMAHAN (1992) establecen que las prácticas hacen referencia al conjunto de actividades y usos planificados de los recursos humanos que tratan de facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización y que, para ser efectiva, la organización debe desarrollar un sistema de recursos humanos que logre un ajuste horizontal y vertical. Por ello, los investigadores que emplean la teoría basada en configuraciones a la gestión estratégica de recursos humanos deben desarrollar teóricamente configuraciones de prácticas de recursos humanos internamente consistentes que maximicen el ajuste horizontal y, posteriormente, relacionar esos sistemas laborales con configuraciones estratégicas alternativas para maximizar el ajuste vertical (AMIT y SCHOEMAKER, 1993; DELERY y DOTY, 1996; DYER y REEVES, 1995; HUSELID, 1995; LEGNICK-HALL y LEGNICK-HALL, 1988; MILGROM y ROBERTS, 1995).

TABLA 5. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

	Sistema de mercado	Sistema interno
<i>Desarrollo interno</i>	Contratación casi exclusiva desde fuera de la organización	Contratación casi exclusiva desde dentro de la organización
<i>Seguridad en el empleo</i>	Empleo a corto plazo	Empleo a largo plazo
<i>Participación</i>	Los empleados no tienen autonomía en la organización	Los empleados tienen capacidad para tomar decisiones y su voz es escuchada
<i>Trabajo</i>	Tarea definida específicamente	Tareas amplias con trabajadores polivalentes
<i>Trabajo en grupo</i>	La tarea se efectúa de manera individual	La tarea se desarrolla en equipo
<i>Promoción</i>	No existe una carrera profesional definida	Existe una carrera definida

FUENTE: *Elaboración propia.*

Los supuestos de la teoría configurativa están siendo introducidos en modelos, tanto teóricos como empíricos, de gestión estratégica de recursos humanos. Estas ideas son incorporadas en los estudios empíricos cuando los investigadores tratan de identificar configuraciones de prácticas de gestión de recursos humanos que generan resultados superiores al utilizarse conjuntamente, con la estrategia apropiada, o ambas cosas simultáneamente. Así, algunos autores han tratado de desarrollar tipologías de sistemas eficaces de recursos humanos y relacionar el desempeño de esos sistemas con la estrategia de la organización (ARTHUR, 1992, 1994; EISENHARDT, 1985; MACDUFFIE, 1995; MILES y SNOW, 1984; WALTON, 1985).

El estudio y aplicación de la perspectiva configurativa requiere, en primer lugar, encontrar una clasificación de sistemas de empleo que permita lograr los objetivos del estudio. La revisión de la literatura permite encontrar dos sistemas de empleo extremos e internamente consistentes (DELERY, y DOTY, 1996; KERR y SLOCUM, 1987; OSTERMAN, 1987; SONNENFELD y PEIPERL, 1988): el sistema basado en el mercado y el sistema interno. Por ello, serán los sistemas de empleo que seguiremos en el presente trabajo. Sus características se muestran en la **tabla 5**.

Pero, en segundo lugar, para poder analizar la perspectiva configurativa, es necesario generar un modelo que permita contrastarla. Para ello planteamos un modelo que ubica las prácticas de recursos humanos en el contexto organizativo en el que se mueven. Las prácticas de recursos humanos constituyen un elemento básico de la implantación y desarrollo de la cultura de una organización, con lo que tienen que estar en consonancia con el resto de los componentes organizativos, entre ellos la estructura, para con ello cumplir los objetivos que la organización se haya planteado.

Por todo ello, el modelo que planteamos apunta la necesidad de coherencia entre los componentes culturales (básicamente las prácticas de recursos humanos), estructurales y estratégicos de una organización. Este modelo aporta una serie de ventajas para el estudio que nos hemos planteado: 1) identifica los factores con implicaciones importantes en los resultados; 2) centra su interés en el análisis de los factores internos, identificando las prácticas de recursos humanos relevantes en cada caso; 3) proporciona un marco para el análisis de la capacidad de adaptación de la organización.

La revisión de la literatura nos permitió encontrar alternativas culturales y estructurales. La literatura de cultura reconoce que no existen tipos puros, pero que las organizaciones disponen de ciertas características que permiten clasificarlas en determinadas categorías (COOKE y ROUSSEAU, 1988; OUCHI, 1981; WILLIAMS y ATTAWAY, 1996). En este caso, nos interesa analizar el tipo de mecanismo de control del comportamiento que están utilizando las diferentes organizaciones. Se trata de desglosar, si es posible, la dirección basada en los valores o normas compartidas (BATES, AMUNDSON, SCHROEDER y MORRIS, 1995; COOKE y ROUSSEAU, 1988; OUCHI, 1981; WALLACK, 1989). La distinción básica entre una tipología meramente cultural surge a partir de KERR y SLOCUM (1987), que distinguen dentro de la dirección cultural, lo que se denomina cultura clan y cultura de mercado, que refleja la dicotomía de un conjunto de valores centrados, o bien en el individuo como elemento básico, o bien en la tarea como soporte del resto de los componentes organizativos (HOLMES y MARSDEN, 1996; KABANOFF, 1991; LITWINENKO y COOPER, 1994; WEINER, 1988). A partir de ahí, el resto de los

autores han recogido esta dicotomía cultural básica, ampliándola e introduciendo otras variables no meramente culturales, manteniendo los elementos culturales puros intactos (HOLMES y MARSDEN, 1996; KABANOFF, 1991; LITWINENKO y COOPER, 1994; WEINER, 1988).

Al igual que la disyuntiva fundamental que subyace en cualquier clasificación de cultura organizativa es la de enfatizar la importancia de los individuos o de los resultados organizativos, dentro del ámbito estructural el conflicto fundamental consiste en optar por diseños orgánicos o mecánicos. Ésta es una de las clasificaciones más conocidas y aceptadas, que agrupa a las empresas en función de su grado de formalización. Las mecánicas son similares a las tradicionales burocracias y las orgánicas son más flexibles orientadas a los procesos (ADLER y BORIS, 1996; BURNS y STALKER, 1961; PUGH, HICKSON, HININGS y TURNER, 1969).

La dirección cultural de una organización puede oscilar entre el énfasis en el individuo o el énfasis en los resultados, mientras que la dirección estructural puede variar de una coordinación orgánica a otra mecánica. Esto nos genera un modelo de cuatro celdas en las que se ubicarán las decisiones de recursos humanos, como puede verse en la **figura 1**. Como puede observarse en ella, cada una de las celdas corresponde a una combinación concreta y diferente de cultura y estructura, por lo que también es posible que el conjunto de prácticas que permita a la organización obtener mejores resultados en cada una de ellas sea diferente. Esta misma lógica se aplica a la orientación estratégica que subyace en cada cuadrante, por lo que el proceso formulación/implantación estaría completo.

Figura 1. Modelo de investigación para el análisis de la perspectiva configurativa.

		FORMAS IDEALES CULTURALES	
		Cultura basada en la persona	Cultura basada en la organización
FORMAS IDEALES ESTRUCTURALES	Formas orgánicas	Organizaciones con una cultura basada en la persona y una estructura orgánica	Organizaciones con una cultura basada en la organización y una estructura orgánica
	Formas mecánicas	Organizaciones con una cultura basada en la persona y una estructura mecánica	Organizaciones con una cultura basada en la organización y una estructura mecánica

FUENTE: *Elaboración propia.*

La relevancia del marco planteado pensamos que radica en que permite analizar las diferentes configuraciones de prácticas de recursos humanos, por una parte, junto con las circunstancias organizativas que han dado lugar a su elección y, por otra, con el resto de los elementos organizativos con los que convive. De esta manera, se plantea, respecto a las decisiones de recursos humanos,

la alternativa de optar o bien por la cohesión de la organización, con lo que se recomienda la selección y la conservación del personal que encaja con la cultura como elemento clave para lograr el éxito, o de la diversidad de la organización, con las estrategias de selección y conservación de recursos creativos que asumen la responsabilidad en segmentos diferentes. El supuesto básico de este modelo es que las prácticas de recursos humanos pueden ser una fuente de ventaja competitiva cuando la empresa desarrolla sistemas efectivos que exploten las complementariedades o potenciales sinergias con el resto de los elementos organizativos y que ayuden a desarrollar la estrategia competitiva de la empresa (HUSELID, 1995).

De esta manera, con el marco de referencia expuesto podemos pasar a plantear las hipótesis de una perspectiva configurativa. Para ello es necesario cumplir con las dos condiciones del ajuste, el horizontal y el vertical. Por lo que respecta al ajuste vertical, la hipótesis a plantear analizaría la adecuación entre la estrategia elegida y la forma de implantación (cultura y estructura).

HIPÓTESIS 3: *El ajuste entre la estrategia y la cultura y estructura marcará los resultados de la organización.*

Respecto al ajuste horizontal, una vez logrado el vertical, analizaría el sistema de empleo para cada una de las alternativas.

HIPÓTESIS 4: *Cuanto mayor sea la similitud de un sistema de empleo respecto al tipo ideal para cada combinación de cultura y estructura mayor será la eficacia.*

Una vez analizadas las diferentes perspectivas, podemos afrontar el objetivo que nos ha llevado a elaborar el presente trabajo. Aunque en su planteamiento todas las perspectivas parecen ser visiones alternativas de la misma realidad, nos cuestionamos que esta afirmación puede no ser cierta. Contrastaremos las diferentes hipótesis planteadas intentando encontrar apoyo a cada una de las perspectivas. El apoyo empírico a más de una nos permitirá contrastar el objetivo último del estudio: si no se puede jerarquizar una visión sobre el resto deben ser perspectivas complementarias de la misma realidad.

HIPÓTESIS 5: *Las prácticas de recursos humanos tienen influencia en los resultados tanto desde el punto de vista de la perspectiva universalista, como contingente como configurativa.*

El apoyo a esta hipótesis nos permitirá profundizar en las complementariedades entre las diferentes corrientes de investigación lo que nos ayudará a clarificar la manera en la que las prácticas de recursos humanos pueden gestionarse para lograr generar una ventaja competitiva sostenible.

3. CONTRASTACIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Muestra y procedimientos.

Muestra y medidas

La muestra se compone por los hoteles de tres o más estrellas ubicados en España y pertenecientes a alguna cadena hotelera. Esto supone un total de 1.638 establecimientos. Enviamos cuestionarios a los directores de los distintos hoteles, asegurándoles la confidencialidad de los datos y que los resultados no serían asociados con hoteles concretos. El número de cuestionarios válidos recibidos fue de 542, lo que supone una tasa de respuesta del 32,52%. El período de recogida de la información abarca de febrero a septiembre de 2001. Hemos realizado los test oportunos para determinar la representatividad de la muestra, encontrando que no existen diferencias significativas entre los que responden o no al cuestionario.

El cuestionario fue testado por el director de recursos humanos y varios miembros de la alta dirección de una importante cadena de hoteles española, asegurándose de que estaban incluidos todos los aspectos relevantes, adaptándolo a la terminología del sector y eliminando todos aquellos aspectos que pudieran ser ambiguos.

CULTURA ORGANIZATIVA: usamos tres dimensiones relativas a flexibilidad/estabilidad, orientación a la persona/tarea e individualismo/colectivismo adaptadas de diversos trabajos (CALDWELL y O'REILLY, 1990; CALORY y SARNIN, 1991; HOFTEDE *et al.*, 1990; SASHKIN y FULMER, 1985). Dentro de ella, para las **prácticas de recursos humanos** usamos seis: trabajo en equipo/individual, empleo a largo plazo/empleo a corto plazo, trayectoria profesional definida/no definida, empleo interno/externo y tarea específica/general. Se requería a los encuestados que analizaran su grado de acuerdo con pares de valores enfrentados, correspondientes a prácticas extremas. Para cada par de *ítem* del cuestionario, el rango de respuestas oscila desde 1, «de acuerdo con la afirmación de la izquierda» a 5, «de acuerdo con la afirmación de la derecha».

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: usamos tres dimensiones relativas a la centralización, formalización y complejidad (DEWARD, WHETTEN y BOJE, 1980; HETHERINGTON, 1991; MILLER y DRÖGE, 1986). Se requería a los encuestados que analizaran su grado de acuerdo con pares de valores enfrentados, correspondientes a los tipos ideales (mecánico vs. orgánico), siguiendo la misma estructura que para la cultura.

ESTRATEGIA COMPETITIVA: usamos la tipología de MILES y SNOW (1978), midiéndola de la misma manera que para la cultura y la estructura.

EFICACIA ORGANIZATIVA: usamos las dimensiones de GUPTA y GOVINDARAJAN (1984). Para cada *ítem*, los encuestados debían responder a la importancia que se le daba a la hora de medir los resultados de su empresa y su grado de satisfacción respecto a los resultados obtenidos en el mismo en el último año. Las respuestas oscilan entre 1, «no importante para la empresa» a 5, «muy importante para la empresa» y 1, «malos resultados en el último año» a 5, «buenos resultados en el último año».

VARIABLES DE CONTROL: se incluyeron varias variables de control en los análisis, entre ellas, el tamaño del hotel medido por el número de habitaciones, su categoría y la cadena a la que pertenecía.

TABLA 6. MEDIA, DESVIACIÓN TÍPICA Y CORRELACIONES DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO

	Media	Desviación típica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 CADENA	44,11	19,168	1	,042	,087*	,094*	-,016	,064	,027	,132**	,040	-,145**
2 CATEGORÍA	3,47	,575	,042	1	,139**	,036	,015	,035	-,036	,015	,026	,171**
3 NÚMERO DE HABITACIONES	174,97	152,582	,087*	,139**	1	,000	,011	-,014	-,050	,023	-,045	,000
4 PARTICIPACIÓN	4,14	,995	,094*	,036	,000	1	,052	,161**	,112**	,195**	,031	,132**
5 TAREA	1,90	1,072	-,016	,015	,011	,052	1	-,050	-,163**	-,093*	-,157**	,016
6 TRABAJO EN GRUPO	4,54	,755	,064	,035	-,014	,161**	-,050	1	,220**	,362**	,178**	,308**
7 SEGURIDAD EN EL EMPLEO	3,96	1,093	,027	-,036	-,050	,112**	-,163**	,220**	1	,460**	,493**	,089*
8 POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN	3,82	1,131	,132**	,015	,023	,195**	-,093*	,362**	,460**	1	,445**	,115**
9 RECLUTAMIENTO INTERNO	3,80	1,090	,040	,026	-,045	,031	-,157**	,178**	,493**	,445**	1	,009
10 ÍNDICE DE EFICACIA	3,1600	,62951	-,145**	,171**	,000	,132**	,016	,308**	,089*	,115**	,009	1

** p < 0,05

* p < 0,1

3.2. Resultados.

En la **tabla 6** se resumen las medias, desviaciones típicas y correlaciones de las variables del estudio. Se puede observar como existen moderadas correlaciones entre varias de las prácticas de recursos humanos, lo que está indicando que no son del todo independientes, lo que empieza a dar información acerca de las relaciones entre ellas y con los resultados. Además, existen cuatro prácticas que muestran correlaciones positivas significativas con los resultados (participación, trabajo en grupo, seguridad en el empleo y posibilidad de promoción en la empresa), con lo que se empieza a vislumbrar un cierto apoyo a la hipótesis universalista.

Pero para contrastar la hipótesis universalista hemos realizado dos análisis adicionales. En primer lugar, hemos introducido las seis prácticas de manera independiente en una ecuación de regresión después de haberlo realizado con las variables de control. Los resultados muestran que las cuatro prácticas señaladas anteriormente explican de una manera incremental la varianza de los resultados: participación, trabajo en equipo, seguridad en el empleo y posibilidades de promoción (véase **tabla 7**). El segundo de los análisis para contrastar la hipótesis número uno fue introducir las prácticas de manera simultánea en la ecuación de regresión. Los resultados son enteramente consistentes con los obtenidos anteriormente. De esta manera, la introducción conjunta de las prácticas de recursos humanos logra explicar el 10,3% adicional de los resultados sobre lo que lo hacían las variables de control. Todo ello muestra un gran apoyo a la hipótesis universalista.

La hipótesis contingente, por su parte, defiende que la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados es contingente con la estrategia que la organización persigue. Estas predicciones contingentes pueden evaluarse determinando si la interacción entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia incrementa significativamente el nivel de explicación del análisis de regresión. En el primer paso del análisis, se han incluido las variables de control, la medida de estrategia y cada una de las prácticas de manera separada (seis regresiones diferentes). En el segundo paso, se añadió la interacción entre cada una de las prácticas y la medida de la estrategia. Los resultados muestran que dos de las seis interacciones se relacionan de manera significativa con el resultado, las posibilidades de promoción y el reclutamiento interno, lo que muestra un apoyo parcial a la hipótesis contingente (véase **tabla 7**).

TABLA 7. RESULTADOS DE LA HIPÓTESIS UNIVERSALISTA Y CONTINGENTE

	PERSPECTIVA UNIVERSALISTA			PERSPECTIVA CONTINGENTE		
	β	R ² corregida	▲R ² corregida	β	R ² corregida	▲R ² corregida
CONTROL			0,047**			
E. ESTRATEGIA				0,208	0,089**	
PRÁCTICAS RRHH		0,103**	0,056		0,174**	0,85

	PERSPECTIVA UNIVERSALISTA			PERSPECTIVA CONTINGENTE		
	β	R ² corregida	Δ R ² corregida	β	R ² corregida	Δ R ² corregida
1. PARTICIPACIÓN	0,142**					
2. TAREA	0,011					
3. TRABAJO EN GRUPO	0,313**					
4. SEGURIDAD EN EL EMPLEO	0,100*					
5. POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN	0,135**					
6. RECLUTAMIENTO INTERNO	0,010					
INTERACCIÓN					0,177**	0,003
E*1				-0,220		
E*2				0,054		
E*3				0,099		
E*4				0,472**		
E*5				-0,362*		
E*6				0,212		
COMPLETO		0,150**	0,103		0,203**	0,026

** $p < 0,05$

* $p < 0,1$

Por lo que respecta a las hipótesis configurativas, en primer lugar generamos el modelo con las posibles combinaciones de cultura y estructura mediante la realización de un *cluster*. Para ello, hemos seguido un procedimiento en dos pasos: primero, realizamos sucesivos *clusters* de organizaciones utilizando diferentes métodos jerárquicos y empleando tanto los factores como los ítem. Encontramos, en todos los casos, una gran consistencia de las soluciones en torno a tres *clusters*. Segundo, procedimos a efectuar un análisis de K-medias para agrupar a los sujetos. En la **tabla 8** aparecen las medias y desviaciones típicas de los tres *clusters* que hemos obtenido.

El primero de los grupos obtenidos, el llamado *cluster* uno, presenta una cultura basada en la persona unida a una estructura orgánica. Se trata de una cultura basada en la persona puesto que tiene puntuaciones altas en los ítem de flexibilidad (valor de cuatro para los ítem ICUEST1 a 4), colectivismo (valores de cuatro o cinco para los ítem ICUIND1 a 5) y orientación al empleado (ICUOT1 a 5, con valores 4 y 5). La estructura es orgánica puesto que presenta descentralización (IGC1 a 4 con valor 4 y nivel de descentralización de 2,92), no formalización (IF1 a IF5, con valores 4 o 5), relativamente baja especialización vertical (3,04) y un alto grado de profesionalización (especialización social de 2,06). En este *cluster* se agrupan 296 establecimientos.

El segundo de los *clusters* obtenidos presenta una cultura de nuevo basada en la persona, pero en este caso soportada por una estructura mecánica. La cultura se caracteriza por puntuaciones altas en flexibilidad, colectivismo y orientación al empleado (valores entre 4 y 5) y la estructura es relativamente centralizada, formalizada, muy especializada verticalmente y con bajo nivel de profesionalización. Es decir, la incompatibilidad de apuntábamos de forma teórica, no parece ser percibida por las organizaciones que la utilizan, puesto que hay organizaciones ubicadas en este cuadrante, aunque nos resta analizar sus resultados en términos de eficacia. En esta agrupación se encuentran 72 establecimientos de nuestra muestra.

El tercero de los *clusters* corresponde a una cultura basada en la organización y una estructura mecánica. Su cultura se caracteriza por puntuaciones bajas en flexibilidad, orientación al empleado y colectivismo y su estructura es relativamente centralizada, formalizada, especializada verticalmente y con un relativo grado de especialización social. En este cuadrante aparecen 163 empresas de nuestra muestra.

Es decir, las agrupaciones obtenidas permiten ubicar establecimientos en tres de las cuatro celdas planteadas en nuestro modelo teórico. No aparece en la muestra analizada, sin embargo, ninguna empresa perteneciente a la celda número 2, esto es, cultura basada en la organización y estructura orgánica. La no aparición de empresas con esta combinación puede deberse al carácter del sector en el que estamos efectuando la contrastación. El sector hotelero es fundamentalmente de servicios por lo que depende en gran medida de sus empleados para prestar un servicio de calidad. Esto hace que en este tipo de empresas, como ha podido observarse en la definición de los perfiles culturales, prime una orientación hacia el individuo que imposibilite que aparezcan empresas en esta celda.

TABLA 8. CLUSTERS DE LAS COMBINACIONES DE CULTURA Y ESTRUCTURA

	Cluster número 1		Cluster número 2		Cluster número 3		F
	Media	S.D.	Media	S.D.	Media	S.D.	
<i>ICUEST1</i>	3,84	,79	4,09	,77	2,75	,84	92,70**
<i>ICUEST2</i>	4,05	,71	4,16	,85	2,53	1,04	147,35**
<i>ICUEST3</i>	3,89	,73	3,92	,90	2,63	,94	106,5**
<i>ICUEST4</i>	4,03	,84	3,90	,67	2,46	1,04	130,36**
<i>ICUIND1</i>	4,72	,52	4,66	,53	3,23	,88	39,56**
<i>ICUIND2</i>	4,29	,60	4,33	,712	3,95	,83	17,48**
<i>ICUIND3</i>	3,97	1,15	3,90	1,03	3,47	1,06	7,21**
<i>ICUIND4</i>	4,82	,48	4,77	,41	3,37	,83	30,97**
<i>ICUIND5</i>	4,58	,58	4,45	,67	3,95	1,18	23,44**
<i>ICUOT1</i>	4,62	,72	4,54	,67	3,54	1,05	46,47**
<i>ICUOT2</i>	4,20	,95	4,41	,70	3,29	,96	35,25**
<i>ICUOT3</i>	4,07	,98	4,51	,69	3,03	1,02	52,71**
<i>ICUOT4</i>	4,10	,83	4,40	,79	2,94	1,04	67,08**
<i>ICUOT5</i>	4,29	,72	4,58	,66	3,16	1,12	74,48**

	Cluster número 1		Cluster número 2		Cluster número 3		F
	Media	S.D.	Media	S.D.	Media	S.D.	
<i>IGC1</i>	4,44	,79	3,59	1,15	3,85	1,02	24,17**
<i>IGC2</i>	4,45	,84	2,91	1,04	3,23	1,15	54,05**
<i>IGC3</i>	4,07	,86	3,13	1,07	3,42	,97	31,03**
<i>IGC4</i>	4,12	,86	2,68	1,21	3,22	,92	54,12**
<i>N. DESCEN</i>	2,40	,59	2,23	,66	2,20	,78	5,72**
<i>IF1</i>	3,67	,79	1,50	,58	2,76	,99	152,42**
<i>IF2</i>	4,26	,78	2,50	,90	3,01	1,17	115,86**
<i>IF3</i>	4,06	,69	2,13	,92	2,95	1,01	135,20**
<i>IF4</i>	4,53	,64	2,76	,94	3,33	,87	141,25**
<i>IF5</i>	3,95	,84	1,70	,65	3,14	1,04	142,96**
<i>ESP. SOCIAL</i>	2,06	,65	1,90	,64	1,85	,62	5,07**
<i>ESP. VERT</i>	3,04	,92	3,30	1,00	3,16	,84	1,82**

** $p < 0,05$

En la **tabla 9** aparecen los rasgos de recursos humanos o el sistema de empleo que se da en cada uno de los *cluster*, que se obtiene extraer de la tabla anterior las prácticas. Se puede observar como dentro de cada celda los sistemas de recursos humanos que utilizan las organizaciones son homogéneos y contingentes con la cultura y la estructura que se da en cada caso. Las empresas con una cultura basada en la persona y una estructura orgánica y las que tienen una cultura fundamentada en la organización pero una estructura mecánica se caracterizan por un sistema de empleo basado en el trabajo en equipo, las posibilidades de promoción y el reclutamiento interno, pero se diferencian porque la primera deja capacidad de actuación a los individuos y su tarea requiere de trabajadores polivalentes y la segunda define la tarea de manera especializada.

TABLA 9. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN CADA MODELO DE CULTURA/ESTRUCTURA

	Cluster número 1		Cluster número 2		Cluster número 3	
	Media	S.D.	Media.	S.D.	Media	S.D .
<i>TRABAJO EN GRUPO</i>	4,72	0,52	4,66	0,53	3,23	0,88
<i>SEGURIDAD EN EL EMPLEO</i>	4,20	0,95	4,41	0,70	3,29	0,96
<i>POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN</i>	4,07	0,98	4,51	0,69	3,03	1,02
<i>RECLUTAMIENTO INTERNO</i>	4,10	0,83	4,40	0,79	2,94	1,04
<i>PARTICIPACIÓN</i>	4,44	0,79	3,59	1,15	3,85	1,02
<i>TAREA</i>	4,06	0,65	3,90	0,64	3,85	0,62

Las organizaciones con una cultura basada en la organización y una estructura mecánica se caracterizan por un sistema de empleo basado en el trabajo individual, el empleo a corto plazo, con pocas posibilidades de promoción, la escasez de autonomía a la hora de desempeñar la tarea y la realización de labores específicas.

TABLA 10. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA AJUSTADA PARA CADA COMBINACIÓN CULTURA/ESTRUCTURA

CULTURA BASADA EN LA PERSONA UNIDA Y ESTRUCTURA ORGÁNICA			
	Media	S.D.	F
Defensor (1) ^A	3,08	0,59	14,938**
Analizador (2) ^B	3,33	0,55	
Prospector (3) ^C	3,54	0,64	
	(I) Tipos de ESTRAT	(J) Tipos de ESTRAT	Dif. medias (I-J)
Scheffé	1	2	-0,2527**
		3	-0,4600**
	2	1	0,2527**
		3	-0,2073**
	3	1	0,4600**
		2	0,2073**
A n = 86 organizaciones, B n = 79 organizaciones, C n = 131 organizaciones			
CULTURA BASADA EN LA PERSONA Y ESTRUCTURA MECÁNICA			
	Media	S.D.	F
Defensor (1) ^A	2,67	0,24	0,427
Analizador (2) ^B	2,75	0,35	
Prospector (3) ^C	2,68	0,29	
A n = 8 organizaciones, B n = 28 organizaciones, C n = 36 organizaciones			
CULTURA BASADA EN LA ORGANIZACIÓN Y UNA ESTRUCTURA MECÁNICA			
	Mean	S.D.	F
Defensor (1) ^A	2,89	0,45	13,818**
Analizador (2) ^B	3,19	0,47	
Prospector (3) ^C	2,90	0,98	
	(I) Tipos de ESTRAT	(J) Tipos de ESTRAT	Dif. medias (I-J)
Scheffé	1	2	-,2839**
	2	3	,4536**
A n = 66 organizaciones, B n = 76 organizaciones, C n = 21 organizaciones			

** p < 0,05

Una vez clasificadas las organizaciones, procedimos a aislar el efecto estratégico analizando la orientación estratégica más eficaz en cada una de las celdas y escogiendo para el resto de los análisis únicamente aquellas organizaciones que tengan una orientación correcta. Para ello, en cada una de las celdas, hemos efectuado un ANOVA con las diferentes orientaciones estratégicas. En la siguiente tabla aparecen los resultados del análisis, encontrando que las organizaciones con una cultura basada en la persona y una estructura orgánica son más eficaces si siguen una orientación prospectora, que para las organizaciones con una cultura basada en la persona y una estructura mecánica no existe ninguna orientación estratégica que permita a las organizaciones obtener una mayor eficacia y que para las organizaciones con una cultura basada en la organización y una cultura mecánica, la orientación que permite a las empresas obtener mejores resultados es la analizadora.

Una vez hecho esto, aislamos el efecto estratégico, analizando únicamente aquellas organizaciones que cumplen con el ajuste vertical, escogiendo en cada celda únicamente las organizaciones que tienen alineada su estrategia, es decir, que disponen de la estrategia que les permite obtener mejores resultados, eliminando a las no alineadas del análisis para no distorsionar los resultados con el efecto estratégico.

TABLA 11. RESULTADO DE LA HIPÓTESIS CONFIGURATIVA

CULTURA PERSONA/ESTRUCTURA ORGÁNICA

	β	R ² corregida	▲ R ² corregida
<i>CONTROL</i>		,131**	
<i>DISTANCIA PERFIL IDEAL</i>	-,165	,196*	,065

CULTURA PERSONA/ESTRUCTURA MECÁNICA

	β	R ² corregida	▲ R ² corregida
<i>CONTROL</i>		,168**	
<i>DISTANCIA PERFIL IDEAL</i>	-,023	,157**	,009

CULTURA ORGANIZACIÓN/ESTRUCTURA MECÁNICA

	β	R ² corregida	▲ R ² corregida
<i>CONTROL</i>		,035	
<i>DISTANCIA PERFIL IDEAL</i>	,253	,168	,009

** p < 0,05

* p < 0,5

Para contrastar la hipótesis configurativa, analizamos las diferencias entre el sistema de empleo ideal que más se parece al que están utilizando las organizaciones y usamos esta medida de distancia (DOTY, GLICK y HUBER, 1993) para introducirla en un segundo paso en la regresión jerárquica (el primer paso se refiere a las variables de control). En la primera celda, se contrasta que la diferencia respecto al perfil de mercado marca diferencias significativas en resultados, estableciendo que las diferencias respecto al sistema interno explica un 19,6% de la varianza de los mismos. La cuarta de las celdas también contrasta la hipótesis configurativa, explicando un 15,7% de la varianza de los resultados. La tercera de las celdas, sin embargo, no contrasta la hipótesis configurativa, aspecto que puede justificarse en el hecho de que dispone de un sistema de empleo mixto y que, por tanto, por definición ya el propio perfil daría lugar a menores resultados. Es decir, los resultados muestran apoyo a la hipótesis configurativa.

4. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE FUTURA INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos muestran apoyo a las tres perspectivas analizadas. Esto nos permite lograr el objetivo inicial que nos habíamos planteado con el trabajo: contrastar que no se trata de perspectivas incompatibles o en conflicto, como en un principio pudiera parecer, sino que se trata de versiones complementarias de la misma realidad.

4.1. Conclusiones de las perspectivas universalista, contingente y configurativa.

Por lo que respecta a la perspectiva universalista, cuatro de las seis prácticas de recursos humanos analizadas se muestran positivamente relacionadas con los resultados (participación, trabajo en equipo, seguridad en el empleo y posibilidades de promoción). La perspectiva contingente también presenta implicaciones en la eficacia de la organización, puesto que dos de las prácticas tienen influencia significativa en los resultados (promoción y reclutamiento interno). Por su parte, la perspectiva configurativa también está respaldada por los resultados pues en dos de las tres celdas del modelo de investigación las diferencias del sistema de empleo que utilizan respecto al tipo de sistema de recursos humanos ideal más parecido se muestra explicativo del desempeño que alcanzan.

Las prácticas universalistas que se muestran relacionadas con el resultado son aquellas que involucran al individuo con la tarea que se está efectuando, la participación del individuo en las decisiones organizativas y el trabajo en grupo, conociendo que los individuos están vinculados a largo plazo con la organización y que ésta les tiene una trayectoria definida de antemano. Estas prácticas dan lugar a un mejor desempeño en cualquier contexto.

Por su parte, los resultados reflejan que la seguridad en el empleo y las posibilidades de promoción están relacionadas con el resultado en función de la orientación estratégica seguida, lo que muestra cierto apoyo a la hipótesis contingente. De esta forma, la seguridad en el empleo explica el

desempeño si la estrategia seguida es la prospectora. Una explicación a este resultado es que esta práctica puede constituir un mecanismo para alinear los intereses de los empleados con los de la organización. La seguridad en el empleo envía a los individuos una señal de que la organización confía en los individuos y, por lo tanto esta percepción puede generar un sentimiento recíproco en los empleados. De esta manera, se puede superar parte de la incertidumbre a la que se enfrenta este tipo de organizaciones y garantizar que los individuos trabajan por y para la organización porque comparten sus objetivos. Estos resultados se oponen a los de otros estudios (MILES y SNOW, 1978), aunque la naturaleza del sector hotelero y el tipo de tarea puede explicar el resultado. Dada la tendencia al incremento de la calidad en el sector hotelero, la manera de ofrecer un mejor servicio puede llegar de la mano del compromiso de los trabajadores y éste es más posible cuando los empleados perciben que la inversión a largo plazo es realizada por ambas partes. Por su parte, la posibilidad de desarrollar una carrera profesional dentro de la organización se muestra relacionada con una orientación defensora, en línea con los resultados obtenidos por otros trabajos de investigación (MILES y SNOW, 1984; SONNENFELD y PEIPERL, 1988).

Encontramos además en los resultados que las prácticas de recursos humanos se relacionan de una manera diferente con los resultados en función del resto de los componentes organizativos con los que se combine, lo que confirma los supuestos de la perspectiva configurativa. De esta manera, las organizaciones que tienen una cultura basada en la persona y una estructura orgánica suelen disponer de un sistema de recursos humanos de carácter interno y disponen de los condicionantes adecuados para implantar una estrategia prospectora. En este caso, los resultados nos indican que las diferencias respecto al tipo de sistema de empleo ideal, siempre para aquellas organizaciones que tienen una orientación estratégica correcta, explican los resultados. Este hallazgo se opone al obtenido por otros trabajos (DELERY y DOTY, 1996), pero es contingente con el resto de los elementos analizados, ya que, en este caso, indica que la manera que la organización tiene de hacer frente a la incertidumbre y los cambios es a través de una fuerza de trabajo comprometida y motivada con la organización. Esta consideración de los recursos humanos hace que se les considere adecuados para tomar decisiones, puesto que coinciden los intereses de los individuos con los que busca la organización.

Este resultado pensamos que es fundamental, puesto que permite matizar muchas de las afirmaciones que se pueden realizar. Es decir, quizá muchas de las asunciones que intentan unir las diferentes orientaciones estratégicas no tienen en cuenta que la organización puede lograr sus intereses utilizando diferentes herramientas de implantación y, por tanto, las afirmaciones deterministas van en contra del concepto de equifinalidad. Esto es, las organizaciones que tienen una cultura basada en la persona y una estructura orgánica también se mostraban con características adecuadas para implantar una orientación prospectora y, sin embargo, los medios de implantación son diferentes, por lo que, por lógica, también podría serlo el sistema de empleo. Es decir, quizá las relaciones no son tan deterministas como se ha analizado, sino que habría que considerar otras muchas contingencias que moderan las relaciones planteadas. Eso puede explicar los resultados divergentes que se han obtenido.

No hemos encontrado un sistema de empleo que permita a las organizaciones obtener mejores resultados para aquellas organizaciones con una cultura basada en la persona y una estructura mecánica. Una posible explicación es que esta combinación no se muestra ni adecuada ni inadecuada

para la implantación de alguna orientación estratégica concreta y, por lo tanto, quizá dependiendo de la orientación que sigan las organizaciones, las prácticas que se lleven a cabo podrían ser diferentes. Sería necesario profundizar más en los resultados de esta combinación. Por lo que respecta a las organizaciones con una cultura basada en la organización y una estructura mecánica, los resultados indican que las organizaciones que disponen de esta combinación para implantar una orientación analizadora son más eficaces y que las diferencias respecto al sistema de mercado marcan los resultados. Las conclusiones que se pueden deducir de los resultados son análogas a las de la primera combinación analizada.

El modelo generado para la contrastación de la hipótesis configurativa se muestra adecuado para cumplir esa función. De esta forma, la relevancia del mismo implica trascender de la aportación clásica que señala que la estrategia es un elemento fundamental para generar un modelo que explique la consecución del éxito empresarial, para dar cabida a los factores internos y su contribución a este respecto. Los factores internos se están configurando en los últimos años como pilares fundamentales en el logro de la eficacia y, dentro de ellos, las prácticas de recursos humanos son una herramienta fundamental en la persecución de este objetivo.

Es importante analizar la manera en la que la organización puede responder al entorno y asegurarse de que la cultura y la estructura apoyan los objetivos estratégicos, pero también es relevante, y muchas veces ha sido relegado a un segundo plano, estudiar la manera en la que las organizaciones orientan a sus empleados respecto de los comportamientos adecuados para fortalecer la ventaja competitiva de una organización. De ahí la relevancia de un modelo de este tipo, en el que se pueden ubicar las prácticas en el entorno organizativo y, además, analizar sus repercusiones en los resultados en función de las circunstancias particulares a las que se enfrenta la organización. Esto matiza muchos de los resultados obtenidos en este y otros trabajos, como hemos analizado anteriormente.

En suma, los resultados muestran apoyo tanto a las hipótesis universalistas, como contingentes y configurativas, permitiéndonos responder a nuestro objetivo inicial de que no se trata realmente de proposiciones incompatibles entre sí, sino que cada una de ellas introduce una información diferente pero igualmente valiosa.

4.2. Complementariedades entre las perspectivas analizadas.

Los resultados apuntan a que cada teoría nos ofrece distintos matices que configuran el fenómeno general, puesto que los resultados obtenidos por cada práctica aislada pueden estar distorsionados por el resto, o recoger el efecto de todos el sistema de empleo. De esta manera, las prácticas de empleo que fomentan la participación entre los empleados, el trabajo en equipo y la seguridad en el empleo se muestran como directamente relacionadas con los resultados. Sin embargo, el hecho de ofrecer seguridad en el empleo y disponer de posibilidades de promoción se muestran también contingentes con la estrategia que se emplee. Por lo que respecta al resto de las prácticas de recursos

humanos analizadas, éstas adquieren relevancia cuando se las vincula a un sistema de empleo o conjunto de prácticas concreto, sin que de forma aislada o en interacción con la estrategia resulten significativas.

De los resultados obtenidos cabe deducir que las aportaciones universalistas son útiles como primera aproximación, pero no captan la riqueza y complejidad de una adecuada gestión de recursos humanos. Lo mismo cabe apuntar de las hipótesis contingentes. La literatura sobre dirección estratégica de recursos humanos apoya la relación entre prácticas y la estrategia pero de una manera determinista, olvidando la relevancia que la implantación y la necesaria coherencia con el resto de los factores internos con que las prácticas de recursos humanos conviven. En este caso, la idea de equifinalidad en la implantación iría más allá de las relaciones deterministas. La perspectiva configurativa parece ser la más explicativa y la más adecuada a la realidad de las organizaciones, pero, sin embargo, muy pocos estudios han llegado a resultados concluyentes dada la complejidad de generación de un marco configurativo. En este caso, los resultados muestran cierto apoyo a estas hipótesis, por lo que el modelo se muestra explicativo y útil para cumplir los objetivos planteados en un principio, aunque sólo constituye el punto de partida.

La perspectiva universalista ayuda a los investigadores a documentar los beneficios de los recursos humanos en todos los contextos y profundiza en el hecho de que algunas prácticas pueden tener efectos siempre positivos en los resultados, mientras que la perspectiva de contingencia muestra que otras pueden tener su impacto en los resultados dependiendo de la estrategia que la organización persiga y la configurativa ayuda a profundizar en el fenómeno para derivar teorías más específicas y prescripciones para la práctica directiva, analizando el papel que otras juegan dentro de decisiones internamente coherentes de recursos humanos. Por tanto, explican diferentes aspectos de la misma realidad, por lo que no se trata de dar apoyo a una de ellas sobre el resto.

Por todo ello, pensamos que el modelo de investigación propuesto tiene una enorme utilidad, puesto que plantea las diferentes opciones de implantación en función de su grado de complejidad. Aunque el apoyo que los autores dan a una u otra depende, en muchos casos, de los resultados que se obtienen en los estudios, dada la escasez de desarrollo teórico que permita articularlas, consideramos que las perspectivas no son necesariamente excluyentes. Pensamos que se trata de afirmaciones que matizan el mismo fenómeno. Aunque en un principio estas perspectivas puede parecer que entran en conflicto, nuestra visión es que podrían también ser consideradas complementarias. La evidencia empírica señala que las prácticas de recursos humanos de manera aislada, así como conjuntos de prácticas internamente coherentes, pueden influir en los resultados. Pero, profundizando aún más en la relación directa entre los recursos humanos y los resultados, también existe evidencia que indica que el impacto de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados puede incrementarse más cuando tales prácticas se unen con los requerimientos competitivos inherentes a la postura estratégica de la organización.

El estudio presenta una serie de limitaciones que ayudan a matizar las conclusiones obtenidas y nos permitirán generar futuras fuentes de investigación. En primer lugar, hemos utilizado un conjunto limitado de prácticas, pero podrían incluirse otras prácticas, más o menos consensuadas por la

literatura, que podrían enriquecer los resultados. En segundo lugar, también sería interesante analizar, dentro de cada combinación de cultura/estructura/estrategia, si todas las prácticas de recursos humanos son igualmente importantes o si algunas adquieren más relevancia que otras en función de las herramientas de formulación e implantación con las que conviven. Esto nos serviría quizá para explicar la ausencia de resultados concluyentes para las organizaciones que tienen una cultura basada en la persona y una estructura mecánica. En tercer lugar, nos hemos centrado en un único sector, por lo que es dudosa la generalización de resultados a otros campos. Finalmente, una limitación cuya subsanación pensamos que enriquecerá enormemente el estudio en el futuro es que hemos tratado las prácticas a nivel organizativo. Esta asunción simplifica la realidad, puesto que cada organización dispondrá de grupos de trabajadores con diferente relevancia en función de sus características concretas. Por ello, también es lógico pensar que las prácticas de recursos humanos que se apliquen para cada grupo sean diferentes (LEPAK y SNELL, 1999).

Por todo ello pensamos que el planteamiento realizado en el siguiente trabajo tiene una enorme utilidad como punto de partida para el análisis de las diferentes alternativas disponibles para alinear las prácticas de recursos humanos con el resto de los elementos organizativos con los que se relacionan. Futuras investigaciones profundizando en los indicios apuntados en el presente trabajo nos permitirán ir desgranando y arrojando luz sobre las complementariedades entre las perspectivas analizadas, intentando superar algunas de las limitaciones que presenta, ayudándonos a entender cada vez mejor la manera en la que la organización puede gestionar y desarrollar su capital humano de manera que contribuya al logro de los objetivos que se plantee.

BIBLIOGRAFÍA

- ABOWD, J. M. (1990). «Does performance-based managerial compensation affect corporate performance?», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, págs. 52-73.
- ADLER, P. S.; BORYS, B. (1996). «Two types of bureaucracy: Enabling and coercive», *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, págs. 61-89.
- AMIT, R.; SCHOEMACKER, P. J. H. (1993). «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 33-46.
- ARTHUR (1994). «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, vol. 37(3), págs. 670-687.
- ARTHUR, J. B. (1992). «The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, págs. 488-506.

- BACHARACH, S. (1989). «Organizational theories: Some criteria for evaluation», *Academy of Management Journal*, vol. 14, págs. 496-515.
- BAIRD, L.; MESHOULAM, I. (1988). «Managing two fits of strategic human resource management», *Academy of Management Review*, vol. 13(1), págs. 116-128.
- BARNEY, J. (1991). «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, núm. 17, págs. 99-120.
- BARNEY, J.; WRIGTH, P. (1998). «On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage», *Human Resource Management*, vol. 37(1), págs. 31-46.
- BATES, K. A.; AMUNDSON, S. D.; SCHROEDER, R. G.; MORRIS, W. T. (1995). «The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture», *Management Science*, vol. 41(10), págs. 1.565-1.580.
- BECKER, B.; GERHART, B. (1996). «The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects», Special Research Forum on Human Resource Management and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), págs. 770-801.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. (1961). *The management of innovation*, Tavistock, London.
- BUTLER, J. E.; FERRIS, G. R.; NAPIER, N. K. (1991). *Strategy and human resources management*, South-Western, Cincinnati.
- CALDWELL, D. F.; O'REILLY, C. A. III (1990). «Measuring person-job fit with a profile-comparison process», *Journal of Applied Psychology*, vol. 75(6), págs. 648-657.
- CALORY, R.; SARNIN, P. (1991). «Corporate culture and economic performance: A French study», *Organization Studies*, vol. 12, págs. 49-74.
- CAPPELLI, P.; SINGH, H. (1992). «Integrating strategic human resources and strategic management», en D. Lewin, O. S. Mitchell y P. Sherer (Eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources*, Industrial Relations Research Association, Madison, WI, págs. 165-192.
- CARROLL, S. (1991). «New HRM roles, responsibilities, and structures», en R. S. Schuler (Ed.), *Managing HR in the information age*, SHRM, Washington.
- CASCIO, W. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizaciones*, PSW-Kent, Boston.
- COOK, D. S.; FERRIS, G. R. (1986). «Strategic human resource management in industries experiencing decline», *Human Resource Management*, vol. 25, págs. 441-458.
- COOKE, R. A.; ROUSSEAU, D. M. (1988). «Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture», *Group & Organization Studies*, vol. 13(3), págs. 245-273.

- CUTCHER-GERSHENFELD, J. (1991). «The impact of a transformation in workplace relations», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44(2), págs. 241-260.
- DATTA, D. K.; GUTHRIE, J. P. (1994). «Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics», *Strategic Management Journal*, vol. 23, págs. 247-271.
- DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. (1996). «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance», *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), págs. 949-969.
- DELANEY, J. T.; LEWIN, D.; ICHNIOWSKI, C. (1989). *Human resource policies and practices in American firms*, Government Printing Office, Washington.
- DELERY, J. E.; DOTY, D. H. (1996). «Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), págs. 802-835.
- DEWARD, R. B.; WHETTEN, D. A.; BOJE, D. (1980). «An examination of the reliability and validity of the Aiken and Hage scales of centralization, formalization and task routineness», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, págs. 120-128.
- DOTY, D. H.; GLICK, W. H. (1994). «Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling», *Academy of Management Review*, vol. 19(2), págs. 230-251.
- DOTY, D. H.; GLICK, W. H.; HUBER, G. P. (1993). «Fit, equifinality and organizational effectiveness: A test of two configurational theories», *Academy of Management Journal*, vol. 36(6), págs. 1196-1250.
- DYER, L. (1985). «Strategic human resources management and planning», en Rowland, K. y Ferris, G. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 3, págs. 1-30. JAI Press, Greenwich, CT.
- DYER, L.; REEVES, T. (1995). «HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, págs. 656-670.
- EISENHARDT, K. M. (1985). «Control: organizational and economic approaches», *Management Science*, vol. 31(2), págs. 134-149.
- FERRIS, G. R.; SCHELLENBERG, D. A.; ZAMMUTO, R. F. (1984). «Human resource management strategies in declining industries», *Human Resource Management*, vol. 23, págs. 381-394.
- FOMBRUN, C.; TICHY, N.; DEVANNA, M. (1984). *Strategic human resource management*, Wiley, New York.
- GERHART, B.; MILKOVICH, G. T. (1990). «Organizational differences in managerial compensation and financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 33(4), págs. 663-691.
- GERSTEIN, M.; REISMAN, H. (1983). «Strategic selection: Matching executives to business conditions», *Sloan Management Review*, vol. 24, págs. 33-49.

- GOLDEN, B. R. (1992). «The past is the past- Or is it?. The use of retrospective accounts as indicators of past strategy», *Academy of Management Journal*, vol. 35, págs. 848-860.
- GOLDEN, K.; RAMANUJAN, V. (1985). «Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes», *Human Resource Management*, vol. 24, págs. 429-452.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B. (1992). *Compensation, organizational strategy and firm performance*, South-Western, Cincinnati.
- GUEST, D. E. (1997). «Human resource management and performance: A review and research agenda», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, págs. 263-276.
- GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. (1984). «Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation», *Academy of Management Journal*, vol. 27(1), págs. 25-41.
- HAMBRICK, D. C. (1983). «Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's Strategic Types», *Academy of Management Journal*, vol. 26(1), págs. 5-26.
- HETHERINGTON, R.W. (1991). «The effects of formalization on departments of a multi-hospital system», *Journal of Management Studies*, vol. 28(2), págs. 103-141.
- HILTROP, J. M. (1995). «The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990's», *European Management Journal*, vol. 13(3), págs. 286-294.
- HOFSTEDE, G.; NEVIJEN, B.; DAVAL OHAYV, D.; SANDERS, G. (1990). «Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, págs. 286-316.
- HOLMES, S.; MARSDEN S. (1996). «An exploration of the espoused organizational cultures of public accounting firms», *Accounting Horizons*, vol. 10(3), págs. 26-53.
- HUSELID, M. A. (1995). «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol 38(3), págs. 635-672.
- HUSELID, M. A. (1993). *Estimates of the impact of human resource management practices on turnover and productivity*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver.
- HUSELID, M. A.; BECKER, B. (1996). «High performance work systems and organizational performance», Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver.
- HUSELID, M.; JACKSON, S.; SCHULER, R. (1997). «Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as determinants of firm performance», *Academy of Management Journal*, vol. 40, págs. 171-188.
- ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K.; PRENNUSHI, G. (1997). «The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines», *The American Economic Review*, vol. 87(3), págs. 291-313.

- JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. (1995). «Understanding human resource management in the context of organizations and their environment», *Annual Review of Psychology*, vol. 46, págs. 237-264.
- KABANOFF, B. (1991). *Distributive cultures in organizaciones and their relation to strategy, compensation and change*. Working paper 91-020, University of New South Wales. Australian Graduate School of Management, págs. 1-36.
- KERR, J.; SLOCUM, J. W. Jr. (1987). «Managing corporate culture through reward systems», *Academy of Management Executive*, vol. 1, págs. 90-108.
- KLIMOSKI, R. J.; JONES, R. G. (1994). «Suppose we took staffing for effective group decision making seriously?» en R. A. Guzzo y E. Salas (Eds.), *Team decision making effectiveness in organizaciones*, Jossey-Bass, San Francisco.
- KOCHAN, T. A.; CHALYKOFF, J. B. (1987). «Human resource management and business life cycles: some preliminary propositions», en A. Kleingartner y C. S. Anderson (Eds.), *Human resource management in high technology firms*, Lexington Books, Massachusetts, págs. 183-200.
- LEGNICK-HALL, C. A.; LENGNICK-HALL, M. L. (1988). «Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology», *Academy of Management Review*, vol. 13(3), págs. 454-470.
- LEONARD, J. S. (1990). «Executive pay and firm performance», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, págs. 13-29.
- LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. (1999). «The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development». *Academy of Management Review*, vol. 24(1), págs. 31-48.
- LITWINENKO, A.; COOPER, C. L. (1994). «The impact of trust on corporate culture», *Journal of Management in Medicine*, vol. 8(4), págs. 8-17.
- MACDUFFIE, J. P. (1995). «Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48(2), págs. 197-221.
- MARTELL, K.; CARROLL, C. (1995). «How strategic is HRM?», *Human Resource Management*, vol. 4(2), págs. 253-267.
- MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HININGS, C. R. (1993). «Guest co-editors' introduction: Configurational approaches to organizational analysis», *Academy of Management Journal*, vol. 36, págs. 1.175-1.195.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill Book Company.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. (1984). «Designing strategic human resource systems», *Organizational Dynamics*, vol. 31(1), págs. 36-52.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. (1995). «Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing», *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19(2), págs. 179-208.

- MILKOVICH, G. T. (1988). «A strategic perspective on compensation management», en G. Ferris y K. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, vol. 6, págs. 263-288, JAI Press, Greenwich.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. (1984). «A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle», *Management Science*, págs. 1161-1183.
- MILLER, D.; DROGE, C. (1986). «Psychological and traditional determinants of structure», *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, págs. 539-560.
- MILLIMAN, J.; VON GLINOW, M. A.; NATHAN, M. (1991). «Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory», *Academy of Management Review*, vol. 16, págs. 318-339.
- MOHRMAN, S. A.; LAWLER, E. E. III. (1998). «The new human resources management: Creating the strategic business partnership», en S. A. Mohrman, J. R. Galbraith, E. E. Lawler III and Associates, *Tomorrow's Organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World*. Jossey-Bass, San Francisco.
- OSTERMAN, P. (1994). «How common is workplace transformation and who adopts it?», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47(2), págs. 173-188.
- OSTERMAN, P. (1987). «Choice of employment systems in internal labor markets», *Industrial Relations*, vol. 26, págs. 46-67.
- OUCHI, W.G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison Wesley.
- PFEFFER, J. (1994). «Competitive advantage through people», *California Management Review*, vol. 36(2), págs. 9-28.
- PFEFFER, J. (1998). «Seven practices of successful organizaciones», *California Management Review*, vol. 40(2), págs. 96-124.
- PORTER, M. E. (1996). «What is a strategy?», *Harvard Business Review*, november-december, págs. 61-78.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. (2001). «Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?», *Academy of Management Review*, vol. 26(1), págs. 22-40.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D J.; HINNINGS, C. R.; TURNER, C. (1969). «The context of organization structure», *Administrative Science Quarterly*, vol. 14(1), págs. 91-114.
- RAGHURAM, S. (1994). «Linking staffing and training practices with business strategy: A theoretical perspective», *Human Resource Development Quarterly*, vol. 5(3), págs. 237-251.
- RAJAGOPALAN, N. (1996). «Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms», *Strategic Management Journal*, vol. 18, págs. 761-785.

- RODRÍGUEZ PÉREZ, J. M. (2001). «Los sistemas de gestión de recursos humanos y la efectividad de las organizaciones», *Working Paper*, Universidad de Oviedo.
- SANZ R.; SABATER, R. (1999). «El enfoque estratégico de recursos humanos y los resultados de la empresa. Una investigación empírica», *Primer Congreso de la Iberoamerican Academy of Management*, Madrid.
- SASHKIN, M.; FULLMER, R. (1985). *Measuring organizational excellence culture with a validated questionnaire*. Paper presented to the Academy of Management Conference. San Diego, CA.
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. (1987). «Linking competitive strategies with human resource management practices», *Academy of Management Executive*, vol. 1(3), págs. 207-219.
- SCHWARTZ, H.; DAVIS, S. M. (1981). «Matching corporate culture and business strategy», *Organizational Dynamics*, vol. 10(1), págs. 30-48.
- SEGEV, E. (1989). «A Systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies», *Strategic Management Journal*, vol. 10, págs. 487-505.
- SMITH, E. C. (1982). «Strategic business planning and human resources: Part I», *Personnel Journal*, vol. 61(8), págs. 606-610.
- SMITH, K. G.; MITCHELL, T. R.; SUMMER, C. E. (1985). «Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle», *Academy of Management Journal*, vol. 28, págs. 799-820.
- SONNENFELD, J. A.; PEIPERL, M. A. (1988). «Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems», *Academy of Management Review*, vol. 13, págs. 588-600.
- STOREY, J.; SISSON, K. (1993). *Managing human resources and industrial relations*, Open University Press, Buckingham.
- TERPSTRA, D. E.; ROZELL, E. (1993). «The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance», *Personnel Psychology*, vol. 46, págs. 27-48.
- TYSON, S. (1997). «Human Resource Strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8(3), págs. 277-290.
- VAN SLUIJS, E.; VAN ASSEN, A.; DEN HERTOOG, J. F. (1991). «Personnel management and organizational change: A sociotechnical perspective», *European Work Organizational Psychology*, vol. 1, págs. 27-51.
- VENKATRAMAN, N. (1989). «The concept of fit in strategy research: Toward a verbal and statistical correspondence», *Academy of Management Review*, vol. 14, págs. 423-444.
- VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. (1984). «Exploring the concept of "it" in strategic management», *Academy of Management Review*, vol. 9(3), págs. 513-525.
- VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J. E. (1990). «Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications», *Strategic Management Journal*, vol. 11, págs. 1-23.

- WALLACK, E. J. (1989). «Individuals and organizaciones: A cultural match», *Training and Development Journal*, February, págs. 29-36.
- WALTON, R. A. (1985). «From control to commitment in the workplace», *Harvard Business Review*, vol. 63(2), págs. 77-84.
- WEINER, Y. (1988). «Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and culture change and maintenance», *Academy of Management Review*, vol. 13, págs. 534-545.
- WILLIAMS, M. R.; ATTAWAY, J. S. (1996). «Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationship», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XVI(4), págs. 33-52.
- WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. (1992). «Theoretical perspectives for strategic human resource management», *Journal of Management*, vol. 18(2), págs. 295-320.
- WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. (1998). «Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management». *Academy of Management Review*, vol. 23(4), págs. 756-772.
- WRIGHT, P.; MCMAHAN, G.; MCWILLIAMS, A. (1994). «Human resources and sustained competitive advantage: A resource based perspective», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5., págs. 301-326.
- YOUNDT, M. A.; SNELL, S. A.; DEAN, J. W. JR.; LEPAK, D. P. (1996). «Human resource management, manufacturing strategy and firm performance», *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), págs. 836-866.
- ZAJAC, E. J.; SHORTELL, S. M. (1989). «Changing generic strategies: Likelihood, direction and performance implications», *Strategic Management Journal*, vol. 10, págs. 413-430.