

# INTEGRACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS UNIVERSALISTA, CONTINGENTE, CONFIGURACIONAL Y CONTEXTUAL EN LA INVESTIGACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.<sup>1</sup>

Martín Alcázar, F.  
Romero Fernández, P.M.  
Universidad de Cádiz y CENTRA

Sánchez Gardey, G.  
Universidad de Cádiz

## RESUMEN

Desde su origen, a finales de los setenta, la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos se ha desarrollado rápidamente. La explosión de enfoques, que todavía se observa en la literatura, hace necesario revisar sistemáticamente el estado de la cuestión de la disciplina. Con este objetivo, el artículo plantea una clasificación de las aportaciones en cuatro perspectivas diferentes, pero complementarias. Al enfatizar cada una de ellas en un aspecto particular del objeto de estudio es posible compatibilizarlas para construir un modelo integrador capaz de explicar la dirección estratégica de los recursos humanos en toda su complejidad.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión estratégica de los recursos humanos, revisión teórica, estado de la cuestión.

## ABSTRACT

From its origins at the end of the seventies, research on strategic human resource management has developed quickly. The actual explosion of the literature makes a systematic revision of the State of the Art necessary. This is the objective of this paper, which classifies theoretically the literature into four generic perspectives. The principal conclusion derived from this analysis is that, despite the differences between the approaches, it is possible to make its contributions compatible and balance its limitations, and therefore, define an integrative model that represents our actual understanding of the complex phenomenon of strategic human resource management.

**KEYWORDS:** Strategic Human Resource Management, theoretical review, State of the Art.

## 1. INTRODUCCIÓN

El interés por la dimensión estratégica de la dirección de los recursos humanos surgió, a finales de los años setenta con la confluencia de dos cambios fundamentales en la literatura: la superación de la administración tradicional del personal y la reorientación de los modelos estratégicos al interior de las organizaciones. Se abrió de esta manera una corriente nueva que comenzaba a reclamar una orientación proactiva y de integración para la gestión de los aspectos relacionados con las personas (Drucker, 1968; Foulkes, 1975; Burack y Smith, 1977; Watson, 1977; Legge, 1978; Rowland y Summers, 1981; Russ, 1982; Galosy, 1983; Baird y

Meshoulam, 1984). Estas primeras llamadas de atención, que provinieron de entornos de publicación eminentemente divulgativos y profesionales, fueron recogidas en trabajos que hoy podemos considerar pioneros en el tratamiento científico de la dirección estratégica del factor humano, como los de Galbraith y Nathanson (1978), Niniger (1980), Schuler (1981), Davis (1981), Lindtroh (1982) o Sweet (1982). La evolución de la disciplina fue muy lenta en su origen, dando lugar a numerosas críticas por la falta de teoría con la que se daban estos primeros pasos (Zedeck y Cascio, 1984; Dyer, 1985; Bacharach, 1989), pero con el paso del tiempo se multiplicaron los trabajos que proponían modelos de estrategias sociales, sobre todo después de las importantes revisiones teóricas de Wright y McMahan (1992), Jackson y Schuler (1995) o los números monográficos dedicados a este tema por la *International Journal of Human Resource Management* (1997) o la *Human Resource Management Review* (1998). De esta manera, los modelos fueron ganando en complejidad, en un proceso de crecimiento científico que fue incorporando progresivamente argumentos y metodologías provenientes de diferentes teorías estratégicas, económicas, organizativas y sociológicas (Jackson y Schuler, 1995; McMahan, Virick y Wright, 1999). Esta explosión de literatura, que todavía se hace notar en los entornos de publicación especializados, requiere la reordenación sistemática de las diversas explicaciones que se han ofrecido.

El objetivo de este trabajo es plantear una revisión de la evolución y el estado actual de la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos. Del análisis de la literatura, se deduce que, a pesar de que las estrategias sociales han sido estudiadas desde puntos de vista muy diferentes, es posible encontrar puntos de complementariedad que permitan definir un modelo explicativo integrador que exprese el grado actual de desarrollo de la disciplina.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Para la reordenación de la literatura se definen cuatro perspectivas, a partir de la terminología presentada en los trabajos de Jackson, Schuler y Rivero (1989), Brewster (1995 y 1999) y Delery y Doty (1996). Estos *modos de hacer teoría* (Delery y Doty, 1996) representan cuatro maneras diferentes de acercarse a un mismo problema de investigación, enfatizando cada una de ellas en una de las dimensiones de la dirección estratégica de los recursos humanos. La elección de este criterio permite una clasificación completa de la literatura, ya que las cuatro categorías se definen sobre la base de unos mismos criterios, y constituyen un espectro que abarca todos los puntos de vista posibles, con lo que cualquier aportación puede ser clasificada e incorporada en la explicación de la evolución de la disciplina. Si hubiésemos optado por diferenciar las contribuciones en función de su teoría de partida, la clasificación hubiese sido menos sistemática ya que, salvo en el caso de las aportaciones más representativas de cada marco teórico, es muy común encontrar trabajos sin una adscripción clara, o con marcos teóricos mixtos, que reflejan el fuerte componente de interdisciplinariedad de la gestión estratégica de los recursos humanos.

### **2.1. PERSPECTIVA UNIVERSALISTA**

La perspectiva universalista supone la aproximación más simple al análisis de las estrategias de recursos humanos. Parte, en todas sus explicaciones y predicciones, de la premisa de que existen determinadas políticas que son siempre preferibles, independientemente de las particularidades de la organización. De esta manera, se asume la existencia de una relación de carácter lineal entre la variable dependiente y la independiente que se puede

extender a la totalidad de la población que es objeto de estudio (Delery y Doty, 1996). Por tanto, las investigaciones permiten identificar y aconsejar *mejores prácticas* de gestión, que a juicio de Becker y Gerhart (1996) tienen dos características: (1) demostrada capacidad para mejorar el desempeño organizativo; y (2) carácter generalizable.

En lo que al nivel de análisis respecta, se observa que la mayoría de los trabajos universalistas se centran mayoritariamente en la relación con el desempeño organizativo de políticas aisladas (Terpstra y Rozell, 1993). No obstante, podemos encontrar también ejemplos de trabajos en los que se define más de una *mejor práctica* de gestión, que constituyen lo que se denomina comúnmente *High Performance Work System*. En estos casos se advierte que, a diferencia de otros enfoques que analizaremos más adelante, el universalista no se plantea la interdependencia sinérgica ni la integración de las diversas políticas, sino que las estudia desde un punto de vista exclusivamente aditivo (Pfeffer, 1994; Osterman, 1994; Becker y Gerhart, 1996). A consecuencia de esta premisa, la perspectiva universalista niega, implícitamente, la posibilidad de que las actividades que componen el sistema de recursos humanos puedan combinarse de diferentes formas, dando lugar a diversas configuraciones que puedan resultar igualmente eficientes para la organización.

A pesar de que la literatura haya resaltado una gran variedad de “mejores prácticas” de recursos humanos, pueden identificarse a lo largo de los diferentes estudios, tópicos que emergen repetidamente y que, en términos generales, constituyen el eje de la aportación universalista. En un primer momento, se observa que esta perspectiva se centra fundamentalmente en resaltar la importancia de aquellas prácticas cuyo objetivo es reforzar las habilidades de los empleados, mediante, por ejemplo, la compensación variable (Gerhart y Milkovich, 1990), determinadas políticas de reclutamiento y selección (Terpstra y Rozell, 1993), la formación comprehensiva (Russell, Terborg y Powers, 1985), o la evaluación del rendimiento (Borman, 1991). En trabajos más recientes, por el contrario, el interés se desvía hacia aspectos más relacionados con el compromiso y la participación del empleado, como la resolución consensuada de problemas, el trabajo en equipo y los incentivos de grupo, el rediseño de puestos, o el establecimiento de nuevos mecanismos de compensación (Youndt et al., 1996).

En relación con el resto de perspectivas, podemos afirmar que la universalista se caracteriza por una deficiente argumentación teórica. El hecho de que enfatizan más en la contrastación empírica que en la fundamentación teórica conduce, por una parte, a la obtención de elevados niveles de significación estadística, pero también a la desconsideración de variables, constructos y relaciones. Entre las teorías utilizadas en los trabajos universalistas destacan especialmente las de Agencia y de los Costes de Transacción. Desde estos planteamientos se ha demostrado la influencia sobre el desempeño organizativo de determinadas políticas (como las evaluaciones basadas en el rendimiento o el reparto de beneficios) cuya superioridad queda justificada por su capacidad para paliar los problemas relacionados con el oportunismo y reducir los costes de gestión interna (Delery y Doty, 1996). La teoría de comportamiento, a pesar de ser uno de los vehículos de desarrollo fundamentales de la perspectiva contingente, ha ofrecido además argumentos para demostrar la relación con un desempeño superior de prácticas como los beneficios compartidos (Delery y Doty, 1996). Por su parte, el presupuesto básico de la Teoría de Capital Humano de que aquellas organizaciones con conocimientos, habilidades y destrezas valiosas presentan mayores niveles

de rendimiento, también ha servido para soportar muchas proposiciones de carácter universalista, como las recogidas en los trabajos de Duncan y Hoffman (1981), Tsang (1987) y Rumberger (1987).

En el plano metodológico, la aplicación rigurosa de la lógica deductiva permitió a la perspectiva universalista un nivel superior de robustez estadística en el contraste de las hipótesis (Brewster, 1999), planteado a partir de técnicas exclusivamente cuantitativas.

## 2.2. PERSPECTIVA CONTINGENTE

Esta aproximación añade un punto más de complejidad en los modelos explicativos de la dirección estratégica de los recursos humanos, al incluir una serie de interacciones no consideradas por la perspectiva universalista. El valor de esta aportación reside en una asunción de partida diferente en lo que se refiere a la vinculación entre las variables. Frente a las relaciones lineales propuestas por los universalistas, se resalta ahora la interactividad entre variables organizativas. La relación entre la variable independiente y la dependiente, no se produce siempre de la misma manera, sino que variará para diferentes niveles de otra, u otras, variables críticas, denominadas variables contingentes. De esta manera, se traslada al campo de las estrategias de recursos humanos el lema de Chandler (1962) “la estructura sigue a la estrategia”, y el modelo estratégico contingente propuesto en trabajos como los de Woodward (1965), Dewar y Werbel (1979), Schoonhoven (1981), Van de Ven y Drazin (1985) o Venkatraman (1989). La aplicación de esta lógica al análisis de las estrategias de recursos humanos, abierta por Galbraith y Nathanson (1978), aportó el argumento necesario para negar la existencia de prácticas o sistemas de recursos humanos mejores que otros en todas las circunstancias, al asumirse que su relación con el rendimiento organizativo siempre estará condicionada por terceras variables con las que deberá ser consistente.

El nivel de análisis de los trabajos contingentes no difiere del adoptado por la perspectiva universalista, ya que es posible identificar aportaciones contingentes desde un nivel tanto subfuncional como sistémico. Pero tampoco en este último caso se analiza el modo a través del cual se produce la integración, ni los mecanismos sinérgicos que entre los diferentes elementos se plantean. Los trabajos contingentes analizan cómo un conjunto de prácticas se relacionan con el desempeño individualmente (Delery y Doty, 1996).

A pesar de la heterogeneidad de las aportaciones, podemos agrupar en tres categorías genéricas las relaciones de contingencia puestas de manifiesto por la literatura: (1) *Variables estratégicas*: mientras que la perspectiva universalista defiende, explícita o implícitamente la aplicabilidad universal de las políticas, un buen grupo de trabajos contingentes hace depender esta idoneidad de la consistencia que exista entre las decisiones de recursos humanos y la estrategia de la organización. (Niniger, 1980; Fombrun et al., 1984; Hax, 1985; Kerr, 1985; Slocum et al., 1985; Van de Ven y Drazin, 1985; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Rhodes, 1988 a y b; Miller, 1989; Kerr y Jackofsky, 1989; Butler et al., 1991; Cappelli y Singh, 1992; Begin, 1993). Pero además, en otros artículos contingentes se añade la consideración de que los recursos humanos tienen a su vez influencia sobre la definición de la estrategia corporativa. De esta manera, la estrategia de recursos humanos no se comprende de manera unidireccional o reactiva, sino interactiva. Esta importancia estratégica del factor

humano, incorporada ya en el trabajo de Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988), ha sido argumentada posteriormente en los trabajos de Lado y Wilson (1994); Wright, McMahan y McWilliams (1994); Richard y Johnson (2001) y Wright et al., (2001); (2) *Variables organizativas*: como el tamaño, la tecnología o la estructura (Jones, 1984; Jackson, Schuler y Rivero, 1989; Jackson y Schuler, 1995), o las relaciones de poder, (Jones, 1984; Pfeffer y Cohen, 1984; Pfeffer y Langton, 1988; Pfeffer y Davis-Blake, 1987; Balkin y Bannister, 1993, Pfeffer, 1987); y (3) otra serie de *determinantes ambientales*, externos a la organización, como el entorno competitivo, tecnológico, macroeconómico y laboral (Kanter, 1983 y 1989; Warner, 1984; Coates, 1987; Walker, 1988; Schuler y Walker, 1990; Becker y Gerhart, 1996; Boxall, 1998; Jackson y Schuler, 1995).

Los argumentos de la perspectiva contingente constituyen un cuerpo teórico mucho más sólido que la perspectiva universalista, a pesar de no alcanzar sus niveles de robustez estadística. Esencialmente, han sido dos los enfoques que han alimentado los modelos contingentes: la Teoría de Comportamiento, y la visión de la empresa basada en los Recursos y las Capacidades. A partir del primero se han desarrollado importantes proposiciones acerca del ajuste de la gestión de los recursos humanos con la estrategia corporativa (Miles y Snow, 1984; Schuler, 1987; Schuler y Jackson, 1987 a y b) así como con otras variables organizativas y ambientales (Jackson y Schuler, 1995). El enfoque de Recursos y Capacidades, además de enfatizar en el concepto de ajuste estratégico, pone de manifiesto la existencia de una relación recíproca entre el factor humano y la estrategia empresarial, argumentando que su carácter valioso, raro e inimitable lo convierten en un recurso organizativo clave en la formulación de las estrategias empresariales (Wright y McMahan, 1992; Barney y Wright, 1998; Boxall, 1998; Hitt et al., 2001; Richard y Johnson, 2001; Wright et al., 2001; De Saá Pérez y García Falcón, 2002). Junto a los paradigmas de Comportamiento y de Recursos y Capacidades podemos destacar argumentos contingentes provenientes de la teoría Institucional (Eisenhardt, 1988), de los Costes de Transacción (Jones, 1984; Gómez Mejía, Tosi y Hinkin, 1987; Tosi y Gómez Mejía, 1989 y 1994; Gómez Mejía y Balkin, 1992; Romero y Valle, 2001), de la teoría de Capital Social (Uhl-Bien et al., 2000), o del enfoque de la Dependencia de Recursos, que supone la introducción de las relaciones de poder como variables contingentes (Pfeffer y Cohen, 1984; Pfeffer y Davis-Blake, 1987; Pfeffer y Langton, 1988; Balkin y Bannister, 1993).

Al igual que en la perspectiva universalista, la lógica deductiva también se encuentra en la base del análisis empírico de las relaciones de contingencia. La metodología empleada, de nuevo, se caracteriza por ser fundamentalmente cuantitativa, aunque en la perspectiva contingente encontramos una mayor variedad de técnicas estadísticas que permiten un análisis más complejo de la realidad organizativa. En general, podemos destacar aquellos trabajos que contrastan sus hipótesis a través de técnicas de regresión (Koch y McGrath, 1996; Youndt et al., 1996; Huselid, Jackson y Schuler, 1997; Godard, 1997; Keng-Howe Chew y Chong, 1999; Khatri, 2000; Way Kwong et al., 2001), aunque los trabajos contingentes también han hecho uso en ocasiones en otros instrumentos como el análisis factorial (Ackerman, 1986), clúster (Romero y Valle, 2001; De Saá Pérez y García Falcón, 2002) o el meta-análisis (Tubre y Collins, 2001). Como excepciones significativas podemos señalar algunas aportaciones que investigan la relación de la gestión de los recursos humanos con las variables de contingencia a través de métodos cualitativos como el estudio de casos (Boxall y Steeneveld, 1999; Shafer et al., 2001; Kelliher y Perret, 2001).

### 2.3. PERSPECTIVA CONFIGURACIONAL

La aportación de la perspectiva configuracional radica precisamente en el análisis de la integración sinérgica de las variables que componen esta función organizativa, desde un nivel de análisis siempre sistémico. El nuevo punto de vista permite analizar a fondo la integración del sistema de recursos humanos, que queda definido como un conjunto multidimensional de diferentes elementos que se pueden combinar entre sí dando lugar a un número infinito de configuraciones posibles. De estas infinitas combinaciones, la perspectiva configuracional extrae patrones que representan diferentes posibilidades de organización (Miller y Friesen, 1984; Ketchen, Thomas y Snow, 1993). De esta manera se propone la definición de modelos de gestión estratégica de los recursos humanos que cumplan con la característica de ser consistentes con las condiciones organizativas y estratégicas, como apuntan los trabajos contingentes, pero que, a la vez, estén dotados de la suficiente coherencia interna (Venkatraman y Prescott, 1990; Doty et al., 1993; Delery y Doty, 1996). Es importante resaltar el hecho de que estos patrones configuracionales, más que fenómenos observables empíricamente, son tipos ideales al estilo de los propuestos por la teoría sociológica (Weber, 1949), a los que las organizaciones se acercan en mayor o menor medida (Meyer et al., 1993; Doty y Glick, 1994).

Bajo esta nueva perspectiva, subyace un cambio de planteamiento en lo que respecta a la relación entre las variables implicadas en la dirección estratégica de los recursos humanos. Una de sus aportaciones fundamentales radica en la asunción de que la relación entre patrones configuracionales y el desempeño organizativo no es lineal. La interdependencia de las prácticas hace que en determinadas combinaciones, las relaciones sinérgicas multipliquen o dividan el efecto del sistema de recursos humanos sobre el desempeño organizativo, añadiendo un punto necesario de complejidad a los *High Performance Work Systems*. Las contribuciones configuracionales asumen la importancia de las variables de contingencia, y adoptan explícitamente el principio de equifinalidad, que supone que unos mismos objetivos empresariales pueden ser conseguidos mediante diferentes configuraciones de prácticas igualmente eficientes, como afirman Delery y Doty (1996), con lo que se apartan definitivamente del objetivo universalista de encontrar mejores prácticas de gestión de los recursos humanos.

Para explicar la dinámica interna de la función de recursos humanos los trabajos configuracionales parten de modelos contingentes. Esta reorientación se hizo posible gracias a la aplicación de la Teoría General de Sistemas, que permitió comprender la dirección estratégica de los recursos humanos como un sistema complejo, compuesto por diferentes elementos que interaccionan de manera dinámica y sinérgica (Wright y Snell, 1991; Snell, 1992; Snell y Dean, 1992). Además del paradigma de Sistemas, el estudio de la dinámica interna de las estrategias sociales también ha recogido conceptos de la visión de Recursos y Capacidades (Lepak y Snell, 1998; Wright y Snell, 1998; Delery, 1998; Delery y Shaw, 2001), la teoría de Comportamiento (Miles y Snow, 1984), de los Costes de Transacción (Lepak y Snell, 1998 y 1999), o la teoría de Capital Humano (Lepak y Snell, 1999). Todos estos enfoques fueron recogidos en el modelo de la *arquitectura de recursos humanos* de Lepak y

Snell (1998 y 1999), que permite una comprensión más sofisticada de la dinámica interna de la función de recursos humanos.

Para el análisis interno de la función de recursos humanos planteado por la perspectiva configuracional se han utilizado mayoritariamente metodologías estadísticas que permiten la extracción de patrones de gestión, como por ejemplo el análisis clúster (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995), factorial (Ackerman, 1986; McDuffie, 1995), o de redes neuronales (Woelfel, 1993). Desde otro punto de vista también encontramos ejemplos de regresiones, como la planteada por Wood y Albanese (1995). Como ocurría con la perspectiva contingente, la metodología configuracional también requiere ser refinada en algunos aspectos. El análisis de la combinación de los elementos que componen la función de recursos humanos y de sus relaciones sinérgicas debe pasar por la articulación de herramientas empíricas más sofisticadas (Delery, 1998), que capten toda la complejidad de la integración interna del sistema.

## 2.4. PERSPECTIVA CONTEXTUAL

La perspectiva contextual propone un cambio de punto de vista en el acercamiento a la realidad de la gestión de los recursos humanos. Frente a la investigación prescriptiva surgida en entornos de publicación fundamentalmente norteamericanos, el enfoque contextual propone una aproximación descriptiva y global que, con un modelo más amplio, recoge también las particularidades del contexto europeo. Este grupo de autores (aglutinados mayoritariamente en torno al proyecto de investigación interuniversitario *Price-Waterhouse Cranfield Project*) considera que la literatura anterior sobre gestión estratégica de los recursos humanos comparte el objetivo exclusivo de analizar la manera según la cual éste factor puede ser gestionado de manera estratégica para reforzar los resultados empresariales. Según Brewster (1999) esta orientación es parcial, y resulta necesario expandir el concepto de dirección estratégica de los recursos humanos para ofrecer una explicación compleja de la realidad organizativa, describiendo no sólo el funcionamiento interno del sistema de recursos humanos, sino también su integración en el macrosistema social. Su aportación fundamental se encuentra, en este sentido, en la reconsideración de la relación entre la función de recursos humanos y su contexto (Brewster, 1999). Mientras que las perspectivas anteriores consideraban al entorno, en el mejor de los casos, como una variable de contingencia, el enfoque contextual propone una explicación que excede del nivel organizativo e integra al sistema de recursos humanos en el entorno con el que interacciona, que en definitiva condiciona y es condicionado por las políticas empresariales (Brewster y Bournois, 1991; Brewster, Hegewisch y Lockart, 1991; Brewster, 1993, 1995 y 1999). Las estrategias dejan de explicarse sólo en función de su contribución al rendimiento organizativo, al incluirse también en el análisis su influencia sobre otros aspectos internos de la organización o sus efectos sobre el ambiente en el que se desarrollan.

Este cambio radical de perspectiva se hace expreso, fundamentalmente, en la reconsideración de tres aspectos fundamentales: la naturaleza de los recursos humanos, el nivel de análisis y los actores implicados en esta función organizativa (Brewster, 1999). Los autores contextualistas critican el universalismo de la literatura anterior, la escasa importancia que las variables ambientales tienen en los modelos, así como el determinismo de las aportaciones

contingentes. Por el contrario, proponen una ampliación del concepto de gestión de los recursos humanos para incluir aspectos desconsiderados hasta este momento, y que resultan imprescindibles para la explicación de la realidad empresarial, como las relaciones con las administraciones públicas o los sindicatos, y la incidencia de condicionantes sociales e institucionales (Legge, 1989; Gaudler, 1988; Albert, 1989; Guest, 1990; Pieper, 1990; Bournois, 1991; Brewster y Bournois, 1991). Esta reconsideración de la naturaleza de la dirección estratégica de recursos humanos también influye en la posición de esta función en el interior de la empresa. Trabajos como los de Brewster y Hoogendoorn (1992), Brewster y Söderström (1994) o Brewster, Larsen y Maryhofer (1997) definen una función que deja de ser responsabilidad exclusiva de los especialistas de personal, y se extiende al resto de directivos, especialmente de línea. En cuanto al nivel de estudio, frente a la perspectiva organizativa, y en muchos casos suborganizativa de la literatura anterior, el enfoque contextual propone un análisis mucho más amplio, que integra a la función de recursos humanos en el entorno social con el que interacciona. Por ello, predominan los trabajos contextuales a nivel comunitario, así como estudios comparativos de las diferentes implicaciones de cada entorno nacional sobre la gestión del factor humano en las organizaciones (Brewster, 1999). Partiendo de esta nueva naturaleza contextual de las estrategias de recursos humanos resulta necesario también reconsiderar los actores implicados en su gestión. La perspectiva contextual comprende que en la formulación e implantación de las estrategias sociales están implicados una gran cantidad de agentes, tanto internos como externos, que influyen y/o se ven influidos por las políticas de recursos humanos (Tyson, 1997). Así, se sugiere la alineación de intereses (mutualidad) como requisito indispensable para que la posición de la organización pueda mantenerse a largo plazo (Brewster, 1995).

Si las tres perspectivas de investigación anteriores comparten a grandes rasgos unos mismos fundamentos teóricos, en el caso del enfoque contextual, el punto de partida difiere. Su reconsideración del marco teórico implica una crítica a muchos de los presupuestos de la teoría racional y normativa. En oposición a ella, retoman en su análisis de la dimensión social de la dirección de recursos humanos el enfoque de relaciones industriales, predominante durante mucho tiempo en buena parte de la literatura británica (Brewster, 1993, 1995 y 1999; Sparrow y Hiltrop, 1994).

El objetivo descriptivo de la perspectiva contextual condiciona en gran medida la metodología utilizada. Las técnicas de análisis recaen casi en exclusiva en análisis estadísticos simples, reducidos al cálculo de medias y desviaciones típicas (Brewster y Bournois, 1991). La aplicación de metodologías cuantitativas y cualitativas más complejas podría permitir un análisis más profundo de las influencias políticas y legales, o de los efectos de las decisiones de recursos humanos sobre el entorno social y organizativo (Gratton et al., 1999). De esta manera se facilitaría la integración de las proposiciones contextuales con las del resto de perspectivas, completando la visión racional y normativa tradicional, con otra de corte más social y descriptivo.

Tabla I. Comparación de las perspectivas de investigación

	Asunción básica	Relación entre las variables	Nivel de análisis		Metodología
			HRP	HPWS	
Universalista	Existencia de mejores prácticas	Lineal y extrapolable universalmente	Una práctica se relaciona necesariamente con un rendimiento superior.	Un sistema se relaciona necesariamente con un rendimiento superior. No se plantean las relaciones de interdependencia sinérgica, ni mecanismos de integración. Relaciones aditivas.	Lógica deductiva.
Contingente	No existen mejores prácticas. Su conveniencia dependerá de variables como la estrategia o las condiciones organizativas, ambientales, etc.	La relación entre la variable dependiente y la dependiente está en función de una variable de contingencia	HRP Ajuste entre prácticas concretas y la estrategia	Sistemas Se tratan grupos de prácticas, pero sin definir configuraciones paralelas. Relaciones aditivas, aunque hay constantes llamadas al fit interno, no se estudia la integración.	Lógica deductiva. Regresiones.
Configuracional	Se pueden identificar patrones de dirección estratégica de los RR.HH. igualmente eficientes.	Se observa cómo el patrón de variables independientes se relaciona con la variable dependiente. Se introducen las relaciones de interdependencia sinérgica.	El nivel de análisis es siempre sistémico		Aproximación holística. Factorial. Componentes principales. Clúster. Redes neuronales.
Contextual	Entiende que su objeto de investigación excede de las decisiones empresariales. Necesidad de incluir el entorno en los modelos explicativos.	Integración de las variables de recursos humanos en un suprasistema.	Supraorganizativo		Ideaográfico. Lógica inductiva. Se centran más en la recolección de evidencia explicativa que en el test y en la predicción.

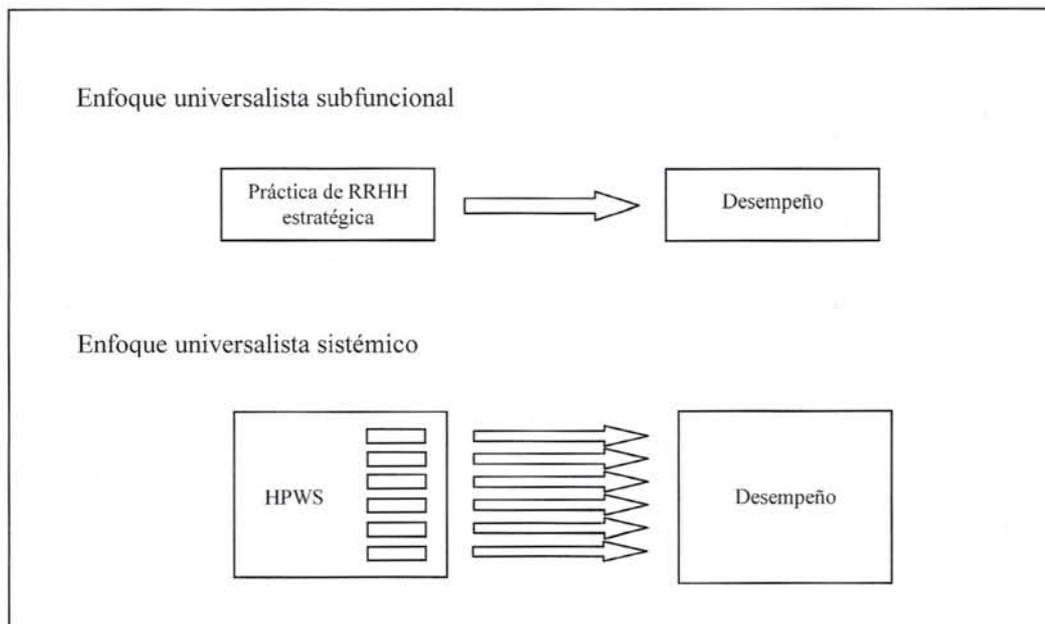
Fuente: elaboración propia.

### 3. COMPATIBILIDAD DE APORTACIONES Y LIMITACIONES

A pesar de las evidentes diferencias entre las contribuciones universalistas, contingentes, configuracionales y contextuales, podemos afirmar que cada perspectiva de investigación complementa al resto añadiendo constructos, variables o relaciones que no habían sido consideradas hasta ese momento. La confluencia de estos cuatro enfoques hace los modelos cada vez más complejos, enriqueciendo con dimensiones nuevas nuestra comprensión de las estrategias sociales. La dirección estratégica de los recursos humanos, como todas aquellas disciplinas de investigación que tienen al ser humano como elemento central de estudio, requiere marcos de análisis multidisciplinares, multiparadigmáticos y multidimensionales. Precisamente por ello, es interesante observar cómo de su evolución científica es posible extraer un modelo colectivo e integrador que compatibilice las aportaciones y las limitaciones de las diferentes perspectivas.

Como hemos visto, la *perspectiva universalista* aporta a la investigación en gestión estratégica de los recursos humanos una valoración de la importancia de la contribución de las personas al desempeño organizativo. Aplicando la lógica deductiva de análisis, estos trabajos consiguen un grado bastante elevado de significación estadística en el contraste de dicha relación. Diferenciando entre aquellos trabajos que proponen una mejor práctica de gestión de aquellos que defienden la existencia de un mejor conjunto de prácticas, podemos representar gráficamente la aportación universalista como se recoge en la figura 2.

**Figura 1. Aportación Universalista**

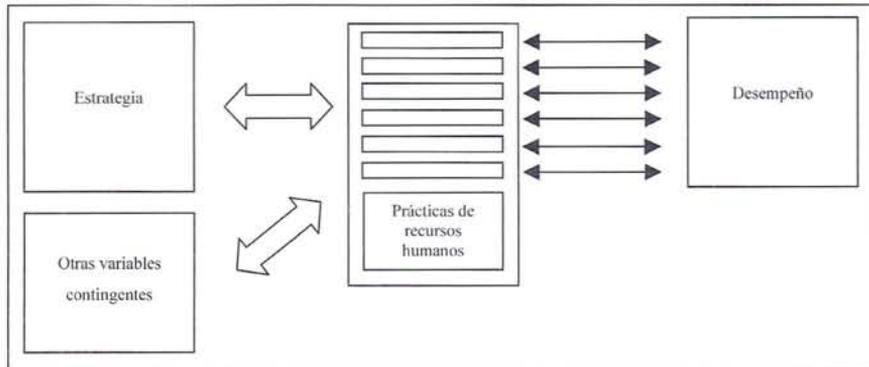


Fuente: elaboración propia.

Este sencillo modelo de análisis presenta serias limitaciones, puestas de manifiesto por la literatura. Especialmente, se ha criticado la estrechez de los objetivos de los trabajos universalistas, así como el carácter mecanicista y racional de sus explicaciones, que desconsideran aspectos cruciales en el análisis de las estrategias de recursos humanos (Jackson et al., 1989; Delery y Doty, 1996; Marchington y Grugulis, 2000). Cappelli y Neumark (2001), por su parte, advierten limitaciones conceptuales importantes en el planteamiento de las relaciones causales universalistas. En este sentido, se ha criticado especialmente la definición de su variable dependiente básica: el rendimiento organizativo. Para medirlo, los trabajos universalistas utilizan indicadores de carácter exclusivamente contable o financiero (Rogers y Wright, 1998), que a pesar de ser más visibles y prácticos, ignoran otros efectos de las políticas de recursos humanos, así como la multiplicidad de niveles en los que éstos tienen lugar. El constructo “desempeño organizativo”, elemento fundamental del modelo universalista, debe construirse a partir de una combinación medidas de diverso origen con diferente ponderación en cada organización, en función de sus condiciones particulares. Además, es necesario considerar en su definición que la supervivencia a largo plazo de la organización está condicionada por la confluencia de los intereses particulares de todos los agentes implicados (Bühner, 1997; Rogers y Wright, 1998; Gerhart, 1999; Guest, 2001). Más recientemente, autores como Sherer y Leblevici (2001) han criticado también de los modelos universalistas la estabilidad y la uniformidad de las “mejores prácticas”, que los imposibilita para el análisis del cambio estratégico.

Una vez demostrada la influencia del factor humano sobre la dinámica organizativa, es necesario añadir complejidad al esquema universalista. Ahí es donde radica la aportación fundamental de los trabajos *contingentes*, que incorporan en el análisis variables externas a la función de recursos humanos. De esta forma, la conveniencia de una determinada decisión de gestión de los recursos humanos queda condicionada por una serie de determinantes organizativos y ambientales, que reciben el nombre de variables contingentes (figura 3).

**Figura 2. Aportación Contingente**



Fuente: elaboración propia

La contribución de la perspectiva contingente a la construcción de teoría en el campo de la gestión estratégica de los recursos humanos ha sido especialmente importante. De hecho, aquellos modelos que incluyen las condiciones de contingencia de manera explícita también presentan niveles de contrastación empírica elevados (Huselid, 1993). Pero también los trabajos contingentes han recibido críticas. Becker y Gerhart (1996), por ejemplo, llegan a afirmar que la metodología aplicada por los trabajos contingentes, basada fundamentalmente en técnicas de regresión, termina por hacerles llegar a conclusiones universalistas. De tales planteamientos se deduce que el efecto de un cambio en la variable de recursos humanos

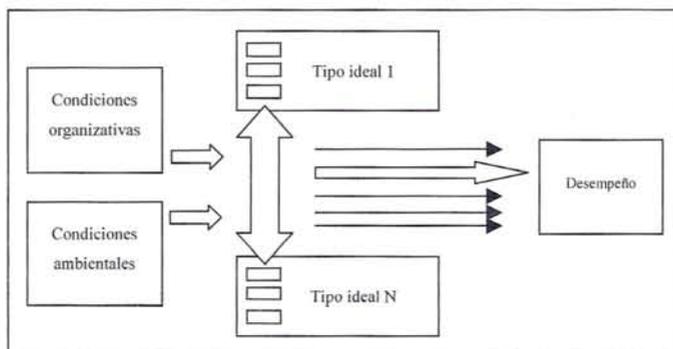
medida sobre los resultados organizativos será siempre igual para un determinado valor de la variable contingente. Esto hace que, para un determinado nivel de la variable de contingencia, los recursos humanos tengan un efecto sobre los resultados organizativos que puede considerarse constante, universal (Sherer y Leblevici, 2001).

Autores como Boudreau y Ramstad (1999) o Wright y Sherman (1999) afirman que la investigación contingente también necesita perfeccionar las medidas planteadas para la gestión de los recursos humanos. El problema, fundamentalmente aparece cuando la variable contingente considerada es la estrategia corporativa, debido a que en estos casos se aplican mayoritariamente tipologías genéricas, como la de Miles y Snow (1978). A juicio de Chadwick y Cappelli (1999), resulta necesario definir tipos diseñados específicamente para la investigación en recursos humanos, que recojan toda la complejidad y las particularidades de este objeto de estudio, aunque pierdan por este motivo la operatividad de las tipologías genéricas.

Además, se ha criticado su orientación micro, así como su desconsideración de variables políticas en los procesos de definición estratégica. En general, podemos destacar el desacuerdo de un sector de la literatura con la más importante de las prescripciones contingentes: el superior funcionamiento de las organizaciones que consiguen “ajuste” con las variables de contingencia. Para muchos autores, como Becker y Gerhart (1996), el diseño de sistemas de gestión ajustados conduce a estructuras excesivamente rígidas e inflexibles, que contrastan con la creciente demanda de adaptabilidad del entorno económico actual.

Las perspectivas universalista y contingente abordan la relación entre los recursos humanos y los resultados de la organización sin proponer la integración de las diferentes prácticas. De esta manera, las interacciones entre las políticas que constituyen los sistemas de recursos humanos quedan planteadas de manera exclusivamente aditiva, y las aportaciones a los resultados corporativos de cada una de estas acciones se describieron singularmente, sin atender a los posibles efectos sinérgicos. Estos trabajos consideran al sistema de recursos humanos como una caja negra, limitándose, en el mejor de los casos, a advertir la necesidad de integrar las prácticas de gestión, pero sin estudiar a fondo sus elementos o las bases de dicha integración. La *perspectiva configuracional*, como vimos, completa el modelo precisamente en este sentido, al definir los componentes de la función de recursos humanos, y analizar exhaustiva y sistemáticamente la forma según la cual éstos pueden ser combinados. Así, es posible extraer de los elementos que componen este sistema complejo múltiples combinaciones de decisiones igualmente eficientes, y que serán más o menos adecuadas para la organización en función de sus condiciones internas y externas particulares (figura 4).

**Figura 3. Aportación Configuracional**

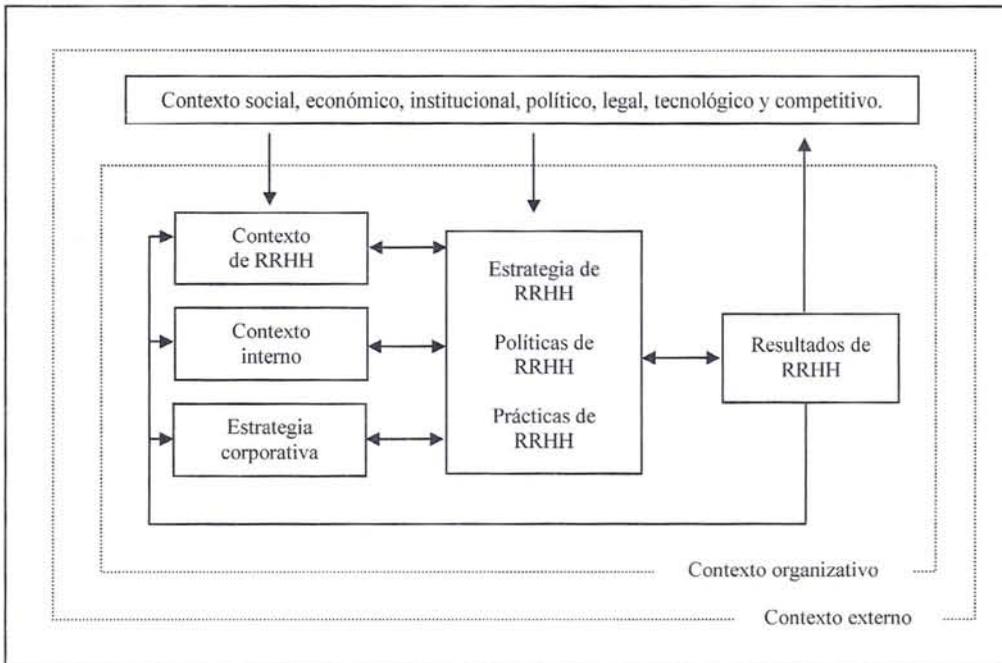


Fuente: elaboración propia.

Los patrones de gestión en los que concluyen la mayor parte de los trabajos configuracionales no dejan de ser tipos ideales (Delery y Doty, 1996). Esto supone una simplificación de la realidad, ya que implica la selección de formas de organización paradigmáticas extraídas de las infinitas combinaciones que se pueden obtener de las variables que componen el sistema. Las interacciones complejas propuestas por los modelos configuracionales son difíciles de medir con las técnicas de análisis comunes en la investigación en gestión estratégica y organización. Como consecuencia de ello, el soporte empírico de las conclusiones configuracionales ha sido mucho menor (Delery, 1998).

La perspectiva contextual, por su parte, contribuye a la construcción del modelo de dirección estratégica de los recursos humanos con un análisis de su dimensión social. Esta función se presenta integrada en la realidad en la que se desenvuelve, que no se considera como una simple variable de contingencia, sino como un marco contextual. La autonomía estratégica debe matizarse con el análisis de aspectos como las presiones institucionales, las políticas gubernamentales y sindicales, o la integración de las organizaciones en el entorno social y cultural en el que se desenvuelve. Este nuevo enfoque considera también la importancia de los efectos de las políticas de recursos humanos sobre la sociedad en la que se toman, y no sólo sobre el desempeño organizativo y el interior de la organización (figura 5).

**Figura 4. Aportación Contextual**



**Fuente:** elaboración propia a partir de Hendry y Pettigrew (1986 y 1990) y de Brewster y Bournois (1991)

El cerrado esquema que se desprende de la contribución contextual, sin embargo, ha recibido un tratamiento empírico deficiente (Beaumont, 1992). Las largas series de datos extraídas del Price Waterhouse Cranfield Project, por ejemplo, fueron analizadas aplicando una metodología estadística simple, eminentemente descriptiva, quizás debido al objetivo explicativo que domina este enfoque de investigación (Filella, 1991). A pesar de que la perspectiva contextual adopta explícitamente la lógica inductiva (Brewster, 1991), son muy escasas las ocasiones en las que se aplican técnicas cualitativas.

**Tabla 2. Aportaciones y limitaciones de las perspectivas de investigación**

	<b>Perspectiva Universalista</b>	<b>Perspectiva Contingente</b>	<b>Perspectiva Configuracional</b>	<b>Perspectiva Contextual</b>
<b>Aportaciones</b>	<p>Demostración de la importancia del factor humano en las organizaciones.</p> <p>Elevado nivel de significación estadística.</p>	<p>Consideración de terceras variables en la relación RRHH-desempeño.</p> <p>Mayor solidez teórica.</p> <p>Nivel aceptable de significación estadística.</p>	<p>Análisis interno del sistema de RR.HH.</p> <p>Consideración de que diferentes combinaciones de políticas pueden ser igualmente eficientes.</p>	<p>Introducción de la dimensión social de la gestión de RR.HH.</p> <p>Integración de los RR.HH. en un macrosistema ambiental.</p> <p>Matización de la autonomía estratégica.</p> <p>Los estudios se plantean a partir de series de datos muy largas.</p>
<b>Limitaciones</b>	<p>Deficiente argumentación teórica.</p> <p>Estrechez de objetivos.</p> <p>Explicaciones mecanicistas y racionales.</p> <p>Limitaciones conceptuales en el establecimiento de las relaciones causales.</p> <p>Medidas del rendimiento exclusivamente contables y financieras.</p> <p>No explica el cambio.</p> <p>La gestión de los recursos humanos se considera una "caja negra".</p>	<p>Orientación micro.</p> <p>La metodología más utilizada (regresiones) lleva a conclusiones parecidas a las universalistas.</p> <p>Excesivo énfasis en el concepto de "ajuste" que fomenta la inflexibilidad.</p> <p>Desconsideración de variables políticas.</p> <p>La gestión de los recursos humanos se considera una "caja negra".</p>	<p>La definición de patrones de gestión supone una simplificación de la realidad.</p> <p>Requiere metodologías complejas.</p> <p>El soporte empírico es deficiente.</p>	<p>El tratamiento empírico es deficiente, basado casi exclusivamente en metodologías descriptivas.</p> <p>Su fundamentación teórica es muy diferente del resto de perspectivas, y se basa de manera prácticamente exclusiva en el enfoque británico de relaciones industriales.</p>

Fuente: elaboración propia.

#### **4. UN MODELO INTEGRADOR**

Las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual se caracterizan fundamentalmente por enfatizar cada una en una de las dimensiones básicas de la dirección estratégica de los recursos humanos. Esto, unido al hecho de que los presupuestos de cada enfoque no son antitéticos ni mutuamente excluyentes (Brewster, 1999) permite diseñar un modelo global para el análisis de las implicaciones estratégicas de la función de recursos humanos. (Figura 5)

La suposición de que la relación entre el factor humano y el desempeño organizativo es positiva y significativa es el argumento de base de la dirección estratégica de los recursos humanos. No es de extrañar, por lo tanto, que los modelos iniciales centrasen su atención en demostrar de manera empírica que las personas poseen un valor fundamental para las organizaciones que de las que forman parte y que determinadas prácticas, creando o alimentando dicho valor, conducen necesariamente a un superior rendimiento. Por lo tanto, de estos primeros planteamientos universalistas introducimos en el modelo integrador la relación causal del factor humano y las prácticas a través de las cuales se gestiona con el desempeño. Para incorporarla recogemos una afirmación universalista básica, ampliamente consensuada en otros sectores de la literatura (Lepak y Snell, 1999): el valor de las personas reside en el capital humano, entendido como el conjunto de habilidades y conocimientos de que dispone la organización (Schultz, 1971; Duncan y Hoffman, 1981; Tsang 1987; Rumberger, 1987; Snell y Dean, 1992; Wright et al., 2001).

Sin embargo, para analizar cómo se crea y activa el capital humano, la perspectiva universalista resulta insuficiente. Es necesario considerar otras variables que condicionan esta relación causal. Para introducirlas en el modelo agrupamos las múltiples relaciones de contingencia incorporadas en los trabajos en tres grandes categorías: 1) Influencias ambientales, 2) Influencias organizativas y 3) Influencia de la estrategia corporativa. Estos tres grupos de variables condicionan la estrategia de recursos humanos, pero en el caso de la estrategia corporativa, muchos trabajos contingentes advierten que la relación es recíproca, es decir, la dirección de los recursos humanos también influye en la elección estratégica corporativa (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Wright y McMahan, 1992; Lado y Wilson, 1994; Wright, McMahan y McWilliams, 1994). Wright y McMahan (1992), además advierten que la estrategia corporativa no sólo está condicionada por las prácticas de recursos humanos, sino por el mismo fondo de capital humano del que disponga la empresa.

Para incorporar en el modelo un análisis de la estructura interna de la función de recursos humanos utilizamos los argumentos de la perspectiva configuracional. Partiendo de aportaciones como las de Tichy, Fombrun y Devanna (1982); Devanna, Fombrun y Tichy (1984); Miles y Snow (1984); Guest (1989); Wright y Snell (1991); Peck (1994), y Jackson y Schuler (1995), podemos llegar a la conclusión de que el sistema de recursos humanos está compuesto por tres elementos interrelacionados entre sí: estrategia, política y prácticas. La estrategia de recursos humanos define la orientación adoptada por la organización para la dirección de los aspectos relacionados con las personas, aportando cohesión al conjunto de

actividades a través de las cuales se implementa. Las prácticas, por su parte se circunscriben a parcelas más concretas, a cada una de las áreas funcionales que implica la gestión del personal. Por último, situamos las políticas en un nivel intermedio, ya que suponen la coordinación de dos o más funciones para conseguir objetivos puntuales como la participación del empleado, la seguridad en el empleo o la mejora de los cauces de comunicación entre los empleados (Walton, 1985; Guest, 1989).

Del análisis de la literatura se desprende que no existe consenso en cuanto a las prácticas que componen el sistema de recursos humanos. En este sentido, resulta especialmente significativo el trabajo de Dyer y Reeves (1995) que contrastó esta situación después de analizar los trabajos más citados en gestión de los recursos humanos (en total advirtieron que se enumeraban 28 prácticas distintas en tan sólo cuatro trabajos). No obstante, a lo largo de las diferentes aportaciones destacan áreas funcionales que emergen repetidamente, a veces con denominaciones diferentes. Partiendo de las configuraciones planteadas por Tichy, Fombrun y Devanna (1982); Devanna, Fombrun y Tichy (1984); Miles y Snow (1984); Walton (1985); Schuler y Jackson (1987 a y b); Delery y Shaw (2001); Wright et al (2001), consideramos en el modelo las siguientes prácticas de recursos humanos: diseño de puestos, reclutamiento y selección, socialización, gestión de la plantilla, evaluación, motivación, compensación, formación y desarrollo y desafectación.

Evidentemente, las prácticas y las políticas dependen de la estrategia de recursos humanos de la organización (que puede estar o no establecida de manera explícita), pero además, todas estas actividades se encuentran íntimamente relacionadas entre sí. Además de explicar la estructura interna de la función, la perspectiva configuracional aporta argumentos para el análisis de dicha integración. Según estos autores, la relación entre prácticas de gestión de los recursos humanos puede ser de dos tipos (Delery y Doty, 1996; Becker et al, 1997; Delery, 1998): 1) aditiva, cuando sus efectos simplemente se suman, o 2) interactiva, cuando dependen unas de otras. A su vez, las relaciones interactivas pueden ser sustitutivas (cuando conducen a un mismo resultado), o sinérgicas (cuando multiplican o dividen el efecto conjunto).

Incorporando argumentos contextuales, el modelo considera el entorno organizativo y el medioambiente externo como los marcos de la función de recursos humanos. Siguiendo estos planteamientos, la relación entre el contexto y la estrategia social debe considerarse como recíproca: su formulación se encuentra condicionada por aspectos como el marco institucional o cultural, pero a la vez, los efectos de las políticas de recursos humanos repercuten de manera directa sobre el ambiente interno y externo a la organización. Así, matizando la consideración contingente con la perspectiva de autores como Hendry y Pettigrew (1986 y 1990) o Brewster (1993, 1995 y 1999) podemos llegar a la conclusión de que la dirección estratégica de los recursos humanos cobra sentido en el marco de una organización caracterizada por un determinado clima y una cultura organizativa concreta (Hendry y Pettigrew, 1990; Ferris et al., 1998), por el tamaño y la estructura organizativa, la tecnología productiva y la orientación a la innovación (Jackson y Schuler, 1995), así como por los intereses particulares de los diversos agentes implicados (Beer et al, 1984 y 1985; Brewster y Hegewisch, 1993). Por su parte, el contexto externo que enmarca la

actividad organizativa viene definido por variables como el entorno legislativo, político e institucional, así como las condiciones sociales y económicas (Brewster, 1999; Jackson y Schuler, 1995); las diferencias culturales (Sparrow y Hiltrop, 1994); la influencia de los sindicatos (Brewster, 1995); o la configuración del sistema educativo y el mercado laboral (Jackson y Schuler, 1995; Brewster, 1995 y 1999).

El modelo de dirección estratégica de los recursos humanos se cierra con el análisis de los efectos de dicho sistema de gestión. También en este aspecto resulta especialmente interesante compatibilizar las aportaciones de las diferentes perspectivas de investigación. El planteamiento universalista, que utilizaba medidas del resultado exclusivamente financieras, fue ampliado con la consideración de otras variables finalistas a través, fundamentalmente, de argumentos procedentes de las perspectivas contingente y contextual. El modelo propuesto en este artículo se basa en las aportaciones de Guest (1989), Wright y McMahan (1992), Jackson y Schuler (1995) y Ferris et al. (1998), para llegar a la conclusión de que los efectos de las estrategias sociales tienen lugar a tres niveles. El efecto más directo se produce sobre los propios *recursos humanos* de la organización, ya que un objetivo básico de estas políticas pasa por incentivar aquellos comportamientos y actitudes que refuerzan el desempeño organizativo (Wright y McMahan, 1992; Ferris et al, 1998). Pero de la misma manera, es necesario considerar el efecto de las decisiones de recursos humanos sobre otros aspectos como la satisfacción, el compromiso o el aprendizaje de las personas que constituyen la organización (Guest, 1989; Jackson y Schuler, 1995). A nivel *organizativo*, las decisiones de recursos humanos inciden sobre aspectos como la cohesión, la capacidad de adaptación, innovación y resolución de problemas (Beer et al., 1984 y 1985; Guest, 1989; Jackson y Schuler, 1995) pero, especialmente, las estrategias de recursos humanos se plantean con el objetivo de reforzar el desempeño de la organización (Wright y McMahan, 1992). Este constructo, no se circunscribe exclusivamente a medidas contables o financieras, sino que queda entendido en sentido amplio, al hilo de la definición introducida por Rogers y Wright (1998). Incorporando la argumentación contextual se introduce en el modelo un tercer nivel de influencia, el *social*, que recoge la repercusión que las estrategias de recursos humanos en el exterior de la organización (Brewster y Bournois, 1991; Brewster, 1993).

Partiendo de la revisión expuesta de la disciplina, este trabajo llega a la conclusión de que es posible construir una explicación colectiva de la dimensión estratégica de la dirección de recursos humanos. El énfasis que cada perspectiva de investigación realiza sobre un aspecto concreto de esta realidad permite compatibilizar sus aportaciones teóricas y metodológicas y define un modelo integrador que abarca todas las dimensiones puestas de manifiesto por la literatura, y que representa, en definitiva, nuestro grado actual de conocimiento acerca de la importancia de los aspectos humanos en la formulación e implantación de estrategias organizativas.

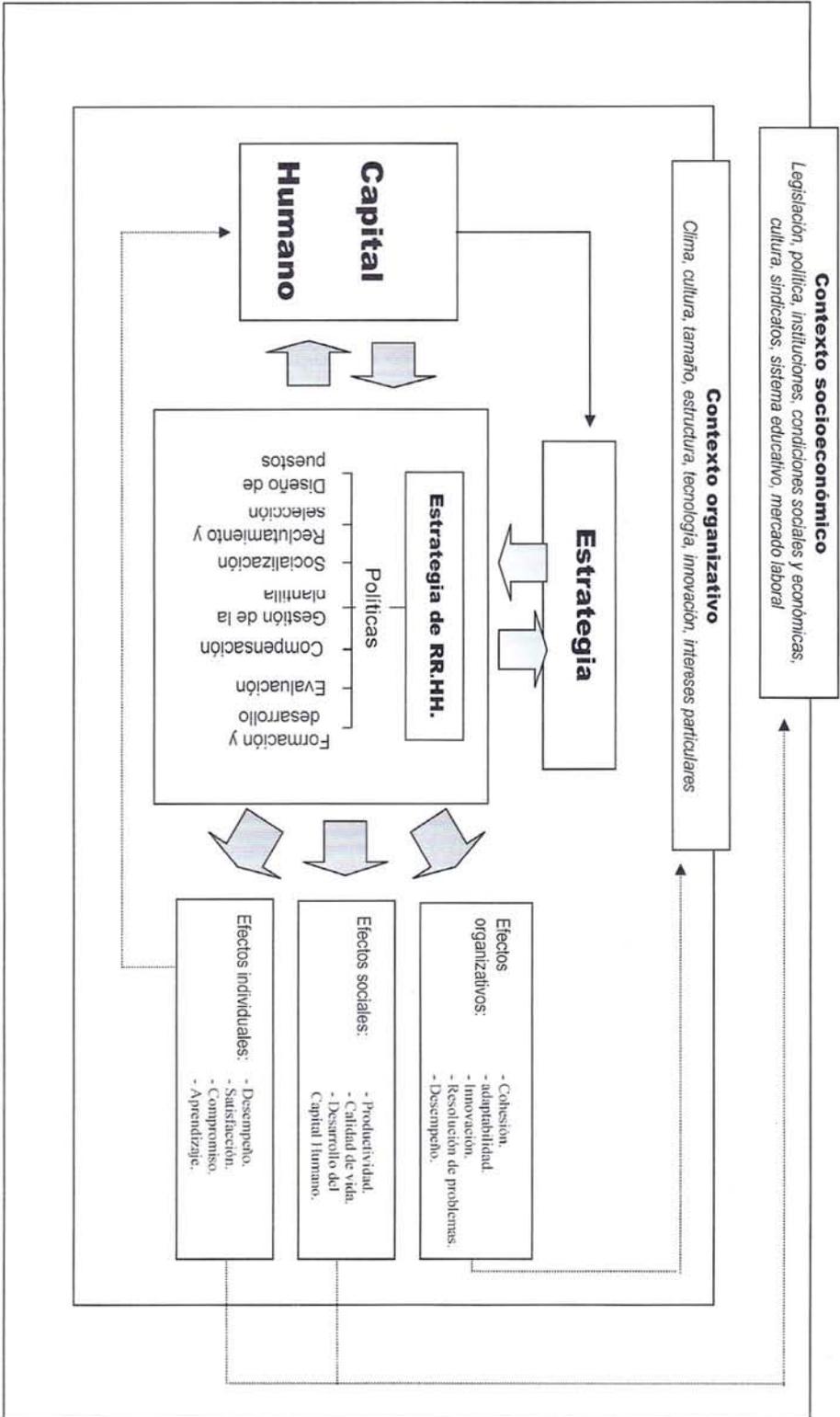


Figura 5  
 Modelo Integrador

Fuente: Elaboración propia

## NOTAS

<sup>1</sup> Este trabajo se ha beneficiado de la financiación del proyecto de investigación P398-0328 de la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología del Plan Nacional de I+D y del Grupo de Investigación SEJ-360 del II Plan Andaluz de Investigación. Los autores aparecen por orden alfabético.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACKERMAN, K.F. (1986): "A contingency model of HRM Strategy – empirical research findings revisited". *Management Forum*, 6, pp. 65 - 83.
- ALBERT, F.J. (1989): *Les ressources humaines, atout stratégique*. Editions L'harmattan.
- ARTHUR, J.B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance". *Academy of Management Journal*, 37, pp. 670 - 687.
- BACHARACH, S. (1989): "Organizational theories: Some criteria for evaluation". *The Academy of Management Review*, 14, pp. 496 - 515.
- BAIRD, L. Y MESHOULAM, I. (1984): "The HRS Matrix: Managing the Human Resource Function Strategically". *Human Resource Planning*, 7 (1), pp. 1 - 29.
- BALKIN, D. Y BANNISTER, B. (1993): "Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: A resource dependence perspective". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, pp. 139 - 151
- BARNEY, J.B. Y WRIGHT, P.M. (1998): "On becoming a strategic partner: the role of human resources in competitive advantage". *Human Resource Management*, 37 (1), pp. 31 - 46.
- BEAUMONT, P.B. (1992): "Annual Review Article: 1991". *British Journal of Industrial Relations*, 30 (1), pp. 107 - 125.
- BECKER, B.E. Y GERHART, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects". *The Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 779 - 801.
- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; PICKUS, P.S. Y SPRATT, M.F. (1997): "HR as a source of shareholder value: research and recommendations". *Human Resource Management*, 36 (1), pp. 39 - 47.
- BEER, M.; LAWRENCE, P.R.; MILL, Q.D. Y WALTON, R.E. (1984): *Human Resource Management*. New York, The Free Press.
- BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P.R.; MILL, Q.D. Y WALTON, R.E. (1985): *Managing Human Assets*. New York, The Free Press.
- BEGIN, J.P. (1993): "Identifying patterns in HRM systems: Lessons learned from organizational theory". *Research in Personnel and Human Resource Management*, suplemento 3, pp. 3 - 20.
- BORMAN, W.C. (1991): "Job Behavior, Performance, and Effectiveness", en DUNNETTE, M.D. Y HOUGH, L.M. (Eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 271 - 326.
- BOUDREAU, J.W. Y RAMSTAD, P.M. (1999): "Human Resource Metrics: can measures be strategic?". *Research in Personnel and Human Resources Management*, suplemento 4, pp. 75 - 98.
- BOURNOIS, F. (1991): *La gestion des crades en Europe*. Paris. Editions Liaisons.
- BOXALL, P. (1998): "Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics". *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 265 - 288.
- BOXALL, P. Y STEENEVELD, M. (1999): "Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies". *Journal of Management Studies*, 36 (4), pp. 448 - 463.
- BREWSTER, C. (1991): *The management of expatriates*. Londres, Kogan Page.
- BREWSTER, C. (1993): "Developing a 'European' model of Human Resource Management". *International Journal of Human Resource Management*, 4 (4), pp. 765 - 784.

- BREWSTER, C. (1995): "Towards a European Model of Human Resource Management". *Journal of International Business Studies*, first quarter, pp. 1 - 21.
- BREWSTER, C. (1999): Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms. *Management International Review*, 39 (3), pp. 45 - 64.
- BREWSTER, C. HEGEWISCH, A. Y LOCKHART, J.T. (1991): "Researching Human Resource Management: Methodology of The Price Waterhouse Cranfield Project on European Trends". *Personnel Review*, 20 (6), pp.36 - 40.
- BREWSTER, C. Y BOURNOIS, F. (1991): "Human Resource Management: a European Perspective". *Personnel Review*, 20 (6), pp. 4 - 13.
- BREWSTER, C. Y HEGEWISCH, A. (1993): "A continent of diversity". *Personnel Management*, enero, pp. 36 - 40.
- BREWSTER, C. Y HOOGENDOORN, J. (1992): "Human Resource Aspects of Decentralisation and Devolution". *Personnel Review*, 21 (1), pp. 4 - 11.
- BREWSTER, C. Y SÖDERSTRÖM, M. (1994): *Human Resources and Line Management, Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Survey*. Londres. Routledge.
- BREWSTER, C.; LARSEN H.H. Y MARYHOFER, W. (1997): "Integration and Assignment: A Paradox in Human Resource Management". *Journal of International Management*, 3 (1), pp. 1 - 23.
- BÜHNER, R. (1997): "Increasing Shareholder Value Through Human Asset Management". *Long Range Planning*, 30 (5), pp. 710 - 717.
- BURACK, E.H. Y SMITH, R.D. (1977): *Personnel Management*. New York. Wiley Pub.
- BUTLER, J.E.; FERRIS, G.R. Y NAPIER N.K. (1991): *Strategy and Human Resource Management*. Cincinnati, OH. Southwestern Publishing Co.
- CAPPELLI, P. Y NEUMARK, D. (2001): "Do 'High-Performance' work practices improve establishment-level outcomes?". *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4), pp. 737 - 775.
- 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*, pp. 165 - 192. Madison, Industrial Relations Research Association.
- CHADWICK, C. Y CAPPELLI, P. (1999): "Alternatives to strategic generic strategy typologies in strategic human resource management". *Research in Personnel and Human Resource Management*, suplemento 4, pp. 1 - 29.
- CHANDLER, A.D. (1962): *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- COATES, J.F. (1987): "An Environmental Scan: Projecting Future Human Resource Trends". *Human Resource Planning*, 10 (3), pp. 219 - 235.
- DAVIS, R.C. (1981): "Relating human resources management to business strategy". *Proceedings of the Human Resource Policy Institute*.
- DE SÁA PÉREZ, P. Y GARCÍA FALCÓN, J.M. (2002): "A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development". *International Journal of Human Resource Management*, 13 (1), pp. 123 - 140.
- DELERY, J.E. (1998): "Issues of fit in Strategic Human Resource Management: Implications for research". *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 289 - 309.
- DELERY, J.E. Y DOTY, D.H. (1996): "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational performance predictions". *The Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 802 - 835.
- DELERY, J.E. Y SHAW, J.D. (2001): "The strategic management of people in work organizations: review, synthesis , and extension". *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, pp. 165 - 197.

- DEVANNA, M.; FOMBRUN, C. Y TICHY, N. (1981): "Human Resources Management: A Strategic Perspective". *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 51 - 67.
- DEWAR, R. Y WERBEL, J. (1979): "Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict". *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 426 - 448.
- DOTY, D.H. Y GLICK, W.H. (1994): "Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modelling". *The Academy of Management Journal*, 19.
- DOTY, D.H.; GLICK, W.H.; Y HUBER, G.P. (1993): "Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories". *The Academy of Management Journal*, 36, pp. 1196 - 1250.
- DRUCKER, P. (1968): *The practice of management*. London. Pan.
- DUNCAN, G. Y HOFFMAN, S. (1981): "The incidence and wage effects of overeducation". *Economics and Education Review*, 1, pp. 75 - 86.
- DYER, L. (1985): "Strategic Human Resources Management and Planning". En ROWLAND, K.M. Y FERRIS, G.R. (Eds.): "Research in Personnel and Human Resource Management", pp. 1 - 30. Greenwich, JAI Press.
- DYER, L. Y REEVES, T. (1995): "Human Resource Strategies and Firm Performance: What do we know and where do we need to go?". Artículo presentado al 10<sup>th</sup> International Congress of the International Industrial Relations Association, Washington, DC.
- EISENHARDT, K. (1988): "Agency- and Institutional-Theory explanations: The case of retail sales compensation". *The Academy of Management Journal*, 35, pp. 488 - 511.
- FERRIS, G.F.; ARTHUR, M.M.; BERKSON, H.M.; KAPLAN, D.M.; HARRELL-COOK, G. Y FRINK, D.D. (1998): "Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship". *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 235 - 264.
- FILELLA, J. (1991): "Is there a Latin Model in the Management of Human Resources?". *Personnel Review*, 20 (6), pp. 14 - 23.
- FOMBRUN, C.; TICHY, N. Y DEVANNA, M. (1984): *Strategic Human Resource Management*. John Wiley and Sons.
- FOULKES, F.K. (1975): "The expanding role of the personnel function". *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 146 - 156.
- GALBRAITH, J. Y NATHANSON, D. (1978): *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. St. Paul, MN. West Publishing.
- GALOSY, J.R. (1983): "Meshing human resource planning with strategic business planning: One company's experience". *Personnel*, 60 (5), pp. 26 - 35.
- GAUGLER, E. (1988): "HR Management: An International Comparison". *Personnel*, 24 - 30.
- GERHART, B. (1999): "Human Resource Management and Firm Performance". *Research in Personnel and Human Resource Management*, suplemento 4, pp. 31 - 51.
- GERHART, B. Y MILKOVICH, G.T. (1990): "Organizational differences in managerial compensation and financial performance". *The Academy of Management Journal*, 33, pp. 846 - 860.
- GODARD, J. (1997): "Whither Strategic Choice: Do Managerial IR Ideologies Matter?". *Industrial Relations*, 36 (2), pp. 206 - 228.
- GÓMEZ MEJÍA, L. Y BALKIN, D.B. (1992): *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati. South-Western.
- GÓMEZ MEJÍA, L.; TOSI, H Y HINKIN, T. (1987): "Managerial control, performance, and executive compensation". *The Academy of Management Journal*, 30 (1), pp. 51 - 70.
- GRATTON, L.; HOPE-HAILEY, V; STILES, P. Y TRUSS, C. (1999): "Linking individual performance to business strategy: the people process model". *Human Resource Management*, 38 (1), pp. 17 - 31.

- GUEST, D. (1989): Personnel and HRM: Can you tell the difference?. *Personnel Management*, 21 (1), pp. 48 - 51.
- GUEST, D. (1990): "Human Resource Management and the American Dream". *Journal of Management Studies*, 27 (4), pp. 377 - 397.
- GUEST, D. (2001): "Human Resource Management: when research confronts theory". *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), pp. 1092 - 1106.
- HAX, A.C. (1985): "A New Competitive Weapon: The Human Resource Strategy". *Training and Development Journal*, 39 (5), pp. 76 - 82.
- HENDRY, C. Y PETTIGREW, A. (1986): "The practice of strategic human resource management". *Personnel Review*, 15 (5), pp. 3 - 8.
- HENDRY, C. Y PETTIGREW, A. (1990): "HRM: An agenda for the 1990s". *The International Journal of Human Resource Management*, 1 (1), pp. 17 - 25.
- HITT, M.A.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K. Y KOCHHAR, R. (2001): "Direct and moderating effects of Human Capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective". *The Academy of Management Journal*, 44 (1), pp. 13 - 28.
- HUSELID, M.A. (1993): "Estimates of the impact of human resource management practices on turnover and productivity". Trabajo presentado al Annual Meeting of the Academy of Management 1993, Atlanta.
- HUSELID, M.A.; JACKSON, S.E. Y SCHULER, R.S. (1997): "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance". *The Academy of Management Journal*, 40 (1), pp. 171 - 188.
- JACKSON, S.E. Y SCHULER, R.S. (1995): "Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environments". *Annual Review of Psychology*, 46, pp. 237 - 264.
- JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. Y RIVERO, J.C. (1989): "Organizational characteristics as predictors of personnel practices". *Personnel Psychology*, 42, pp. 727 - 786.
- JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. Y RIVERO, J.C. (1989): "Organizational characteristics as predictors of personnel practices". *Personnel Psychology*, 42, pp. 727 - 786.
- JONES, G. (1984): "Task visibility, free riding, and shirking: explaining the effect of structure and technology on employee behaviors". *Academy of Management Review*, 9, pp. 684 - 695.
- KANTER, R.M. (1983): "Frontiers for strategic human resource management". *Human Resource Management*, 22 (1/2), pp. 85 - 92.
- KANTER, R.M. (1989): "The New Managerial Work". *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 85 - 92.
- KELLIHER, C. Y PERRETT, G. (2001): "Business Strategy and approaches to HRM: a case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry". *Personnel Review*, 30 (4), pp. 421 - 437.
- KENG-HOWE CHEW, I. Y CHONG, P. (1999): "Effects of strategic human resource management on strategic vision". *International Journal of Human Resource Management*, 10 (6), pp. 1031 - 1045.
- KERR, J.L. (1985): "Diversifications Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study". *The Academy of Management Journal*, 28, pp. 155 - 179.
- KERR, J.L. Y JACKOFSKY, E.F. (1989): "Aligning managers with strategies: Management development versus selection". *Strategic Management Journal*, 10, pp. 157 - 170.
- KETCHEN, D.J.; THOMAS, J.B. Y SNOW, C.C. (1993): "Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches". *Academy of Management Review*, 36, pp. 1278 - 1313.
- KHATRI, N. (2000): "Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore". *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2), pp. 336 - 365.

- KOCH, M.J. Y MCGRATH, R.G. (1996): "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter". *Strategic Management Journal*, 17, pp. 335 - 354.
- LADO, A.A. Y WILSON, M.C. (1994): "Human Resource Systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective". *The Academy of Management Review*, 19 (4), pp. 699 - 727.
- LEGGE, K. (1978): *Power, Innovation and Problem Solving in Personnel Management*. Maidenhead. McGraw-Hill.
- LEGGE, K. (1989): "Human Resource management: a critical analysis". En STOREY, J. (Ed.): *New Perspectives on Human Resource Management*. Londres, Routledge.
- LEGNICK-HALL, C.A. Y LENGNICK-HALL, C.A. (1988): "Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology". *The Academy of Management Review*, 13 (3), pp. 454 - 470.
- LEPAK, D. Y SNELL, S. (1998): "Virtual HR: strategic human resource management in the 21<sup>st</sup> Century". *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 215 - 234.
- LEPAK, D. Y SNELL, S. (1999): "The Human Resource Architecture: toward a theory of Human Capital allocation and development". *The Academy of Management Review*, 24 (1), pp. 31 - 48.
- LINDTROH, J. (1982): "How to beat the coming labor shortage". *Personnel Journal*, 61 (4), pp. 268 - 272.
- 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*, 48, pp. 197 - 221.
- MARCHINGTON, M. Y GRUGULIS, I. (2000): "'Best Practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion". *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), pp. 1104 - 1124.
- MCMAHAN, G.C.; VIRICK, M. Y WRIGHT, P.M. (1999): "Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects". *Research in Personnel and Human Resources Management*, suplemento 4, pp. 99 - 122.
- MEYER, J.W.; TSUI, A.S. Y HINNIGS, C.R. (1993): "Guest co-editor's introduction: Configurational approaches to organizational analysis". *The Academy of Management Journal*, 36, pp. 1175 - 1195.
- MILES, R. Y SNOW, C. (1978): *Organizational Structure, Strategy and Process*. Nueva York. McGraw-Hill.
- MILES, R. Y SNOW, C. (1984): "Designing Strategic Human Resource Systems". *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 36 - 52.
- MILLER, E.L. (1989): "Strategic HRM: What it is and what it isn't". *Personnel Management*, febrero, pp. 46 - 52.
- MILLER, M. Y FRIESEN, P.H. (1984): *Organizations: a quantum view*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey. Prentice-Hall.
- NINIGER, J.R. (1980): "Human resources and strategic planning: a vital link". *Optimum*, 11 (4), pp. 33 - 46.
- OSTERMAN, P. (1994): "How common is workplace transformation and who adopts it?". *Industrial and Labor Relations Review*, 47, pp. 173 - 188.
- PECK, S.R. (1994): "Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies". *Journal of Management Studies*, 31 (5), pp. 715 - 736.
- PFEFFER, J. (1987): *Organizaciones y Teoría de la Organización*. Buenos Aires, El Ateneo.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive advantage through people: Unclosing the power of the work force*. Boston, Harvard Business Schoole Press.

- PFEFFER, J. Y COHEN, Y. (1984): "Determinants of Internal Labor Markets in Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 550 - 572.
- PFEFFER, J. Y DAVIS-BLAKE, A. (1987): "Understanding organizational wage structure: A resource dependence approach". *The Academy of Management Journal*, 30, pp. 437 - 455.
- PFEFFER, J. Y LANGTON, N. (1988): "Wage inequality and the organization of work: the case of academic departments". *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 588 - 606.
- PIEPER, R. (1990): *Human Resource Management: an International Comparison*. Berlin. De Gruyter.
- RHODES, D.W. (1988 a): "Can HR respond to Corporate Strategy?". *The Journal of Business Strategy*, 9 (2), pp. 57 - 59.
- RHODES, D.W. (1988 b): "Employees-Strategy Makers or Breakers". *The Journal of Business Strategy*, 9 (4), pp. 55 - 58.
- RICHARD, O.C. Y JOHNSON, N.B. (2001): "Strategic human resource management effectiveness and firm performance". *International Journal of Human Resource Management*, 12 (2), pp. 299 - 310.
- ROGERS, E.W. Y WRIGHT, P.M. (1998): "Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects and performance information markets". *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 311 - 331.
- ROMERO ROMERO, M.G. Y VALLE CABRERA, R. (2001) "Strategy and managers compensation: the spanish case". *International Journal of Human Resource Management*, 12 (2), pp. 218 - 242.
- ROWLAND, K.M. Y SUMMERS, S.L. (1981): "Human resource planning: a second look". *Personnel Administrator*, 26 (12), pp. 73 - 80.
- RUMBERGER, R.W. (1987): "The impact of surplus schooling on productivity and earnings". *Journal of Human Resources*, 22, pp.s 24 - 50.
- RUSS, C.F. Jr. (1982): "Manpower planning systems: Part II". *Personnel Journal*, pp. 119 - 123.
- RUSSELL, C.G.; TERBORG, J.R. Y POWERS, M.L. (1985): "Organizational productivity and organizational level training and support". *Personnel Psychology*, 38, pp. 849 - 863.
- SCHOONHOVEN, C.B. (1981): "Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency theory". *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 349 - 377.
- SCHULER, R.S. (1981): *Personnel and Human Resource Management*. St. Paul, Minnessotta.
- SCHULER, R.S. (1987): "Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy". *Human Resource Planning*, 10 (1), pp. 1 - 17.
- SCHULER, R.S. Y JACKSON, S.E. (1987a): "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices". *The Academy of Management Executive*, 1 (3), pp. 207 - 219.
- SCHULER, R.S. Y JACKSON, S.E. (1987b): "Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices". *Human Resource Planning*, 10 (3), pp. 125 - 141.
- SCHULER, R.S. Y WALKER, J. (1990): "Human Resource Strategy: Focusing on issues and actions". *Organisational Dynamics*, Summer, pp. 5 - 19.
- SCHULTZ, T.W. (1971): *Investment in Human Capital. The role of education and of research*. New York, The Free Press.
- SHAFFER, R.A.; DYER, L.; KILTY, J., AMOS, J. Y ERICKSEN, J. (2001): "Crafting a Human Resource Strategy to foster organizational agility: a case study". *Human Resource Management*, 40 (3), pp. 197 - 211.
- SHERER, P.D. Y LEBLEVICI, H. (2001): "Bringing variety and change into strategic human resource management research". *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, pp. 199 - 230.
- SLOCUM, J.W.; CRON, W.L.; HANSEN, R.W. Y RAWLINGS, S. (1985): "Business Strategy and the Management of Plateaued Employees". *The Academy of Management Journal*, 28, pp. 133 - 154.

- SNELL, S. (1992): "A test of Control Theory in Strategic Human Resource Management: the mediating effect of administrative information". *The Academy of Management Journal*, 35 (2), pp. 292 - 327.
- SNELL, S.A. Y DEAN, J.W. (1992): "Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective". *The Academy of Management Journal*, 35, pp. 467 - 504.
- SPARROW, P. Y HILTROP, J.M. (1994): *European Human Resource Management in Transition*. Londres, Prentice-Hall.
- SWEET, J. (1982): "How manpower development can support your strategic plan". *Journal of Business Strategy*, 3 (1), pp. 77 - 81.
- TERPSTRA, D.E. Y ROZELL, E.J. (1993): "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance". *Personnel Psychology*, 46, pp. 27 - 28.
- TICHY, N.; FOMBRUN, C. Y DEVANNA, M. (1982): "Strategic Human Resource Management". *Sloan Management Review*, 23 (2), pp. 47 - 61.
- TOSI, H. Y GÓMEZ MEJÍA, L.R. (1989): "The decoupling of CEO pay and performance: an agency theory perspective". *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 169 - 183.
- TOSI, H. Y GÓMEZ MEJÍA, L.R. (1994): "Compensation, monitoring and firm performance". *The Academy of Management Journal*, 37 (4), pp. 1002 - 1016.
- TSANG, M.C. (1987): "The impact of underutilization of education on productivity: A case study of the U.S. Bell companies". *Economics of Education Review*, 6, pp. 239 - 254.
- TUBRE, T.C. Y COLLINS J.M. (2001): "Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict and Job Performance". *Journal of Management*, 26 (1), pp. 155 - 169.
- TYSON, S. (1997): "Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance". *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), pp. 277 - 290.
- UHL-BIEN, M.; GRAEN, G.B. Y SCANDURA, T.A. (2000): "Implications of Leader-Member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: relationships as social capital for competitive advantage". *Research in Personnel and Human Resource Management*, 18, pp. 137 - 185.
- VAN DE VEN, A.H. Y DRAZIN, R. (1985): "The concept of fit in strategy research". En Cummings, L. y Staw, B.M. (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 333 - 365. Greenwich, CT. JAI Press.
- VENKATRAMAN, N. (1989): "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence". *The Academy of Management Review*, 14, pp. 423 - 444.
- VENKATRAMAN, N. Y PRESCOTT, J.E. (1990): "Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications". *Strategic Management Journal*, 11, pp. 1 - 23.
- WALKER, J.W. (1988): "Managing Human Resources in Flat, Lean and Flexible Organizations: Trends for the 1990's". *Human Resource Planning*, 11 (2), pp. 125 - 132.
- WALSH, K. (1985): *Trade Union Membership, Methods and Measurement in the European Community*. Luxemburgo. Eurostat.
- WALTON, R.E. (1985): "Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality". En WALTON, R.E. Y LAWRENCE, P.R. (Eds.): *HRM trends and challenges*. Boston, Harvard Business School Press.
- WARNER, M. (1984): "New technology, work organizations, and industrial relations". *Omega*, 12 (3), pp. 203 - 210.
- WATSON, J. (1977): *The Personnel Manager: A study in the sociology of work and employment*. Londres. Routledge and Kegan Paul.
- WAY-KWONG, F.Y.; PRIEM, R.L. Y CYCYOTA, C.S. (2001): "The performance effects of human resource managers' and other middle managers' involvement in strategy making under different business-level strategies: the case in Hong Kong". *International Journal of Human Resource Management*, 12 (8), pp. 1325 - 1346.

- WEBER, M. (1949): "Objectivity in social science and policy". En SHIS, E.A. Y FINCH, H.A. (Eds. y trad.): *Max Weber on the methodology of social sciences*, pp. 1 - 188. Glencoe, Free Press.
- WOELFEL, J. (1993): "Artificial neural networks in policy research: a current assessment". *Journal of Communications*, 43, pp. 62 - 80.
- WOOD, S. Y ALBANESE, M.T. (1995): "Can we speak of a high commitment management on the shop floor?". *Journal of Management Studies*, 32 (2), pp. 216 - 247.
- WOODWARD, J. (1965): *Industrial organization: Theory and practice*. Nueva York. Oxford University Press.
- WRIGHT, P.M. Y MCMAHAN, G.C. (1992): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". *Journal of Management*, 18 (2), pp. 295 - 320.
- WRIGHT, P.M. Y SNELL, S.A. (1991): "Toward an integrative view of strategic human resource management". *Human Resource Management Review*, 1, pp. 203 - 225.
- WRIGHT, P.M. Y SNELL, S.A. (1998): "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management". *The Academy of Management Review*, 23 (4), pp. 756 - 772.
- WRIGHT, P.M.; DUNFORD, B.B. Y SNELL, S.A. (2001): "Human resources and the resource based view of the firm". *Journal of Management*, 27, pp. 701 - 721.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C. Y MCWILLIAMS, A. (1994): "Human Resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), pp. 301 - 326.
- 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*, suplemento 4, pp. 53 - 74.
- YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A.; DEAN JR., J.W. Y LEPAK, D.P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy and firm performance". *The Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 836 - 866.
- YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A.; DEAN JR., J.W. Y LEPAK, D.P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy and firm performance". *The Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 836 - 866.
- ZEDECK, S. Y CASCIO, W. (1984): "Psychological Issues in Personnel Decisions". *Annual Review of Psychology*, 35, pp. 461 - 519.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 8 de septiembre 2003 y fue aceptado para su publicación el 26 de enero de 2004.