

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES Y SU ENTORNO: FACTORES DETERMINANTES

Jesús Manuel Rodríguez Pérez
Universidad de Oviedo

RESUMEN

La gestión de los recursos humanos en las organizaciones constituye, en un entorno empresarial como el actual caracterizado por la globalización de la economía y la competencia, una de las claves fundamentales del éxito organizativo. Por este motivo, de una concepción tradicional del ámbito de los recursos humanos, centrada básicamente en el desarrollo y aplicación de las normas legales, se está pasando a un desarrollo de la dirección de recursos humanos caracterizado por una mayor integración en los procesos de la empresa. En este trabajo, se realiza una revisión de los principales factores, tanto internos como externos, que condicionan o determinan la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, poniéndose de manifiesto la complejidad de la misma y, al mismo tiempo, las múltiples posibilidades que ofrece este campo de investigación.

1. INTRODUCCIÓN

El término gestión de los RR.HH. se puede definir como el conjunto de (a) prácticas específicas de recursos humanos, tales como el reclutamiento, selección, evaluación, formación y desarrollo; (b) políticas formales de recursos humanos, que dirigen y restringen parcialmente el desarrollo de las prácticas específicas; y (c) filosofías globales de recursos humanos, que definen los valores que orientan las políticas y prácticas de la organización. En una situación ideal estos componentes forman un sistema que atrae, desarrolla, motiva y retiene a los empleados que aseguran el funcionamiento efectivo y, en consecuencia, la supervivencia de la organización y de sus miembros. Una comprensión adecuada de la gestión de los RR.HH. en su contexto requiere analizar la influencia del entorno interno y externo de las organizaciones sobre cada uno de esos tres elementos. El propósito de este trabajo es efectuar una revisión de las principales variables o factores que afectan o influyen en los sistemas de gestión de RR.HH. de las organizaciones, siguiendo para ello el marco propuesto por Jackson y Schuler (1995). En el contexto interno se analizan las siguientes variables: tecnología, tamaño, estructura, ciclo de vida y estrategia. Mientras que los factores externos incluyen el entorno legal, social y político, los sindicatos, las condiciones del mercado laboral, las características del sector industrial y las culturas nacionales.

2. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL CONTEXTO INTERNO DE LAS ORGANIZACIONES

Entre las variables internas a la organización, que han sido objeto de análisis en la literatura sobre gestión de RR.HH. se pueden destacar las siguientes: tecnología, tamaño, estructura, ciclo de vida de la organización y estrategia.

2.1. TECNOLOGÍA

El impacto de la tecnología sobre la dinámica social de las organizaciones ha sido reconocido desde hace mucho tiempo, sin embargo sólo recientemente se han empezado a investigar sus implicaciones sobre la gestión de los RR.HH. de forma sistemática (Katzell, 1994). La incertidumbre sobre los efectos de la tecnología en la organización del trabajo es quizás uno de los temas más debatidos en la gestión de los RR.HH. (Kochan y Chalykoff, 1987). Las nuevas tecnologías de la información generan nuevos productos y servicios, pero también están afectando a los puestos de trabajo, a la naturaleza de las competencias necesarias para desempeñar los puestos y a la organización del trabajo en las fábricas y oficinas. En este sentido, Kochan y Chalykoff (1987) sostienen que cuanto más se invierta en nuevas tecnologías, mayor será la tendencia de las organizaciones a adoptar diseños flexibles de organización del trabajo.

Piore y Sabel (1985) demostraban, por ejemplo, que las empresas que utilizan tecnologías de fabricación flexible y se enfrentan a mercados inciertos tratarán de diseñar sistemas flexibles de organización del trabajo. La evidencia obtenida en las empresas europeas y americanas del sector del automóvil (Katz, 1985; Katz y Sabel, 1985) corrobora esta hipótesis. Sin embargo, no resulta tan claro que las nuevas tecnologías o la incertidumbre de mercado constituyan los únicos o principales determinantes del diseño de sistemas más flexibles de organización del trabajo. La necesidad de disminuir los costes laborales, reduciendo los niveles de empleo y eliminando reglas de trabajo restrictivas, puede ser un factor de importancia similar especialmente en sectores industriales maduros como el del automóvil (Kochan y Chalykoff, 1987).

Snell y Dean (1992) emplean la teoría de sistemas y la teoría del capital humano para analizar las relaciones entre los subsistemas técnico y humano. Estos autores señalan que las prácticas de gestión de RR.HH. vendrán determinadas por la presencia de tecnologías de fabricación avanzada, gestión de la calidad total y control de inventarios justo a tiempo. Así, a partir de datos obtenidos de 512 empresas industriales, observaron que en aquellas empresas que utilizaban tecnologías tradicionales había una menor presencia de la contratación selectiva, programas de formación amplios, evaluación del desarrollo y equidad externa en la compensación. Clark (1993) obtiene conclusiones similares. Jackson, Schuler y Rivero (1989) explican, a partir de la teoría del comportamiento, por qué en comparación con las empresas de producción en masa, en las empresas que utilizan tecnologías más flexibles se utilizan en mayor medida las evaluaciones del rendimiento para determinar la retribución y las necesidades de formación. Parece, por tanto, que las investigaciones apoyadas en las teorías del comportamiento y del capital humano podrían mejorar los conocimientos sobre la influencia de la tecnología en la gestión de los RR.HH., así como, sobre el papel de la gestión de los RR.HH. en la implementación de nuevas tecnologías (véase Zammuto y O'Connor, 1992).

2.2. ESTRUCTURA

La estructura organizativa es el resultado de las distintas formas de dividir y coordinar el trabajo (Mintzberg, 1979)¹. Las distintas formas estructurales son el resultado de la influencia de una serie de variables internas y externas entre las que se incluyen la tecnología, crecimiento organizativo, turbulencia del entorno, estrategia empresarial, etc. (Miles y Snow, 1978; Mintzberg, 1979). Además, las distintas formas estructurales se enfrentan a diferentes retos que, probablemente, tendrán implicaciones para la gestión de los RR.HH. (Jackson y Schuler, 1995). Van Sluijs, Van Assen y Hertog (1991) sostienen que la gestión de los RR.HH. ha venido determinada por su evolución en el contexto de las organizaciones departamentalizadas funcionalmente. En consonancia con esta departamentalización funcional el enfoque tradicional de gestión del personal se centra en la

¹ La estructura determina qué tareas deben realizarse, así como las personas y grupos responsables de ellas. Y, por otro lado, establece los mecanismos pertinentes para conseguir que esas tareas se realicen de forma coordinada y contribuyan así, de forma efectiva, al logro de los objetivos organizativos.

selección, formación, evaluación y compensación para individuos en puestos específicos en contraposición, por ejemplo, a jugadores de equipo empleados como miembros de una organización (Bowen, Ledford y Nathan, 1991). Sin embargo, cuando las organizaciones se reestructuran para fomentar el trabajo en equipos, se producen importantes consecuencias para la gestión de los RR.HH.. Por ejemplo, las organizaciones diseñadas para el trabajo en equipo deberán emplear otros métodos de análisis de puestos, reclutamiento, evaluación, compensación y actividades de socialización (Hiltrop, 1995; Klimoski y Jones, 1994).

La estrecha interrelación entre la estructura y la estrategia ha generado un amplio debate relativo a si "la estrategia sigue a la estructura" o si "la estructura sigue a la estrategia" (Storey y Sisson, 1993). Algunos autores han analizado la influencia conjunta de la estrategia y la estructura sobre la gestión de los RR.HH., siendo el trabajo de Fombrun, Tichy y Devanna (1984) el más conocido. En la tabla 1 se muestran las opciones de RR.HH. "apropiadas" para diferentes binomios de estrategia/estructura.

TABLA 1. RELACIONES ENTRE ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y GESTIÓN DE LOS RR.HH.

Estrategia	Estructura	Gestión de recursos humanos			
		Selección	Evaluación	Recompensas	Desarrollo
1. Producto único	Funcional	Orientación funcional: criterios subjetivos	Medida subjetiva vía contacto personal	Asignadas de modo paternalista y no sistemático	Experiencias laborales no sistemáticas: especialización funcional
2. Producto único (integración vertical)	Funcional	Orientación funcional: criterios estandarizados	Impersonal: basada en datos de costes y productividad	Relacionadas con el rendimiento y la productividad	Especialistas funcionales con algunos generalistas: amplia rotación
3. Crecimiento mediante adquisición de negocios no relacionados (<i>holding</i>)	Negocios separados y autónomos	Orientación funcional, pero varía el nivel de estandarización en los distintos negocios	Impersonal: basada en rentabilidad económica y financiera	En base a fórmulas que incluyen la rentabilidad económica y financiera	Multifuncional pero no multinegocio
4. Diversificación relacionada mediante crecimiento interno y adquisición	Multi-divisional	Orientación funcional y generalista: criterios sistemáticos	Impersonal: basada en rentabilidad económica, productividad y evaluación subjetiva de la contribución a la compañía	Bonos importantes: basados en la rentabilidad y en una evaluación subjetiva de la contribución a la compañía	Multifuncional y multidivisional
5. Múltiples productos en múltiples países	Organización global	Orientación funcional y generalista: criterios sistemáticos	Impersonal: basada en múltiples objetivos como rentabilidad económica, beneficio por producto y país	Bonos: basados en múltiples objetivos planificados con cierta discreción de la alta dirección	Multidivisional y entre distintas subsidiarias: formal y sistemática

Fuente: Fombrun, Tichy y Devanna (1984)

La influencia de la estructura sobre la gestión de los RR.HH. es particularmente evidente en el caso de las empresas multinacionales y las empresas conjuntas internacionales. Las estructuras para las organizaciones que se extienden más allá de los límites nacionales incluyen las formas multinacionales, globales, internacionales o transnacionales (Ghoshal y Bartlett, 1990). Estas estructuras representan soluciones alternativas a los problemas de la especialización, integración, incertidumbre y gestión del riesgo en un entorno internacional. El reto fundamental al que se enfrenta la gestión de los RR.HH. es cómo integrar esas unidades dispersas globalmente y, al mismo tiempo, adaptarse a las condiciones sociales de los países anfitriones (Laurent, 1986). En el caso de empresas conjuntas formadas por empresas procedentes de distintos países también se deben resolver problemas similares (Schuler, Jackson, Dowling y DeCieri, 1991; Schuler y Sluijs, 1992).

2.3. TAMAÑO

Los principales argumentos que relacionan el tamaño de la organización con la de gestión de RR.HH. proceden de la teoría institucional y la teoría económica. Según la teoría institucional las organizaciones de mayor tamaño deberían adoptar actividades de gestión de RR.HH. más sofisticadas y legítimas desde un punto de vista social, puesto que por su mayor visibilidad o repercusión estas organizaciones están más presionadas para obtener legitimidad. De acuerdo con la teoría económica, los costes asociados a determinadas actividades de gestión de RR.HH. hacen que la obtención de economías de escala aceptables sea un requisito necesario para la implantación de sistemas sofisticados de gestión de los RR.HH.. Existen bastantes evidencias respecto a la variación de las prácticas de RR.HH. en función del tamaño de la empresa. Así, por ejemplo, y sin ánimo de exhaustividad, en comparación con las pequeñas empresas, en las grandes hay una mayor tendencia a (a) adoptar prácticas de implicación de los empleados (Lawler, Mohrman y Ledford, 1992); (b) utilizar menor proporción de empleados temporales (Davis-Blake y Uzzi, 1993); (c) utilizar procedimientos de contratación (Terpstra y Rozell, 1993) y formación y desarrollo (Saari, Johnson, McLaughlin, Zimmerle, 1988) más sofisticados, y tener unos mercados internos de trabajo más desarrollados (Baron, Davis-Blake y Bielby, 1986a; Pfeffer y Cohen, 1984); y (d) proporcionar niveles de retribución más elevados (Mellow, 1982), pero introduciendo más riesgo en la retribución mediante el uso de bonos e incentivos a largo plazo (Gerhart y Milkovich, 1990).

2.4. CICLO DE VIDA

En la literatura sobre las etapas del ciclo de vida de las organizaciones se analizan los cambios en las prioridades directivas a lo largo de las fases de nacimiento o introducción, crecimiento, madurez y declive (Baird y Meshoulam, 1988; Smith, Michell y Summer, 1985). Estas prioridades cambiantes, a su vez, influirán en la gestión de los RR.HH. (Storey y Sisson, 1993; Kochan y Chalikoff, 1987).

Algunas de las investigaciones realizadas, apoyándose en el enfoque de los roles, analizan el tipo de empleados que mejor se ajustan a las necesidades de la organización en cada una de las etapas del ciclo de vida (Gerstein y Reisman, 1983; Ferris, Schellenberg y Zammuto, 1984). Mientras que otras se centran en la importancia de las distintas actividades de RR.HH. en cada una de esas etapas y, en este caso, son más relevantes las explicaciones económicas (Jackson y Schuler, 1995). Por ejemplo, Buller y Napier (1993) observaron que en las empresas de crecimiento rápido el reclutamiento y la selección eran consideradas como las actividades más importantes de la gestión de los RR.HH., mientras que en las empresas en la etapa de madurez había una mayor preocupación por una serie amplia de actividades, tales como las relacionadas con el mantenimiento de un mercado laboral interno. También se ha empleado razonamientos económicos para predecir y explicar relaciones entre los niveles de retribución y las etapas del ciclo de vida (Gerhart y Milkovich, 1992). En la tabla 1 se recogen las relaciones propuestas por Kochan y Barocci (1985) entre las cuatro etapas del ciclo de vida y las prácticas de RR. HH. más apropiadas en las áreas de selección, compensación, formación y desarrollo y relaciones laborales.

TABLA 2. ACTIVIDADES DE RR. HH. CRÍTICAS EN DISTINTAS ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Funciones de RR.HH.	Etapas del ciclo de vida			
	<i>Introducción</i>	<i>Crecimiento</i>	<i>Madurez</i>	<i>Declive</i>
Reclutamiento, selección y ubicación	Atraer a los mejores talentos técnicos/profesionales.	Reclutamiento del número y la combinación adecuada de trabajadores cualificados. Planificación de sucesiones. Gestión de movimientos rápidos en el mercado laboral interno.	Estimular una rotación suficiente para minimizar los despidos y proporcionar nuevos puestos. Estimular la movilidad a medida que las reestructuraciones modifican los puestos.	Planificación e implementación de reducciones de plantilla y reasignaciones.
Compensación	Igualar o superar los niveles del mercado para atraer el talento necesario.	Igualar el mercado pero considerar también la equidad interna. Establecer estructuras formales de compensación.	Control de la compensación.	Control de costes más intenso.
Formación y desarrollo	Definición de los requisitos futuros de competencias y comenzar el establecimiento de escaleras de puestos.	Desarrollo de un equipo de dirección eficaz mediante el desarrollo directivo y el desarrollo organizativo.	Mantenimiento de la flexibilidad y las competencias de una plantilla que envejece.	Implementar servicios de reciclaje profesional y consultoría de carreras.
Relaciones laborales	Establecer la organización y filosofía básica de relaciones con los empleados.	Mantenimiento de la paz laboral y la motivación de los empleados.	Control de los costes laborales y mantenimiento de la paz laboral. Mejora de la productividad.	Mantenimiento de la paz laboral.

Fuente: Kochan y Barocci (1985)

Hasta la fecha, los estudios empíricos realizados han adoptado un enfoque determinista, prediciendo que las distintas etapas del ciclo de vida restringen y determinan la gestión de los RR.HH. Sin embargo, se han propuesto modelos de contingencia más complejos. En estos modelos se defiende la hipótesis de que la gestión de los RR.HH. refleja las elecciones realizadas por los decisores organizativos; las elecciones adecuadas conducen a un buen ajuste entre el ciclo de vida y la gestión de los RR.HH., lo que conduce, a su vez, a la efectividad de la organización (Cook y Ferris, 1986; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Milliman, Von Glinow y Nathan, 1991). No obstante, la validez de estos modelos no ha sido contrastada empíricamente (Jackson y Schuler, 1995).

2.5. ESTRATEGIA

La relación entre la estrategia y la gestión de los recursos humanos es un campo que ha sido objeto de estudio en numerosas investigaciones a partir de mediados de la década de los 80, conduciendo a lo que se ha denominado gestión estratégica de los RR. HH. (Wright y McMahan, 1992). Las tipologías de estrategias competitivas más empleadas en estos estudios son las de Miles y Snow (1978) y Porter (1980, 1985) (Jackson y Schuler, 1995). Miles y Snow (1978) clasifican las organizaciones en cuatro tipos: defensivas, exploradoras, analizadoras y reactivas. La dimensión clave que subyace en esta clasificación es la velocidad con que las empresas se adaptan a los cambios en el entorno modificando sus productos y mercados. Las organizaciones exploradoras persiguen el desarrollo continuo de nuevos productos y mercados, siendo el crecimiento uno de sus principales objetivos. Las organizaciones analizadoras intentan crecer, pero de forma más estable y predecible, mediante el desarrollo interno de nuevos productos, más que a través de la creación de nuevos mercados. Las organizaciones defensivas tratan de proteger una línea de productos estable y limitada. Finalmente, las organizaciones reactivas son un tipo residual que carece de una estrategia de producto-mercado coherente. Miles y Snow (1984) analizan las implicaciones de esta tipología sobre los sistemas de gestión de RR.HH.. Las empresas defensoras se caracterizarían por un mayor énfasis en el desarrollo interno de los recursos humanos y menor reclutamiento externo. Además, las evaluaciones del rendimiento se utilizarán más con objetivos de desarrollo que de evaluación propiamente dicha (Snow y Snell, 1991). Al contrario, las empresas exploradoras recurrirán más al reclutamiento externo, al estar creciendo, y utilizarán las evaluaciones del rendimiento con el propósito de evaluar más que de fomentar el desarrollo a largo plazo de los empleados (Olian y Rynes, 1984).

La tipología de Porter (1985) distingue entre las estrategias de diferenciación, liderazgo en costes y enfoque o concentración. Schuler y Jackson (1987a), empleando la teoría del comportamiento, analizan las implicaciones sobre la gestión de los RR.HH. de las estrategias de diferenciación, innovación y mejora de la calidad. De acuerdo con la teoría del comportamiento (Schuler, Jackson y Rivero, 1989) el éxito en la aplicación de una estrategia concreta depende fundamentalmente del comportamiento de los empleados. Una estrategia organizativa determinada requiere una serie de comportamientos para tener éxito y las organizaciones pueden utilizar las prácticas de RR.HH. para recompensar y controlar el comportamiento de sus empleados. Puesto que el comportamiento es función de las capacidades y la motivación, la organización deberá establecer aquellas prácticas de RR. HH. que aseguren la contratación y retención de los individuos con las capacidades requeridas y, además, deberá emplear prácticas que motiven comportamientos consistentes con la estrategia (Delery y Doty, 1996). Así, por ejemplo, dado que una estrategia de innovación requiere mayor adopción de riesgos y tolerancia a los fracasos, las empresas que siguen esta estrategia deben utilizar prácticas de RR.HH. que proporcionen a sus empleados mayor seguridad y que estimulen la orientación a largo plazo. Peck (1994) y Milkovich, Gerhart y Hannon (1991) también apoyan este tipo de relaciones.

3. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL CONTEXTO EXTERNO

En este apartado se analizan, de forma breve, las principales variables externas que pueden condicionar las políticas y prácticas de gestión de los RR.HH. que empleadas por las organizaciones.

3. 1. ENTORNO LEGAL, SOCIAL Y POLÍTICO

En casi todos los países existen una serie de leyes que afectan a la mayor parte de las actividades de gestión de los RR.HH.. Para Kochan y Chalykoff (1987) las políticas gubernamentales han desempeñado un papel fundamental en el estímulo, difusión e institucionalización de los cambios en las prácticas de personal y las relaciones laborales en EE.UU.. Estos autores afirman que las exigencias establecidas por la normativa legal han permitido que los profesionales de RR.HH. consiguieran el compromiso de recursos y el apoyo por parte de los directivos de línea y la alta dirección de cambios, que de otra forma no se hubiesen conseguido. En el caso español, sin embargo, apenas existen investigaciones que hayan abordado este tipo de relaciones desde un enfoque de gestión.

La influencia de los factores legales, sociales y políticos es particularmente compleja en el caso de las empresas multinacionales, que deben enfrentarse a preocupaciones legales adicionales, cuando expanden sus operaciones a otros países². Además, también se debe tener en cuenta la influencia de las leyes de inmigración y las políticas fiscales de los distintos países en el caso de la gestión del personal expatriado (Dowling, Schuler y Welch, 1994).

3.2. LA INFLUENCIA DE LOS SINDICATOS

A pesar de la enorme influencia que el movimiento sindicalista ha ejercido en el caso español (Filella y Soler, 1993), los trabajos de investigación más numerosos se sitúan en el contexto de EE.UU. y otros países. En los estudios realizados se ha analizado la influencia de los sindicatos en el establecimiento de las políticas salariales y otras prácticas relacionadas con los recursos humanos como la seguridad en el empleo, prestaciones o beneficios sociales y condiciones de trabajo (Baron, Dobbin y Jennings, 1986b; Freeman y Medoff, 1984; Jackson et al., 1989; Kochan, Batt y Dyer, 1992). En los últimos años, también se han analizado las consecuencias de los cambios en el modelo de relaciones sindicales, desde las tradicionales relaciones enfrentadas hacia una situación de relaciones más cooperativas entre dirección y sindicatos (Lawler y Mohrman, 1987; Cutcher-Gershenfeld, 1991).

3.3. CONDICIONES DEL MERCADO LABORAL

Las condiciones del mercado laboral se puede describir en función de varias dimensiones, tales como nivel de desempleo, diversidad de la fuerza de trabajo y estructura del mercado laboral (Ehrenberg y Smith, 1994). Una de las tendencias más importantes de los últimos años, sobre todo en países como EE.UU. es el incremento en la diversidad demográfica de la fuerza laboral. Sin embargo, como señalan Schuler y Jackson (1995), las consecuencias de esta diversidad creciente han sido prácticamente ignoradas por los investigadores.

3.4. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

Un análisis completo de la influencia de los factores sectoriales en la gestión de los RR.HH., debería considerar las diferencias que pueden existir en dicha gestión en función de su grado de dinamicidad, regulación, carácter público o privado, entre otros aspectos (Jackson y Schuler, 1995). Dadas las limitaciones de espacio nos limitaremos a comentar las diferencias entre los sectores industriales y de servicios.

Las tres características principales que distinguen a las empresas de servicios de las empresas de fabricación son las siguientes (Bowen y Schneider, 1988): En primer lugar, los servicios son intangibles, lo que dificulta la evaluación de la calidad del servicio, tanto por parte del productor como del consumidor; en segundo lugar, en los servicios la producción y el consumo son simultáneos; finalmente, en el caso de los servicios el cliente y el empleado colaboran en los procesos de producción y distribución del servicio. Puesto que los clientes representan un papel central en los servicios, se pueden considerar como empleados parciales sujetos a la gestión de los RR.HH. (Bowen, 1986; Mills y Morris, 1986). En consonancia con este razonamiento, Jackson y Schuler (1992) observaron que en el sector de servicios las organizaciones suelen emplear con mayor frecuencia a los clientes como fuente de información en las evaluaciones del rendimiento. Las diferencias entre las actividades de fabricación y de servicios también influyen en otros aspectos de los sistemas de gestión de RR. HH. como, por ejemplo, reclutamiento y selección, formación, compensación, uso de trabajadores temporales y el desarrollo y mantenimiento de culturas y climas organizativos adecuados (véase Davis-Blake y Uzzi, 1993; Delaney, Lewin e Ichniowski, 1989; Jackson, 1984; Jackson y Schuler, 1992; Schneider, 1990; Terpstra y Rozell, 1993).

En definitiva, aunque todavía no se han incorporado de modo exhaustivo en los paradigmas de la investigación, las características de los sectores industriales pueden tener implicaciones de gran alcance para la gestión de los RR.HH. (Jackson y Schuler, 1995).

3.5. CULTURA NACIONAL

La globalización de los mercados y el desarrollo de las empresas multinacionales ha incrementado el análisis y documentación de las diferencias existentes entre distintos países en cuanto a la forma de gestionar los RR.HH. (Brester, Hegewisch, Lockhart y Holden, 1993). Dado que los países generalmente tienen culturas únicas (es decir, valores, normas y costumbres), se suele suponer que las empresas multinacionales deberán conocer las culturas de las regiones en las que operan para gestionar de forma eficaz sus recursos humanos (Jackson y Schuler, 1995).

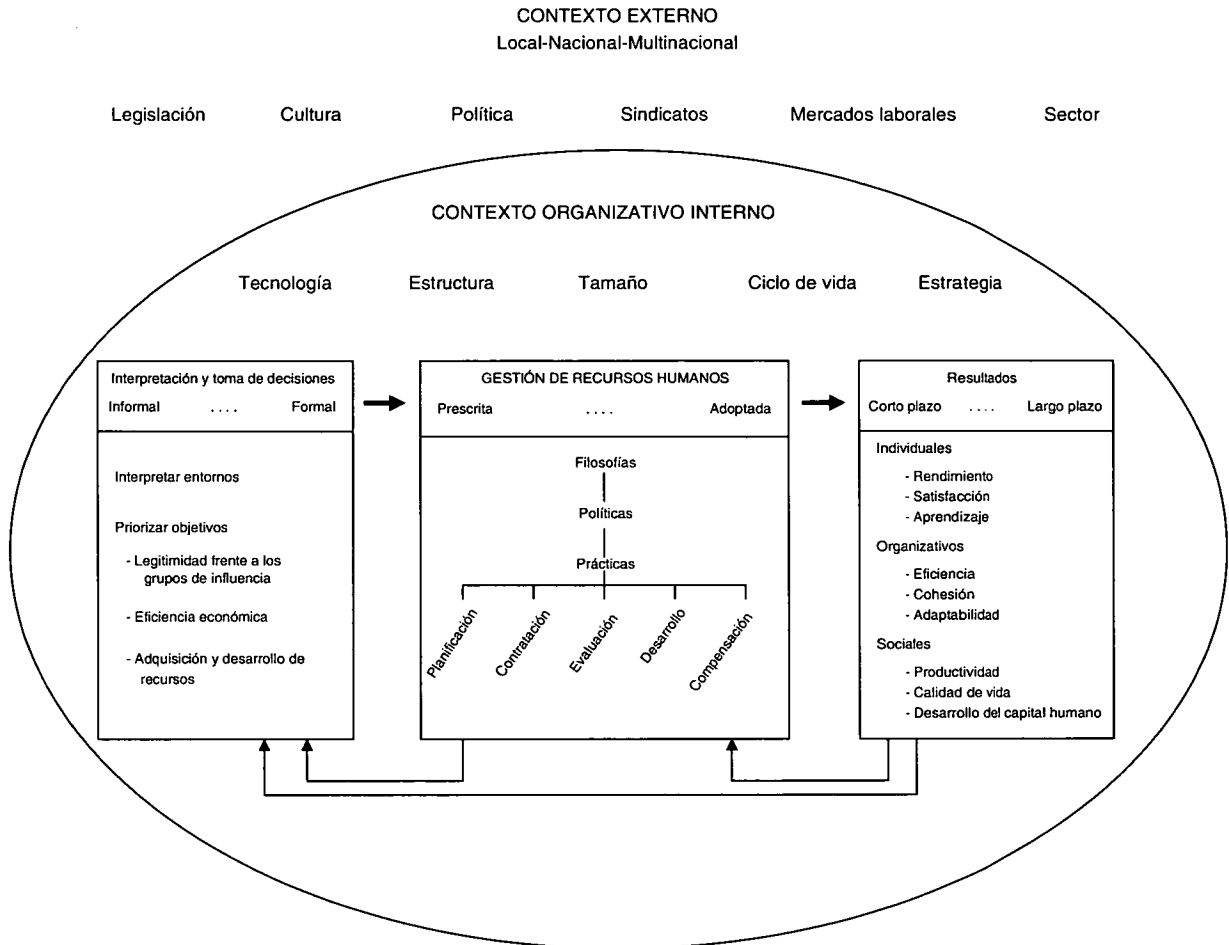
No obstante, se debe tener en cuenta que la cultura no tiene por qué explicar todas las diferencias observadas entre los distintos países. Las diferencias pueden ser también resultado de diferencias en los sistemas políticos y económicos, leyes y regulaciones, sistemas de relaciones industriales y condiciones del mercado laboral. Incluso Hofstede (1991) ha sugerido que las características organizativas y del sector industrial pueden ser más importantes que las culturas nacionales como determinantes de las prácticas directivas y de los comportamientos de los empleados (Jackson y Schuler, 1995). Este razonamiento es consistente con algunos estudios en los que se apoya la idea de que ciertos sistemas de gestión de RR.HH. pueden ser utilizados de forma igualmente efectiva en países con grandes diferencias culturales (MacDuffie y Krafcik, 1992; Wickens, 1987). De hecho, Ouchi (1982) hace referencia a las organizaciones tipo Z, que no son más que empresas americanas con un estilo de gestión de RR.HH. similar al de las grandes empresas japonesas (tipo J), a pesar de las enormes diferencias culturales que se suelen asociar a EE.UU. y Japón.

4. UN MODELO INTEGRADOR

En la figura 1 se recogen las relaciones existentes entre la gestión de los RR.HH. y las variables, tanto internas como externas, consideradas en este trabajo. Estas variables se integran en un modelo más amplio, en el que se incluyen algunos factores que no se han analizado. Así, el componente "interpretación y toma de decisiones" se refiere a un campo de investigación en el que se analiza cómo y por qué los líderes organizativos, actuando de forma individual y conjunta, describen e interpretan sus entornos y las consecuencias de estos procesos en sus acciones (Hambrick, 1994; Jackson, 1992). Estos procesos estarán estrechamente vinculados con la definición de objetivos y el establecimiento de prioridades entre los mismos. Lo que, a su vez, se traduce en filosofías, programas y prácticas de RR.HH. (Schuler, 1992). Los resultados a nivel individual, organizativo y social serán el resultado de la gestión aplicada.

² Por ejemplo, en los países europeos las empresas están obligadas a destinar cantidades específicas a programas de formación y desarrollo (Brewster, Hegewisch, Lockhart y Holden, 1993)

FIGURA 1. UN MARCO INTEGRADOR PARA COMPRENDER LA GESTIÓN DE LOS RR.HH. EN SU CONTEXTO.



Fuente: Jackson y Schuler (1995)

5. CONCLUSIONES

Como conclusión a la revisión realizada en este trabajo, se puede destacar la gran diversidad de factores, tanto internos como externos a las organizaciones, que afectan a las políticas y prácticas de gestión de RR.HH.. Una comprensión adecuada de la gestión de los RR.HH. requiere un enfoque integrador que reconozca e incorpore todas las relaciones recogidas en el modelo presentado en el epígrafe anterior. Es necesario continuar investigando para poder conocer cómo el entorno externo e interno determinan (a) la naturaleza de las filosofías, políticas y prácticas de recursos humanos; (b) los comportamientos y actitudes de los empleados que deberían ser valorados y que es probable que se produzcan; (c) los criterios que definen la efectividad de los empleados y los niveles de efectividad alcanzados; y (d) los criterios que definen la efectividad organizativa y los niveles alcanzados en la misma. Se trata, por tanto, de un campo que ofrece múltiples posibilidades de cara a la investigación dadas las cuestiones que aún quedan por resolver.

6. BIBLIOGRAFÍA

- BAIRD, L. y MESHOLAM, I. (1988): "MANAGING TWO FITS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT", *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 13(1), PP. 116-128.
- BARON, J. N.; DAVIS-BLAKE, A. Y BIELBY, W. (1986A): "THE STRUCTURE OF OPPORTUNITY: HOW PROMOTION LADDERS VARY WITHIN AND AMONG ORGANIZATIONS", *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, VOL. 31, PP. 248-273.
- BARON, J. N.; DOBBIN, F. R. Y JENNINGS, P. D. (1986B): "WAR AND PEACE: THE EVOLUTION OF MODERN PERSONNEL ADMINISTRATION IN US INDUSTRY", *AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOGY*, VOL. 92, PP. 350-383.
- BOWEN, D. E. (1986): "MANAGING CUSTOMERS AS HUMAN RESOURCES IN SERVICE ORGANIZATIONS", *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, VOL. 25, PP. 371-383.
- BOWEN, D. E.; LEDFORD, G. E. Y NATHAN, B. R. (1991): "HIRING FOR THE ORGANIZATION, NOT THE JOB", *ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE*, VOL. 5(4), PP. 35-51.
- BOWEN, D. E. Y SCHNEIDER, B. (1988): "SERVICE MARKETING AND MANAGEMENT: IMPLICATIONS FOR ORGANIZATIONAL BEHAVIOR", *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, VOL. 10, PP. 43-80.
- BREWSTER, C.; HEGEWISCH, A.; LOCKHART, T. Y HOLDEN, L. (1993): *THE EUROPEAN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT GUIDE*, ACADEMIC PRESS, LONDON.
- BULLER, P. F. Y NAPIER, N. K. (1993): "STRATEGY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTEGRATION IN FAST GROWTH VERSUS OTHER MID-SIZED FIRMS", *BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT*, VOL. 4, PP. 273-291.
- CLARK, J. (1993): "MANAGING PEOPLE IN A TIME OF TECHNICAL CHANGE: CONCLUSIONS AND IMPLICATIONS", EN J. CLARK (ED.), *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND TECHNICAL CHANGE*, SAGE, NEWBURY PARK, PP. 212-222.

- COOKE, D. S. y FERRIS, G. R. (1986): "STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND FIRM EFFECTIVENESS IN INDUSTRIES EXPERIENCING DECLINE", *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, VOL. 25, PP. 441-458.
- CUTCHER-GERSHENFELD, J. (1991): "THE IMPACT ON ECONOMIC PERFORMANCE OF A TRANSFORMATION IN WORKPLACE RELATIONS", *INDUSTRIAL AND LABOR RELATIONS REVIEW*, VOL. 44, PP. 241-260.
- DAVIS-BLAKE, A. y UZZI, B. (1993): "DETERMINANTS OF EMPLOYMENT EXTERNALIZATION: A STUDY OF TEMPORARY WORKERS AND INDEPENDENT CONTRACTORS", *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, VOL. 38, PP. 195-223.
- DELANEY, J. T.; LEWIN, D. y ICHNIOWSKI, C. (1989): *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT POLICIES AND PRACTICES IN AMERICAN FIRMS*, US DEPARTMENT OF LABOR, WASHINGTON.
- DELERY, J. E. y DOTY, D. H. (1996): "MODES OF THEORIZING IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: TESTS OF UNIVERSALISTIC, CONTINGENCY, AND CONFIGURATIONAL PERFORMANCE PREDICTIONS", *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 39(4), PP. 802-835.
- DOWLING, P. J.; SCHULER, R. S. y WELCH, D. E. (1994): *INTERNATIONAL DIMENSIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, WADSWORTH, BELMONT, CALIFORNIA.
- EHRENBERG, R. G. y SMITH, R. S. (1994): *MODERN LABOR ECONOMICS*, HARPER COLLINS COLLEGE, NEW YORK.
- FERRIS, G. R.; SCHELLENBERG, D. A. y ZAMMUTO, R. F. (1984): "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES IN DECLINING INDUSTRIES", *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, VOL. 23, PP. 381-394.
- FILELLA, J. y SOLER, C. (1992): "SPAIN", EN C. BREWSTER, A. HEGEWISCH, T. LOCKHART y L. HOLDEN (EDS.), *THE EUROPEAN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT GUIDE*, ACADEMIC PRESS, LONDON, PP. 439-482.
- FOMBRUM, C.; TICHY, N. y DEVANNA, M. (1984): *STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, WILEY, NEW YORK.
- FREEMAN, R. B. y MEDOFF, J. L. (1984): *WHAT DO UNIONS DO?*, BASIC, NEW YORK.
- GERHART, B. y MILKOVICH, G. T. (1992): "EMPLOYEE COMPENSATION RESEARCH AND PRACTICE", EN H. C. TRIANDIS, M. D. DUNNETTE y L. M. HOUGH (EDS.), *HANDBOOK OF INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, VOL. 3, PP. 481-569.
- GERSTEIN, M. y REISMAN, H. (1983): "STRATEGIC SELECTION: MATCHING EXECUTIVES TO BUSINESS CONDITIONS", *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 24, PP. 33-49.
- GHOSHAL, S. y BARLETT, C. A. (1990): "THE MULTINATIONAL CORPORATION AS AN INTERORGANIZATIONAL NETWORK", *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 15, PP. 603-625.
- HAMBRICK, D. C. (1994): "TOP MANAGEMENT GROUPS: A CONCEPTUAL INTEGRATION AND RECONSIDERATION OF THE «TEAM» LABEL", *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, VOL. 16, PP. 171-214.
- HILTROP, J. M. (1995): "THE CHANGING PSYCHOLOGICAL CONTRACT: THE HUMAN RESOURCE CHALLENGE OF THE 1990s", *EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 13(3), PP. 286-294.
- HOFSTEDE, G. (1991): *CULTURES AND ORGANIZATIONS*, SAGE, BEVERLY HILLS, CALIFORNIA.
- JACKSON, S. E. (1984): "ORGANIZATIONAL PRACTICES FOR PREVENTING BURNOUT", EN A. S. SETHI y R. S. SCHULER (EDS.), *HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL STRESS COPING STRATEGIES*, BALLINGER, CAMBRIDGE, PP. 89-111.
- _____ (1992): "CONSEQUENCES OF GROUP COMPOSITION FOR THE INTERPERSONAL DYNAMICS OF STRATEGIC ISSUE PROCESSING", *ADVANCES IN STRATEGIC MANAGEMENT*, VOL. 8, PP. 345-382.
- JACKSON, S. E. y SCHULER, R. S. (1992): "HRM PRACTICES IN SERVICE-BASED ORGANIZATIONS: A ROLE THEORY PERSPECTIVE", *ADVANCES IN SERVICES MARKETING AND MANAGEMENT*, VOL. 1, PP. 123-157.
- _____ (1995): "UNDERSTANDING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONS AND THEIR ENVIRONMENT", *ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY*, VOL. 46, PP. 237-264.
- JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. y RIVERO, J. C. (1989): "ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS AS PREDICTORS OF PERSONNEL PRACTICES", *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, VOL. 42, PP. 727-786.
- KATZ, H. C. (1985): *SHIFTING GEARS: CHANGING LABOR RELATIONS IN THE U.S. AUTOMOBILE INDUSTRY*, MIT PRESS.
- KATZ, H. C. y SABEL, C. F. (1985): "INDUSTRIAL RELATIONS AND INDUSTRIAL ADJUSTMENT: THE WORLD CAR INDUSTRY", *INDUSTRIAL RELATIONS*, VOL. 24(3), PP. 295-315.
- KATZELL, R. A. (1994): "CONTEMPORARY META-TRENDS IN INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY" EN H. C. TRIANDIS, M. D. DUNNETTE y L. M. HOUGH (EDS.), *HANDBOOK OF INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, VOL. 4, PP. 1-89.
- KLIMOSKI, R. J. y 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 ORGANIZATIONS*, JOSSEY-BASS, SAN FRANCISCO.
- KOCHAN, T. A. y BAROCCI, T. A. (1985): *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS*, LITTLE BROWN, BOSTON.
- KOCHAN, T. A.; BATT, R. y DIER, L. (1992): "INTERNATIONAL HUMAN RESOURCES STUDIES: A FRAMEWORK FOR FUTURE RESEARCH IN RESEARCH FRONTIERS", EN D. LEWIN, O. S. MITCHELL y P. D. SHERER (EDS.), *INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES*, INDUSTRIAL RELATIONS RESEARCH ASSOCIATION, MADISON, PP. 147-167.
- KOCHAN, T. A. y 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, PP. 183-200.
- LAURENT, A. (1986): "THE CROSS-CULTURAL PUZZLE OF INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT", *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, VOL. 25, PP. 91-102.
- LAWLER, E. E. III y MOHRMAN, S. A. (1987): "UNIONS AND THE NEW MANAGEMENT", *ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE*, VOL. 1, PP. 293-300.
- LAWLER, E. E. III, MOHRMAN, S. A. y LEDFORD, G. E. (1992): *EMPLOYEE INVOLVEMENT AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT: PRACTICES AND RESULTS IN FORTUNE 100 COMPANIES*, JOSSEY-BASS, SAN FRANCISCO.
- LENGNICK-HALL, C. A. y LENGNICK-HALL, M. L. (1988): "STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A REVIEW OF THE LITERATURE AND A PROPOSED TYPOLOGY", *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 13(3), PP. 454-470.
- MacDUFFIE, J. P. y KRAFCIK, J. (1992): "INTEGRATING TECHNOLOGY AND HUMAN RESOURCES FOR HIGH-PERFORMANCE MANUFACTURING", EN T. A. KOCHAN y M. USEEM (EDS.), *TRANSFORMING ORGANIZATIONS*, OXFORD UNIVERSITY PRESS, PP. 210-226.
- MELLOW, W. (1982): "EMPLOYER SIZE AND WAGES", *REVIEW OF ECONOMICS AND STATISTICS*, VOL. 64, PP. 495-501.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1978): *ORGANIZATIONAL STRATEGY, STRUCTURE, AND PROCESS*, MCGRAW-HILL BOOK COMPANY.
- _____ (1984): "DESIGNING STRATEGIC HUMAN RESOURCE SYSTEMS", *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, VOL. 31(1), PP. 36-52.
- MILKOVICH, G. T.; GERHART, B. y HANNON, J. (1991): "THE EFFECTS OF RESEARCH AND DEVELOPMENT INTENSITY ON MANAGERIAL COMPENSATION IN LARGE ORGANIZATIONS", *JOURNAL OF HIGH TECHNOLOGY MANAGEMENT AND RESEARCH*, VOL. 2, PP. 133-150.
- MILLIMAN, J.; VON GLINOW, M. A. y 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, PP. 318-339.
- MILLS, P. K. y MORRIS, J. H. (1986): "CLIENTS AS «PARTIAL» EMPLOYEES OF SERVICE ORGANIZATIONS: ROLE DEVELOPMENT IN CLIENT PARTICIPATION", *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 11, PP. 726-735.
- MINTZBERG, H. (1979): *THE STRUCTURING OF ORGANIZATIONS (A SYNTHESIS OF THE RESEARCH)*, PRENTICE HALL, ENGLEWOOD CLIFFS.
- OLIAN, J. D. y RYNES, S. L. (1984): "ORGANIZATIONAL STAFFING: INTEGRATING PRACTICE WITH STRATEGY", *INDUSTRIAL RELATIONS*, VOL. 23(2), PP. 170-183.
- OUCHI, W. G. (1982): *TEORÍA Z*, FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, MÉXICO.
- PECK, S. R. (1994): "EXPLORING THE LINK BETWEEN ORGANIZATIONAL STRATEGY AND THE EMPLOYMENT RELATIONSHIP: THE ROLE OF HUMAN RESOURCES POLICIES", *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, VOL. 31(5), PP. 715-736.
- PFEFFER, J. y COHEN, Y. (1984): "DETERMINANTS OF INTERNAL LABOR MARKETS IN ORGANIZATIONS", *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, VOL. 29, PP. 550-572.
- PIORE, M. J. y SABEL, C. F. (1985): *THE SECOND INDUSTRIAL DIVIDE*, BASIC BOOKS, NEW YORK.
- PORTER, M. E. (1980): *COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS*, ROUTLEDGE, LONDON.
- PORTER, M. E. (1985): *COMPETITIVE ADVANTAGE: CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE*, FREE PRESS, NEW YORK.
- SAARI, L. M.; JOHNSON, T. R.; McLAUGHLIN, S. D. y ZIMMERLE, D. M. (1988): "A SURVEY OF MANAGEMENT TRAINING AND EDUCATION PRACTICES IN US COMPANIES", *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, VOL. 41, PP. 731-743.
- SCHNEIDER, B. (1990): "THE CLIMATE FOR SERVICE: AN APPLICATION OF THE CLIMATE CONSTRUCT", EN B. SCHNEIDER (ED.), *ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CULTURE*, JOSSEY-BASS, SAN FRANCISCO, PP. 383-412.
- SCHULER, R. S. (1992): "STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: LINKING THE PEOPLE WITH THE STRATEGIC NEEDS OF THE BUSINESS", *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, VERANO, PP. 18-32.

- SCHULER, R. S.; GALANTE, S. P. y JACKSON, S. E. (1987): "MATCHING EFFECTIVE HR PRACTICES WITH COMPETITIVE STRATEGY", *PERSONNEL*, VOL. 64(9), PP. 18-27.
- SCHULER, R. S. y JACKSON, S. E. (1987A): "LINKING COMPETITIVE STRATEGIES WITH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES", *ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE*, VOL. 1(3), PP. 207-219.
- _____ (1987B): "ORGANIZATIONAL STRATEGY AND ORGANIZATION LEVEL AS DETERMINANTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES", *HUMAN RESOURCE PLANNING*, VOL. 10(3), PP. 125-141.
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E.; DOWLING, P. J. y DECIERI, H. (1991): "FORMATION OF AN INTERNATIONAL JOINT VENTURE: DAVIDSON INSTRUMENT PANEL", *HUMAN RESOURCE PLANNING*, VOL. 14, PP. 51-59.
- SCHULER, R. S. y VAN SLUIJS, E. (1992): "DAVIDSON-MARLEY BV: ESTABLISHING AND OPERATING AN INTERNATIONAL JOINT VENTURE", *EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 10, PP. 428-437.
- SMITH, K. G.; MITCHELL, T. R. y SUMMER, C. E. (1985): "TOP LEVEL MANAGEMENT PRIORITIES IN DIFFERENT STAGES OF THE ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE", *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 28, PP. 799-820.
- SNELL, S. A. y DEAN, J. W. JR. (1992): "INTEGRATED MANUFACTURING AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A HUMAN CAPITAL PERSPECTIVE", *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 35, PP. 467-504.
- SNOW, C. C. y SNELL, S. A. (1993): "STAFFING AS STRATEGY". EN N. SCHMITT, W. C. BORMAN AND ASSOCIATES, *PERSONNEL SELECTION IN ORGANIZATIONS*, JOSSEY-BASS, SAN FRANCISCO, PP. 448-478.
- STOREY, J. y SISSON, K. (1993): *MANAGING HUMAN RESOURCES AND INDUSTRIAL RELATIONS*, OPEN UNIVERSITY PRESS, BUCKINGHAM.
- TERPSTRA, D. E. y ROZELL, E. J. (1993): "THE RELATIONSHIP OF STAFFING PRACTICES TO ORGANIZATIONAL LEVEL MEASURES OF PERFORMANCE", *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, VOL. 46, PP. 27-48.
- THOMPSON, J. D. (1967): *ORGANIZATIONS IN ACTION*, MACGRAW-HILL, NEW YORK.
- VAN SLUIJS, E.; VAN ASSEN, A. y HERTOOG, J. F. (1991): "PERSONNEL MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CHANGE: A SOCIOTECHNICAL PERSPECTIVE", *THE EUROPEAN WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGIST*, VOL. 1, PP. 27-51.
- WICKENS, P. (1987): *THE ROAD TO NISSAN*, MACMILLAN, LONDON.
- WRIGHT, P. M. y McMAHAN, G. C. (1992): "THEORETICAL PERSPECTIVES FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT", *JOURNAL OF MANAGEMENT*, VO. 18(2), PP. 295-320.
- ZAMMUTO, R. F. y O'CONNOR, E. J. (1992): "GAINING ADVANCED MANUFACTURING TECHNOLOGIES' BENEFITS: THE ROLES OF ORGANIZATION DESIGN AND CULTURE", *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 17(4), PP. 701-728.