

**DOSSIER *Economía social y cooperativismo***

---

**La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica****Emilio J. Morales–Fernández, J. Antonio Ariza–Montes y Alfonso C. Morales–Gutiérrez (†)<sup>1</sup>**

**Resumen:** Este trabajo analiza el desarrollo del carácter multidimensional de la gestión de personas a partir de los principales aportes sobre los que se ha construido la concepción estratégica de este ámbito de conocimiento de la gestión de las organizaciones. Para ello, se revisan los tres grandes enfoques de la gestión de personas –universalista, contingente y configuracional– en los que se han encuadrado los diferentes modelos de gestión de recursos humanos existentes, así como sus limitaciones más importantes. La principal conclusión que se puede extraer, a pesar de las lagunas existentes en el conocimiento de esta disciplina, es la constatación del valor estratégico de la gestión de recursos humanos, el cual está avalado por los estudios empíricos que confirman las conexiones teóricas entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos.

**Palabras clave:** *Gestión de recursos humanos, prácticas de recursos humanos, perspectiva estratégica, resultados empresariales.*

**Fecha de recepción:** 4 de junio de 2013.

**Fecha de admisión definitiva:** 12 de diciembre de 2013.

---

<sup>1</sup> Universidad Loyola Andalucía.

### **The evolution of human resource management from a strategic point of view**

**Abstract:** This paper analyzes the development of the multidimensional nature of staff management through the main contributions to the strategic conception of the field of knowledge management in organizations. To this end, three major approaches to personnel management are reviewed— universalistic, contingent and configurational – which encompass different models of existing human resources management, as well as their most important limitations. The main conclusion that can be drawn, despite gaps in the knowledge of the discipline, is the confirmation of the strategic value of human resource management, which is supported by empirical studies that confirm the theoretical connections between human resource practices and organizational performance.

**Keywords:** *Human resource management, human resource practices, strategic perspective, business results.*

### **L'évolution de la gestion des ressources humaines à partir d'une perspective stratégique**

**Résumé:** Ce travail analyse le développement du caractère pluridimensionnel de la gestion de personnes à partir des principaux apports sur lesquels nous avons construit le concept stratégique de la portée de la connaissance de la gestion des organisations. Pour cela, nous réviserons les trois grandes approches de la gestion de personnes –universaliste, imprévisible et « configurationnel »– et où l'on a établi les différents modèles de gestion des ressources humaines existantes ainsi que ses limites les plus importantes. La principale conclusion que nous pouvons extraire, malgré les lacunes existantes dans la connaissance de cette discipline, est la constatation de la valeur stratégique de la gestion des ressources humaines, ce qui est garanti par les études empiriques qui confirment les connexions théoriques entre les pratiques des ressources humaines et les résultats de l'organisation.

**Mots clefs:** *Gestion des ressources humaines, pratique des ressources humaines, perspective stratégique, résultats des entreprises.*

## **1. El valor estratégico de las personas**

A finales de la década de 1980 aparecieron diversos estudios y opiniones de ámbito académico y empresarial sobre las ventajas competitivas que aportan las personas a las empresas y sobre qué prácticas de gestión eran las más adecuadas para poder disponer de los mejores trabajadores. Desde entonces, numerosos trabajos han ido confirmado la relevancia de las personas y la conexión incuestionable del desempeño laboral con la obtención de mejores resultados empresariales.

Con la globalización de la economía y los negocios, que ha dado lugar a la multiplicación de la competencia empresarial a nivel nacional y global, la reacción de las empresas ha sido desarrollar sistemas de producción y prestación de servicios más competitivos (Hendry y Pettigrew, 1992). Para conseguir esto, se ha tenido que avanzar en el desarrollo de la denominada *gestión estratégica de los recursos humanos*, enfoque considerado como la vía más adecuada para responder a muchas de las necesidades de las empresas, tanto internas como externas.

Con la gestión estratégica de los recursos humanos se han modificado significativamente las expectativas sobre el trabajo de las personas en las organizaciones (Beltrán et al., 2013; Huselid y Becker, 2011) y sobre el rol de los directivos responsables de la función de recursos humanos (Gannon et al., 2012). Se plantea la necesidad de que exista congruencia o alineación entre los distintos sistemas que componen la organización (productivo, financiero, recursos humanos, etc.) y la aplicación del enfoque estratégico a la gestión de los mismos.

La alineación, en el ámbito del sistema de personal o de recursos humanos, puede ser tanto *horizontal* –a nivel interno entre las actividades de gestión de personal– como *vertical* –con el proceso de gestión estratégica de la organización–, de forma que se vincule la realidad organizativa con las metas y objetivos formulados para cada situación (Guo et al., 2011; Wright et al., 1995). Asimismo, para lograr los objetivos empresariales, se ha de tener en cuenta tanto el papel que la cultura organizativa y los valores que la soportan desempeñan en el clima laboral existente, como el perfil y el comportamiento de los directivos (Zhang y Albrecht, 2010).

Paralelamente al desarrollo del enfoque estratégico y el reconocimiento de la relevancia que adquieren la valoración del trabajo y de las capacidades de las personas como recursos estratégicos, se han producido también cambios en el vocabulario utilizado y en la posición e importancia jerárquica de los roles asignados al área funcional de recursos humanos. Hasta la década de 1980 se hablaba de administrar al personal y de la función de personal, refiriéndose con ello a trabajos de naturaleza administrativa y centrados en los procesos. A partir de entonces, comienza a aparecer en trabajos de diversos académicos de las universidades de Harvard y Michigan el término Gestión de Recursos Humanos<sup>2</sup> (GRH) (traducción del inglés *Human Resource Management*) para referirse al cambio de orientación respecto a la administración de personal y las relaciones industriales. En la misma

---

<sup>2</sup> La utilización académica más temprana que se conoce del término *recursos humanos* es de Miles, quien en un artículo publicado en 1965 lo utiliza para diferenciar entre los trabajadores y el capital físico como factores de producción.

línea, se introducen expresiones derivadas, como *gestión estratégica de los recursos humanos* o *desarrollo de recursos humanos*.

Desde la década de 1990, el énfasis de los recursos humanos se centró en su vinculación con la creación de valor<sup>3</sup> y en el *valor añadido de los recursos humanos* (Fitz-Enz, 1992; Smilansky, 1997), así como en la importancia de actuar dentro de la organización con un enfoque de *marketing de recursos humanos* (Collins y Payne, 1991; Gascó y Rabassa, 1997). También se plantea la *calidad de los recursos humanos* como sinónimo de su capacidad de generación de rentas (Mozo y Pérez, 2001).

El cambio de denominación y la generalización del término *recursos humanos* producen en muchas empresas una mayor consideración de la *función de personal*, convirtiéndola en un servicio de consultoría con acciones de guía y apoyo de la dirección en aspectos en los que la GRH es especialista y tiene poder delegado. De esta manera, la GRH se constituye como una forma de responder a los retos que presentan las circunstancias de la economía, los cuales obligan a las empresas a adaptar sus formas organizativas y adoptar nuevas estrategias, siendo necesario el desarrollo de nuevas competencias<sup>4</sup> personales y organizativas. La GRH se convierte, por tanto, en un instrumento clave que aporta la competencia organizativa necesaria para orientar los esfuerzos que requiere el cambio, en aras de la flexibilidad, la motivación y la satisfacción, consideradas como fuentes de creación de valor (García Echevarría, 1999).

Este nuevo lenguaje viene a reflejar, en realidad, una respuesta pragmática a las oportunidades y limitaciones del ambiente sociopolítico y económico, pues no siempre se utiliza como expresión real de una filosofía nueva y coherente sobre el empleo (Storey, 1995). Esto se evidencia en que, en muchas ocasiones, se encuentra que coexisten elementos de la GRH que son incongruentes entre sí y que no están alineados con la estrategia central formulada. Al mismo tiempo, la adopción de nuevos términos puede ser un mero maquillaje hacia el exterior si no se acompaña de un cambio real en el enfoque de la gestión del trabajo y las relaciones laborales.

---

<sup>3</sup> El concepto de valor se utiliza considerando aspectos financieros y de carácter tangible junto con otros de naturaleza intangible que pueden tener impacto en los resultados empresariales globales. Existen al respecto estudios de carácter empírico en los que se ha encontrado una *correlación positiva entre las prácticas de recursos humanos de las empresas y sus niveles de rentabilidad* (Saá y García-Falcón, 2001: 123).

<sup>4</sup> Una definición genérica de competencias es la que las identifica con los comportamientos causalmente ligados al desempeño.

Según el tipo de empresa y su filosofía del empleo, el énfasis principal variará entre el carácter humano de los recursos y criterios de rentabilidad similares a los que se aplican a otro tipo de recursos<sup>5</sup>. Es por ello que se pueden encontrar diversos enfoques o modelos en la gestión del trabajo de las personas.

Aun así, si se tiene en cuenta que en la primera década del siglo XXI se ha visto una tendencia creciente en la cantidad de trabajadores con elevada cualificación profesional, se pone de manifiesto que el aumento de la formación y cualificación de los trabajadores ha favorecido la adopción de formas de organización y dirección congruentes con puestos de trabajo orientados cada vez más al conocimiento y a la utilización de las tecnologías de la información. Esta situación va asociada a la etapa más reciente de la GRH, en cuya bibliografía se prefiere la expresión *gestión/dirección de personas* en vez de recursos humanos (Morales et al., 2000; Rodríguez-Serrano, 2001; Ariza et al., 2004; Morales-Fernández, 2008). En esencia, el término *recursos humanos* se refiere a los recursos o competencias que tienen las personas y que son susceptibles de generar valor para la organización. Esta es la clave que legitima que la gestión de personas se constituya como una función integral, soportada por los especialistas en los procesos de recursos humanos y por todos los directivos que se relacionan con personas.

Hay que considerar, también, que en el marco de la concepción estratégica de la GRH suelen diferenciarse dos dimensiones, la *dura* y la *blanda*, que se entrelazan en la mayoría de los elementos normativos que integran la GRH (Storey, 1995: 35-36). La *dimensión dura* se corresponde con los aspectos más cuantitativos y operativos de la gestión del trabajo de las personas, aplicada con una racionalidad similar a la de cualquier otro factor, y cuyo objetivo es maximizar las ganancias derivadas del trabajo mediante la integración de la GRH en la estrategia de la empresa. Incluye, entre otras actividades, la valoración de puestos, la contratación o la administración de salarios. Algunos autores han denominado a esta orientación *instrumentalismo utilitario* (Hendry y Pettigrew, 1992), pues enfatiza la gestión de los recursos. La *dimensión blanda*, también llamada de *desarrollo humanístico*, concibe los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva, basada en la capacidad de desarrollo y participación de los trabajadores, e influenciada por las teorías y técnicas de las ciencias del comportamiento. Esta orientación persigue el compromiso de las personas mediante la utilización de prácticas organizativas que favorezcan el desarrollo de la comunicación, la motivación y el liderazgo, siendo su eje central el carácter humano de los recursos. Estas dos dimensiones,

---

<sup>5</sup> Ejemplo de esto es la tendencia que muestran algunas empresas a externalizar diferentes componentes de la infraestructura de recursos humanos, en aras de una mayor eficiencia financiera.

no obstante, solo tienen sentido si son consideradas desde una perspectiva de complementariedad sinérgica e integrada, que facilita la alineación de las políticas de recursos humanos con los objetivos de la empresa.

Por consiguiente, es la estrategia que cada organización elige la que determina la asignación de mayor o menor peso a los elementos duros o blandos de la GRH. Las organizaciones que orientan su estrategia a la obtención de un crecimiento continuo y sostenible del valor añadido, suelen ponderar más el lado humanístico y el tratamiento a los empleados como seres humanos con recursos que la empresa necesita. En el otro extremo se encuentran las organizaciones con estrategias de liderazgo en costes, que se orientan hacia la producción de grandes volúmenes a bajo costo; éstas suelen priorizar prácticas de recursos humanos en las que el trabajo se considera un insumo variable y, por tanto, un coste a minimizar.

## **2. Los enfoques de la gestión de personas: entre la fundamentación teórica y el pragmatismo**

La creciente complejidad de las actividades vinculadas a la GRH ha llevado al desarrollo de un soporte teórico propio, con el fin de explicar su articulación interna y asociada a la estrategia empresarial. Así, en la década de 1980 surgieron dos modelos académicos, uno en la Escuela de Negocios de Harvard y otro en la Escuela de Negocios de Michigan. Aunque ambos se sustentaban en la base estratégica propia de la GRH, el primero ponía el énfasis en los componentes *blandos*, mientras que el segundo atribuía mayor importancia a los componentes *duros*.

Estos dos modelos se han tomado como marco de referencia por muchos autores que han planteado nuevas propuestas explicativas, de carácter normativo y global, sobre la optimización de la relación entre estrategia y GRH. En general, en ellas se vinculan las situaciones de excelencia empresarial con una estrategia concreta, o con un tipo de configuración de la estructura organizativa.

Los modelos de Harvard y Michigan, y sus derivados, han sido ampliamente reconocidos por el valor de sus aportes en la construcción de una definición cada vez más clara del concepto y el ámbito de la GRH. No obstante, hay que decir que todavía se carece de una fundamentación teórica definitiva que permita estandarizar

las prácticas de GRH<sup>6</sup>, reduciendo la variabilidad entre distintas organizaciones de las actividades y prácticas de GRH.

Para soslayar dicha dificultad de estandarización, se han planteado otros esquemas explicativos, menos elaborados teóricamente pero vinculados a variaciones socioculturales<sup>7</sup>, que facilitan el análisis de las políticas y prácticas de GRH desde un enfoque científico y de validez universal.

### 3. Tres perspectivas de una misma realidad

La naturaleza de la vinculación entre los sistemas de gestión de personas y la efectividad de las organizaciones ha sido objeto de múltiples interpretaciones que pueden ser clasificadas en tres perspectivas o enfoques: universalista, contingente y configuracional. A continuación se describen brevemente las principales características de cada uno de ellos.

#### 3.1. Enfoque universalista

El llamado *enfoque universalista* tiene su origen en el interés que despertaron a finales de la década de 1970 y principios de la de 1980 las técnicas de gestión japonesas (trabajo en equipo, formación y rotación de puestos), pudiendo tomarse como referencia de su desarrollo teórico inicial la conocida obra *En busca de la excelencia* de Peters y Waterman (1982). El carácter del enfoque universalista es prescriptivo y se sustenta en las teorías normativas a partir del planteamiento de tres hipótesis básicas (Khatri, 2000): (1) la existencia de una relación lineal entre determinadas prácticas de GRH –o conjuntos de éstas– y los resultados empre-

---

<sup>6</sup> Gutiérrez (1998) señala que algunos modelos teóricos suelen presentarse vinculados a rasgos de la estructura organizativa, a situaciones de excelencia empresarial y a estrategias competitivas de la empresa. Sin embargo, existe un desfase entre el supuesto carácter coherente y estratégico de éstos y los resultados de los estudios empíricos que analizan su funcionamiento de hecho. Puede decirse que carecen de una estrategia definida sobre la gestión de personas y la forma pragmática y ecléctica con la que se introducen las prácticas correspondientes.

<sup>7</sup> Es frecuente encontrar comentarios sobre el estilo de GRH americano, japonés, alemán o australiano. Al respecto, Gutiérrez (1998) señala que muchos de los modelos han sido elaborados a partir de la experiencia estadounidense, donde se observa una tendencia hacia unas relaciones industriales sin estructuras colectivas de negociación, mientras que la experiencia europea muestra como el desarrollo de estos nuevos modelos está influido por las estructuras colectivas de representación y negociación.

sariales; (2) la posibilidad de medir los resultados mediante diversos indicadores financieros; y (3) la universalidad de la aplicación de las "mejores prácticas"<sup>8</sup> en cualquier contexto (Pfeffer, 1994 y 1998; Huselid, 1995).

De acuerdo con el enfoque universalista, las organizaciones excelentes son aquellas que aplican las mejores prácticas, de manera individual, o bien como conjuntos<sup>9</sup> de prácticas coherentes entre sí<sup>10</sup>. En ambos casos las prácticas de GRH más utilizadas son: descripción y valoración de puestos de trabajo, estabilidad o seguridad del empleo, rotación de puestos de trabajo, planificación formal de recursos humanos, reclutamiento interno, selección rigurosa, tipo de formación e inversión-gasto en formación, evaluación del desempeño y retribución asociada al mismo, uso de la retribución variable, equidad interna y competitividad externa del sistema retributivo, comunicación, autonomía y participación. Entre los estudios y modelos de prácticas de GRH incluidos en el enfoque universalista merecen especial atención los trabajos de Beer et al. (1984), Walton (1985), Pfeffer (1994 y 1998) y Guest (1997).

Aunque la mayor parte de los trabajos e investigaciones empíricas se han articulado dentro de este enfoque, existen también algunas críticas y limitaciones a tener en cuenta a la hora de considerar las propuestas teóricas y recomendaciones prácticas que ofrece. La primera crítica es la que cuestiona la relación de causalidad entre las prácticas de GRH y los resultados empresariales, planteando la posible reversibilidad de la relación (Bonache y Cabrera, 2002). Es posible que unas prácticas de GRH concretas contribuyan a generar unos resultados superiores, pero también puede ocurrir que debido a la consecución de unos resultados superiores sean adoptadas unas prácticas concretas de GRH que, en otras circunstancias, no se adoptarían. Además, las recomendaciones son demasiado genéricas, de forma que algunas prácticas, adecuadas para algunas empresas y determinados trabajadores, pueden ser contraproducentes si son aplicadas a otros trabajadores y/o en otras empresas.

---

<sup>8</sup> Para referirse a las prácticas de recursos humanos diversos autores suelen utilizar términos como "mejores prácticas", "prácticas de alto rendimiento", "prácticas progresivas de recursos humanos", "sistemas de alta implicación", "sistemas de compromiso" o "sistemas innovadores de recursos humanos".

<sup>9</sup> Algunos autores, como Becker et al. (1997) y Pfeffer (1998), defienden la aplicación de prácticas de GRH de forma conjunta, pues creen que la utilización individual y aislada puede provocar efectos adversos, sobre todo en prácticas relacionadas con el trabajador.

<sup>10</sup> Martín et al. (2004) los denominan enfoque universalista subfuncional y sistémico.

Otra debilidad de la perspectiva universalista es su excesivo énfasis en las características internas de la GRH, dejando a un lado variables contingentes que pueden influir de forma determinante<sup>11</sup> en los resultados y el éxito empresarial (Purcell, 1999). En este sentido, Fitz-Enz (1993) considera que, debido a los continuos cambios del entorno empresarial y el ajuste de las prácticas de recursos humanos, no es posible decir que unas prácticas son mejores que otras en términos generales, ya que existen empresas denominadas excelentes que no aplican las mejores prácticas propuestas bajo este enfoque (Wood y de Menezes, 1998).

La falta de consenso sobre las actividades de recursos humanos a considerar como “mejores prácticas” es también una fuente de cuestionamiento. Pfeffer (1998) redujo a 7 las 16 que presentó en su primer trabajo en 1994, e incluso algunos autores consideran, para una misma práctica de recursos humanos, distinta relación con los resultados, como sucede con la retribución variable en el trabajo de Arthur (1994) frente a los trabajos de Huselid (1995) o MacDuffie (1995).

Hay también quienes estiman que considerar de manera aislada cada una de las prácticas de recursos humanos no se corresponde con el carácter integrado y sinérgico de los sistemas de recursos humanos en las empresas. Otras críticas se han orientado a la aplicabilidad del modelo de Guest, tanto por la ausencia de una definición clara de la relación entre la estrategia empresarial y las prácticas de GRH adecuadas a la misma, como por no definir la forma en que se determinan los comportamientos y resultados de recursos humanos, dejando a discreción la elección de un criterio u otro. Asimismo, se argumenta que no quedan claras las condiciones que deben darse para considerar que los resultados financieros mejorarán (Becker y Gerhart, 1996).

Finalmente, algunos autores como Huselid (1995), Delery y Doty (1996) y Sanz y Sabater (2000), dudan de la validez del enfoque universalista debido a la heterogeneidad de los resultados obtenidos con ciertas prácticas de recursos humanos en diversas empresas.

### 3.2. Enfoque contingente

La segunda perspectiva, denominada *enfoque contingente*, complementa a la anterior (Youndt et al., 1996) planteando interacciones no lineales, sino sinérgicas, entre las prácticas de GRH y los resultados empresariales (Schoonhoven, 1981;

---

<sup>11</sup> La inclusión de otras variables externas da pie al enfoque o perspectiva contingente.

Van de Ven y Drazin, 1985; Venkatraman, 1989). Su propuesta central es que no existen unas prácticas mejores que otras en términos generales, sino que éstas son efectivas e influyen en los resultados organizativos si son consistentes con los entornos interno y externo de la organización (Fombrun et al., 1984; Dyer, 1985; Golden y Ramanujam, 1985; Balkin y Gómez-Mejía, 1987; Schuler y Jackson, 1987a; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Milkovich, 1988; Butler et al., 1991; Gómez-Mejía y Balkin, 1992; Begin, 1993; McMahan et al., 1999; Aragón et al., 2004). De ahí la relación de las prácticas de GRH con la estrategia empresarial<sup>12</sup>, que es la variable contingente más utilizada (Delery y Doty, 1996), aunque no la única. Baron y Kreps (1999) indican otros factores como el entorno empresarial, la estructura organizativa<sup>13</sup> de la empresa, el ciclo de vida organizativo<sup>14</sup>, la cultura organizativa, la tecnología de operaciones y las características de los trabajadores que pueden estar relacionados con los resultados organizativos.

Por lo tanto, cada estrategia exige para su implantación que los trabajadores posean unos conocimientos, habilidades, competencias y actitudes concretas y distintas a los que puedan exigir otras estrategias. Y, en consecuencia, es necesario que exista un ajuste entre las prácticas y políticas de GRH y la estrategia empresarial (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987b; Purcell y Ahlstrand, 1989; Peck, 1994; Wright et al., 1995; Delery y Doty, 1996<sup>15</sup>).

Los modelos de ajuste de las prácticas de GRH y la estrategia de la empresa más relevantes son los de Hendry y Pettigrew (1990 y 1992), Schuler (1992) y Trust y Gratton (1997).

Aunque este enfoque supone una aproximación más completa que el universalista, adolece también de algunas limitaciones que conviene tener en cuenta a la hora de considerar las recomendaciones prácticas que ofrece. Con carácter general,

---

<sup>12</sup> Las distintas alternativas estratégicas que puede presentar la empresa exigen comportamientos y acciones distintas.

<sup>13</sup> Las distintas estructuras organizativas que puede adoptar la empresa tienen distintas necesidades e implicaciones a propósito de la GRH.

<sup>14</sup> Las distintas fases del ciclo de vida organizativo en que se puede encontrar la empresa también condicionan las prácticas de recursos humanos concretas que es conveniente adoptar.

<sup>15</sup> Estos autores identifican a partir de varios trabajos teóricos anteriores siete prácticas de GRH de carácter estratégico: oportunidades de carrera profesional, sistemas formales de formación, evaluación del desempeño, *profit sharing*, seguridad del empleo, mecanismos de comunicación y participación, y definición de puestos de trabajo.

sólo ha reconocido la estrategia empresarial<sup>16</sup> como variable contingente, pero se han obviado otras variables (Chadwick y Capelli, 1999; Cabello et al., 2000; Cano y Céspedes, 2003). Esto puede deberse a la dificultad y limitaciones que presentaba la operativización de las variables contingentes en los modelos propuestos (Purcell, 1999).

Por otro lado, si al hecho de obviar variables contingentes se le une el lapso temporal existente entre la aplicación de las prácticas de recursos humanos y su materialización en resultados empresariales (Martell y Carrol, 1995), se obtiene una limitación aún más importante debido a la falta de contraste y evidencia empírica (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Wright y McMahan, 1992; Dyers y Reeves, 1995).

### 3.3. Enfoque configuracional

Algunos autores (Wright y McMahan, 1992) consideran que el *enfoque configuracional* es el más adecuado y completo para el estudio de la influencia de la GRH en los resultados empresariales, pues se apoya en la Teoría de los Recursos y Capacidades, y además de reconocer la necesidad de adecuar las prácticas de GRH al contexto empresarial (ajuste externo), considera la necesidad de consistencia interna entre dichas prácticas (ajuste interno). Este es su principal rasgo diferenciador y el que lo hace más complejo que los otros dos enfoques (Delery y Doty, 1996<sup>17</sup>; McMahan et al., 1999; Aragón et al., 2004), contando además con un amplio respaldo teórico (Smith, 1982<sup>18</sup>; Fombrum et al., 1984; Miles y Snow, 1984; Kochan y Barocci, 1985<sup>19</sup>; Schuler y Jackson, 1987a y 1987b; Lengnick-

---

<sup>16</sup> La relación entre estrategia empresarial y resultados no tiene un fundamento teórico sólido. De hecho, la adopción de un tipo de estrategia concreto puede traducirse en la adopción de distintas estrategias competitivas en distintos mercados o con distintos productos.

<sup>17</sup> Más complejo debido a que las teorías configuracionales se orientan a la identificación de configuraciones o patrones únicos de factores que deben maximizar unas condiciones de partida, representando efectos sinérgicos y no-lineales que no pueden ser representados de forma bivariada. Además, distintas configuraciones pueden ofrecer los mismos resultados y son tipos ideales relacionados con constructos teóricos más que con fenómenos empíricos observables (pp. 808-9).

<sup>18</sup> Este autor propone valores de algunas prácticas de recursos humanos –planificación, estilo directivo, desarrollo, retribución y beneficios– que se adaptan a las distintas fases del ciclo de vida organizativo.

<sup>19</sup> También proponen valores de algunas prácticas de recursos humanos –en este caso reclutamiento, selección, ubicación, formación, desarrollo, retribución y relaciones laborales– adaptables al ciclo de vida organizativo.

Hall y Lengnick–Hall, 1988<sup>20</sup>; Lepak y Snell, 1999; Pichault y Nizet, 2000). Todos los estudios empíricos que lo avalan consideran variables externas o contingentes a la GRH para proponer el conjunto de prácticas de GRH que mejor se adecuan a las circunstancias.

Dentro del enfoque configuracional se distinguen dos tipos de modelos: los que analizan el ajuste de las prácticas de GRH y la estrategia empresarial (Miles y Snow, 1984<sup>21</sup>; Schuler y Jackson, 1987; y Lepak y Snell, 1999), y los que estudian el ajuste de las prácticas de GRH y la estructura organizativa (Fombrun et al., 1984; y Pichault y Nizet, 2000).

Una de las deficiencias que algunos autores encuentran en el enfoque configuracional es el doble ajuste –interno y externo– de las prácticas de GRH, que produce relaciones sinérgicas y no lineales entre ellas y los resultados empresariales. Esto conduce a ventajas competitivas difícilmente imitables (Brown et al., 1993; Ich-niovski et al., 1994; Dyer y Reeves, 1995; Wood, 1996; Sanz y Sabater, 1999) y puede aumentar de forma considerable los beneficios empresariales (Pfeffer<sup>22</sup>, 1994 y 1998). Como alternativa, plantean considerar a las prácticas de GRH independientes entre sí, lo que supone, implícitamente, que sus efectos serían aditivos (Becker y Gerhart: 1996), aunque según la Teoría de los Recursos y Capacidades esto no sería posible (Aragón et al., 2004). Por ello, son muchos los investigadores que se inclinan por el enfoque de un sistema completo de actividades (Miller y Friesen, 1984; Miles y Snow, 1984; Venkatraman y Prescott, 1990; Doty et al., 1993; Meyer et al., 1993; Doty y Glick, 1994; Huselid y Becker, 1996; Porter, 1996; Barney y Wright, 1998).

No obstante, la verdadera complejidad del enfoque configuracional se encuentra en el principio de equifinalidad, que implica que diferentes conjuntos de prácticas

---

<sup>20</sup> Mediante una matriz que combina los valores posibles de las variables expectativas de crecimiento y disponibilidad organizativa, identifican cuatro posibilidades en la formulación de la estrategia empresarial –desarrollo, expansión, productividad y redirección– que implican una serie de alternativas a nivel de estrategia de recursos humanos.

<sup>21</sup> Delery y Doty (1996) apelan a la utilización de los modelos de ajuste estrategia–estructura–procesos y estrategia–prácticas de GRH de Miles y Snow (1984) ya que, además de que ambos modelos están relacionados a través de la estrategia de negocio y han sido ampliamente utilizados, pueden ser utilizados desde la perspectiva *contingente* y desde la *configuracional* y está demostrado su poder predictivo sobre la efectividad organizativa.

<sup>22</sup> Esta hipótesis de Pfeffer ha sido confirmada tanto en Estados Unidos como en Europa.

o sistemas de GRH pueden ser igualmente efectivos o beneficiosos para la empresa (Doty et al., 1993; Doty y Glick, 1994). De ahí, que su principal objetivo sea la determinación de tipologías ideales que maximicen el ajuste interno o de coherencia del conjunto de prácticas de recursos humanos y se adecuen a otras variables organizativas y del contexto empresarial mediante el ajuste externo o de consistencia.

#### 4. Conclusión

A lo largo de este trabajo se ha analizado cómo se ha ido conformando el carácter multidimensional de la gestión de personas, considerando los principales aportes sobre los que se ha construido la concepción estratégica de este ámbito de conocimiento de la gestión de las organizaciones junto con los tres grandes enfoques de la gestión de personas –universalista, contingente y configuracional– en los que se han encuadrado los diferentes modelos existentes.

A partir de todo ello, se puede concluir que, aunque aún hay lagunas en el conocimiento de este área y mucho camino por recorrer, el valor estratégico de la GRH es un hecho innegable. Cada día surgen nuevos estudios empíricos que confirman las conexiones teóricas entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos.

El desarrollo, desde la década de 1980, de modelos de gestión de personas que se mueven entre la fundamentación teórica y el pragmatismo de la realidad empresarial, ha dado lugar a tres enfoques o perspectivas distintas sobre la gestión de personas. De ellos, el denominado enfoque *configuracional* es el más completo, pues aborda las prácticas de GRH como un todo homogéneo y coherente con la estructura organizativa en la que se aplica. Su evolución desde el enfoque *contingente* ha supuesto, por un lado, el desarrollo de los modelos de Miles y Snow (1984), de Schuler y Jackson (1987) y de Lepak y Snell (1999) –basados en la estrategia empresarial–, así como los modelos de Fombrun, Tichy y Devanna (1984) y de Pichault y Nizet (2000) –centrados en la estructura organizativa.

Puede decirse, también, que los modelos basados en la estructura organizativa han sido menos representativos, aunque no por ello menos importantes. Se encuentra en este grupo el modelo de Fombrun et al. (1984), que surgió bajo el enfoque contingente y se ha concretado en el enfoque configuracional. Su principal limitación estriba en la conexión entre un conjunto de prácticas de recursos humanos

con algunas características específicas de la estructura de la organización, pero no con una tipología de estructuras organizativas concreta. El otro modelo más reciente basado en la estructura organizativa es el de Pichault y Nizet (2000), en el que se conecta cada tipo o modelo de GRH con una configuración organizativa del modelo estructural de Mintzberg (1979).

## 5. Bibliografía

ARAGÓN, A.; FERNÁNDEZ, M. L.; MARTÍN, F.; ROMERO, P.; SÁNCHEZ, G.; SANZ, R. y VALLE, R. (coord.) (2004), *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid, Ed. Pearson Prentice Hall.

ARIZA, J. A.; MORALES, A.C. y MORALES, E. (2004), *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid, Ed. McGraw-Hill Interamericana.

ARTHUR, J. (1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, pp. 670-87.

BALKIN, D. B. y GÓMEZ-MEJÍA, L. R. (1987), "Toward a contingency theory of compensation strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 8, n° 2, pp. 169-82.

BARNEY, J. B. y WRIGHT, P. M. (1998), "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, vol. 37, n° 1, pp. 31-46.

BARON, J. N. y KREPS, D. M. (1999), *Strategic human resources: frameworks for general managers*. New York (USA), Ed. John Wiley & Sons.

BECKER, B. y GERHART, B. (1996), "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp. 779-801.

BECKER, B.; HUSELID, M.; PICKUS, P. y SPRATT, M. (1997), "HR as a source of shareholder value: Research and recommendations", *Human Resource Management Journal*, vol. 36, n° 1, pp. 39-47.

BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P. R.; MILLS, D. Q. y WALTON, R. E. (1984), *Managing Human Assets*. USA, The Free Press.

BEGIN, J. P. (1993), "Patterns in HRM systems: Lessons from organizational theory", en SHAW, J.; KIRKBRIDE, P. y ROWLAND, K. *Research in personnel and human resource management*. Suplemento 3, pp. 3-20. Greenwich (CT, USA), JAI Press.

BELTRÁN MARTÍN, I.; ESCRIG TENA, A. B.; BOU LLUSAR, J. C. y ROCA PUIG, V. (2013), "Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados", *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, n° 16, pp. 221-237.

BONACHE, J. y CABRERA, A. (2002), *Dirección estratégica de personas*. Madrid, Ed. Pearson Education.

Brown, C.; Reich, M. y Stern, D. (1993), "Becoming a high-performance work organization: the role of security, employee involvement and training", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, n° 2, pp. 247-75.

BUTLER, J. E.; FERRIS, G. R. y NAPIER, N. K. (1991), *Strategy and human resources management*. Cincinnati (USA), Ed. South-Western.

CABELLO, C.; MARTÍN, M.; FERNÁNDEZ, P. M. y VALLE, R. (2000), "La estrategia empresarial y la gestión de recursos humanos: Un estudio del caso español", *Revista de Trabajo y Seguridad Social (CEF)*, n° 213, pp. 149-86.

CANO, C. J. y CÉSPEDES, J. J. (2003), "Estrategia de negocio y prácticas de recursos humanos en las cooperativas", *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 43, pp. 63-84.

CHADWICK, C. y CAPELLI, P. (1999), "Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management", en WRIGHT, P. M.; DYER, L. D.; BOUDREAU, J. W. y MILKOVICH, G. T. (eds.), *Research in personnel and human resource management*. Supplement 4, pp. 1-29. Greenwich (CT, USA), JAI Press Inc.

COLLINS, B. y PAYNE, A. (1991), "Internal marketing: a new perspective for HRM", *European Management Journal*, vol. 9, n° 3, pp. 261-70.

DELERY, J. y DOTY, D. (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp. 802-35.

DOTY, D. H. y GLICK, W. H. (1994), "Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modelling", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 2, pp. 230-51.

DOTY, D. H.; GLICK, W. H. y HUBER, G. P. (1993), "Fit, equifinality and organizational effectiveness: a test of two configurational theories", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, pp. 1196-250.

DYER, L. (1985), "Strategic human resources management and planning", en ROWLAND, K. y FERRIS, G. *Research in personnel and human resource management*, vol. 3, pp. 1-30. Greenwich, (CT, USA), JAI Press.

DYER, L. y REEVES, T. (1995), "HR strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, n° 3, pp. 656-70.

FITZ-ENZ, J. (1992), *El valor añadido por la dirección de recursos humanos*. Bilbao, Ed. Deusto.

— (1993), "The truth about best practice", *Human Resource Planning*, vol. 16, n° 3, pp. 19-26.

FOMBRUM, C. J.; TICHY, N. M. y DEVANNA, M. A. (1984), *Strategic Human Resource Management*. New York (USA), Ed. John Wiley & Sons.

GANNON, J. M.; DOHERTY, L. y ROPER, A. (2012), "The role of strategic groups in understanding strategic human resource management", *Personnel Review*, vol. 41, n° 4, pp. 513-546.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1999), "Lección inaugural del Acto de Apertura de Curso 1998-1999 de CEPADE", *Revista Cepade*, n° 21, pp. 5-11.

GASCO, M. y RABASSA, N. (1997), "Hacia una nueva gestión de los recursos humanos: el marketing interno", *Capital Humano*, n° 104, pp. 56-61.

GOLDEN, K. y RAMANUJAM, V. (1985), "Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes", *Human Resource Management*, vol. 24, n° 4, pp. 429-52.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R. y BALKIN, D. B. (1992), *Compensation, organizational strategy and firm performance*. Cincinnati (USA), Ed. South-Western.

GUEST, D. (1997), "Human resource management and performance: A review and research agenda", *International Human Resource Management*, vol. 8, n° 3, pp. 263-76.

GUO, C.; BROWN, W. A.; ASHCRAFT, R. F.; YOSHIOKA, C. F. y DONG, H. D. (2011), "Strategic Human Resources Management in Nonprofit Organizations", *Review of Public Personnel Administration*, vol. 31, n° 3, pp. 248-269.

GUTIÉRREZ, R. (1998), "Individualismo y colectivismo en la gestión de recursos humanos: un estudio de casos de empresas", *Revista Asturiana de Economía*, n° 12, pp. 87-112.

HENDRY, C. y PETTIGREW, A. (1990), "Human resource management: An agenda for the 1990's", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 1, n° 1, pp. 17-43.

— (1992), "Patterns of strategic change in the development of Human Resource Management", *British Journal of Management*, vol. 3, n° 3, pp. 137-156.

HUSELID, M. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, pp. 635-72.

HUSELID, M. A. y BECKER, B. E. (1996), "Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link", *Industrial Relations*, vol. 35, n° 3, pp. 400-22.

— (2011), "Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, vol. 37, n° 2, pp. 421-428.

ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1994), "The impact of human resource management practices on productivity", *Columbia Business School Working Paper 015*. Columbia University (NY, USA).

KHATRI, N. (2000), "Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n° 2, pp. 336-65.

KOCHAN, T. y BAROCCI, T. A. (1985), *Human resource management and industrial relations*. Boston (USA), Ed. Little Brown.

LENGNICK-HALL, C. A. y LENGNICK-HALL, M. L. (1988), "Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, pp. 454-70.

LEPAK, D. P. y SNELL, S. A. (1999), "The human resource architecture: toward a theory of capital allocation and development", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 1, pp. 31-48.

MACDUFFIE, J. (1995), "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 48, n° 2, pp. 197-221.

MARTELL, K. y CARROLL, S. J. (1995), "Which executive human resource management practices for the top management team are associated with higher firm performance?", *Human Resource Management*, vol. 34, n° 4, pp. 497-512.

MARTÍN, F.; ROMERO, P. M. y SÁNCHEZ, G. (2004), "Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en dirección estratégica de recursos humanos", *Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, n° 2, pp. 29-54.

MCMAHAN, G. C.; VIRICK, M. y WRIGHT, P. M. (1999), *Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects*, en P. WRIGHT, P.; DYER, L.; BOUDREAU, J. y MILKOVICH, G. (Eds.), *Research in personnel and human resource management*. Supplement 4, pp. 99-122. Greenwich (CT, USA), JAI Press.

MEYER, A. D.; TSUI, A. S. y HININGS, C. R. (1993), "Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, pp. 1175-95.

MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1984), "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, vol. 13, n° 1, pp. 36-52.

MILKOVICH, G. T. (1988), *A strategic perspective on compensation management*, en FERRIS, G. y ROWLAND, K., *Research in personnel and human resource management*. Vol. 6, pp. 263-88. Greenwich (CT, USA), JAI Press.

MILLER, D. y FRIESEN, P. (1984), "A longitudinal study of the corporate life cycle", *Management Science*, vol. 30, n° 10, pp. 1161-83.

MINTZBERG, H. (1979), *The structuring of organizations (A synthesis of the research)*. Englewood Cliffs (NY, USA), Ed. Prentice Hall. Traducido al español en 1984 como *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ed. Ariel.

MORALES, A. C.; ARIZA, J. A. y MORALES, E. (2000), *Gestión integrada de personas: Una perspectiva de organización*. 2ª edición. Bilbao, Ed. Desclée de Brouwer.

MORALES-FERNÁNDEZ, E. J. (2008), *Las relaciones entre recursos humanos, estructura organizativa y estrategia: Una propuesta teórica y una aplicación informática*. Córdoba, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.

MOZO, F. y PÉREZ, M. P. (2001), "Una perspectiva dual para la gestión de los recursos humanos: ¿optimizar recursos o reducir costes contractuales?", *Revista Cepade*, nº 25, febrero, pp. 69-79.

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, nº 5, pp. 715-36.

PETERS, T. y WATERMAN, R. (1982), *In Search of Excellence*. London (UK), Ed. Harper and Row.

PFEFFER, J. (1994), *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston (MA, USA), Harvard Business School Press.

— (1998), "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, vol. 40, nº 2, pp. 96-124.

PICHAULT, F. y NIZET, J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*. París (FR), Ed. Seuil.

PORTER, M. E. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, vol. 74, nº 6, pp. 61-78.

PURCELL, J. (1999), "Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac", *Human Resource Management Journal*, vol. 9, nº 3, pp. 26-41.

PURCELL, J. y AHLSTRAND, B. (1989), "Corporate Strategy and the Management of Employee Relations in the Multi-divisional Company", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 27, nº 3, pp. 396-417.

RODRÍGUEZ-SERRANO, J. C. (2001), "La organización relacional: un nuevo escenario para una nueva dirección de personas", *AEDIPE*, nº 18, pp. 11-8.

SAÁ, P. y GARCÍA-FALCÓN, J. M. (2001), "El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades organizativas: una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorros españolas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, n° 8, pp. 109-36.

SANZ, R. y SABATER, R. (1999), "Perspectiva universalista en la gestión de recursos humanos y sus efectos sobre los resultados de la empresa. Una aplicación empírica", *Actas del IX Congreso Nacional ACEDE (Empresas y mercados: nuevas tendencias)*. Burgos. 20 pp.

— (2000), "Efectos del enfoque estratégico de recursos humanos en los resultados de la empresa", *Revista de Trabajo y Seguridad Social (CEF)*, n° 211, pp. 167-204.

SCHOONHOVEN, C. B. (1981), "Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, n° 3, pp. 349-77.

SCHULER, R. S y JACKSON, S. E. (1987a), "Linking competitive strategies with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, vol. 1, n° 3, pp. 207-19.

— (1987b), "Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices", *Human Resource Planning*, vol. 10, n° 3, pp. 125-41.

SCHULER, R. S. (1992), "Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business", *Organizational Dynamics*, vol. 21, n° 1, pp. 18-32.

SMILANSKY, J. (1997), *The New HR*. London (UK), International Thomson Business Press.

SMITH, E. C. (1982), "Strategic business planning and human resources: Part I", *Personnel Journal*, vol. 61, n° 8, pp. 606-10.

STOREY, J. (ed) (1995), *Human Resource Management. A Critical Text*. London (UK), International Thomson Business Press.

TRUST, C. y GRATTON, L. (1994), "Strategic human resource management: a conceptual approach", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n° 3, pp. 663-86.

VAN DE VEN, A. H. y DRAZIN, R. (1985), *The concept of fit in contingency theory*, en CUMMINGS, L. L. y STAW, B. M. (ed.), *Research in organizational behaviour*. Vol. 7, pp. 333-65. Greenwich (CT, USA), JAI Press.

VENKATRAMAN, N. (1989), "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, pp. 423-44.

VENKATRAMAN, N. y PRESCOTT, J. E. (1990), "Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications", *Strategic Management Journal*, vol. 11, n° 1, pp. 1-23.

WALTON, R. E. (1985), "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 2, pp. 77-84.

WOOD, S. (1996), "High commitment management and unionisation in the UK", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 7, n° 1, pp. 41-58.

WOOD, S. y DE MENEZES, L. (1998), "High commitment management in the UK: evidence from the workplace industrial relations survey and employers' manpower and skills survey", *Human Relations*, vol. 51, n° 4, pp. 485-515.

WRIGHT, P. M. y MCMAHAN, G. C. (1992), "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, vol. 18, n° 2, pp. 295-320.

WRIGHT, P. M.; SMART, D. L. y MCMAHAN, G. C. (1995), "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams", *Academy of Management Journal*, vol. 5, n° 2, pp. 1052-74.

YOUNDT, M.; SNELL, S.; DEAN, J. y LEPAK, D. (1996), "Human resource management, manufacturing strategy and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp. 836-66.

ZHANG, Y. y ALBRECHT, C. (2010), "The role of cultural values on a firm's strategic human resource management development: a comparative case study of Spanish firms in China", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n° 11, pp. 1911-1930.