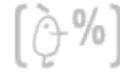




VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA Facultat d' Economia



FACULTAT D'ECONOMÍA
DEPARTAMENT DE DIRECCIÓ D'EMPRESES
JUAN JOSÉ RENAU PIQUERAS

TESIS DOCTORAL

ESTUDIO DE CASOS DE LA DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS
HUMANOS Y SU NIVEL DE IMPACTO EN LOS RESULTADOS EN EL AMBITO DE
LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
COSTARRICENSE

PRESENTADA POR:

Luis Humberto Villalta Solano

DIRIGIDA POR:

Dr. Justo Herrera Gómez

Departamento de Dirección de Empresas

Valencia, septiembre del 2016

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo deseo agradecer muy especialmente a mi director y tutor de tesis el Dr. Justo Herrera Gómez, por su esfuerzo, dedicación, motivación, paciencia y orientación; valores fundamentales para alcanzar el objetivo. También quiero externar mi agradecimiento a la Dra. Anabel Fernández Mesa quién dedicó horas adicionales de revisión en la fase final de este trabajo.

De igual manera quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi esposa Carmen por el enorme empeño y apoyo incondicional en darme dosis de motivación para desarrollar y terminar este trabajo; difícilmente, sin este apoyo hubiera alcanzado la meta de finalizar este trabajo.

Finalmente, también quiero agradecer a mis hijos Carolina y José Humberto por el apoyo mostrado durante todo el tiempo de desarrollo de esta tesis doctoral.

INDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS.....	5
INDICE DE TABLAS.....	7
CAPITULO 1: INTRODUCCION GENERAL.....	8
1.1 Objetivos de la investigación	9
1.2 Marco teórico.....	10
1.3 Estructura de la investigación	12
CAPITULO 2: DIRECCION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS	19
2.1 Evolución de la Función de Recursos Humanos	21
2.1.1 Concepto de Estrategia	29
2.1.2 Enfoque de las relaciones humanas.....	31
2.2 La Dirección estratégica de recursos humano.....	36
2.2.1 Algunos factores relevantes de la Dirección estratégica de recursos humanos.....	45
2.2.2 Algunas evidencias empíricas	57
2.3 El concepto de ajuste en la Dirección estratégica de recursos humanos.....	60
2.3.1 Algunos factores externos condicionantes del proceso de Dirección de recursos humanos valiosos para nuestra investigación	61
2.3.2 Algunos factores internos condicionantes del proceso de Dirección de recursos humanos valiosos para nuestra investigación	64
2.4 Otras perspectivas teóricas de la Dirección de recursos humanos	73
2.4.1 Teoría del comportamiento	73
2.4.2 Teoría de agencia	75
2.4.3 Teoría de recursos y capacidades	76
2.4.4 Teoría del capital humano	78
CAPITULO 3. IMPACTO DE LA DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS EN LOS RESULTADOS DE LAS ORGANIZACIONES	81
3.1 La perspectiva Universalista	85
3.1.1 La relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño	87
3.2 La perspectiva Contingente	92
3.2.1 Las prácticas de recursos humanos desde una perspectiva contingente	100
3.3 La perspectiva Configuracional	104
3.3.1 Algunas aportaciones de la perspectiva configuracional	109
3.4 Evidencia empírica adicional sobre prácticas de recursos humanos y su implicación en los resultados de las organizaciones.....	128

CAPÍTULO 4. EL SISTEMA FINANCIERO PUBLICO COSTARRICENSE	138
4.1 El sector financiero público de costa Rica: Evolución, situación actual y perspectivas de futuro	138
4.1.1 La reforma financiera en los años ochenta y noventa y sus principales consecuencias.....	139
4.1.2 Estructura actual del sistema financiero constarricense.....	145
4.1.3 Principales indicadores del sector financiero constarricense.....	147
4.2 Los bancos públicos comerciales de Costa Rica	150
4.2.1 Los bancos públicos de Costa Rica.....	153
4.3 Consideraciones finales	167
 CAPÍTULO 5. DISEÑO Y PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION EMPIRICA Y ANALISIS DE RESULTADOS DEL ESTUDIO	 168
5.1 Cuestiones preliminares a investigar.....	169
5.1.1 Cuestión a investigar #1.....	169
5.1.2 Cuestión a investigar #2.....	170
5.1.3 Cuestión a investigar #3.....	170
5.1.4 Cuestión a investigar #4.....	171
5.1.5 Cuestión a investigar #5.....	172
5.1.6 Cuestión a investigar #6.....	173
5.1.7 Cuestión a investigar #7.....	173
5.1.8 Cuestión a investigar #8.....	174
5.1.9 Cuestión a investigar #9.....	174
5.1.10 Cuestión a investigar #10.....	175
5.2 Metodología de investigación	176
5.2.1 Similitudes y diferencias entre la metodología cuantitativa y la cualitativa.....	177
5.2.2 El estudio de casos como parte importante de la investigación cualitativa.....	180
5.2.3 Diseño de la investigación.....	183
5.2.4 Protocolo del estudio descriptivo de casos.....	184
5.3 Análisis de los resultados del estudio empírico	191
5.3.1 Principales resultados del estudio empírico.....	192
 CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	 199
6.1 Caso de estudio del Banco Crédito Agrícola de Cartago.....	200
6.2 Caso de estudio del Banco de Costa Rica.....	201
6.3 Caso de estudio del Banco Nacional de Costa Rica.....	202
6.4 Caso de estudio del Banco Popular y desarrollo comunal.....	203
6.5 Conclusiones generales integrando los cuatro casos de estudio.....	203
6.6 Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	206
 CAPITULO 7. BIBLIOGRAFIA	 208

INDICE GENERAL DE FIGURAS

Figura 1.1 Estructura de la tesis doctoral	19
Figura 2.1 Modos de Dirección y su interrelación con los diferentes entornos competitivos	25
Figura 2.2 La estrategia de las organizaciones	26
Figura 2.3 Clasificación de los recursos de las organizaciones	31
Figura 2.4 Posicionamiento relativo de las denominaciones de la función de personal	34
Figura 2.5 Modelo de Harvard de la Dirección de recursos humanos	41
Figura 2.6 Perspectiva general de la interdependencia entre la estrategia del negocio y la estrategia de recursos humanos	46
Figura 2.7 Tipos de integración entre estrategia y recursos	48
Figura 2.8 Los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva	50
Figura 2.9 La Dirección estratégica y las variables de entorno	65
Figura 2.10 Otras perspectivas teóricas de la Dirección de recursos humanos	72
Figura 2.11 La teoría del comportamiento aplicada al estudio de la efectividad de la Dirección de recursos humanos	73
Figura 2.12 Modos de empleo	78
Figura 3.1 Perspectiva universalista	84
Figura 3.2 Perspectiva contingente	91
Figura 3.3 Cambio estratégico y Dirección de recursos humanos	95
Figura 3.4 Modelo de las 5 pes	96
Figura 3.5 Modelo de Dirección estratégica de recursos humanos	97
Figura 3.6 Perspectiva configuracional	103
Figura 3.7 Aproximaciones configuracionales	106
Figura 3.8 La integración de las prácticas de Dirección de recursos humanos	107
Figura 3.9 Modelo configuracional de Tichy, et al.....	109
Figura 3.10 Elementos de la Dirección de los recursos humanos	116
Figura 3.11 El modelo sistemático de Wright y Snell	119
Figura 3.12 La arquitectura de recursos humanos de Lepack y Snell	121
Figura 3.13 La gestión de la arquitectura de recursos humanos	123
Figura 3.14 La arquitectura de las prácticas de recursos humanos	123
Figura 3.15 Modelo propuesto por Fey et al. (2000)	125
Figura 3.16 Modelo propuesto por Huselid (1995)	127
Figura 3.17 Modelo propuesto por Bae y Lawler (2000)	129
Figura 3.18 Modelo propuesto por Takeuchi (2003)	131
Figura 3.19 Modelo propuesto por Youndt y Snell (2004)	132
Figura 4.1 Organigrama del sistema financiero costarricense	141
Figura 4.2 Composición del sistema financiero público de Costa Rica.....	143
Figura 4.3 Organigrama general del Banco Nacional de Costa Rica	150
Figura 4.4 Organigrama general del Banco de Costa Rica	153
Figura 4.5 Organigrama general del Banco Popular y desarrollo comunal	157
Figura 4.6 Organigrama general del Banco Crédito Agrícola de Cartago	160

Figura 6.1 Diagrama causal para el Banco Crédito Agrícola de Cartago	195
Figura 6.2 Diagrama causal para el Banco de Costa Rica	196
Figura 6.3 Diagrama relacional entre el tamaño y cantidad de recursos disponibles	197
Figura 6.4 Diagrama relacional entre el nivel de tecnología y el nivel de innovación	198
Figura 6.5 Diagrama integral de dimensiones para los cuatro casos estudiados	199
Figura 6.6 Diagrama relacional integral para los cuatro casos de estudio	200

INDICE GENERAL DE TABLAS

Tabla 2.1 Evolución de los sistemas de Dirección, según Ansoff (1991)	28
Tabla 2.2 Diferencias entre la administración de personal y la DRH	36
Tabla 2.3 Concepto de Dirección estratégica de recursos humanos	39
Tabla 2.4 Objetivos de la Dirección de recursos humanos	43
Tabla 2.5 Alternativas de la Dirección de los recursos humanos	49
Tabla 2.6 Tipología estratégica de Miles y Snow	52
Tabla 2.7 Sistemas de Dirección de recursos humanos	53
Tabla 2.8 Menú de prácticas de recursos humanos	55
Tabla 2.9 Sistemas industriales propuestos por Arthur	57
Tabla 2.10 Relaciones entre estrategia, estructura y DRH	66
Tabla 2.11 Comportamientos asociados a las estrategias competitivas	74
Tabla 3.1 Mejores sistemas de prácticas de recursos humanos	85
Tabla 3.2 Mejores conjuntos de prácticas de recursos humanos	86
Tabla 3.3 La Dirección de recursos humanos y su impacto en los resultados de las organizaciones	89
Tabla 3.4 Variables de contingencia y su relación con los modelos contingentes.....	92
Tabla 3.5 Los sistemas de gestión de carreras de Sonnenfeld y Peiperl	99
Tabla 3.6 Modelos configuracionales	104
Tabla 3.7 Patrones de Dirección de los recursos humanos del grupo de Michigan....	110
Tabla 3.8 Las configuraciones de Miles y Snow	111
Tabla 3.9 Patrones de control y compromiso	114
Tabla 3.10 Los sistemas de recursos humanos de Arthur	117
Tabla 4.1 Activos del sistema financiero nacional por sector	143
Tabla 4.2 Activos del sistema financiero nacional por tipo	144
Tabla 4.3 Pasivos del sistema financiero nacional	144
Tabla 4.4 Utilidades del sistema financiero nacional	145
Tabla 4.5 Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	145
Tabla 4.6 Participación porcentual del sector sobre los activos totales	146
Tabla 4.7 Estructura de activos del sector de bancos públicos (millones)	147
Tabla 4.8 Inversiones por emisor (millones)	147
Tabla 4.9 Cartera con atraso mayor a 90 días entre cartera de crédito total.....	148
Tabla 4.10 Tasa activa versus tasa pasiva y margen financiero	148
Tabla 5.1 Diferencias entre la metodología cuantitativa y la cualitativa	173
Tabla 5.2 Criterios empleados en la investigación	178
Tabla 5.3 Componentes del diseño de la investigación	180
Tabla 5.4 Variables a estudiar según proposición	183
Tabla 5.5 Constructos según proposición y variables	184

CAPITULO 1

INTRODUCCION GENERAL

Del buen o mal funcionamiento de las entidades financieras públicas, depende una gran parte de la capacidad competitiva de las economías de los diferentes países y muy especialmente en países pequeños en vías de desarrollo como es el caso de Costa Rica. Por otro lado, el interés por la gestión de recursos humanos ha experimentado un gran auge durante los últimos años, con iniciativas que otorgan a las personas un papel esencial para el eficaz logro de los objetivos estratégicos de cualquier tipo de organización (*Moideenkutty et al., 2011*). De esto depende la eficiencia económica y como en cualquier organización de variables de entorno, organizativas y de aquellas relacionadas con el factor humano. En este contexto, las tradicionales fuentes de ventaja competitiva, como la tecnología, dimensión, economía de escala y patentes no garantizan ni el éxito, ni la supervivencia de las organizaciones (*Pfeffer 1994*). *Harel y Tzafrir (1999)* indican que la mejora de los resultados de las organizaciones tiene como base la Dirección eficiente de sus recursos estratégicos, entre los que destacan las personas que componen su capital humano. El presente estudio de casos trata de determinar los diferentes sistemas de Dirección estratégica de recursos humanos (DERH) y su nivel de impacto en sus resultados en el ámbito de las entidades financieras de la administración pública costarricense.

El desarrollo de trabajos en recursos humanos en el ámbito público y en especial en el sector financiero son muy pocos. Estos temas son de relevancia en tiempos de

cambio y ejecución de procesos profundos de modernización para lograr un mejor nivel de desempeño en los diferentes indicadores de las organizaciones. Por otro lado de acuerdo a nuestro análisis del estado del arte, muchos de los trabajos están enfocados a temas relacionados con la administración laboral, considerando aspectos legales o estratégicos de algunas funciones implícitas en la función de recursos humanos.

1.1 Objetivos de la investigación

Una adecuada comprensión de los factores internos y externos nos dirigirá a lograr una visión estratégica en el desarrollo del estudio de la Dirección estratégica de recursos humanos (DERH); de tal forma que, podamos generar un enfoque que considere de forma general organizaciones complejas dentro de procesos de cambio. Para nuestro trabajo de tesis doctoral estas organizaciones serán **las Entidades Financieras Públicas de Costa Rica**, que por naturaleza son consideradas organizaciones complejas y que en la última década han experimentado un proceso de profundo cambio y están en pleno proceso de modernización.

Este trabajo tiene como **objetivo principal** determinar el impacto de la estrategia de recursos humanos sobre los resultados organizacionales. Este análisis será realizado bajo las perspectivas propuestas desde la literatura: universalista, contingente y configuracional (*Delery y Doty, 1996; Guest, 1997; McMahan et al., 1999*), para comprobar su validez en el contexto costarricense y para el grupo de organizaciones financieras públicas (sector bancario). Como paso previo al mismo y con la finalidad de justificarlo, así como de asentar sus bases teóricas, proponemos los siguientes objetivos que consiste en ofrecer una visión global de la materia objeto de estudio y la realización de una clasificación exhaustiva de la literatura empírica que aborda la problemática:

Objetivo 1: Análisis de las distintas propuestas teóricas sobre proceso de la Dirección estratégica de recursos humanos (DERH).

Objetivo 2: Análisis de la relación existente entre el uso de distintas prácticas de recursos humanos con los resultados organizativos, tomando como base los enfoques universalista, contingente y configuracional.

Objetivo 3: Proponer el desarrollo un modelo causal que evidencia la relación entre la Dirección estratégica de recursos humanos (DERH) y los resultados de las organizaciones.

1.2 Marco Teórico

En los últimos años, diferentes autores han dedicado especial atención al estudio de los recursos humanos en las organizaciones. Como analizaremos en el capítulo 2, todos ellos muestran la importancia que los investigadores en el campo de la Dirección

estratégica le dan a la función de recursos humanos y a su rol dentro del proceso estratégico en general.

Otro de los motivos que han hecho que las variables competitivas tradicionales hayan perdido importancia, es la necesidad de fundamentar la competitividad en recursos intangibles (*Barney, 1991; 1995*). Entre estos recursos intangibles, destaca el capital humano de las organizaciones, ya que tal vez sea el más difícil de imitar, sobre todo cuando su gestión se fundamenta en la aplicación de sistemas que integren un gran número de variables organizativas. En esta línea, gira una parte importante de la investigación en el área, tomando como base la Teoría de recursos y capacidades (*Wright y McMahan, 1992; Wright et al., 1994*), dado que los recursos humanos reúnen los requisitos propuestos por esta teoría para constituirse en fuente de ventaja competitiva, principalmente si los mismos se desarrollan mediante la aplicación de sistemas de prácticas de recursos humanos y mediante una gestión adecuada de la cultura organizacional (*Barney y Wright, 1998*). En el mismo sentido, se encuentra la propuesta de *Delery y Shaw (2001)*, quienes afirman que:

- a) el capital humano puede constituirse en fuente de ventaja competitiva
- b) las actividades de Dirección de recursos humanos son las que tienen una mayor influencia sobre el capital humano de la organización
- c) la naturaleza compleja de los sistemas de recursos humanos hacen que los mismos sean difíciles de imitar.

Este cambio de orientación, sobre las fuentes de ventajas competitivas, ha hecho que lo que tradicionalmente fue considerada como una función de apoyo para el desarrollo de la actividad en las organizaciones, así como un coste a minimizar, es ahora, con carácter general, tanto desde el mundo académico como profesional, un aspecto clave dentro del proceso de Dirección estratégica (*Schuler y Jackson, 1987; Jackson y Schuler, 1995; Youndt et al., 1996; Huselid et al., 1997*). Generar métodos para motivar a los empleados a trabajar eficientemente con flexibilidad y velocidad es un desafío al que se enfrentan las organizaciones, cuya consecución supondrá un gran valor añadido para las operaciones realizadas por la organización (*Pfeffer, 1994; 1998*). A partir de la década de los 90, surgen numerosos trabajos que analizan empíricamente cómo la manera en que las organizaciones gestionan sus recursos humanos condiciona sus resultados, circunstancia que, por otro lado, junto a otras que iremos repasando a lo largo de este trabajo, se constituye en uno de los elementos característicos del enfoque estratégico que ha adquirido la Dirección de recursos humanos en los últimos años.

La investigación al respecto señala que la relación de prácticas de recursos humanos y resultados, se sustenta en los siguientes aspectos:

- a- la inversión en capital humano mejora la productividad de los trabajadores (*Bartel, 1994*)
- b- la aplicación de “buenas” prácticas de recursos humanos mejora la motivación de los trabajadores (*Ichniowski et al., 1997; Wood, 1999*)
- c- el incremento en la autonomía y responsabilidad concedida a los trabajadores permite a la organización apropiarse de su conocimiento, así como reducir el número de mandos intermedios (*Appelbaum et al., 2000*)
- d) aumenta el compromiso de los trabajadores con la organización y con la realización correcta de sus tareas (*Ichniowski et al., 1997; Batt, 2002*)
- e) se reducen los niveles de absentismo y la tasa de abandono (*Arthur, 1994; Huselid, 1995*), circunstancia esta última de gran importancia en el sector servicios, donde la rotación de los trabajadores lleva aparejada en muchos casos, de manera paralela, la rotación de los clientes (*Batt, 2002*).

Dentro de las aportaciones que abordan esta problemática, existe un grupo de trabajos cuyo denominador común es el reconocimiento de la existencia de una serie de prácticas de personal, denominadas de alto rendimiento, alta implicación, innovadoras o de compromiso, que tienen un valor estratégico para aquellas organizaciones que las aplican, constituyendo el denominado **enfoque universalista**. En este sentido, se sugiere que la utilización de estas prácticas de alto rendimiento llevará asociada **niveles superiores de resultados**, independientemente de las características particulares de la organización, del sector en el que se encuentre inmersa y, de manera más amplia, de cualquier elemento del entorno (*Pfeffer, 1994; Ichniowski et al., 1997*). Dentro de este enfoque, existe a su vez una línea de investigación desde la que, si bien se reconoce que la aplicación de una serie de prácticas de alto rendimiento influye en la productividad y beneficios de las organizaciones (*Ichniowski et al., 1997; Huselid 1995*), su efecto será mucho más notable cuando se apliquen dentro de sistemas coherentes, que se refuercen entre sí (*Arthur, 1994; Kochan y Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; McDuffie 1995*). *Becker y Gerhart (1996)* afirman al respecto que el efecto de las prácticas de recursos humanos en los resultados, recae en la arquitectura del sistema y no en las denominadas “mejores prácticas”.

Por otro lado, y como consecuencia del enfoque estratégico que ha adoptado la Dirección de recursos humanos en la actualidad, aparece otro grupo de investigaciones desde las que se reconoce la necesidad de integrar las prácticas de recursos humanos o los sistemas de recursos humanos con una serie de aspectos organizativos, y principalmente, con la estrategia organizacional de (*Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Delery y Doty, 1996; Wood, 1999*). Bajo este supuesto, se realizan una serie de trabajos encuadrados en las perspectivas **contingente** y **configuracional**, en función de la consideración de prácticas aisladas o sistemas de prácticas.

Este trabajo tiene como **objetivo principal** determinar el impacto de la estrategia de recursos humanos sobre los resultados organizacionales. Este análisis será realizado bajo las perspectivas propuestas desde la literatura: universalista, contingente y configuracional (*Delery y Doty, 1996; Guest, 1997; McMahan, Virick y Wright, 1999*), para comprobar su validez en el contexto costarricense y para el grupo de organizaciones financieras públicas (sector bancario). Como paso previo al mismo y con la finalidad de justificarlo, así como de asentar sus bases teóricas, proponemos otro objetivo que consiste en ofrecer una visión global de la materia objeto de estudio y la realización de una clasificación exhaustiva de la literatura empírica que aborda la problemática.

1.3 Estructura de la investigación

La Dirección de recursos humanos es un campo que ha evolucionado desde sus orígenes, a principios del siglo XX, de manera paralela a la evolución de la historia de la humanidad (*Claver et al., 2000*). En este proceso evolutivo los principales exponentes han sido el cambio en la concepción del elemento humano, que se traduce en el reconocimiento de su importancia en el éxito de las organizaciones, y la consideración de una serie de aspectos del entorno y variables organizativas en la determinación de las políticas de personal. Esto, junto con la necesidad de integrar la Dirección de recursos humanos en el proceso de Dirección estratégica y con el nacimiento de una línea de investigación que analiza el impacto de las prácticas de recursos humanos en los resultados de desempeño, hace que en la actualidad podamos hablar de que dicho campo ha adoptado un enfoque claramente estratégico. Es precisamente este proceso evolutivo el que en cierto modo articula el desarrollo de esta investigación. De esta forma, partiendo de los primeros antecedentes de la Dirección de recursos humanos, detallaremos los rasgos más significativos de las denominaciones que con carácter general ha recibido:

- Administración de personal
- Dirección de recursos humanos
- Dirección estratégica de recursos humanos

El **capítulo segundo**, en el que adicionalmente incluiremos las principales teorías desde las que han servido de base teórica para el estudio de la influencia de las políticas de personal en los resultados de las organizaciones.

Entre los rasgos característicos de esta nueva orientación, se encuentra el análisis de la integración de la Dirección de recursos humanos dentro del proceso de Dirección. Esta línea de investigación puede ser subdividida en función del nivel de análisis

(*Khatri, 2000*), distinguiendo entre aproximaciones de tipo macro (*Golden y Ramanujan, 1985; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Torrington y Hall, 1998; Brockbank, 1999*), que analizan tanto el estatus como la influencia de la Dirección de recursos humanos en la organización. Concretamente se centran en la vinculación entre el proceso de formulación de la estrategia organizacional y la formulación de la estrategia de recursos humanos (*Bratton y Gold, 2003*). Por otro lado, aparecen las aproximaciones de carácter micro que buscan concretar cuáles son las prácticas de recursos humanos que mejor se adecuan a la estrategia empresarial (*Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Arthur, 1992*). En ambos casos, revisaremos las aportaciones empíricas que estudian la repercusión en los resultados derivadas de dicha integración.

Los factores internos y externos que condicionan el proceso de gestión de personal quedan recogidos a continuación. Dentro de los **factores externos** podemos destacar:

a) entorno cultural, legal y político (*Sparrow y Wu, 1998; Clark y Pugh, 2000; Fields et al., 2000; Gooderham et al., 1999; Hope y Muhlemann, 2001; Al-Khalifa y Aspinwall, 2001*); *Zieger 2012 y Wilson 2009*).

b) características del sector en el que se encuentra la organización (*Osterman, 1984; Schneider y Bowen, 1985; Jackson et al., 1989; Schlesinger y Heskett, 1991; Lawler, 1992; Johnson, 1996, Hunter, 2000; Batt, 2002; Datta et al., 2005; Cimoli 2010 y Slusarcz et. al., 2015*).

Los principales **factores internos** son:

a) tecnología (*Fombrun et al., 1984; Jackson et al., 1989; McDuffie y Krafcik, 1992; Snell y Dean, 1992; Huselid, 1995; Dunlop y Weil, 1996; Appleyard y Brown, 2001; García et al., 2003 y Tong et. al., 2014*);

b) estructura (*Jackson et al., 1989; Van Sluijs et al., 1991; Jackson y Schuler, 1995; Gómez et al., 2001 y Mintzberg 2005*)

c) tamaño (*Jackson et al., 1989; Hornby y Kuratko, 1990; Johns, 1993*); *Marlow y Patton, 1993; Deshpande y Golhar, 1994; De Kok y Uhlaner, 2001 y Lonial et al., 2015*).

d) ciclo de vida (*Baird y Meshoulam, 1988; Buller y Napier, 1993; Dodge y Robbins, 1992; Hanks y Chandler, 1994; Dess y Lumpkin, 2003; Rutherford et al., 2004 y Steven 2015*).

e) cultura organizativa (*Ouchi, 1981; Deal y Kennedy, 1982; Kerr y Slocum, 1987; Schneider, 1987; Guest, 1994; Kane y Palmer, 1995; Schneider et al., 1995; Schneider et al., 1998; Ferris et al., 1999; Hartog y Verburg, 2004 y March y Mosser 2011*); y

f) nivel de sindicalización (*Freeman y Medoff, 1984; Kochan y Barocci, 1985; Baron et al., 1986; Ng y Maki, 1994; Wood, 1996; Colvin et al., 2001; Guthrie et al., 2002, Merino et. al., 2013 y Merino 2013*).

El **capítulo tercero**, base fundamental de la investigación empírica, aborda el otro rasgo distintivo de la Dirección estratégica de recursos humanos que se corresponde con el análisis del impacto de las prácticas y estrategias de recursos humanos desarrolladas por las organizaciones y sus resultados. Concretamente, delimitaremos los enfoques o aproximaciones bajo los que se ha articulado la investigación de esta problemática que, a su vez, nos servirán para realizar una clasificación de la misma. Todos estos modelos proponen un enfoque diferente, y con el objetivo de ofrecer una explicación sistemática y ordenada de las aportaciones que en este sentido se han hecho en los últimos 25 años, en este capítulo revisaremos los enfoques propuestos por *Delery y Doty (1996)* y *McMahan et al. (1999)*, los cuales clasifican estos enfoques o taxonomías en tres grupos:

- **La perspectiva universalista**
- **La perspectiva contingente**
- **La perspectiva configuracional.**

En el contexto de la **perspectiva universalista**, su propuesta indica que algunas prácticas de recursos humanos son siempre mejores que otras (*Pfeffer, 1994; 1998*). La perspectiva universalista supone la aproximación más simple al análisis de las estrategias de recursos humanos *Martin et al., (2004)*. En relación a la **perspectiva contingente**, su propuesta tiene como planteamiento central que la eficiencia de la organización está estrechamente relacionada con el ajuste entre la Dirección de recursos humanos y una serie de aspectos organizativos como son su estrategia, su ciclo de vida y su estructura o su tecnología. La inspiración implícita de este enfoque es que aquellas organizaciones que consigan alinear su estrategia con la Dirección de recursos humanos obtendrán mejores resultados *Guest, (1997)*. *Youndt et al. (1996)*, afirman que las perspectivas universalista y contingente, no compiten entre sí, al contrario son complementarias, indicando que la primera permite examinar el beneficio de la aplicación de una serie de prácticas de personal en todos los contextos, mientras que la segunda perspectiva concreta esta relación, evaluando variables particulares de tipo sectorial, tecnológico o estratégico. Con relación a la última, la **perspectiva configuracional**, su propuesta hace referencia a la necesidad de la integración y coherencia entre las distintas prácticas de recursos humanos aplicadas (ajuste interno), así como la adecuación de las mismas a las condiciones particulares de la organización (ajuste externo). La investigación configurativa en cualquier dirección busca la explicación de un determinado fenómeno a través de la determinación de grupos homogéneos de organizaciones. Esta perspectiva está basada en tipologías concretas; de tal forma que, está basada en una suposición de igualdad, según la cual distintas

configuraciones pueden servir como punto de partida para la obtención de mejores resultados. Bajo este enfoque, se considera que el efecto de la aplicación de una serie de prácticas de recursos humanos generará resultados que tendrán un carácter sinérgico. *Wright y McMahan (1992)* señalan que este es el enfoque adecuado para el estudio de la influencia de la Dirección de recursos humanos en los resultados; de tal forma que, para que se produzca un aumento en los resultados, debe existir un alto grado de ajuste tanto horizontal, entre las distintas prácticas de recursos humanos, como vertical en relación con la estrategia de la organización u otros aspectos organizativos. En la parte final del capítulo, recogemos un resumen de todos los trabajos revisados en esta tesis doctoral, que nos han servido como base para plantear la parte empírica de nuestra tesis doctoral.

El **capítulo cuarto**, analizaremos el sistema financiero costarricense que al día de hoy se compone de 4 bancos estatales, 16 bancos privados, 13 empresas financieras no bancarias, 24 organizaciones cooperativas de ahorro y crédito, 3 mutuales de ahorro y préstamo de vivienda y la Caja de Ahorro y Préstamos de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE). Todas estas instituciones se encuentran supervisadas por la SUGEF y están autorizadas a captar fondos del público en cualquier moneda. Nosotros tomaremos el subsector de bancos estatales para realizar nuestra investigación.

La Ley Orgánica del BCCR (No. 7558, del 27/11/1995) establece entre sus objetivos subsidiarios la promoción de un sistema de intermediación financiera estable, eficiente y competitivo. Por tanto, es de suma importancia profundizar el análisis y conocimiento de la estructura de mercado no solo de la industria bancaria costarricense sino además del resto de intermediarios financieros (empresas financieras no bancarias, cajas de ahorro, cooperativas de ahorro y crédito y mutuales) que participan activamente en este mercado. Según, *Bikker et al (2004)*, para los bancos centrales es de suma importancia conocer el grado de competencia bancaria, debido a que:

a) el sector bancario desempeña un papel fundamental en la transmisión de los impulsos de la política monetaria, ya que en un mercado de servicios bancarios más competitivo, las modificaciones de la tasa de interés de política del banco central se transmitirán con más intensidad y rapidez a las tasas de interés de las entidades financieras, mejorando el mecanismo de transmisión monetaria

b) la solidez y la estabilidad del sector financiero, que son otro objetivo fundamental de los bancos centrales, pueden verse afectadas de diversas maneras por el grado de competencia. Por ello, el tema de la competencia en el sistema financiero exige una minuciosa atención, como lo refleja la amplia literatura existente. A nivel internacional la literatura sugiere que la industria bancaria es quizás uno de los sectores económicos más regulado, regulación que no siempre ha estado orientada a la promoción de la competencia.

El **capítulo quinto** queda reservado para la realización del diseño de la investigación y los resultados alcanzados en los cuatro casos ha estudiar en el 100% de la población del sector bancario público de Costa Rica. A continuación se listan las diferentes cuestiones preliminares a investigar que se plantearán en este trabajo:

#1- ¿Se percibe y se busca una conexión entre las políticas y prácticas de recursos humanos y los objetivos estratégicos de la organización, así como entre ésta y el entorno en el que desarrolla su actividad en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?

#2-¿Considerando la tipología estratégica de *Miles y Snow (1978)*, a cuál estrategia (Prospectiva, Analizadora, Defensiva o Reactiva) se adapta mejor la organización financiera pública de Costa Rica estudiada y en general en el sistema financiero público de Costa Rica?

#3-¿La relación entre la Dirección de recursos humanos y los indicadores de eficacia, se observa que encuentra moderada por variables de contingencia (ciclo de vida, estrategia y estructura de la organización) en entidades financieras públicas de Costa Rica?

#4-¿La visión de los recursos humanos que existe en la organización tiene como finalidad principal asegurar el éxito de la organización a través de las personas?

#5-¿Se percibe que existe una integración de las prácticas de selección, contratación y promoción con el nivel de desempeño de la organización en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?

#6-¿Existe un plan de formación con la principal finalidad de conseguir que el comportamiento de los individuos esté relacionado con sus competencias, para cumplir los objetivos organizativos en las entidades financieras públicas de Costa Rica?

#7-¿Existen en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica determinadas políticas de recursos humanos que promueven la participación de los empleados en la toma de decisiones?

#8-¿Existe una integración del diseño de puestos con las prácticas de recursos humanos y se percibe su incidencia en el nivel de desempeño de las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?

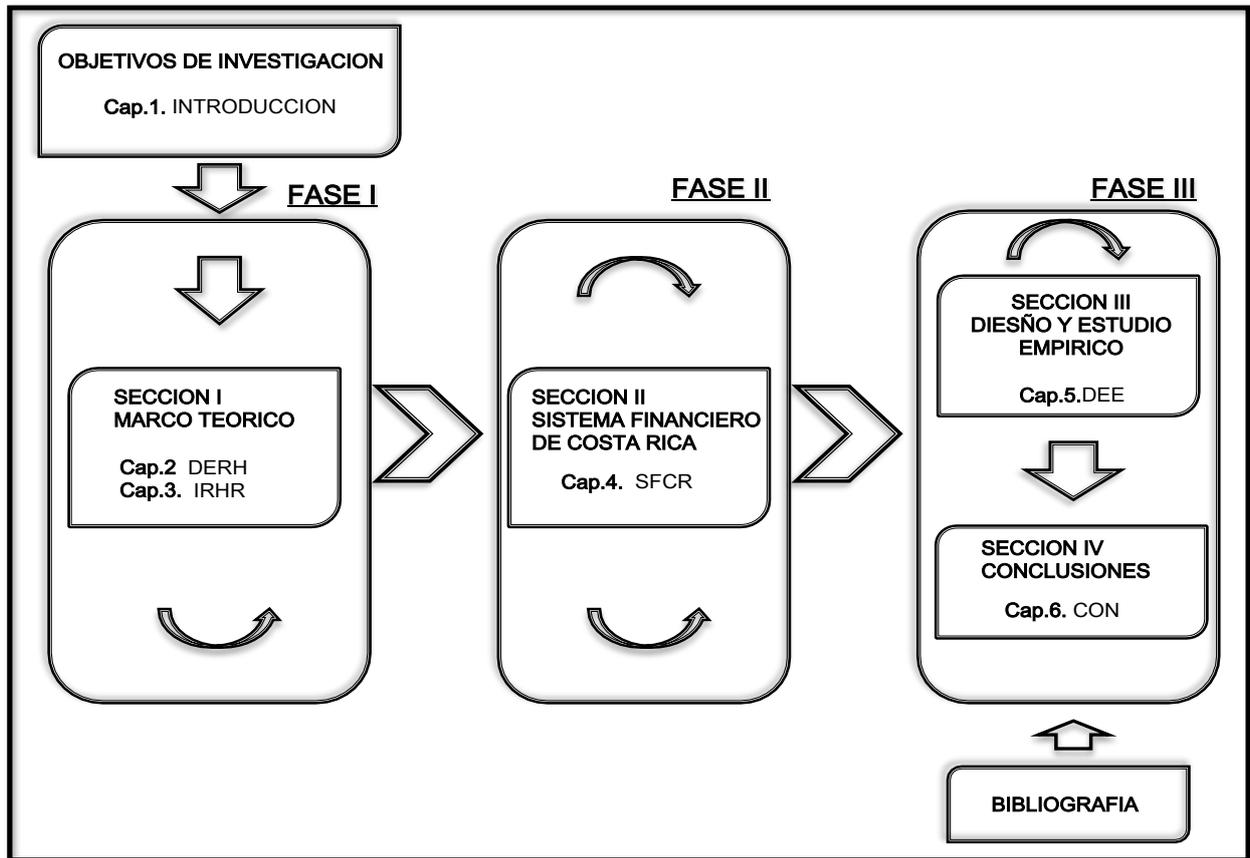
#9-¿ En que medida se percibe que el modelo de retribución contribuye al logro de los objetivos estratégicos y su implicación en el nivel de desempeño de la organización en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?

#10-¿Existe en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica un sistema de Dirección de recursos humanos adecuado para el nivel de tecnología y tamaño de la organización que incida en el nivel de desempeño?

En el **capítulo sexto** expondremos las conclusiones y comentarios derivados de la investigación. Dentro del mismo, incluiremos las limitaciones del trabajo empírico y futuras líneas de investigación.

Para una mejor interpretación del desarrollo de este apartado se procedió bajo un enfoque de proceso, en el que se integran los diferentes capítulos a realizar en este trabajo (Fig.1.1),

Figura 1.1 Estructura de la tesis doctoral



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 2

LA DIRECCION ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

La gran efervescencia del entorno de las organizaciones en las últimas décadas (*Hoskisson et al, 1999*) indica la necesidad de buscar la mejor forma de adaptarse a los nuevos escenarios y condiciones, para la gran mayoría de las organizaciones e introduce un cambio de perspectiva de dirección al afrontar estos nuevos desafíos. El desarrollo de sistemas de Dirección cada vez más complejos conlleva que para su análisis, deben considerarse tanto los factores internos como los factores externos (*Hoobler y Johnson, 2003*); adicionalmente, no es suficiente el análisis de aspectos técnicos y tecnológicos, sino que deben planificarse cuáles serían las actitudes y comportamientos de todos los miembros que integran la organización como un todo. Además, no será suficiente analizar solamente el pasado; sino que, debe proyectarse el futuro y saber que los problemas generados en una parte de la organización serán problemas de toda la organización como una sola unidad.

Una adecuada comprensión de estos factores nos dirigirá a lograr una visión estratégica en el desarrollo del estudio y en las diferentes prácticas de recursos humanos que operan en las organizaciones; de tal forma que, podamos generar un enfoque que considere en forma general organizaciones complejas dentro de procesos de cambio.

Para nuestro trabajo de tesis doctoral estas organizaciones serán los **Bancos Financieros Públicos de Costa Rica**, que por naturaleza son consideradas organizaciones complejas y que en la última década han experimentado un proceso de profundo cambio y están en pleno proceso de modernización. Esta es una de las razones por las cuales tomaremos el **enfoque de Dirección estratégica de recursos humanos y su relación con los resultados organizativos**, como marco teórico de nuestra investigación, iniciando con la revisión de la evolución del sistema de Dirección, siguiendo con el concepto de estrategia, continuando con la revisión de los distintos modelos de dirección y el análisis de la Dirección estratégica de recursos humanos, para finalmente evaluar tanto teórica como empíricamente la relación existente entre el uso de distintas prácticas de recursos humanos con los resultados organizativos, tomando como base los enfoques universalista, contingente y configuracional en los Bancos Financieros Públicos de Costa Rica.

Como indicamos al inicio de este capítulo, el entorno actual está caracterizado por altos niveles de competitividad y complejidad en las organizaciones, ocasionando que las mismas sean cada vez más dinámicas, de tal forma que requieren de nuevas formas de Dirección en general y en particular de gestión de recursos humanos (*Becker y Gerhart, 1996; Bollinger, Smith 2001; García 2007*). Generar métodos para motivar a los empleados para trabajar eficientemente, con flexibilidad y velocidad, es un desafío al que se enfrentan las organizaciones que, si se consigue, supondrá un gran valor añadido para las operaciones realizadas (*Pfeffer, 1994; 1998*). La Dirección de recursos humanos tiene asignada la función de dirigir los recursos humanos de una manera estratégica, de tal forma que se logre integrar los mismos con los objetivos de la organización a largo plazo y las diferentes variables relevantes del entorno. Considerando que, la que en su momento fue reconocida como una función de apoyo en las actividades de gestión organizativa y por ende un coste a minimizar, es ahora considerada como una actividad crucial en el proceso de Dirección estratégica (*Schuler y Jackson, 1987; Jackson y Schuler, 1995; Youndt et al., 1996; Huselid, Jackson y Schuler, 1997; Faems et al., 2005*).

El concepto de Dirección de recursos humanos ha suscitado la atención de los investigadores en los últimos años. Mientras que parte de las investigaciones se han centrado en su uso y fundamentos teóricos (*Guest, 1987, 1997; Beardwell y Holden, 2001; Armstrong, 2002*), otras han ido enfocadas a su aplicación, analizando su repercusión en los resultados organizativos (*Martell y Carroll, 1995; McDuffie, 1995; Youndt et al., 1996; Wright et al., 1999*) y su valor para garantizar la supervivencia de las organizaciones en entornos turbulentos (*Brewster, 1993; Hitt et al., 2005*).

En nuestra revisión de los fundamentos teóricos en los que se apoyará nuestro trabajo vamos a segmentarnos a conceptos y planteamientos básicos en dos vertientes: la de la teoría del management y la de los enfoques sobre los recursos humanos.

En la literatura podemos encontrar varios criterios para evaluar la evolución del sistema de dirección (apartado 2.1); sin embargo, iniciaremos indicando cómo se desarrolla el concepto de planificación hasta llegar a la formulación de estrategias, su organización y su respectivo control. Por otro lado, analizaremos los distintos enfoques teóricos desarrollados por las organizaciones a través de los años, sin olvidar los cambios en el entorno que cada vez son más significativos para el buen funcionamiento de cualquier tipo de organización; adicionalmente, se hace un análisis de la evolución histórica del concepto de estrategia, partiendo de *Von Neumann y Morgenstern (1944) hasta David (2009)*. Finalmente en este apartado, se evalúan los recursos de una organización clasificándolos en tangibles e intangibles, cuyo énfasis está dado en los humanos, logrando introducir el concepto de recursos humanos de tal forma que, el diagnóstico estratégico se vuelve imperativo para las organizaciones dado que se incluye el análisis de variables endógenas y exógenas en el proceso.

En el apartado 2.2, se desarrolla el enfoque de relaciones humanas a partir de los trabajos de *Elton Mayo (1945)* y evaluando su impacto en los enfoques técnicos de algunas escuelas de pensamiento directivo. Se analiza el concepto del hombre desde la perspectiva mecanista racional de la naturaleza humana “homo económico” y el enfoque orgánico natural “homo social”, posteriormente se hace una evaluación del concepto desde la administración de personal (*Kaufman, 2001*) hasta la Dirección de recursos humanos (*Guest, 1990*) profundizando en las principales diferencias entre ambos conceptos (*Guest, 1987*). También en este apartado se establece el fundamento teórico de la Dirección estratégica de recursos humanos base de nuestro trabajo de investigación. Se evalúan algunos conceptos de Dirección estratégica de recursos humanos desde *Schuler y Walker (1990)*, hasta *Valle (2003)*. También se consideran una serie de factores relevantes a la Dirección estratégica de recursos humanos como el nivel de integración tanto macro como micro, enfatizando en los modelos de *Miles y Snow (1984)* y *Schuler y Jackson (1987)*, que son modelos asociados a los resultados y desarrollo de prácticas de recursos humanos, que será nuestro complemento base en el desarrollo de la investigación en las Organizaciones Públicas Financieras de Costa Rica (Bancos). Por otro lado, evaluaremos algunos factores externos condicionantes al proceso de Dirección estratégica de recursos humanos, como es el caso del entorno cultural, el entorno legal, el entorno político; así como factores internos tales como: estructura, tamaño, ciclo de vida, cultura organizativa y nivel de sindicalización. Finalmente en este apartado, se analizará el fundamento científico de algunas perspectivas teóricas que impactan en la Dirección estratégica de recursos humanos.

2.1 Evolución del proceso de dirección

Para el respectivo análisis del proceso de dirección a través del tiempo es necesario iniciar con el estudio, la revisión y exposición de las diferentes teorías (corrientes) e investigaciones, que definen o caracterizan el amplio espectro con que la disciplina científica de Dirección de Empresas enfatiza la necesidad que tienen las organizaciones de disponer de un **sistema de dirección**¹, la tecnología de dicho sistema de dirección permitirá su permanencia y desarrollo en concordancia con los profundos y continuos cambios que acontecen en el entorno, lo cual requiere de un análisis crítico de las distintas experiencias internacionales y de su adecuación y aplicación a las condiciones propias de cada organización.

Uno de los principales insumos en el estudio del management son las Teorías de dirección o también conocidas como: modelo econométrico, Dirección por objetivos, gerencia participativa, diversificación, enfoque de sistemas, planificación a largo plazo, presupuesto por programas, planificación estratégica, estrategia competitiva y reingeniería de negocio o procesos. Que, vistas a la luz del mundo contemporáneo, son el resultado de un proceso acumulativo de aportaciones, principios y postulados provenientes de diversas escuelas o corrientes (*Piedrahita, 1988; Makridakis, 1993; Chiavenato, 1994; Koontz y Wehrich, 1998; Davis y Newstrom, 1996; Harrington, 1997*), cuyos resultados buscan establecer las pautas necesarias que permitan una adecuada relación entre **eficacia**² y **eficiencia**³, al considerar el intercambio de la organización con el entorno.

Al enmarcar el desarrollo de la función directiva es necesario remitirse a la llamada Dirección Científica, de Frederick W. Taylor, cuyas características esenciales se desarrollaron durante el primer cuarto de siglo. Durante este periodo las organizaciones operaban por lo general en un medio estable, sin grandes cambios, lo que permitía planificar a partir de las experiencias pasadas. Esta función a su vez, concentraba su utilidad en el estudio de los procesos productivos como vía para lograr un desempeño eficiente en cada puesto, dejando a un lado el papel del entorno, el mercado y los recursos humanos; aspectos que por lo general, no son desarrollados en la gestión empresarial (*Besseyre, 1988; Goldsmith, 1996; Cuesta, 1996*). Tal situación permitió caracterizar a las organizaciones como sistemas cerrados. Y en estas condiciones, los sistemas de dirección poseen un marcado carácter reactivo; es decir, a partir de las decisiones tomadas por los órganos superiores cada nivel recibe las órdenes como un estímulo que genera, en respuesta, las reacciones correspondientes para su cumplimiento, uniformidad en la actuación en todos los niveles con poca exigencia en el desarrollo profesional del personal y un alto grado de centralización de la información y

¹ *Sistema de Dirección*: Proceso mediante el cual se aplica en las condiciones concretas de un sistema organizativo concreto, objetivos, elementos, relaciones, propiedades, métodos, técnicas y estilos de dirección que permiten la coordinación e integración de recursos para, sobre la base de los valores, normas y principios, cumplir los objetivos propuestos. Adaptado de (*Carnota, 1990*).

² *Eficacia*: Logro de metas pertinentemente definidas. (*Robbins, 1994*)

³ *Eficiencia*: Relación entre los recursos que se utilizan (dinero, personas, equipos, materiales) y el producto que procura minimizar los costes de los recursos. (*Robbins, 1994*)

los recursos. Sin embargo, dentro de la lista de inconvenientes atribuidos a este enfoque del management, resulta importante señalar la dependencia e inmovilismo que produce el sistema cuando éste no es capaz de generar el qué, el cómo y los recursos necesarios para mantener el proceso desde la cúspide, limitando a cada nivel la capacidad creadora e innovadora de los recursos humanos, cuyas consecuencias (conflictos e insatisfacciones) dan finalmente al traste con el alcance de los objetivos propuestos.

Durante los años 70 y 80, se incrementa la influencia del entorno sobre las organizaciones disminuyendo la certeza de las predicciones que hasta el momento habían regido el futuro. A partir de este momento, la inestabilidad e incertidumbre caracterizan el entorno de las organizaciones, que comienzan a prepararse anticipadamente para aquellos acontecimientos que por su frecuencia son conocidos. Tal situación permitió identificar este modo de administrar como predictivo, cuyos efectos fueron rápidamente recogidos en los indicadores de tiempo, coste y calidad de las acciones inicialmente previstas.

Es importante señalar que en esta etapa surgen corrientes y herramientas de gestión administrativas como los círculos de calidad; la Planificación estratégica y Entrepreneurship, en respuesta a las principales contradicciones entre jefes y subordinados provenientes del enfoque anterior, con el propósito de satisfacer las necesidades de participación y desarrollo que tanto los clientes internos como externos demandaban. Sin embargo, el empleo de los nuevos métodos y estilos de dirección no significó un cambio profundo con relación al modo de dirección precedente, debido a que la esencia básica de estos estilos es reducir la resistencia a la autoridad formal y lograr la aceptación por parte de los clientes de las producciones ya elaboradas. Pese a lo anterior, es importante señalar que esta etapa permitió dar a conocer el nivel de influencia que el factor humano ejerce sobre la existencia y desarrollo de las organizaciones (*Odiorne, 1990; French, 1993; Koontz y Wehrich, 1998*).

Al final del siglo XX, las organizaciones empiezan a funcionar bajo profundos y dramáticos cambios, exigiendo una elevada formación e implicación de los recursos humanos como elemento esencial del sistema de dirección; así como la determinación de objetivos retadores que consideren el entorno y su turbulencia. Este requiere del análisis de opciones que conduzcan de forma estratégica a los fines trazados (*Koufman, 1995; Ordoñez, 1995; Ferriol, 1996; García et al., 1997*). En esta situación, los sistemas de dirección desarrollan un carácter objetivo, que parte del conocimiento de la misión y la visión de la organización, hasta la determinación de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos que se han de alcanzar como respuesta directa a las necesidades del mercado.

La siguiente figura 2.1, resume de forma gráfica la interrelación de los sistemas de dirección mencionados, sus principales variables y el desarrollo de los tres factores fundamentales que describen el escenario donde las organizaciones se desempeñan de acuerdo a *Menguzzato y Renau, (1991)* y *Ordóñez, (1995)*:

Figura 2.1. Modos de dirección y su interrelación con los diferentes entornos competitivos



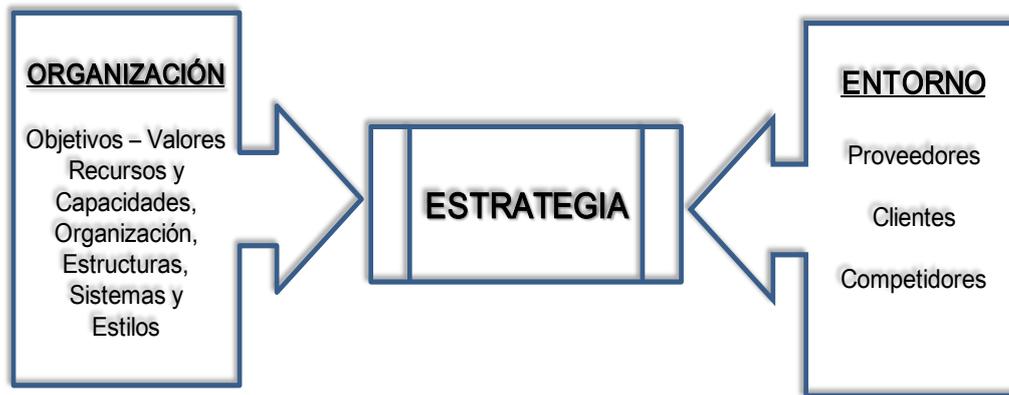
Fuente: Elaboración propia

El enfoque estratégico no surge por casualidad, sino de la necesidad de las organizaciones de adaptarse a las nuevas condiciones ambientales que las rodean. A partir de la década de los setenta se produjeron una serie de acontecimientos acumulativos que muy aceleradamente han venido cambiando el entorno económico global haciéndolo cada vez más turbulento. Este entorno “turbulento” ya fue definido por *Ansoff (1985)* a través de cuatro variables:

- grado de novedad de los cambios
- crecimiento de la intensidad del entorno
- aumento de la velocidad de cambio del entorno
- aumento de la complejidad del entorno

Tal y como indica *Grant (1996; p 59)* la Estrategia será el eslabón entre la organización y su entorno, es decir, la tarea de la estrategia de la organización es determinar cómo la organización trabajará sus recursos en el entorno para satisfacer sus objetivos a largo plazo y cómo se organiza para implementar tal estrategia. La figura 2.2 muestra en forma gráfica dicha afirmación:

Figura 2.2. La Estrategia de las organizaciones



Fuente: Elaborado a partir de Grant (1996; p.59)

Siguiendo a *Renau (1995)* la evolución de los diferentes sistemas de dirección, condicionados por los cambios en el entorno, se puede analizar desde dos enfoques.

El primer enfoque desarrollado por *Hofer et al. (1984)* considera tres paradigmas previos al de dirección estratégica:

- el paradigma de la política de empresa (desarrollo de políticas)
- el paradigma de la política de empresa y la planificación
- el paradigma de la estrategia (su relación con el entorno)

El segundo enfoque desarrollado por *Ansoff (1991)* considera que el desarrollo de los sistemas de dirección, en sus tres funciones fundamentales conocidas como: la planificación, la organización y el control, no han evolucionado de la misma forma. Si tomamos como referencia la evolución del *management*, desde la óptica del grado de predicción del entorno y la evolución de los cambios en dicho entorno, tal y como lo hacen *Ansoff y McDonnell, (1990)*; y *Ansoff, (1991a)* podemos diferenciar claramente cuatro etapas:

- La primera etapa que identificamos bajo el concepto de dirección por control, donde se supone que el entorno no produce cambios y el ambiente es totalmente pasivo, donde las organizaciones se plantean sus problemas en un ámbito totalmente interno con el objetivo claro de buscar exclusivamente la eficiencia en sus operaciones (medición con indicadores financieros). Su eje para la toma de decisiones viene dado por el presupuesto anual, convirtiéndose en el único instrumento con el que los directivos cuentan para diseñar sus planes, proyectos y acciones a corto y mediano plazo. Por lo general el control es muy operativo, y su fundamento es el control del presupuesto intentando conseguir la ejecución y cumplimiento estricto de los planes de corto plazo. Su cobertura de acción es muy limitada y cualquier desviación debe corregirse en sus causas operativas para evitar su aparición futura (*Renau, 1995*).
- La segunda etapa se plantea a partir de los años 50 bajo el nombre de dirección por extrapolación, dado que supone que la evolución del entorno es una

continuación del pasado, implicando una etapa de estabilidad, donde casi no existen cambios estructurales. Bajo esta perspectiva la eficiencia se puede perseguir simplemente cuantificando los objetivos y ajustando la respectiva asignación de recursos en un periodo de tiempo determinado. El sistema de planificación a largo plazo se complementa con el control de gestión, que además del control presupuestario considera la aplicación de otras técnicas como el control interno, el control externo y el control de costes; asimismo, amplía la función para verificar tanto la ejecución con el diseño de los planes (*Renau, 1995*).

- La tercera etapa es conocida bajo el nombre de dirección por anticipación y está asociada al comienzo del periodo de dirección estratégica. Esta etapa se lleva a cabo a finales de la década de los setenta, cuando se plantea un entorno de nuevos y rápidos cambios con un ambiente de mucha inestabilidad, pero aún muy predecible para determinar una estrategia que permita alcanzar los objetivos deseados por las organizaciones. En esta época la planificación estratégica se centraba casi exclusivamente en el proceso de formulación de la estrategia, cuyo contenido era exclusivamente de variables económicas y tecnológicas. También se describe claramente la implementación de la estrategia pero de una forma mecánica (*Horovitz, 1979*).
- La cuarta etapa se da a partir de los años ochenta. Muchas organizaciones se hace necesario un tipo de dirección por respuestas, las cuales debían ser flexibles e inmediatas, en un entorno de poca o ninguna predictibilidad. Los cambios en esta época cada vez eran más complejos, dinámicos e inciertos, en un entorno de mucha turbulencia; y además no se contaba con el tiempo necesario para completar adecuadamente todo el proceso estratégico y su frecuencia de revisión. Dada esta situación, la alineación de los procesos estratégicos con los cambios del entorno y la propia organización hacían muy difícil la realización formal de este proceso (*Stacey, 1992*). Este panorama hace necesario combinar la formulación de la estrategia y los elementos que emergen a través del proceso de implementación (*Mintzberg, 1994*), de tal forma que a menor tiempo la formulación será más débil. Y la estrategia de respuesta será más ambigua cuanto mayor sea la turbulencia del entorno, generando que la estrategia se vaya rediseñando mediante constantes cambios incrementales (*Renau, 1995*). Aquí se hace imprescindible el control del proceso de dirección estratégica, dado que de esta función dependerá ahora la solución de los problemas estratégicos y la toma de decisiones, así como la respectiva coordinación de las acciones necesarias para solucionar los problemas y guiar el comportamiento de todos y cada uno de los diferentes miembros de la organización (*Renau, 1995*).

Tabla 2.1.Evolución de los sistemas de Dirección, según Ansoff (1991)

ETAPA	ENTORNO	FUNDAMENTO	GUIA DE CONTROL
-------	---------	------------	-----------------

Control	Estable	Busca eficiencia	Presupuesto a corto plazo
Extrapolación	Evolución	Control de la gestión	Extrapolación de eventos pasados para toma de decisiones.
Anticipación	Turbulento	Actitud estratégica	Planificación estratégica
Respuestas	Muy inestable	Planificación	Dirección estratégica

Fuente: Adaptado de Ansoff (1965 y 1968)

La concepción estratégica del management permitía integrar al modelo tradicional de planificación a largo plazo una alternativa conocida bajo el nombre de planificación estratégica, que fundamentalmente introduce los análisis dinámicos, al delimitar el desarrollo de la actividad de las organizaciones en el largo plazo (Ansoff, 1965 y 1968). La planificación a largo plazo era apropiada en un entorno estable, donde con mucha certeza se podía elaborar un plan para un evento futuro más probable con una simple extrapolación del pasado para determinar los objetivos a ejecutar. Por otro lado, los recursos necesarios para lograr ese objetivo por lo general se tenían o eran fáciles de obtener. El panorama contrario indica que si el entorno de la organización no era estable, entonces la herramienta ideal para conseguir la alineación entre los objetivos y medios era la planificación estratégica; dado que, se necesitan varias estrategias en función de la cantidad de escenarios futuros posibles y con muy poca diferencia en su probabilidad de ocurrencia.

Aún con los éxitos aparentes alcanzados en la década de los setenta, la planificación estratégica, tal y como se planteó inicialmente, no resolvió el problema estratégico totalmente; dado que el estudio del entorno se dedicaba exclusivamente al estudio de factores económicos (variables macroeconómicas, tecnología y análisis de competencia) y los análisis internos perdían importancia al no tomar en cuenta cambios estructurales como el diseño de puestos, el estilo de dirección y la cultura organizativa. La formulación de la estrategia se consideraba el verdadero problema. Por otro lado, la evaluación simultánea del entorno en las oportunidades y amenazas para la organización y su ámbito interno en fortalezas y debilidades unidas a la necesidad de generar un ajuste entre ambas eran tareas directamente asignadas a la alta dirección en las organizaciones.

A continuación, como respuesta a esta problemática en un entorno turbulento, se produjo un nuevo avance teórico con la aparición del paradigma presentado como Dirección estratégica (**Strategic Management**) cuyo fundamento va desarrollando como un proceso completo de toma de decisiones. Dicho enfoque pretende lograr un nuevo equilibrio en la consideración de los factores internos y externos, tanto en la etapa de ejecución del diagnóstico estratégico, como al valorar su importancia para el éxito de la estrategia de la organización. Adicionalmente, es muy importante la consideración no sólo de variables económicas y técnicas sino también, de variables psicológicas,

sociológicas y políticas. En el ámbito interno toma mayor relevancia el planteamiento de la participación de un mayor número de miembros de la organización en las distintas etapas de desarrollo de la estrategia (formulación, implementación y control), generando en las organizaciones un mayor nivel de capacidad y flexibilidad en la toma de decisiones para lograr una garantía en el logro de los objetivos planteados.

En consecuencia, la Dirección estratégica implica la integración de los diferentes ámbitos (endógenos/exógenos); diferentes funciones (directivas/operativas); diferentes factores (técnicos/económicos (hard) y psico-socio/políticos (soft)); distintas perspectivas (pasado/futuro); distintos actores (personal de la organización/terceros) y distintas actitudes (reactivas/proactivas) a tomar en cuenta en todas las etapas del proceso estratégico. Por consiguiente podemos indicar que este enfoque del *management* intenta unir y complementar de una forma congruente los conocimientos acumulados durante la evolución de la teoría de la organización para evaluar y comprender la compleja realidad de las organizaciones de hoy (Tarazona, 2007).

La planificación estratégica es considerada como un proceso compuesto por tres fases que están interrelacionadas:

- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación de la estrategia

En la actualidad, los sistemas de dirección buscan y se proyectan en el énfasis de las virtudes y los valores como factores esenciales para asegurar el máximo desarrollo de las organizaciones (García et al, 1997; Giacalone y Thompson 2006), promueven una cultura inspirada en la misión y visión como vía para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos organizativos y orientan su estilo de trabajo a la aplicación de métodos y técnicas participativas que buscan mejorar la calidad de los procesos productivos y de dirección; sin embargo, la dirección estratégica aún sigue marcando el rumbo en los procesos de toma de decisiones de las distintas organizaciones.

2.1.1 Concepto de estrategia

El alcance y proyección de la organización se expresan en el significado del vocablo **estrategia**, concepto que, aunque ha sido ampliamente difundido en los últimos años, registra su empleo desde los años sesenta. El mismo ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección y los diferentes problemas endógenos y exógenos a los que éstos se han enfrentado; sin que ello, haya conllevado necesariamente a una uniformidad de criterios Valle, (1996). La estrategia se convierte así en el marco de referencia donde se realizarán todos los procesos de la organización

durante un periodo de tiempo relativamente amplio (*Menguzzato y Renau, 1991; Grant 2004*).

El análisis realizado de las definiciones y modelos de estrategia aplicados por las organizaciones (*Besseyre 1992; Menguzzato y Renau, 1991; Yañez, 1991; Makridakis, 1993; Mintzberg, 1993; Deus, 1994; Stoner, 1997; Weihrich, 1995; Steiner, 1996; Koontz y Weihrich, 1998; Morrissey, 1997*) permitió determinar dos tendencias básicas en su desarrollo: los que la conciben como una finalidad para lograr un (fin) y aquellos que la definen como un proceso mediante el cual se establecen las vías para el logro de los objetivos (medio). Es importante destacar para efectos de este análisis, que al concebir la estrategia como un medio que permite sustituir la corazonada y la intuición por procedimientos sistemáticos y racionales, las organizaciones adoptan dos patrones de comportamiento con relación al entorno:

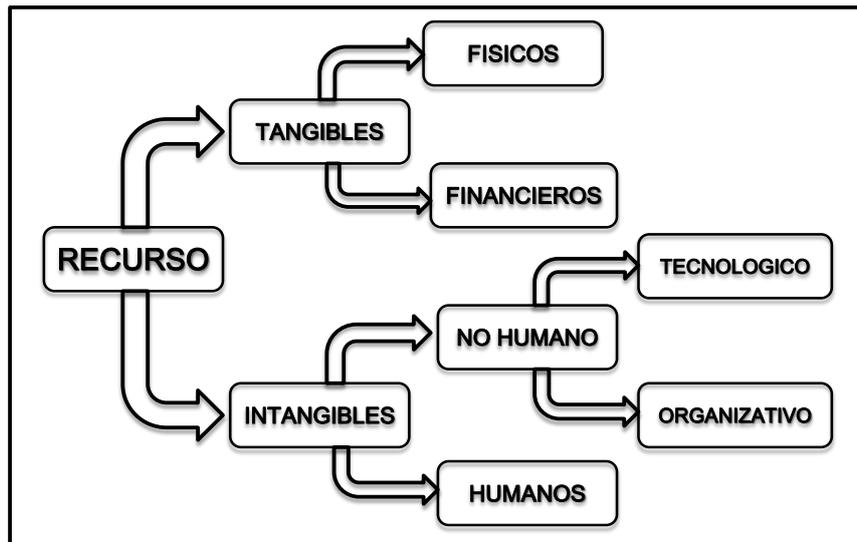
-comportamiento reactivo, define la estrategia como el patrón de respuesta de la organización a su entorno y,

-el comportamiento proactivo, identifica la estrategia como el programa general que se traza una organización para alcanzar los objetivos y ejecutar así su misión (*Stoner, 1997*).

La literatura indica que los primeros escritores que hablaron respecto al tema de estrategia aplicado a las organizaciones de bienes y/o servicios fueron *Von Neumann y Morgenstern (1947)* con la llamada teoría de juegos. La gran variedad de definiciones que se proponen para el concepto de estrategia son consecuencia de la multiplicidad de enfoques que tratan de estudiar el problema. Dado que consideran el concepto de estrategia como multidimensional al tomar en cuenta todas las actividades críticas de las organizaciones, dando sentido de unidad, de dirección y propósito a todos los procesos tanto endógenos como exógenos.

Barney (1991), define estrategia como un medio para invertir en recursos tangibles e intangibles con la finalidad de desarrollar capacidades que garanticen la consecución de ventajas competitivas. *Navas y Guerras (2002)*, basados en la aportación de *Grant (1991)*, realizan la siguiente clasificación de los recursos:

Figura 2.3 Clasificación de los recursos de las organizaciones



Fuente: Navas y Guerra (2002)

Dentro del uso de los recursos cada vez se le da mayor importancia a los recursos intangibles, especialmente al desarrollo de las habilidades y destrezas de los recursos humanos de las organizaciones (Sastre y Aguilar, 2003). Concretamente, la importancia de la Dirección de recursos humanos parte del reconocimiento de que la ventaja competitiva de una organización tiene su origen en la mejor utilización posible de sus recursos, que deben ser utilizados de tal forma que añadan valor, que sean únicos o que sean raros, que sean difíciles de imitar o que sean insustituibles, características que cumplen plenamente los recursos humanos (Wright y McMahan, 1994). Sobre todo, si los mismos son desarrollados adecuadamente mediante la utilización de prácticas de recursos humanos y la gestión de la cultura organizativa (Barney y Wright, 1998). Así mismo, es importante destacar el carácter determinante de los Recursos Humanos, no sólo como elemento clave del éxito en el desarrollo de las estrategias de negocio, circunstancia ampliamente reconocida, sino también como variable fundamental en la formulación e implantación de las estrategias corporativas y funcionales (Navas y Guerras, 2002). En este sentido, Dyer y Holder (1988) atribuyen a la Dirección de recursos humanos tres tareas principales, en función del nivel estratégico considerado:

- la primera tarea, relacionada con el nivel corporativo, consiste en asegurar que los recursos humanos sean considerados como un papel preponderante en la formulación de la estrategia.
- en segundo lugar, el establecer metas y estrategias de recursos humanos consistentes con la estrategia de negocio.
- por último, en el ámbito funcional asegurar la correcta implantación de estos planes. En esta tarea desempeñan un papel importante los directores de línea y los principales clientes.

Este carácter estratégico asignado al factor humano (*Kaufman 2007*), surge como consecuencia de la evolución en el campo de las teorías de la estrategia y de la dirección de recursos humanos, las cuales convergen para la formación de la Dirección estratégica de recursos humanos. El cambio de denominación en beneficio del de Dirección estratégica de recursos humanos es visto por algunos autores como:

- Una nueva etapa en el desarrollo de la función de personal (*Lundy y Cowling, 1996; Claver et al., 2000; Valle, 2003*).
- Una rama diferencial que analiza la relación estrategia y recursos humanos (*Schuler y Walker, 1990; Boxall, 1992; Schuler, 1992; Ulrich, 1997; Bamberger y Meshoulam, 2000*), fundamentada en la consideración de las personas como fuentes de ventaja competitiva (*Storey, 1992; Wright y McMahan, 1992; Delery y Doty, 1996; Snell et al., 1996*).
- Una línea de investigación que analiza el impacto de la Dirección de recursos humanos en los resultados organizativos (*Delery y Doty, 1996; Ferris et al., 1999*).

2.1.2 Enfoque de las relaciones humanas

Su origen se le asigna a la investigación realizada por el sociólogo industrial Elton Mayo (1945) en la Western Electric Company. Con este enfoque la Teoría de la Organización sufre un cambio muy importante, al centrar su atención en el estudio de las personas, con lo que se envían a un segundo plano los aspectos que habían sido objeto de estudio desde las diferentes aportaciones de la escuela clásica. Trata de superar la visión mecanicista de la naturaleza humana de la administración científica, desarrollando reglas organizativas que, con carácter universal, sean aplicables en todo momento a cualquier organización. Con la escuela de las relaciones humanas surge una nueva concepción del hombre, que evoluciona desde su consideración como "hombre máquina" y "hombre económico", cuya única motivación es la económica, a una consideración como "hombre social", integrado en un grupo informal y con motivaciones complejas, lo que implica que uno de los aspectos en los que se centra esta escuela es el análisis de la influencia de la motivación en el comportamiento de las personas (*Cuervo, 1989*). La escuela de las relaciones humanas es el punto de partida de una serie de teorías como la de *McGregor*, con sus conocidas teorías X e Y, o la de *Maslow*, que estudio la "superación personal" de los individuos. Ambos afirmaban que las personas pretendían obtener algo más que recompensas "al instante". Otros autores, como Herzberg y Argyris, enfocaron el aspecto humano de los trabajadores, dando lugar al "movimiento de las relaciones humanas", y reconociendo que la efectividad de los trabajadores no depende exclusivamente de la forma en la que son controlados. *McGregor (1960)* afirmaba que cada decisión en una organización tiene consecuencias en cuanto al comportamiento humano. El éxito de un directivo depende, en gran medida, de la habilidad para visualizar y controlar el comportamiento humano. Este autor afirmaba que los directivos que apoyaron la teoría

X consideran que es necesario presionar a las personas constantemente para que se empeñen más en su trabajo. Por el contrario, los directivos que apoyaron la teoría Y consideran que a las personas les gusta trabajar y conocen que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo, especializándose en el estudio de la jerarquía de las necesidades, según la cual la motivación de las personas depende del tipo de necesidad. Estas necesidades se disponen jerárquicamente según su repercusión en la motivación (*Guarnizo et al. 1999*), y varían desde las necesidades básicas a las de autorrealización, pasando por las de seguridad, sociales y de estima. La satisfacción de estas necesidades de autorrealización se encuentra estrechamente relacionada con la actividad desarrollada en las organizaciones y más concretamente con las características de los diferentes puestos de trabajo. *Herzberg (1968)* distinguió entre fuentes de satisfacción y de insatisfacción que denominó factores motivadores, relacionados con el puesto, y factores de higiene, relacionados con el contexto en el que se desarrolla la actividad. Varias décadas de investigación posterior no han mostrado ninguna relación clara entre la satisfacción del trabajador y la productividad, entre el estilo de liderazgo y la productividad, entre la ampliación del trabajo y la satisfacción del trabajador o la productividad, ni entre la participación en la toma de decisiones y la satisfacción o la productividad; además, donde se han observado relaciones significativas entre estas variables, el signo ha sido en algunos casos opuesto al propuesto (*Scott, 1998*).

2.1.2.1 La administración de personal y la Dirección de recursos humanos

A la función de personal se le han asignado diferentes significados: relaciones laborales, gestión de personal, administración de personal, relaciones industriales, gestión de las relaciones industriales (*Kaufman, 2001*), en relación a la etapa de evolución en la que se encontraba. En esta dirección *Bessyre Des Horts (1989)*, recoge la evolución de la función de personal, así como los cambios en la denominación que ha sufrido.

En la figura 2.4, se resumen las denominaciones recibidas por la función de recursos humanos, teniendo en cuenta la consideración del factor humano, como coste o recurso a optimizar y el grado de proactividad en su gestión.

Figura 2.4. Posicionamiento relativo de las denominaciones de la función de personal



Fuente: Bessyre Des Horts (1989)

Storey (2001) afirma que, el grado de variabilidad, ambigüedad, imprecisión y contradicción del término es la circunstancia que genera este debate en torno a su conceptualización, así como a las ideas que contiene. El autor muestra que existe evidencia de que muchas de las prácticas de recursos humanos vienen siendo adoptadas por las organizaciones, aunque puedan recibir otros nombres, principalmente por las organizaciones del sector público, donde esta aproximación fue recibida con mayores niveles de escepticismo por los académicos (Guest, 1987; Guest, 1990; Legge, 1995). Fowler (1987) es uno de los primeros autores que cuestiona la existencia de diferencias entre ambos términos, afirmando que los cambios de denominación de la función de personal y de los departamentos de personal no han llevado a la par cambios sustanciales en su contenido, orientación y actividades. Guest (1990), entiende que la Dirección de recursos humanos es sólo una de las posibles aproximaciones a la gestión de personal, que no tiene ninguna connotación específica. Esto viene explicado por el hecho de que para la realización de estas actividades de gestión, partiendo de unos objetivos y de unas condiciones de mercado, se pueden adoptar modelos como el tradicional/conservador de inspiración Taylorista, centrados en la eficiencia administrativa y minimización de costes, que no dejan de ser estratégicos en tanto que están fundamentados en actividades previas de planificación estratégica.

Legge (1995), parte de la pregunta "¿Hay alguna diferencia entre los modelos normativos de Dirección de recursos humanos y los de la administración de personal?". Legge (1995), ofrece una amplia evidencia de que los "viejos modelos" de administración de personal están estrechamente relacionados con los "nuevos modelos" de Dirección de recursos humanos. Concretamente destaca que ambas denominaciones:

- Subrayan la importancia de integrar la función de personal con los objetivos organizativos
- Confieren mayor responsabilidad a los directores de línea

- Destacan la importancia de que los trabajadores desarrollen sus habilidades, para su propia satisfacción, lo que permite la consecución de las metas organizativas
- Señalan la necesidad de asignar a cada trabajador tareas acordes a su capacidad, como forma de integrar los objetivos individuales y organizativos.

En la misma línea, *Sisson y Storey (2000)*, para los que el cambio en la denominación está relacionado con la aplicación de una serie de “nuevas prácticas⁴”, afirman que existe un vacío entre la teoría y la práctica ya que, por un lado estas “nuevas prácticas” no pueden ser consideradas tan nuevas y, por otro lado, la aplicación de muchas de ellas se realiza en un porcentaje reducido de organizaciones. Los autores resaltan a partir de los hallazgos de investigaciones realizadas en Inglaterra, que las políticas de personal no son adoptadas en su conjunto. Si considerando todas las recomendaciones hechas por los modelos de la Dirección de recursos humanos. Otro hecho a ser considerado es que, aunque las organizaciones hayan declarado que habían adoptado una determinada política, su aplicación de la política no se corresponde con lo que se entiende por una nueva práctica. Este temor acerca de la existencia de diferencias entre la Dirección de recursos humanos y la administración de personal se evidencia en la práctica en Estados Unidos donde ambos términos se utilizan de manera indistinta. En sentido contrario, recogemos una serie de aportaciones donde se especifican diferencias entre ambas aproximaciones. *Guest (1987)* antes de señalar las diferencias entre administración de personal y Dirección de recursos humanos, identifica las formas en las que esta denominación ha sido utilizada:

- Como una simple re-denominación de la administración de personal.
- Como una forma de reconceptualizar y reorganizar el papel de los trabajadores y de las funciones del departamento de personal.
- Como una nueva aproximación a la gestión de personal en la que aparece la necesidad de una integración respecto a la estrategia empresarial.

Al mismo tiempo, destaca las principales diferencias entre ambos conceptos, recogidas en la siguiente tabla 2.2:

Tabla 2.2. Diferencias entre la administración de personal y la DRH

	ADMINISTRACION DE PERSONAL	DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
	Corto plazo	Largo plazo

⁴ Evaluación del rendimiento para todos los empleados, planes de remuneración en función de los resultados o grupos para la resolución de problemas.

Perspectiva del tiempo y la planificación	Reactiva Ad hoc Marginal	Proactiva Estratégica Integrada
Contrato psicológico	Sumisión	Compromiso
Sistemas de control	Externo	Autocontrol
Perspectiva de las relaciones laborales	Pluralista Colectiva Baja confianza	Unitaria Individual Alta confianza
Estructura preferida	Burocrática / Mecanicista Centralizada Definición formal de roles	Orgánica / Natural Descentralizada Roles flexibles
Roles	Especialista / Profesional	Integrado en la dirección en línea
Criterio de evaluación	Minimización de costes	Utilización máxima Contabilidad de RH

Fuente: Guest (1987)

Legge (1995) señala cuatro diferencias principales entre los dos términos:

- La administración de personal es una actividad dirigida al personal no directivo, mientras que la Dirección de recursos humanos incluye al personal directivo. Este aspecto también es recogido por Storey (1995).
- En la Dirección de recursos humanos, los directivos de línea tienen una responsabilidad mayor sobre los empleados. Este enfoque también es recogido por otros autores como Mabey y Salaman (1995) y Storey (1995).
- En la Dirección de recursos humanos, la “gestión de la cultura” y de los trabajadores corresponde a la dirección general. Este aspecto también es recogido por Storey (1995).
- Finalmente, indica una cuarta diferencia entre ambos conceptos, que es la necesidad de integración de las prácticas de recursos humanos entre sí. Aunque, la administración de personal propone la necesidad de integración entre las prácticas de recursos humanos y los objetivos estratégicos (Legge, 1995), el énfasis en la integración de las distintas prácticas en sistemas es más explícito en la Dirección de recursos humanos. Esta tesis es apoyada por otros autores como Mabey y Salaman (1995), Storey (1995) y Guest (1997).

Torrington y Hall (1999) sugiere que las dos aproximaciones, administración de personal y Dirección de recursos humanos, son complementarias y pueden ser utilizadas simultáneamente. El autor defiende que la administración de personal está orientada a los empleados de la organización, y comprende una serie de actividades como: reclutamiento, selección, formación, evaluación y retribución. Estas tienen como finalidad evaluar y dirigir sus actitudes e intereses, de manera que contribuyan a conseguir altos niveles de efectividad organizativa. La Dirección de recursos humanos, por otro lado,

partiendo de la determinación de las necesidades de personal, enfatiza en la inclusión de los aspectos relativos al personal en la estrategia y en la cooperación, que se consigue por medio de programas de cambio y fortalecimiento de la cultura, paquetes retributivos, trabajo en equipo y desarrollo de los empleados. Sin embargo, a pesar que con carácter general se reconoce a la Dirección de recursos humanos como un nuevo enfoque, *Sanz (1998)* recoge una serie de aportaciones que tratan de ofrecer una explicación sobre la escasa aplicación de sus criterios por parte de las organizaciones:

- La falta de estudios empíricos que demuestren los beneficios de la misma (*Becker y Gerhart, 1996*).
- Las contradicciones existentes en las propuestas realizadas desde la literatura.
- Las dificultades existentes en la puesta en práctica de este proceso, debidas a la propia inercia del factor humano (*Pil y McDuffie, 1995*) o resistencia de los propios directivos por temor a un deterioro en sus condiciones de trabajo, como consecuencia de cambios de status (*Brown et al., 1993*).

2.2. La Dirección estratégica de recursos humanos

El interés por la dimensión estratégica de la Dirección de recursos humanos surgió a finales de los años setenta con la concurrencia de dos cambios fundamentales en la literatura:

- a- La superación de la administración del personal tradicional.
- b- La reorientación de los modelos estratégicos al interior de las organizaciones.

De tal manera que surge una nueva corriente que comenzaba a reclamar una orientación proactiva y de integración para la gestión de las variables relacionadas con los recursos humanos (*Druker 1968; Foulkes 1975; Burack y Smith 1977; Watson 1977; Legge 1978; Rowland y Surnmers 1981; Russ 1982; Galosy 1983; Baird et al., 1984; Kaufman 2012*). Las primeras exploraciones provinieron de publicaciones de perfil eminentemente divulgativo, y profesional, y fueron recogidas en trabajos que hoy podemos considerar pioneros en el tratamiento científico de la dirección estratégica del factor humano, como los de *Galbraith y Nathanson (1978)*, *Niniger (1980)*, *Schuler (1981)*, *Davis (1981)*, *Lindtroh (1982)* o *Sweet (1982)*. La evolución de este planteamiento fue muy lenta en su origen, dando lugar a numerosas críticas por la falta de teoría con la que se daban estos primeros pasos (*Zedeck y Cascio, 1984; Dyer, 1985; Bacharach, 1989*), pero con el paso del tiempo se multiplicaron los trabajos que proponían modelos de estrategias sociales, sobre todo después de las importantes revisiones teóricas de *Wright y McMahan (1992)*, *Jackson y Schuler (1995)* o los números monográficos dedicados a este tema por la *International Journal of Human*

Resource Management (1997) o la Human Resource Management Review (1998). De esta manera, los modelos fueron ganando en complejidad, en un proceso de crecimiento científico que fue incorporando progresivamente argumentos y metodologías provenientes de diferentes teorías estratégicas, económicas, organizativas y sociológicas (*Jackson y Schuler, 1995; McMahan et al., 1999*).

Wright (1998), sitúa el origen de la Dirección estratégica de recursos humanos a principios de los años 80, con la obra *Human Resource Management: A Strategic Perspective (Devanna et al., 1981)*. Resulta necesario distinguirla de la Dirección de recursos humanos cuando se quiera definirla y marcar su campo de acción. La diferencia entre ambos conceptos no es fácil, ya que dentro de la literatura no existe uniformidad en las aportaciones realizadas al respecto y en muchos casos ambos conceptos son utilizados de manera indiferente lo que dificulta una clara diferenciación de los mismos. *Valle (2003)*, destaca que esta dificultad radica en que ambos términos aparecen de forma casi simultánea. El origen del debate sobre el concepto de Dirección estratégica de recursos humanos se remonta al principio de los años 80, en el análisis de la diferencia entre la Dirección de Recursos Humanos y la tradicional administración de personal, repasada anteriormente. El principal aspecto diferenciador propuesto por los distintos investigadores es la necesidad de relacionar las prácticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización (*Legge, 1995*). Esta circunstancia nos indica que la Dirección estratégica de recursos humanos ha tomado el significado de la Dirección de recursos humanos, la cual ha pasado a adquirir el significado de la tradicional administración de personal (*Truss y Gratton, 1994*).

En esta línea de análisis, *Truss y Gratton (1994)* destacan la consideración de la Dirección estratégica de recursos humanos como un concepto global que une la gestión y el desarrollo de las personas dentro de la organización y su entorno, mientras que la Dirección de recursos humanos puede ser considerada como una actividad organizativa incluida dentro de la primera. Para estos autores, las características esenciales de la Dirección estratégica de recursos humanos son las siguientes:

- Existe una conexión entre las políticas y prácticas de recursos humanos y los objetivos estratégicos de la organización, así como entre ésta y el entorno en el que desarrolla su actividad.
- Existe un plan con la principal finalidad de conseguir que el comportamiento de los individuos esté relacionado y que se refuercen sus actuaciones, para cumplir los objetivos organizacionales.
- Mucha de la responsabilidad se traslada a los directores de línea.

Para *Hendry y Pettigrew (1990)*, la Dirección estratégica de recursos humanos abarca cuatro elementos:

- El uso de la planificación.
- Una aproximación coherente al diseño y gestión de los recursos humanos, basada en una política de empleo y estrategia para los trabajadores a partir de una filosofía concreta.
- Alinear las actividades y políticas de Dirección de recursos humanos con la estrategia organizativa.
- La visión de las personas como un recurso estratégico para conseguir ventajas competitivas. Esta idea está apoyada en el trabajo de *Porter (1985)*, quien incluyó los recursos humanos dentro de la cadena de valor, afirmando que éstos pueden contribuir a la consecución de una ventaja competitiva, reduciendo costes, incrementando las fuentes de diferenciación del producto o proceso, o por ambas vías.

En la siguiente tabla 2.3, se indican algunas de las definiciones de Dirección estratégica de recursos humanos extraídas de la literatura:

Tabla 2.3. Concepto de Dirección estratégica de recursos humanos

Procesos y actividades realizadas conjuntamente y de manera compartida por los directores de RRHH y los directores de línea para resolver cuestiones de negocio relacionadas con los empleados.	Scluler y Walker (1990)
Aquellas actividades que afectan el comportamiento de los individuos en su esfuerzo para formular e implementar las necesidades estratégicas del negocio.	Schuler (1992)
Aproximación distintiva a la gestión de personal que busca conseguir ventajas competitivas mediante el desarrollo estratégico de una fuerza de trabajo comprometida y capacitada a través de la aplicación de un conjunto integrado de técnicas culturales, estructurales y de personal.	Storey (1992)
Conjunto de actividades planificadas de recursos humanos, con el objetivo de alcanzar los objetivos de la organización.	Wright y McMahan (1992)
Alineación entre la DRH y los objetivos estratégicos para mejorar los resultados y crear una cultura empresarial que favorezca la innovación y la flexibilidad.	Truss y Gratton (1994)
Nueva aproximación a la función de personal que trata de demostrar como determinadas prácticas repercuten en los resultados empresariales, fundamentándose en que las mismas han de adaptarse a las necesidades estratégicas del negocio.	Delery y Doty (1996)
Sistemas organizativos diseñados para conseguir ventajas competitivas mediante las personas.	Snell, Youndt y Wright (1996)
El proceso que relaciona las prácticas de RRHH y la estrategia del negocio.	Ulrich (1997)
Proceso por el cual las organizaciones buscan alinear su capital humano, social e intelectual con las necesidades estratégicas del negocio.	Bamberger y Meshoulam (2000)

Enfoque proactivo en la relación estratégica y recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la organización, principalmente porque pueden ser fuentes de ventaja competitiva para la organización.	Valle (2003)
La dirección estratégica de recursos humanos enfatiza la influencia de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso sobre la eficacia organizativa.	González (2008)

Fuente: Elaboración propia

La Dirección estratégica de recursos humanos tiene como finalidad principal asegurar el éxito de la organización a través de las personas (Armstrong, 2002). Esto implica, por tanto la consecución de una amplia gama de objetivos que pueden variar de una organización a otra. Sin embargo, dentro de la literatura existen modelos teóricos que recogen una serie de propósitos asignados a la función de personal con carácter general, que pueden ser considerados comunes a todas las organizaciones. En estos modelos se incorporan una serie de objetivos a distintos niveles:

- De términos de comportamientos y actitudes de los trabajadores, satisfacción, compromiso o esfuerzo
- De carácter operativo y de productividad o calidad
- De carácter financiero, de orden de valor para la organización o rentabilidad.

Así mismo, se reconoce que el logro de los objetivos de tipo financiero implica la obtención de niveles aceptables de resultados de los grupos de objetivos previos (Huselid, 1995; Fey et al., 2000).

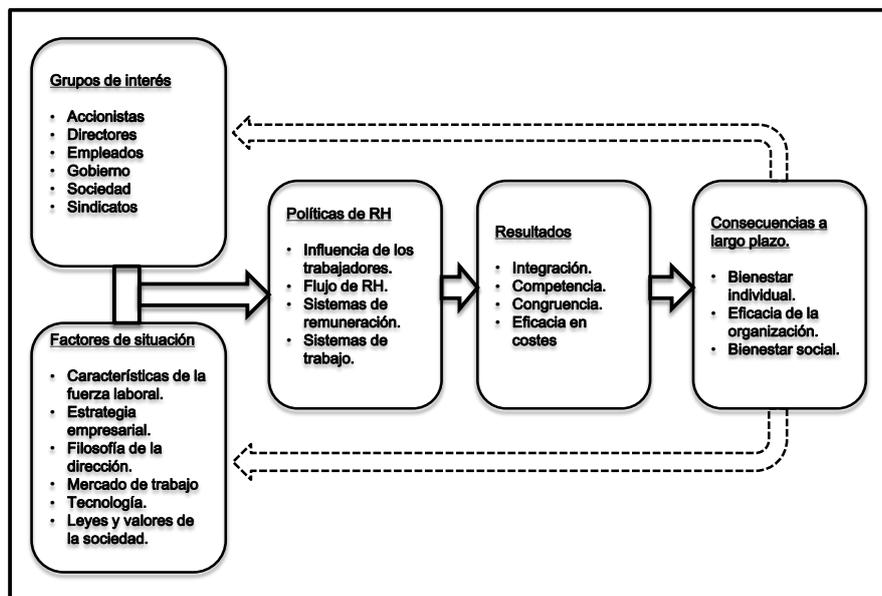
Entre los principales modelos que proponen una serie de objetivos específicos son destacables los de Beer, et al. (1984), Guest (1987) y Becker et al., (1997).

El “Modelo de Harvard” (Beer et al., 1984), también denominado como la versión *soft*⁵, de la Dirección de recursos humanos, destaca el aspecto humano de la gestión de las personas, y establece una serie de objetivos finales para la función de personal. El logro de estos objetivos finales, requiere la consecución de una serie de objetivos relacionados directamente con los recursos humanos. Por otro lado, este modelo se ocupa de la relación organización/trabajador y de la alineación de los intereses de los diferentes grupos de la organización con los objetivos de la misma organización. Además de esa consideración, reconoce la influencia que ejercen variables externas sobre la organización. El modelo de Harvard tiene como base angular la creación de un alto grado de compromiso entre la organización y los empleados, necesario para conseguir

⁵ Considera a los empleados como un recurso valioso y fuente de ventajas competitivas, por lo general asociado a la Teoría Y de McGregor.

las metas establecidas por la organización. El modelo se basa en un acercamiento analítico que proporciona una amplia descripción de las causas y los determinantes de las políticas de recursos humanos; de tal forma que los factores situacionales, así como los distintos grupos de influencia para la organización, influyen en la elección de las políticas de recursos humanos (Beer et al., 1984; Poole, 1999) actuando como una restricción de las mismas, las cuales afectarán a sus resultados de recursos humanos en relación a la integración, la competencia, la congruencia y la eficiencia en costes. A continuación se muestra el modelo en la siguiente figura 2.5:

Figura 2.5. Modelo de Harvard de Dirección de recursos humanos



Fuente: Beer et al. (1984)

Adicionalmente este modelo ofrece una visión general del campo de la Dirección de recursos humanos; de tal forma que:

- Ha incorporando en el mismo los agentes que intervienen y condicionan el proceso.
- Desde una perspectiva sistémica, considerando el sistema de recursos humanos como un sistema abierto, analizando tanto los *inputs*⁶ como los *outputs*⁷ del proceso.

Guest (1997) afirma que esta perspectiva es poco realista, ya que no ofrece vínculos concretos de la relación entre la Dirección de recursos humanos y los resultados. Partiendo del anterior modelo, *Guest (1987)* afirma que mediante la aplicación de las

⁶ Se define como la entrada de información al sistema en estudio.

⁷ Se define como la salida de información del sistema en estudio

políticas de recursos humanos se consiguen una serie de objetivos relacionados con los mismos:

- Integración estratégica, donde incluye cuatro elementos principales:

- 1- Integración de los recursos humanos en los planes estratégicos, para lo que es necesaria una estrategia corporativa definida y comprensible.
- 2- Necesidad de que las políticas de personal sean coherentes entre sí y, a su vez, con los objetivos estratégicos.
- 3- Reconocimiento, por parte de los directivos de línea de la importancia de los recursos humanos.
- 4- El último aspecto, proviene del concepto de congruencia de *Beer et al. (1984)*, procurando conseguir la integración de los empleados en el negocio, tal y como refleja el estilo japonés.

- Compromiso de los empleados, que se traduce en niveles superiores de satisfacción, productividad y adaptabilidad (*Beer et al., 1984*). Este objetivo presenta una serie de dificultades, relacionadas principalmente con la conceptualización del mismo, en términos de su definición y amplitud.

- La flexibilidad, ya que un rasgo que denota el éxito de la Dirección de recursos humanos es su capacidad para implantar planes estratégicos, actividad que implica una constante adaptación a cambios y presiones que se presentan con un carácter imprevisto.

- La calidad, tanto en el departamento de recursos humanos, como en las actividades realizadas por la organización. Esta búsqueda de la calidad permite a la organización mejorar su propia imagen y la de sus políticas de recursos humanos. En la siguiente tabla 2.4, se resumen estos aspectos antes mencionado:

Tabla 2.4. Objetivos de la Dirección de recursos humanos

POLITICAS	RESULTADOS DE RECURSOS HUMANOS	RESULTADOS ORGANIZACIONALES
Organización y Diseño de Puestos	Integración Compromiso Flexibilidad	Altos resultados
Formulación de políticas y gestión e implementación del cambio		Solución de problemas Éxito en el cambio
Reclutamiento, selección y socialización		Baja rotación

Valoración, formación y desarrollo	Calidad	Bajo absentismo
Sistemas de remuneración		Reducción de quejas
Sistemas de comunicación		Optimización de RRHH

Fuente: Guest (1987)

En otro sentido, *Becker et al. (1997)* proponen un modelo de siete etapas donde se analiza la relación existente entre la estrategia empresarial y el valor de mercado de la organización. De esta forma, se reconoce que la estrategia determina el sistema de recursos humanos a **utilizar**⁸, el cual incide sobre las habilidades de los empleados, su motivación, diseño de puestos y estructura organizativa. Dichas variables se encuentran estrechamente relacionadas con la productividad, creatividad y esfuerzo de los trabajadores, y a su vez con mayores niveles de beneficio y crecimiento, lo que implica un mayor valor de mercado de las organizaciones. Finalmente, *Armstrong (2002)*, basándose en la afirmación de *Ulrich y Lake (1990)* según la cual los sistemas de recursos humanos pueden ser fuente de capacidades organizativas que permitan a la organización descubrir y aprovechar nuevas oportunidades, enumera una serie de objetivos propios de la Dirección de recursos humanos:

- Posibilitar que la organización obtenga y retenga trabajadores cualificados, comprometidos con la organización y motivados.
- Desarrollar las capacidades de los individuos para generar aprendizaje y un continuo desarrollo de oportunidades.
- Desarrollar sistemas de alto rendimiento que incluyan rigurosos procesos de reclutamiento y selección, remuneración basada en el rendimiento y la formación y desarrollo de los empleados en función de las necesidades del negocio.
- Desarrollar sistemas de alto compromiso que reconozcan que los empleados son el principal activo de la organización y ayudar a desarrollar un ambiente favorable de cooperación entre estos y la organización.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que favorezca el trabajo en equipo y la flexibilidad de los trabajadores.
- Gestionar una fuerza laboral cada vez más diversa.
- Adoptar una forma de gestión de personal de acuerdo a unos principios éticos.
- Lograr que la organización alcance sus objetivos a través de la utilización de sus trabajadores.

⁸ Estos autores proponen la necesidad de aplicar sistemas de Prácticas de Recursos Humanos coherentes entre sí, ya que por un lado, la aplicación de una práctica aislada en un ámbito concreto de la relación laboral repercutirá en otra serie de factores, sobre los que se podrá incidir mediante la aplicación de prácticas referidas a otro ámbito.

- Utilizar al máximo la capacidad potencial de los trabajadores.
- Conseguir un alto grado de compromiso de los trabajadores.
- Conseguir integrar las políticas de recursos humanos con los planes de la organización.
- Desarrollar políticas de recursos humanos que sean coherentes entre sí.

A partir de todo lo visto, y en base a su conceptualización, características y objetivos principales, podemos concluir que los principales elementos que diferencian esta nueva orientación dada a la gestión del factor humano, denominada Dirección estratégica de recursos humanos, pueden sintetizarse en que (*Valle, 2003*):

- Ha de existir una relación estrecha entre la estrategia y la función de personal y la misma ha de tener un carácter proactivo.
- Se hace necesario un alto grado de coherencia en las prácticas de personal o políticas aplicadas, las cuales han de complementarse, considerándose el efecto sinérgico producido por su utilización conjunta (*Becker et al., 1997*). Estas afirmaciones tienen una base teórica importante en la Teoría de Recursos y Capacidades, ya que el ajuste entre la estrategia empresarial y la función de recursos humanos debe tener un carácter específico, complejo, y difícil de imitar por otras organizaciones, con el fin de conseguir ventajas competitivas sostenibles (*Björkman y Xiucheng, 2002*).
- Desde la Dirección estratégica de recursos humanos se reconoce que los recursos humanos pueden constituirse en fuente de ventaja competitiva (*Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 1988; Wright y Snell, 1991; Wright y McMahan, 1992; Wright et al., 1994*). En esta misma línea de pensamiento *Brockbank (1999)* destaca que esta importancia por la que aparece caracterizada la función de personal tiene su reflejo en el mundo empresarial en:
 - El incremento en el número de organizaciones en las que los directores de recursos humanos dependen directamente del director general.
 - Los directores generales de las grandes organizaciones cada vez se centran más en aspectos relativos a los recursos humanos.

Por otro lado, es importante señalar que bajo los supuestos de la Dirección estratégica de recursos humanos el nivel de análisis se sitúa en el ámbito empresarial o (nivel macro), a diferencia de la Dirección de recursos humanos donde la unidad de análisis se centra en la persona; de tal forma que, se le da un carácter netamente a nivel micro.

2.2.1 Algunos Factores Relevantes de la Dirección estratégica de recursos humanos

2.2.1.1 La integración estratégica

Entre los rasgos característicos de esta nueva orientación, se encuentra el análisis de la integración estratégica de la Dirección de recursos humanos dentro del proceso de dirección. Esta línea de investigación, puede ser subdividida en función del nivel de análisis (*Khatri, 2000; Wright y Boswell, 2002*) distinguiendo entre aproximaciones de tipo macro (*Golden y Ramanujan, 1985; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Torrington y Hall, 1998; Brockbank, 1999; Wright y Boswell, 2002*) y micro (*Balkin y Gómez, 1990; Arthur, 1992; Peck, 1994; Wright y Boswell, 2002*).

Las primeras analizan tanto el estatus como la influencia de la Dirección de recursos humanos en la organización; concretamente se centran, en la vinculación entre el proceso de formulación de la estrategia organizativa y la formulación de la estrategia de recursos humanos (*Bratton y Gold, 2003*).

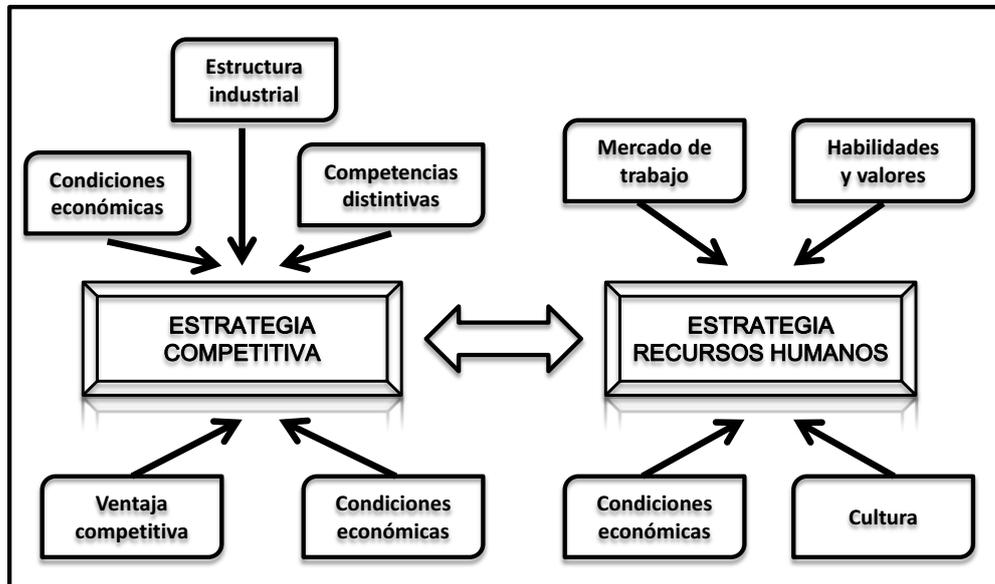
También, aparecen las aproximaciones de carácter micro que buscan concretar cuáles son las prácticas de recursos humanos que mejor se adecuan a la estrategia de la organización. Dentro de esta línea destacan los trabajos de *Schuler y Jackson (1987)* y *Miles y Snow (1984)* que serán analizados con detenimiento, por ser considerados trabajos de referencia en el estudio entre la relación de las prácticas de recursos humanos, la estrategia y su nivel de implicación en los resultados de la organización.

2.2.1.2 Aproximaciones macro de integración

Un factor en común de todas las aproximaciones que analizan la integración de la Dirección de recursos humanos en el proceso de dirección estratégica se ubica en el reconocimiento de los recursos humanos como elemento fundamental; no sólo en la implantación de la estrategia, sino como variable clave de su formulación. Esta circunstancia es desarrollada por *Walker (1994)* quien plantea la necesidad de integrar los recursos humanos en el proceso estratégico. Esta participación ha de realizarse en todas las etapas del mismo, como son el análisis estratégico, la formulación de la estrategia y la implantación de la estrategia; de tal forma que, en cada etapa se van detallando las funciones de la Dirección de recursos humanos. En la misma línea, *Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988)* indican la necesidad de integrar los recursos humanos en la estrategia de la organización. Para estos autores, esta integración ha de ser plena y recíproca. Así mismo, recogen una serie de factores que condicionan tanto

las estrategias competitivas como de recursos humanos, y ambas de alguna forma determinan el proceso de gestión de personal. La siguiente figura 2.6, trata de relacionar dicha integración:

Figura 2.6. Perspectiva general de la interdependencia entre la estrategia del negocio y la estrategia de recursos humanos



Fuente: Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988)

Las razones que esgrimen para justificar esta necesidad de integración son:

- Proporciona un abanico de posibilidades para la resolución de los problemas organizativos.
- Asegura que los recursos humanos, tecnológicos y financieros sean considerados en la formulación de objetivos.
- De esta forma, la organización consigue que los empleados sean considerados en la formulación de las políticas, lo que será en términos generales beneficioso, ya que éstos son los encargados de la implantación de las mismas.
- Supone la consideración de los recursos Humanos como una fuente de ventaja competitiva.

Por otro lado, también reconocen que la adopción de este enfoque estratégico puede suponer falta de flexibilidad y por tanto de competitividad respecto de aquellas organizaciones que no lo adopten, salvo que alcancen altos niveles de integración en ambos sentidos, circunstancia que recogen en su modelo.

Para justificar esta inclusión de los recursos humanos en el proceso estratégico, *Van Sluijs (1993)* describió un modelo relativo al ciclo de la Dirección de recursos humanos.

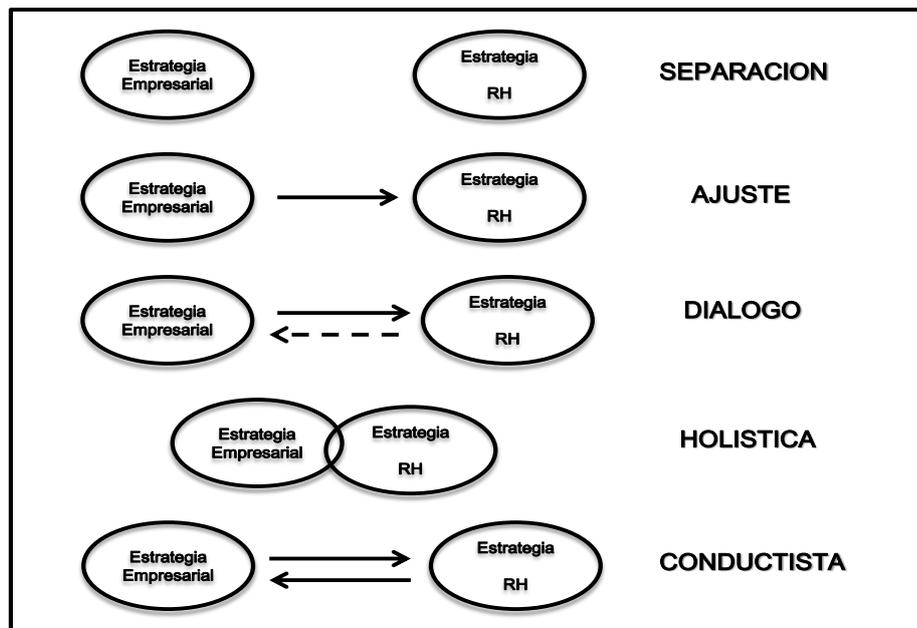
La base del mismo radica en que la modificación de las características de la fuerza de trabajo requiere más tiempo que la alteración de aspectos relacionados con la tecnología, la estrategia o la organización del trabajo, lo que hace necesarios que la estrategia se formule considerando de manera amplia estas características. El análisis y repercusión de esta vinculación serán analizados desde un punto de vista teórico y empírico, analizando los efectos positivos de la misma. Las principales aportaciones teóricas determinan el nivel de integración situando las relaciones de estrategia de recursos humanos y de estrategia organizativa en un continuo desde relaciones reactivas a otras totalmente proactivas. Es precisamente esta pro-actividad, como hemos indicado anteriormente, uno de los rasgos distintivos del enfoque estratégico de la Dirección de recursos humanos (*Valle, 2003*).

Golden y Ramanujan (1985), proponen cuatro tipos de relaciones entre la Dirección de recursos humanos y el proceso de planificación estrategia:

- “Administrativa”, en la que el departamento de personal realiza tareas estrictamente de carácter burocrático y las cuales tienen un carácter irrelevante para el resto de directores de línea.
- “Relación de una dirección”, donde existe un vínculo secuencial, según el cual las actividades de recursos humanos se limitan al diseño de programas y políticas que apoyen los objetivos estratégicos de la organización.
- “Relación de dos direcciones”, interconexionadas entre sí, donde la Dirección de recursos humanos adquiere una mayor relevancia, de manera que en el proceso de formulación estratégica, se empiezan a considerar elementos relativos a las personas.
- “Integrativa” donde existe una constante retroalimentación entre el proceso de planificación y la Dirección de recursos humanos y el director de personal se convierten en un actor principal en la determinación de la estrategia.

Torrington y Hall (1998) por su parte, recogen distintos modelos de integración que se producen en las distintas organizaciones, tal y como se muestra en la siguiente figura 2.7:

Figura 2.7. Tipos de integración entre estrategia y recursos humanos



Fuente: Torrington y Hall (1998)

Estos modelos son:

a- "Separación", que se corresponde con una situación en la que no existe relación alguna entre ambas estrategias. Esta situación, era típica en un gran porcentaje de organizaciones hace 30 años.

b- "Ajuste", que representa el creciente reconocimiento de las personas en el desarrollo de la estrategia de la organización, siendo considerados como la llave de su implantación. Este modelo se corresponde con el trabajo de *Fombrun et al., (1984)*, que se centraron en el papel que desempeñan los recursos humanos como mecanismo para implantar la estrategia en una organización. De esta forma, en función de la estrategia seleccionada, las actividades de recursos humanos irán encaminadas a un lugar u otro.

c- "Diálogo", en el que se plantea la necesidad de establecer relaciones entre la estrategia de la organización y los recursos humanos en ambos sentidos. Esto puede provocar situaciones en las cuales existirán estrategias que, en función de los recursos humanos disponibles, no puedan implantarse y se realizarán modificaciones en la formulación de la misma.

d- "Holístico", que considera los recursos humanos como elemento clave en la formulación de estrategias, más que como mecanismo de implantación. De esta forma, la estrategia de recursos humanos es reconocida como un fin en sí mismo, sin que sea posible la existencia de una estrategia organizativa sin la previa definición de una estrategia de recursos humanos. Esta idea fue desarrollada por *Boxall (1996)* y relacionada con la teoría de Recursos y Capacidades.

e- “Conductista”, considerado como el más extremo en lo que a relación entre estrategia de la organización y de recursos humanos. Desde el mismo se propone construir las fortalezas de las organizaciones a partir de los recursos humanos. *Butler (1988)* señala que este modelo supone un cambio en la concepción de los recursos humanos, pasando de ser considerada como mecanismo para la implantación de la estrategia a su consideración de variable fundamental en proceso de formulación de la misma.

En las aportaciones repasadas observamos un denominador común, y característica fundamental del proceso integrador, que es la proactividad. En este sentido, *Brockbank (1999)* afirma que es precisamente esta característica la que garantiza que los recursos humanos puedan constituirse en fuente de ventaja competitiva.

Para ello, parte de una clasificación de las actividades de recursos humanos en la que se han utilizado dos criterios:

- Distinguir entre la orientación estratégica u operativa de la Dirección de recursos humanos.
- Distinguir entre el carácter proactivo o reactivo de la Dirección de recursos humanos.

De esta forma plantea el siguiente marco que muestra la tabla 2.5, que permite clasificar las actividades de recursos humanos en:

Tabla 2.5. Alternativas de Dirección de los recursos humanos

	REACTIVAS	PROACTIVAS
ESTRATEGICO	Permite implementar la estrategia.	Crea alternativas estratégicas
OPERATIVO	Implementar las bases de la gestión.	Mejorar las bases de la gestión.

Fuente: *Brockbank (1999)*

Las actividades de carácter operativo y reactivo se limitan a la administración de salarios, determinación de las necesidades básicas de formación y contratación de empleados en los niveles más bajos. Un modelo de dirección operativo y proactivo busca una mejora en el proceso de gestión de personal, a través de la reingeniería de los procesos de recursos humanos, la aplicación de los sistemas de calidad total en el ámbito de los recursos humanos y asegurando altos niveles de moral en los trabajadores. Un modelo de carácter estratégico y reactivo se basa en la implantación de la estrategia de la organización, por lo que las actividades se centran en la realización de prácticas de recursos humanos acordes con la misma. Por último, el modelo estratégico proactivo se fundamenta en una visión de los recursos humanos como generadores de futuras alternativas estratégicas, mediante el fomento de una cultura basada en la innovación y

de la creación de las habilidades, conocimientos y capacidades que permitan su desarrollo.

Figura 2.8. Los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva



Fuente: Brockbank (1999)

Partiendo de la clasificación de Brockbank (1999) se establece la capacidad de los recursos humanos para conseguir una ventaja competitiva según lo mostrado en la figura 2.8; de manera que, los recursos humanos se constituirán en base para lograr ventajas competitivas cuando los mismos sean gestionados de una manera estratégica y proactiva.

2.2.1.3 Aproximaciones micro de integración

Las aproximaciones de carácter micro buscan proponer una serie de actividades o sistemas de prácticas de recursos humanos que se adecuen a la estrategia desarrollada por la organización. El modo de integración recogido bajo estas aportaciones difiere de las aproximaciones de carácter macro, y se fundamenta en que la elección estratégica condicionará los recursos a utilizar por la organización, siendo además necesario conseguir determinados comportamientos y aptitudes por parte de los trabajadores. En este sentido, encontramos una amplia variedad de trabajos (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Arthur, 1992; Bird y Beechler, 1995; Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Youndt et al., 1996; Alcazar et al., 2008). La integración entre la estrategia y los recursos humanos puede analizarse dependiendo del nivel estratégico considerado. En esta línea de pensamiento, existen trabajos que analizan el ajuste de los recursos humanos con la estrategia corporativa de la organización:

- Diversificación (Balkin y Gómez-Mejía, 1990)
- Internacionalización (Lei, Slocum y Slater, 2000)
- Estrategias a nivel de negocio: Miles y Snow (1978); Schuler y Jackson, 1987 y Porter (1980)

- y basadas en el ciclo de vida (*Gerstein y Reisman, 1983*)

A continuación, analizaremos las propuestas de *Miles y Snow (1984)* y *Schuler y Jackson (1987)* fundamentadas en la estrategia de negocio, ya que son trabajos de referencia que han servido de base para numerosos estudios empíricos. Estos modelos, fundamentados en la Teoría del Comportamiento, afirman que la estrategia desarrollada por las organizaciones requiere de unos comportamientos concretos, los cuales se consiguen actuando sobre los trabajadores mediante la aplicación de una serie de prácticas de recursos humanos. Como se podrá comprobar en las mismas y partiendo de una equiparación de las estrategias de innovación con la exploradora, y de las de calidad y reducción de costes con la defensiva, son en algunos casos contrarias. Esta falta de coincidencia puede deberse a la base en la que se fundamentan las actividades propuestas en cada caso, preponderando elementos de tipo externo en el modelo de *Miles y Snow (1984)* y factores eminentemente internos en el de *Schuler y Jackson (1987)*.

2.2.1.3.1 Modelo de Miles y Snow

Este modelo puede ser considerado como la primera aproximación teórica en la que se profundiza y concreta sobre las prácticas y sistemas de recursos humanos que mejor se adaptan a la estrategia de negocio desarrollada por una organización. La tipología considerada fue la propuesta por ellos mismos en 1978. *Miles y Snow (1978)* distinguen cuatro tipos de estrategia, según se indica en la tabla 2.6, en función del tipo de respuesta de las organizaciones a las situaciones del entorno.

Tabla 2.6. Tipología estratégica de Miles y Snow

ESTRATEGIA PROSPECTIVA	ESTRATEGIA ANALIZADORA
<ul style="list-style-type: none"> -Dominio amplio del mercado, que se redefine constantemente. -Valora ser pionera en nuevas áreas de mercado. -Responde rápidamente a las nuevas oportunidades. -No siempre consigue mantenerse con fuerza en los mercados que acomete. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cambios moderados en productos y mercados. -No suele ser pionera. -En mercados dinámicos son seguidoras. En mercados maduros eficientes.
ESTRATEGIA DEFENSIVA	ESTRATEGIA REACTIVA
<ul style="list-style-type: none"> -Posición estable y segura en sus productos. -Énfasis en la eficiencia. -Gama limitada de productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de estrategia competitiva. -Responde cuando se ve presionada por el entorno. -No desarrolla ni productos ni mercados.

-Ignora cambios no relacionados con su área de operaciones.	
-------------------------------------------------------------	--

Fuente: Adaptado de Miles y Snow (1978)

- **La estrategia prospectiva o exploradora** es desarrollada por aquellas organizaciones orientadas hacia el crecimiento y la explotación de nuevos mercados, gracias a su capacidad para desarrollar nuevos productos. Son organizaciones líderes en el mercado en el que operan.

- **La estrategia defensiva** es aplicada por organizaciones que dirigen todos sus esfuerzos a defender su posición competitiva. Prácticamente no desarrollan nuevos productos, ni se introducen en nuevos mercados. Sus esfuerzos van encaminados a la mejora de la eficiencia y reducción de costes.

- **La estrategia analizadora** es una combinación de las dos anteriores, ya que su desarrollo implica la introducción de cambios en los productos o servicios, pero de una manera más lenta que las exploradoras, y por otro lado, conceden importancia a la estabilidad y eficiencia, pero en menor medida que las anteriores.

- **La estrategia reactiva** está presente en organizaciones donde carecen de estrategia concreta y simplemente reaccionan a cambios producidos en el entorno. Son consideradas como un grupo marginal, y en muchos casos se excluyen de la investigación (*Shortell, y Zajac, 1990*).

Partiendo de las características principales de cada una de las estrategias, afirman que las mismas requieren de una serie de comportamientos concretos, los cuales se consiguen mediante la aplicación y desarrollo de una serie de prácticas de recursos humanos. De esta forma, proponen dos sistemas de Dirección de recursos humanos que se adaptan a cada una de las estrategias: **sistema buy** y **sistema make**, según se indica en la tabla 2.8. *Miles y Snow (1984)* sostienen que las organizaciones defensivas emplean un sistema de hacer, o interno, de Dirección de recursos humanos, mientras que las organizaciones exploradoras adoptan una estrategia de comprar, o de mercado, aunque no proporcionan un apoyo empírico a estas afirmaciones, basándose únicamente en la observación de grandes compañías norteamericanas. En cuanto a los planteamientos que justifican tal afirmación, según *Rodríguez (2004)* son:

-Las inversiones a largo plazo en capital humano, propias del sistema “hacer”, son relativamente más rentables en entornos estables, siendo esta circunstancia uno de los elementos clave de este tipo de estrategia (*Miles y Snow, 1978*).

-Las organizaciones defensivas conseguirán una mayor estabilidad desarrollando internamente a sus empleados, desarrollando conocimientos y habilidades de carácter específico, existiendo menores niveles de rotación, por la escasez de oportunidades de empleo alternativas dada la especificidad de sus conocimientos,

y al desarrollo de un fuerte sentido de pertenencia a la organización (*Rousseau, 1989*).

-Las organizaciones defensivas valoran mucho la eficiencia (*Miles y Snow, 1978*). En este sentido, un sistema hacer permite a las organizaciones pagar a los empleados por debajo de los salarios del mercado, a cambio de la promesa de una relación continua (*Pfeffer y Baron, 1998*).

-Otra forma mediante la cual las organizaciones defensivas tratan de mejorar la eficiencia es a través de las innovaciones de procesos. De esta forma, se puede afirmar que si los empleados están familiarizados con los procesos serán más capaces de contribuir a dichas innovaciones.

En la siguiente tabla 2.7 se puede apreciar la asociación entre algunas prácticas de recursos humanos y los diferentes estrategias desarrolladas por Miles y Snow (1984):

Tabla 2.7. Sistemas de Dirección de recursos humanos

PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS	DESARROLLAR (Make)	COMPRAR (Buy)
Proceso de selección	-Reclutamiento interno -Selección rigurosa -Importancia de la socialización	-Reclutamiento externo -Incorpora test psicológicos previos -Ninguna importancia de la socialización
Planificación de recursos humanos, formación y desarrollo	-Formal y amplia -Desarrollo de competencias -Amplios programas de formación específica y con carácter individual	-Informal y limitada -Identificación y adquisición de competencias -Programas de formación limitados, grupales y con un carácter más amplio
Evaluación	-Basada en comportamientos -Identificación de las necesidades de formación -Evaluación a nivel individual o grupo -Comparaciones temporales	-Basada en resultados -Identificación de las necesidades de reclutamiento -Evaluación a nivel divisional o empresa -Comparaciones cross-seccional
Compensación	-Basada en el puesto -Equidad interna -Poca importancia de la retribución variable	-Basada en resultados -Equidad externa -Importancia de la retribución variable, estando influenciada por las necesidades de reclutamiento
Otras	Participación de los trabajadores	Escasa o nula participación

Fuente: Adaptado de Miles y Snow (1984)

La estrategia “comprar” puede considerarse, además, un mecanismo para obtener ideas sobre nuevos productos y mercados por varios motivos. La contratación de empleados que han trabajado en diversas organizaciones, y en una gran variedad de situaciones, estimula nuevas perspectivas en la organización. Así, el intercambio de ideas entre los profesionales constituye un medio para la identificación de oportunidades. Al mismo tiempo, a diferencia de las organizaciones defensivas, que tratan de controlar a los empleados mediante métodos burocráticos, en cambio las organizaciones

exploradoras intentan encontrar métodos innovadores para la identificación y resolución de los problemas.

2.2.1.3.2 Modelo de Schuler y Jackson (1987)

La otra aportación de referencia es la realizada por *Schuler y Jackson (1987)* que basándose en la tipología de **Porter**⁹, definen un “menú” de prácticas tal y como lo muestra la tabla 2.9, donde para cada una de las principales áreas de la Dirección de Recursos Humanos (planificación, reclutamiento, valoración del rendimiento, retribución y formación), y la combinación de estas prácticas, determinará, la estrategia de recursos humanos desarrollada, la cual se debe adaptar a la estrategia organizativa.

La estrategia de calidad, requiere de una serie de consideraciones como:

- Una definición explícita y rígida de puestos de trabajo.
- Un alto nivel de participación de los empleados en decisiones relevantes relacionadas con las condiciones de trabajo.
- Una mezcla de criterios individuales y colectivos para la valoración del trabajo.
- Un trato igualitario de los empleados y proporcionar a los trabajadores garantías en cuanto a la seguridad de su empleo.
- Formación amplia, continua y con carácter grupal.
- Un sistema retributivo en el que prima el salario fijo, aunque contempla el establecimiento de incentivos, y el puesto no se constituye en el principal determinante del salario.

La estrategia de innovación, por el contrario, necesita de las siguientes prácticas:

- Definición de puestos que permitan la coordinación entre individuos y grupos.
- Una valoración orientada a largo plazo y de carácter grupal que favorezca la innovación.
- Definición de puestos que permita el desarrollo de habilidades y polivalencia.
- Un sistema retributivo basado en la equidad interna, flexible y en el que participe el trabajador.

⁹ Dentro de la estrategia de diferenciación propuesta por Porter (1980), Schuler y Jackson (1987) consideran la de calidad e innovación.

- La existencia de planes de carrera que refuercen la adquisición de habilidades amplias.
- Formación orientada a largo plazo, con carácter grupal y polivalente.

Tabla 2.8. Menú de prácticas de recursos humanos

PLANIFICACION		
-Informal -Corto plazo -Análisis explícito de puestos -Simplificación de puestos -Baja implicación de los trabajadores	----- ----- ----- ----- -----	-Formal -Largo plazo -Análisis implícito de puestos -Enriquecimiento de puestos -Alta implicación
CONTRATACION		
-Fuentes internas -Poca rigurosidad -Pocos niveles jerárquicos -Criterio explícito -Socialización limitada -Procedimientos cerrados	----- ----- ----- ----- -----	-Fuentes externas -Selección rigurosa -Muchos niveles jerárquicos -Criterio implícito -Socialización extensiva -Procedimientos abiertos
VALORACION		
-Basada en el comportamiento -Poca participación -Orientada a corto plazo -Orientación individual	----- ----- -----	-Basada en los resultados -Alta participación -Orientación a largo plazo -Orientación grupal
RETRIBUCION		
-Salarios bajos -Equidad interna -Pocos incentivos -Paquete salarial fijo -Poca participación -Pocos incentivos -Incentivos a corto plazo -Poca seguridad en el empleo -Jerarquizada	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----	-Salarios altos -Equidad externa -Muchos incentivos -Paquete flexible -Alta participación -Muchos incentivos -Incentivos a largo plazo -Seguridad en el empleo -Alta participación
FORMACION Y DESARROLLO		
-Corto plazo -Formación específica -Énfasis en la productividad -No formalizada -Orientación individual -Poca participación	----- ----- ----- ----- -----	-Largo plazo -Formación general -Énfasis en la calidad -Formación formal -Orientación grupal -Alta participación

Fuente: Schuler y Jackson (1987)

Por último, la estrategia de reducción de costes está caracterizada por:

- Una definición estrecha y rígida de puestos de trabajo.

- Planificación de carreras con la finalidad de buscar la especialización de los trabajadores y la eficiencia.
- Valoraciones orientadas a corto plazo y basadas en resultados.
- Retribución similar por debajo del mercado, basada en el puesto y con gran importancia del sueldo base sobre el total.
- Poco énfasis en la formación y el desarrollo de los empleados, caracterizada por su orientación al individuo, tener una perspectiva de corto plazo y tener como finalidad la especialización de los trabajadores.

En resumen, podemos indicar que según las distintas aportaciones macro y micro de integración referenciadas anteriormente, la estrategia de la organización y los recursos humanos están estrechamente relacionados (*Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988*) y que dicha relación se constituye en una variable que condiciona el efecto que las Prácticas de recursos humanos pueden tener en los resultados y además, también actúa como una variable que condiciona las políticas y prácticas de personal a aplicar; de tal forma que el éxito de la organización dependerá en gran medida de la coherencia entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia empresarial (*Wright et al., 1992*).

2.2.2 Algunas evidencias empíricas

Arthur (1992) analizó esta relación sobre una muestra de 54 plantas de organizaciones pertenecientes al sector del acero, partía de la afirmación que los requerimientos, en lo que a Dirección de recursos humanos se refiere, varían en función de la estrategia. Para ello, considera dos estrategias basadas en la tipología de *Porter (1980)*. A fin de categorizar la estrategia utiliza distintos grupos de variables relacionadas con la estrategia intentada (*Dess y Davis, 1984*) y gama de productos. A partir de un análisis cluster, se determinan cuatro grupos de organizaciones, uno de los cuales desarrolla una clara estrategia de liderazgo en costes, mientras que los otros tres aplican estrategias de diferenciación versátil, en base a los clientes, y especializada. En cuanto a la Dirección de recursos humanos se determinan dos sistemas de gestión de personal: 1) reducción de costes; y 2) maximización del compromiso, tal y como muestra la tabla 2.9.

Tabla 2.9. Sistemas industriales propuestos por Arthur

RELACIONES INDUSTRIALES	TIPO DE SISTEMA	
	Reducción de costes	Maximización del Compromiso
Diseño de puestos	-Precisa	-De manera genérica

Relaciones laborales	-Escasa influencia de los empleados en la toma de decisiones y poca participación en todos los niveles.	-Alta participación de los empleados. -Se proporciona regularmente información a los mismos.
Reclutamiento/ Supervisión	-Alto control y supervisión -Poca cualificación	-Equipos autónomos -Personal cualificado
Formación	-Esfuerzos limitados	-Formación amplia tendente a la adquisición de competencias.
Retribución	-Beneficios limitados -Salarios bajos	-Beneficios más amplios -Salarios elevados

Fuente: Arthur (1992)

Una de las principales conclusiones del trabajo de *Arthur (1992)* fue que el 60% de las organizaciones que desarrollan una estrategia de diferenciación adoptan un sistema de maximización del compromiso, mientras que el 89% de las organizaciones que desarrollan una estrategia de liderazgo en costes adoptan sistemas de relaciones industriales de reducción de costes.

Peck (1994) analiza la relación estrategia y prácticas de recursos humanos y la relación de ambas con el empleo. En cuanto a la relación entre la estrategia y la Dirección de recursos humanos, considera los sistemas propuestos por *Miles y Snow (1984)* comprar y desarrollar, que se adecuan a las estrategias prospectiva y defensiva respectivamente. Partiendo de esta base, plantea hipótesis de acuerdo, tanto con las propuestas de *Miles y Snow (1984)* como con las realizadas por *Schuler y Jackson (1987)* las cuales, según justifica el autor en su trabajo, son realizadas en sentido contrario. En cuanto a los resultados, en primer lugar, no detecta relación entre el sistema de recursos humanos, la estrategia y la relación de empleo. Centrándose en aspectos concretos de la política de personal, y de forma contraria a la propuesta de *Miles y Snow (1984)* y por tanto de acuerdo con *Schuler y Jackson (1987)* observa que las organizaciones prospectivas son aquellas que tienen establecidos mercados internos de trabajo.

Sanz et al., (1999) intentaron comprobar si aquellas organizaciones que desarrollan estrategias diferentes utilizan prácticas de recursos humanos distintas. Un análisis factorial sobre la escala de medición de la estrategia permitió determinar tres factores, que se corresponden con las estrategias propuestas por *Schuler y Jackson (1987)*. Posteriormente, mediante un análisis cluster se clasificaron las organizaciones en función de su orientación estratégica y se consideraron una serie de prácticas de recursos humanos, agrupadas en cuatro áreas:

- Adquisición
- Formación
- Compensación

- Valoración.

Bae y Lawler (2000) comprobaron que las organizaciones que compiten vía diferenciación, así como aquellas que persiguen conseguir altos niveles de velocidad en cuanto a su capacidad de respuesta en relación con los clientes “externos” e “internos” definieron que estas organizaciones son más propensas a utilizar sistemas de prácticas de recursos humanos de **alta implicación**¹⁰.

Camelo, et al. (2000) analizan cómo la orientación estratégica de la organización condiciona las prácticas de recursos humanos utilizadas por la misma. Concretamente consideran tres estrategias:

- Diferenciación
- Innovación
- Eficiencia,

Así como una serie de variables de recursos humanos relativas a la formación, planificación de carreras y retribución. A partir de un análisis realizado sobre una muestra de 130 organizaciones pertenecientes a varios sectores, dedujeron que la formación no se encuentra vinculada con la estrategia, mientras que la planificación de carreras y la retribución lo están parcialmente. Para la planificación de carreras, se encontraron diferencias significativas en cuanto a su grado de formalización, siendo las organizaciones innovadoras las que presentan mayores niveles. Para la retribución, se encuentran diferencias en la importancia dada al componente variable y su eficiencia.

Khatri (2000) intentó contrastar la relación entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia, fundamentándose en las proposiciones de *Miles y Snow (1984)*. Para ello realizó un análisis anova, a partir del cual no se pudieron determinar diferencias significativas en las prácticas utilizadas por organizaciones que desarrollan estrategias distintas. En las pocas prácticas en las que se evidenció algún tipo de diferencia, fueron el poco uso de la compensación basada en los resultados por parte de las organizaciones defensivas, y que las organizaciones prospectivas y analizadoras usan en mayor medida “evaluaciones del rendimiento considerando la opinión de los trabajadores” que las organizaciones reactivas.

Horgan y Mülhau (2003) determinaron la utilización de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento, en función de la orientación estratégica desarrollada por la organización. De esta forma, después de clasificar a las organizaciones en tres grupos, en función de la intensidad en la utilización de estas prácticas, comprobaron que las

¹⁰ Formación amplia, empowerment, selección rigurosa, retribución basada en resultados y diseño de puestos amplios.

organizaciones que desarrollan una estrategia de diferenciación son más propensas a la utilización de este tipo de sistemas de alto rendimiento.

Del análisis de los trabajos enumerados anteriormente, podemos afirmar que todos nos indican un soporte empírico consistente para reconocer la influencia de la estrategia en la Dirección de recursos humanos. Este aspecto, será considerado posteriormente, ya que cuando centremos nuestra visión en el análisis de la correlación de los recursos humanos en los resultados de las organizaciones del sector financiero público costarricense, existen perspectivas, como la contingente y la configuracional, que reconocen el efecto moderador de la estrategia en dicha relación.

2.3. El concepto de ajuste en la Dirección estratégica de recursos humanos

El concepto de Dirección estratégica de recursos humanos, como se ha estructurado en su conceptualización, se encuentra estrechamente asociado con el concepto de ajuste *Sánchez (2001)*. El concepto de ajuste ha sido objeto de numerosas investigaciones en el ámbito de la Dirección estratégica y actualmente de aquellos investigadores que se han centrado en la Dirección de recursos humanos; ya que, como se ha analizado anteriormente, los recursos humanos pueden considerarse el principal recurso estratégico de las organizaciones en la actualidad (*Wright et al., 1994*). Los autores *Wright y Snell (1998)* afirman que si la Dirección estratégica de recursos humanos es el conjunto de actividades planificadas de recursos humanos que permitan la consecución de los objetivos organizativos (*Wright y McMahan, 1992*), se hace necesario conseguir dos tipos de ajuste o congruencia: el interno y el externo.

El trabajo de *Baird y Meshoulam (1988)* puede considerarse una de las primeras propuestas en las que se reconoce la necesidad de ajustar las prácticas de recursos humanos interna y externamente. Por un lado, señala la necesidad de ajuste interno, relacionado con necesidad de conseguir complementariedad y sinergias entre las distintas prácticas de recursos humanos, de manera que las mismas no se analicen de manera independiente, sino integradas en un determinado sistema de prácticas coherentes entre sí (*Miles y Snow, 1984, Arthur, 1992, 1994; Youndt et al., 1996; Ichniowski et al., 1997; Richard y Johnson, 2001*). También, define el concepto de ajuste externo como la necesidad de adecuar las prácticas de recursos humanos a la etapa de desarrollo de la organización. Las premisas principales son, por tanto, que la adopción de una estrategia concreta requiere determinadas prácticas de recursos humanos que son diferentes de las requeridas por otra organización que desarrolle una estrategia distinta (*Fombrun et al., 1984; Miles y Snow, 1984; Jackson y Schuler, 1987*).

En la literatura podemos encontrar, además de la estrategia, otras variables moderadoras en la relación de resultados y prácticas de recursos humanos, como son el ciclo de vida (*Gerstein y Reisman, 1983, Baird y Meshoulam, 1988*), la estructura (*Tichy et al., 1982*) y el sector en el que se encuentra ubicada la organización (*Datta et al., 2005*). Un concepto, que en la literatura aparece asociado al de ajuste, es el de

flexibilidad (*Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Milliman et al., 1991; Wright y Snell, 1998*). La flexibilidad puede ser entendida como “la habilidad de la organización para responder a la demanda en entornos dinámicos y competitivos” *Milliman et al. (1991)* y *Sánchez (1995)* recogen cuatro situaciones en las que la flexibilidad adquiere un papel determinante en el desarrollo empresarial:

- 1) Cuando el entorno en el que se encuentra la organización está caracterizado por un fuerte dinamismo.
- 2) Cuando el entorno presenta distintas condiciones y situaciones.
- 3) Cuando los objetivos y estrategias de la organización cambian rápidamente.
- 4) Cuando la organización persigue objetivos que pueden ser opuestos entre sí (*Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988*).

A continuación, tomando como referencia el concepto de ajuste externo, analizaremos una serie de factores internos y externos que determinan el proceso de Dirección de recursos humanos (*Jackson et al., 1989; Jackson y Schuler, 1995, Bamberger y Meshoulam, 2000*). Estas variables condicionarán las prácticas adoptadas, en tanto que la efectividad de las mismas, y en algunos casos la posibilidad de aplicarlas queda supeditada a cómo se presenten estas circunstancias.

2.3.1. Algunos factores externos condicionantes del proceso de Dirección de recursos humanos especialmente valiosos para nuestra investigación

2.3.1.1. Entorno cultural, legal y político

La cultura puede ser considerada como el conjunto de actitudes, valores, y creencias de los miembros de un determinado grupo (*Johnson, 2000*). *Hofstede (2001)* define cultura como aquellos rasgos de pensamiento que distinguen a individuos de distintos grupos. Podemos hablar de cultura en diferentes niveles, el nacional, el regional u el organizacional; siendo la cultura a nivel nacional la que más influye en la estructura formal de las organizaciones y en su propia cultura interna (*Trice y Beyer, 1993*). En el contexto de los recursos humanos, encontramos numerosos estudios que relacionan la cultura nacional con las prácticas de recursos humanos (*Sparrow y Wu, 1998; Clark y Pugh, 2000; Al-Khalifa y Aspinwall, 2001; Hope y Muhlemann, 2001*). De esta forma,

Sparrow y Wu (1994) afirman que la influencia de la cultura en las actividades de gestión se fundamenta en que:

- Se condiciona las expectativas de éxito.
- Se determina la percepción de lo que es una carrera exitosa.
- Se establece patrones de relación entre mandos y subordinados.

Por otro lado, existen una serie de aspectos relativos al mercado de trabajo que pueden tener influencia sobre las actividades de recursos humanos tales como: el nivel de desempleo, la estructura del mercado de trabajo y nivel de regulación del mismo, que pueden limitar la capacidad de dirección en la organización (*Claver et al., 2000*).

Centrándonos en el último de los aspectos, y frente a las compañías de Estados Unidos, las compañías europeas, tal y como recoge *Brewster (1993)*, deben dedicar una mayor cantidad de recursos a formación y desarrollo de los empleados, debido a la mayor legislación en lo que a materia laboral se refiere y a los mayores niveles de sindicalización de estas economías. *Huselid et al. (1997)* encontraron que las organizaciones americanas alcanzan mayores niveles de efectividad técnica de la Dirección de recursos humanos que la efectividad estratégica, como consecuencia de la regulación ejercida por las administraciones, en relación con actividades como formación y evaluación. *Hannon et al., (1995)* comprobaron cómo la actuación institucional limita la “exportación” de elementos claves de su estrategia de recursos humanos desde la casa matriz al resto de sus subsidiarias en otros países.

En esta misma línea de análisis, los altos niveles de desregulación permiten a las organizaciones reducir sus costes de personal por dos vías (*Michie y Sheehan, 2001*):

- a- Permitiendo una contratación flexible de los trabajadores, sin soportar costes de personal no necesarios, en función del volumen de producción o requerimientos organizativos.
- b- A los “trabajadores flexibles” se les tiene como norma general, salarios inferiores respecto a aquellos trabajadores permanentes.

Así, parte del riesgo organizativo es traspasado a los empleados (*Kleinknecht, 1998*). Sin embargo, también se ha podido comprobar, que la “utilización flexible” de los trabajadores repercute de manera negativa en otros aspectos fundamentales en el desarrollo de las operaciones de las organizaciones, como es su capacidad innovadora.

2.3.1.2. Características del sector

Las características de un sector condicionan las técnicas de gestión a utilizar en el desarrollo de la actividad de las organizaciones (*Datta et al., 2005*). Por lo tanto, la aplicación de determinadas prácticas de recursos humanos está influenciada por esta variable en la medida en que su estructura y características principales pueden influir en variables como tecnología, formación requerida y nivel de competencia por los factores productivos, principalmente sobre el factor humano.

Uno de los primeros trabajos que abordan la manera en que el sector es un condicionante de las políticas de personal es el de *Jackson et al. (1989)* quienes parten de una sencilla clasificación de los sectores económicos en manufactura y de servicios, encontrando diferencias en las prácticas adoptadas en relación a la valoración del resultado y la formación. Siguiendo con esta distinción, *Lawler (1992)* determina a partir de dos encuestas realizadas en los años 1987 y 1990, que no sólo las organizaciones manufactureras son más predispuestas a la aplicación de prácticas innovadoras de recursos humanos, sino que además estas diferencias se habían incrementado en esos tres últimos años. *Osterman (1994)*, en un trabajo realizado en el año 1992, evidenció que las organizaciones manufactureras adoptaban en mayor medida la rotación de puestos y los círculos de calidad.

Por otro lado, se encuentran una serie de trabajos que destacan la creciente adopción en la pasada década ya de prácticas innovadoras o de alto rendimiento propias de organizaciones manufactureras en el sector servicios (*Hunter, 2000*). En el trabajo de *Terpstra y Rozell (1993)*, se demuestra que el efecto positivo de la utilización de técnicas de selección rigurosas es mucho mayor en organizaciones financieras y de servicios, las cuales son más intensivas en trabajo. En este sentido, *Batt (2002)*, llega a afirmar, que es precisamente en el sector servicios, concretamente en aquellos segmentos que generan un alto valor añadido, donde se aplican en mayor medida estas prácticas. Sin embargo, el posterior análisis de regresión realizado mostró que es en los segmentos más estandarizados y con menos posibilidades para la generación de valor añadido donde estas prácticas tienen una mayor repercusión sobre los resultados.

Otro grupo de investigaciones viene enfocado desde el área de marketing, donde estos trabajos efectuaron sus investigaciones en el sector servicios, fundamentándose en la existencia de las relaciones significativas entre actitudes de los empleados, satisfacción de los clientes y los resultados. Este hecho es razonable; dado que, una de las características del sector de servicios es el contacto directo entre clientes y empleados. De esta forma, *Schneider y Bowen (1985)*, analizaron la relación existente entre las percepciones de los empleados sobre las prácticas de recursos humanos y el clima laboral de la organización, sobre las percepciones y actitudes de los clientes. Los resultados revelaron que la intención de abandono de los clientes se asociaba a percepciones negativas sobre el clima laboral por parte de los empleados, siendo un determinante del mismo las prácticas de recursos humanos aplicadas.

Datta et al. (2005), destacan una serie de aspectos relativos al sector, como reguladores de la eficacia sobre los resultados de la aplicación de sistemas de trabajo de alto rendimiento, como:

- La intensidad del capital.
- El crecimiento.
- La diferenciación.
- El dinamismo.

Partiendo de la consideración de estas variables, y sobre una muestra de 132 empleados, pudieron constatar que en aquellos sectores intensivos en capital, el efecto positivo de la aplicación de sistemas de alto rendimiento es menor. Por otra parte, demostraron que el efecto positivo de la utilización de estos sistemas es mayor en industrias de alto crecimiento y en aquellos sectores en los que existen altos niveles de diferenciación, lo que es coherente con su planteamiento de partida. No se evidenció empíricamente el efecto regulador del dinamismo del sector en dicha relación.

Por último, otra variable relacionada con el sector que condiciona la Dirección de recursos humanos es la intensidad tecnológica. *Appleyard y Brown (2001)* sugieren que los sectores intensivos en tecnología requieren una gran velocidad en la resolución de problemas de tipo productivo. Esto hace que en este tipo de sectores se aplique en mayor medida el trabajo en equipo o los llamados equipos auto gestionados e interdisciplinarios; y por ende, se realice una mayor inversión en formación y se fomente la participación de los empleados en las actividades orientadas a la resolución de problemas.

2.3.2. Algunos factores internos condicionantes del proceso de Dirección de recursos humanos, especialmente valiosos para nuestra investigación

2.3.2.1. Estructura organizativa

La estructura describe la asignación de tareas y responsabilidades entre los individuos y departamentos así como las relaciones establecidas entre los mismos (*Child, 1977*). La estructura organizativa es el esqueleto de la organización, tal y como lo indican *Padilla y del Aguila (2002)*. La estructura de la organización tendrá una influencia en la Dirección de recursos humanos ya que, dependiendo de la misma, los requerimientos de coordinación, orientación y el tipo de trabajador serán distintos (*Jackson et al., 1989; Van Sluijs et al., 1991*). En cuanto a las formas de estructuración pueden destacarse la departamentalización funcional, por producto, por territorio o matricial, como combinación de varias. Cada una de estas formas de estructuración, son el resultado de la influencia de factores internos y externos, tales como tecnología, demanda o el enorme movimiento del entorno (*Jackson y Schuler, 1995*).

Jackson et al. (1989) consideran dos formas de estructurar la organización:

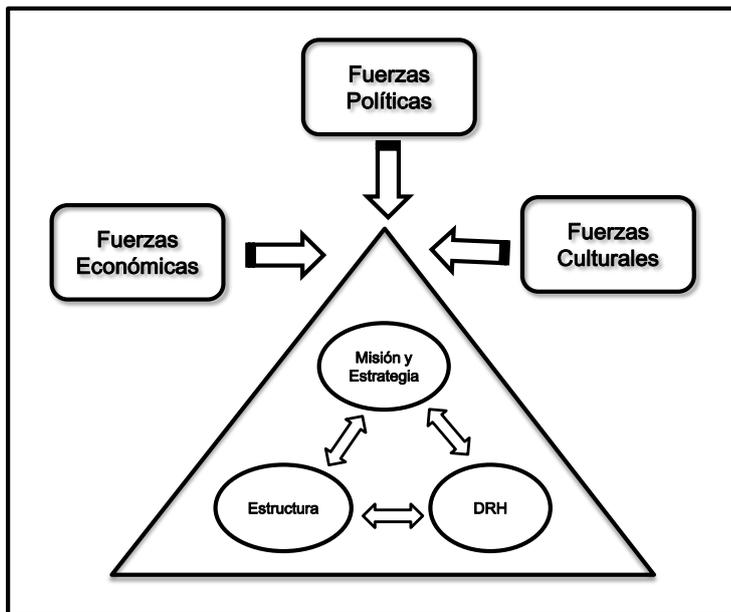
- a- por función.
- b- por producto.

De esta forma, la primera se adapta mejor a aquellas organizaciones que producen un solo bien o servicio, donde el proceso productivo está caracterizado por altos niveles de interdependencia entre las unidades de trabajo. Esta característica, propia de esta forma de estructuración, influye en determinados aspectos de la estrategia de recursos humanos, de manera que un sistema de valoración y retribución basado en el resultado, no sería recomendable por la dificultad de identificar el resultado de las actividades realizadas por cada una de estas unidades de trabajo. Por otro lado, las actividades de formación y desarrollo tendrían un carácter específico por los mayores niveles de especialización existentes en el diseño de puestos. En cambio, aquellas organizaciones que producen una amplia variedad de bienes o servicios, pasan de operar desde un entorno limitado a un entorno mucho más complejo y variado, en el que se hace necesario la realización de actividades de recursos humanos opuestas a las anteriores.

Así, el grado de formalización y centralización de la estructura, condiciona las prácticas de recursos humanos a aplicar (*Gómez et al., 2001*) de tal forma que para estructuras altamente formalizadas y centralizadas es recomendable el desarrollo de una estrategia de recursos humanos que haga hincapié en el control, centralización de las decisiones sobre salarios, una descripción explícita de puestos y el pago de salarios en función del puesto de trabajo. Por el contrario, en estructuras menos normalizadas y descentralizadas, se recomienda la aplicación de técnicas no formales de selección y socialización, la descentralización de las decisiones sobre salarios, definición amplia de puestos y salarios en función del rendimiento.

Por último, es importante destacar que los aspectos relativos a la estructura de la organización tienen una gran trascendencia, por sí mismos y por su vinculación con la estrategia empresarial. En este sentido, *Fombrun et al. (1984)* plantearon la necesidad de ajuste entre los principales elementos que conforman la organización, tal y como se muestra en la figura 2.9, para dar respuesta a las situaciones del entorno:

Figura 2.9. La Dirección estratégica y las variables de entorno



Fuente: Fombrun et al. (1984)

Si la organización responde de manera adecuada a dichas situaciones sus resultados serán positivos. Estos elementos son:

- Misión y estrategia.
- Estructura.
- Dirección de recursos humanos.

Partiendo de esta situación, señalan que es necesario desarrollar actividades de recursos humanos que se apoyen en la estrategia de la organización y que sean acordes con la estructura organizativa de la organización. Concretamente, el ajuste de los recursos humanos se consigue actuando en cuatro áreas principales:

- Selección
- Valoración
- Remuneración
- Desarrollo

A su vez, las prácticas realizadas dentro de cada una de estas áreas principales tienen una vinculación directa con el resultado de la organización. Así, *Fombrun et al. (1984)* establecen cinco políticas de recursos humanos adecuadas a cinco combinaciones entre estructura y estrategia que varían entre organizaciones que desarrollan un producto único utilizando estructuras funcionales hasta organizaciones multi producto que operan internacionalmente con una estructura global, tal y como se muestra en la tabla 2.10

Tabla 2.10. Relaciones entre estrategia, estructura y DRH

		DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS			
Estrategia	Estructura	Selección	Evaluación	Recompensa	Desarrollo

Producto único	Funcional	Orientación funcional, criterios objetivos	Medida subjetiva vía contacto personal	Asignadas de modo paternalista y no sistémico	Experiencias laborales no sistemáticas, especialización funcional.
Producto único (integración vertical)	Funcional	Orientación funcional, criterios estandarizados	Impersonal, basada en datos de coste y productividad	Relacionadas con el rendimiento y la productividad	Especialistas funcionales con algunos generalistas, amplia rotación
Crecimiento mediante la adquisición de negocios no relacionados.	Negocios separados y autónomos	Orientación funcional, pero varía el nivel de estandarización de 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
Diversificación relacionada mediante crecimiento interno y adquisición	Multidivisional	Orientación funcional y generalista, criterios sistemáticos	Impersonal, basada en rentabilidad económica, productividad y evaluación subjetiva de la contribución de la compañía	Importancia de bonos, basados en la rentabilidad y en la evaluación subjetiva de la contribución de la compañía	Multifuncional y multidivisional
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 et al. (1984)

2.3.2.2. Tamaño de la organización

El proceso de crecimiento de una organización involucra una serie de cambios que, como sobre el resto de funciones de la organización, influyen en la Dirección de los recursos humanos (Jackson et al., 1989). Henry Mintzberg (2005) en cambio, en su análisis de la estructuración de las organizaciones se refirió al término «adaptación mutua» para identificar aquella coordinación del trabajo mediante una simple comunicación informal. La adaptación mutua aparecería en las organizaciones más sencillas como algo natural, pero advierte el autor que, paradójicamente, se recurre al

mismo mecanismo en las organizaciones complejas, dado que es lo único que funciona en circunstancias extremadamente difíciles.

La Teoría Institucional sugiere que las grandes organizaciones deben adoptar prácticas de recursos humanos más sofisticadas con un importante contenido social (*Jackson y Schuler, 1995*). Esta idea es compartida por *Johns (1993)* quien afirma que, a pesar de que las pequeñas organizaciones presentan mejores resultados en lo que a introducción de nuevos productos y servicios se refiere, son las grandes organizaciones las que utilizan técnicas administrativas más innovadoras. Esto es así porque las grandes organizaciones, con una estructura compleja requieren una mayor “sintonía administrativa”, además estas organizaciones reciben mayores niveles de presión de tipo legislativo y político. Otra variable que condiciona el contenido de la política de personal en función del tamaño de la organización es la mayor disponibilidad de recursos por parte de las organizaciones de mayor dimensión, a lo que hay que unir la posibilidad de conseguir economías de escala, que permiten una mejor distribución de los costes derivados de la aplicación de estas prácticas. De hecho, en muchos casos las pequeñas organizaciones encontrarán impedimentos para aplicar prácticas de recursos humanos por la falta de tiempo, dinero y empleados (*Jackson et al., 1989; Hornby y Kuratko, 1990; Deshpande y Golhar, 1994; De Kok y Uhlaner, 2001*).

Sin embargo, también existen aportaciones en sentido contrario, como la de *Sabater (2002)* quien afirma que esta relación no es tan clara, ya que si bien las grandes organizaciones disponen de una mayor cantidad de recursos para la aplicación de prácticas universalistas de recursos humanos, soportan una mayor rigidez, frente a las pequeñas organizaciones mucho más flexibles para la utilización eficiente de nuevas técnicas de Dirección. De hecho, dentro de la literatura existen una serie de trabajos, donde se analiza la repercusión de la aplicación de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento en pequeñas organizaciones, rompiendo con la tendencia existente dentro de la literatura a limitar los trabajos al análisis de la Dirección de recursos humanos a grandes organizaciones (*Tame 2002*).

2.3.2.3. Ciclo de vida de la organización

El estudio del ciclo de vida de la organización, muestra su evolución a través de varias fases en el tiempo. Las prioridades en lo que a Dirección se refiere, difieren dependiendo de la etapa del ciclo de vida. De esta forma, la efectividad de la Dirección de recursos humanos depende del grado de ajuste con la etapa de desarrollo en la que se encuentre la organización (*Baird y Meshoulam, 1988*). En otro sentido, *Hanks y Chandler (1994)* evidenciaron que la especialización plena de la Dirección de recursos humanos, es decir existencia de la misma como área funcional, se produce cuando una organización se encuentra en su etapa de madurez. Este análisis de la Dirección de recursos humanos

en función de la etapa de evolución ha recibido un considerable soporte empírico (*Dodge y Robbins, 1992; Hanks y Chandler, 1994*).

Buller y Napier (1993) encontraron diferencias importantes, en lo que a las actividades de recursos humanos se refiere, entre organizaciones de crecimiento rápido y aquellas que se encuentran en otra fase del ciclo de vida. Concretamente, pudieron comprobar cómo en las organizaciones que se encontraban en su etapa de crecimiento rápido las actividades de recursos humanos a las que se otorgaba mayor importancia desde la dirección eran las relativas a la contratación. Los resultados obtenidos son consistentes con los obtenidos por *Schuler (1987)* y *Schuler y Jackson (1987b)*, evidenciando que estas organizaciones consideran una tarea principal la contratación de personal, mientras que las organizaciones que se encuentran en la etapa de madurez tienen como prioridad la creación de un mercado laboral interno, así como enfatizar en las actividades formativas.

Dess y Lumpkin (2003), utilizan el término de capital humano para referirse a las “*capacidades individuales, conocimientos, habilidades y experiencia de los empleados y directivos de una organización*”. Partiendo de esta definición, afirman que el éxito de la organización está condicionado a la adaptación de este capital humano a través de tres actividades principales de recursos humanos: contratación, desarrollo y retención en las distintas etapas del ciclo de vida de una organización.

Rutherford et al., (2003) si bien encuentran únicamente apoyo parcial sobre la hipótesis de la existencia de un modelo de organización basado en el ciclo de vida, pudieron contrastar cómo las actividades de recursos humanos varían en función de la etapa de desarrollo. De esta forma, y considerando la variable crecimiento, se establecieron cuatro etapas en el ciclo de vida de las organizaciones:

- a- Sin crecimiento.
- b- Crecimiento bajo.
- c- Crecimiento moderado.
- d- Crecimiento alto.

Las principales conclusiones fueron que las actividades de formación adquieren una mayor importancia en las organizaciones de alto crecimiento y una menor trascendencia en las organizaciones de bajo crecimiento. Las cuestiones relacionadas con la retribución son fundamentales en organizaciones de alto crecimiento, frente a la poca importancia que desempeñan en organizaciones de bajo crecimiento; por último, las actividades de contratación desempeñan un papel prioritario en organizaciones sin crecimiento y su importancia es menor en organizaciones de bajo crecimiento.

2.3.2.4. Cultura organizativa

La Dirección de recursos humanos generalmente se ha asociado con la cultura organizativa (p.e. *Guest, 1994; Legge, 1995*). De acuerdo con *Deal y Kennedy (1982)* el establecimiento de una cultura organizativa permite influir en el comportamiento de los trabajadores, y por lo tanto conseguir mejoras en los resultados.

La cultura organizativa, que puede ser definida como el conjunto de normas y valores aceptados íntimamente por los miembros de una organización, se constituye en una guía del comportamiento que, con carácter informal, ayuda a los trabajadores a entender lo que la organización espera de ellos, consiguiendo un aumento de su compromiso para garantizar la “salud” de la organización.

Guest (1994) sugiere que mediante las técnicas de selección, socialización y formación, la Dirección de recursos humanos puede contribuir a la creación de esas normas y valores. Concretamente, la aplicación de prácticas de alto rendimiento tiene un impacto directo en la cultura de una organización. Sin embargo, otros autores afirman que es la cultura organizativa, una de las variables que condiciona las prácticas de recursos humanos adoptadas por las organizaciones (*Kane y Palmer, 1995; Ferris et al., 1999*).

En este sentido, dentro de la literatura se fundamenta que la Dirección de recursos humanos influye y es influenciada por la cultura organizativa (*Hartog y Verburg, 2004*), aunque con carácter empírico, y debido a las limitaciones de las herramientas estadísticas, se suelen estudiar relaciones en un solo sentido. De una manera más concreta, podemos destacar trabajos que relacionan las actividades de atracción y selección de trabajadores con la cultura organizativa (*Schneider, 1987; Schneider et al., 1995; Schneider et al., 1998*), destacando la necesidad de contratar trabajadores cuyos valores sean similares a los de la organización, como forma de garantizar su permanencia en la misma.

Hartog y Verburg (2004) definieron cuatro tipos de cultura organizativa en función de su orientación a los objetivos, reglas, innovación y apoyo a los empleados, estableciendo relaciones entre las mismas y la aplicación de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento. De una manera más concreta, pudieron comprobar que aquellas organizaciones en las que su cultura se encuentra orientada a los resultados utilizan en mayor medida retribución variable y que aquellas organizaciones orientadas a la innovación realizan de manera más habitual el análisis de tareas para conseguir mejoras en la productividad. Así mismo, un índice de prácticas que incluía aspectos relativos a la selección, formación, planificación de carreras y existencia de una filosofía global de Dirección de recursos humanos, se relacionaba positivamente con las culturas orientadas a los resultados, innovación y apoyo a los empleados.

Poskiene (2006) la describe como un complejo conjunto de ideologías, tradiciones, compromisos y valores que son compartidos por toda la organización y que influyen en cómo se comporta la organización en aspectos como la capacidad para innovar, adaptarse y avanzar. Bajo esta premisa, lo relevante no es lo que los individuos aportan a la organización sino los valores que la organización inculca a los individuos.

2.3.2.5. Nivel de sindicalización en las organizaciones

La existencia e influencia de los sindicatos en el ámbito estatal, sectorial o de la organización privada pueden, por un lado, limitar las actividades de recursos humanos por la organización (*Boselie et al., 2001*) y por otro lado, tienen capacidad para influir en la legislación laboral existente, estableciendo condiciones de obligado cumplimiento en el ámbito de las relaciones laborales. Esta limitación, en lo que a políticas y actividades de recursos humanos se refiere, en muchos casos puede traducirse en una falta de flexibilidad y pérdida de competitividad. Estas tesis fueron validadas empíricamente cuando comprobaron que los efectos positivos de la aplicación de sistemas de prácticas de recursos humanos de control y de compromiso, se ven reducidos en organizaciones muy institucionalizadas, donde los sindicatos tienen una gran influencia. *Bae y Lawler (2000)* observaron que las organizaciones sindicalizadas obtenían niveles inferiores de resultado y desarrollaban en menor medida estrategias de diferenciación.

En sentido contrario, se ha encontrado evidencia empírica sobre la relación negativa entre la existencia de sindicatos y la tasa de rotación en las organizaciones, lo que se traduce en incrementos de la productividad (*Freeman y Medoff, 1984*). Esto es así porque las organizaciones con mayor intensidad **sindical**¹¹, se caracterizan por mayores niveles de recompensas económicas y no económicas, seguridad en el empleo y más capacidad por parte de los empleados para transmitir sus quejas e inquietudes (*Kochan y Barocci, 1985; Baron et al., 1986*), lo que se traduce en mejores resultados. *Guthrie (2001)*, encontró que el nivel de sindicalización repercute positivamente en la retención de los empleados y en la productividad, aunque para la segunda no fue significativa. *Guthrie et al. (2002)*, observaron una relación positiva entre el nivel de sindicalización y los resultados, concretamente respecto de la productividad. Análisis adicionales, realizados descomponiendo la muestra en función de la estrategia adoptada, permitieron concluir que la influencia de los sindicatos en los resultados es de carácter positivo en organizaciones que desarrollan una estrategia de diferenciación y es de carácter negativo en las organizaciones que compiten vía costes.

Si bien, no existe consenso generalizado en cuanto al efecto positivo o negativo de los sindicatos sobre los resultados, en lo que parecen coincidir los distintos autores es en que la existencia de éstos condiciona las prácticas de recursos humanos desarrolladas.

¹¹ El nivel de sindicalización se determina considerando la existencia de sindicatos y su influencia en la toma de decisiones.

Por último, es importante destacar que en los últimos años la importancia e influencia de los sindicatos en muchos países es cada vez menor (*Verma et al., 2002*). A este respecto, existen una serie de autores (*Fiorito, 2001; Machin y Wood, 2004*), que pretenden analizar la existencia de vínculos entre este proceso de declive y la utilización por parte de las organizaciones de prácticas innovadoras, de alto rendimiento o de alta implicación; dado que, esta relación está fundamentada en que la aplicación de estas nuevas prácticas de recursos humanos en las organizaciones, tiene como principal finalidad mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores, circunstancia que puede ser considerada como una de las principales causas que impulsan a los trabajadores a sindicalizarse.

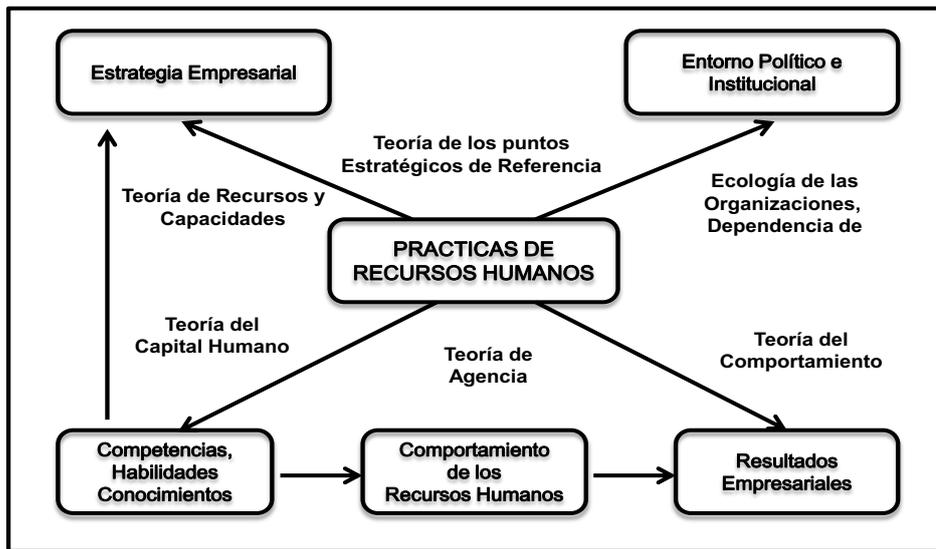
El sindicalismo, como corriente organizativa de la clase trabajadora, ha evolucionado desde un ámbito de actuación puramente local (en los lugares de trabajo) hasta alcanzar en la segunda mitad del siglo xix una dimensión mundial con las denominadas internacionales obreras (*Montoya, 2009*), que alentarán la unión de los trabajadores entre sí, así como entre diversas corrientes del movimiento sindical por países, estimulando la toma de conciencia acerca de la conveniencia de establecer lazos de solidaridad internacional.

2.4. Otras perspectivas teóricas de la Dirección de recursos humanos

La Dirección de recursos humanos ha sido estudiada desde distintas perspectivas fundamentadas en la Psicología, la Economía, el Management y la Sociología, centrándose en distintos aspectos del proceso (*Wright y McMahan, 1992; Jackson y Schuler, 1995; McMahan et al., 1999; Bamberger y Meshoulam, 2000*).

En la siguiente figura 2.10 se indica una clasificación de las principales perspectivas y teorías que han servido de base a la Dirección de recursos humanos. Tomando como base esta estructura teórica (*McMahan et al. 1999*) se han desarrollado algunas investigaciones empíricas en este campo. Estos autores además consideran una serie de variables condicionantes de la efectividad de la gestión de personal y la justificación teórica de su influencia en la Dirección de recursos humanos; de tal forma que, las mismas sirven como base para justificar las prácticas a incluir según los fundamentos de la teoría de la agencia, el proceso mediante el cual esta aplicación se traduce en niveles superiores de rendimiento indica en la teoría del comportamiento, y también el nivel de agregación en su consideración expresada en la teoría de recursos y capacidades.

Figura 2.10. Aproximaciones teóricas de la Dirección de recursos humanos



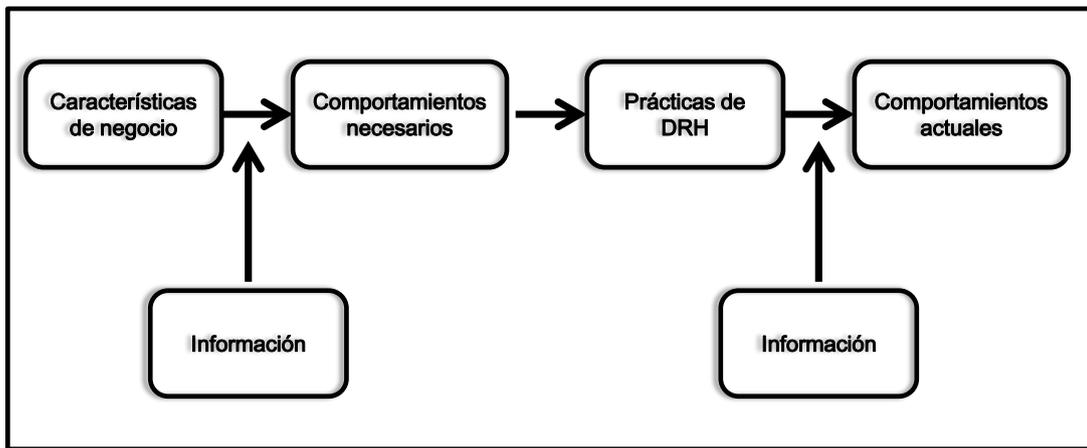
Fuente: McMahan et al. (1999)

2.4.1. Teoría del Comportamiento

La Teoría del comportamiento puede ser considerada como una de las bases teóricas más utilizadas dentro de la perspectiva contingente en el ámbito de los recursos humanos. La misma está fundamentada en el principio de que diferentes estrategias requieren de diferentes comportamientos, actitudes y habilidades de los trabajadores (Schuler, 1992). Según esta teoría, las prácticas de recursos humanos tendrán un efecto directo sobre el comportamiento de los **empleados**¹² que se traduce en mejoras de los resultados en las organizaciones (Lawler, 1986; Huselid, 1995; Guest, 1997; Appelbaum et al., 2000; Takeuchi, 2003) por ello la organización debe aplicar un conjunto de prácticas de DRH coherentes con las necesidades de negocio, tal y como se indica en la siguiente figura 2.11.

Figura 2.11. La Teoría del comportamiento aplicada al estudio de la efectividad de la DRH

¹² Específicamente sobre los resultados de los Recursos Humanos cómo: rotación, absentismo, esfuerzo, satisfacción y cooperación.



Fuente: McMahan et al. (1999)

En este sentido, *Huselid (1995)* señala que la adopción de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento favorecerá la mejora en las habilidades de los trabajadores. Sin embargo, no se obtendrá todo el resultado potencial de esta mejora del capital humano de la organización, si no se consigue que los trabajadores desarrollen todas estas habilidades en su trabajo diario. Partiendo de este planteamiento, afirma que el aumento en la motivación de los trabajadores puede ser conseguido mediante la aplicación de una serie de prácticas de recursos humanos que incluyen la evaluación individual o en grupos, su vinculación con la retribución o la utilización de sistemas de promoción interna que permitan el desarrollo de los empleados. El autor entiende, por lo tanto, que gran parte de la contribución hecha por los empleados puede ser regulada y potenciada por las políticas y prácticas establecidas por la dirección. En este sentido, *Bailey (1993)* afirma que esta mejora en los resultados no se conseguirá si los puestos no están diseñados de manera que el trabajador pueda desarrollar todas sus habilidades.

Así, reconociendo la importancia de los individuos en el proceso de implantación de una determinada estrategia competitiva, esta teoría señala que el comportamiento de los individuos debe ser acorde con la estrategia de la organización (*Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987*). De tal forma que, una estrategia determinada requiere comportamientos concretos de la Dirección de recursos humanos y de forma particular, la política de personal se constituyen en el instrumento principal para conseguir dichos comportamientos deseados tal y como se indica en la tabla 2.11.

Tabla 2.11. Comportamientos asociados a las estrategias competitivas

	ESTRATEGIA COMPETITIVA		
	CALIDAD	COSTES	INNOVACION

CREATIVIDAD	Baja	Baja	Alta
ORIENTACION TEMPORAL	Largo plazo mediano plazo	Corto plazo	Largo plazo
COOPERACION	Baja	Baja	Alta
INTERDEPENDENCIA	Alta	Baja	Alta
CALIDAD	Alta	Baja	Moderada
CANTIDAD	Baja	Alta	Moderada
ORIENTACION	Proceso	Resultados	Proceso y Resultados
RIESGO AMBIGUEDAD	Bajo	Bajo	Alto

Fuente: Adaptado a partir de Schuler y Jackson (1987)

También es importante destacar que cuando las percepciones del trabajador son positivas aumenta su compromiso con la organización, su grado de implicación y el nivel de satisfacción laboral, lo que se traduce en resultados superiores para la organización. En este sentido, *Wayne et al.*, (1997) encontraron una relación directa entre las prácticas de recursos humanos desarrolladas por la organización con la percepción del trabajador sobre el apoyo recibido por parte de la organización.

2.4.2. Teoría de la agencia

La Teoría de la agencia (*Jensen y Meckling, 1976*) se centra en el estudio de las relaciones contractuales entre agentes económicos individuales. Principalmente, es un marco de referencia en el estudio de la relación entre los propietarios y los directivos de la organización, en la que los propietarios (principales) delegan la realización de actividades en los directivos (agentes), poniendo a su disposición los medios económicos, así como otorgando a los mismos capacidad para la toma de decisiones. Actualmente, la Teoría de agencia puede ser considerada como una base teórica muy sólida para el estudio de las retribuciones, tanto del personal directivo como del de ventas (*Gerhart y Milkovich, 1990; Roth y O'Donnel, 1996; Bloom y Milkovich, 1998*) ya que el comportamiento de estos grupos de trabajadores es mucho más difícil de establecer y verificar.

El planteamiento teórico del modelo se basa en una serie de supuestos:

- a- Principal y agente pueden tener objetivos e intereses distintos, pudiendo llegar a ser en algunos casos contradictorios (*Beatty y Zajac, 1994*).
- b- Tanto el principal como el agente buscarán su beneficio particular.

El objetivo principal de la Teoría de la agencia es el establecimiento de mecanismos que regulen la relación principal-agente, bajo los supuestos descritos anteriormente (*Jensen, 1983; Eisenhardt, 1988*). Los mecanismos a utilizar se encuentran estrechamente relacionados con la vigilancia o supervisión del agente, para evitar el

comportamiento oportunista y con el establecimiento de un sistema retributivo en función de resultados, en concordancia con las expectativas y deseos del principal. Sin embargo, esto traspasa parte del riesgo de la gestión al agente, ya que su retribución dependerá en mayor o menor medida de los resultados obtenidos, y no tendrá garantizada una retribución fija. Así mismo, puede darse la circunstancia de que las decisiones más adecuadas para la organización supongan la asunción de niveles elevados de riesgo, que en caso de no resultar exitosas repercutan de una manera negativa y significativa en la retribución del directivo. En esta situación, el establecimiento de un sistema retributivo basado en resultados, puede llevar a la toma de decisiones por parte del directivo, que si bien son menos arriesgadas se alejan del óptimo.

Basados en estas premisas, *Bloom y Milkovich (1998)* o *Stroh et al., (1996)* evidencian cómo la utilización de un sistema de incentivos se relaciona negativamente con el grado de incertidumbre y turbulencia del entorno. Por otro lado, *Zajac y Westphal (1994)* y *Beatty y Zajac (1994)*, comprobaron una relación negativa entre la utilización de opciones sobre acciones y el nivel de incertidumbre del entorno.

2.4.3. Teoría de recursos y capacidades

La Teoría de recursos y capacidades supone un desplazamiento del análisis estratégico desde el sector industrial hacia la organización (*Prahalad y Hamel, 1990*). La Teoría de la organización basada en los recursos profundiza en los factores que determinan la diferencia de beneficios, incidiendo no tanto en aspectos cuantitativos, como inversiones de equipo o dimensión, que son fáciles de imitar por parte de los competidores (*Becker y Huselid, 1998*) sino más bien en activos no observables y específicos, como recursos, habilidades de los miembros de la organización, rutinas organizativas y cultura organizativa. Se estudia la competencia a través de recursos y capacidades, más que a través de productos y negocios. La Teoría de la organización basada en los recursos tiende a considerar las diferencias de desempeño entre organizaciones como resultado de diferencias en eficiencia más que de diferencias en poder de mercado (*Foss et al., 1995*).

La competitividad de la organización depende entonces de su capacidad para configurar un conjunto único de recursos difícilmente imitables por los competidores que, movilizados con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle la organización, le aportará una serie de capacidades distintivas que le permitan generar una renta sostenible a largo plazo (*Fernández 1995*). Según esta teoría, para que un recurso se constituya en fuente de ventaja competitiva debe cumplir determinadas características: añadir valor a la organización, ser único y raro, no imitable y no tener sustitutos directos, características que cumplen los recursos humanos (*Wright y McMahan, 1992; Wright et al., 1994; Becker y Gerhart, 1996; Kamoche, 1996; Valle, 2003*).

La Teoría de la organización basada en los recursos, con carácter tradicional ha trabajado bajo el supuesto de la existencia de un equilibrio estático, fundamentándose principalmente en el supuesto de “no ser imitables”, ignorando que los cambios que se producen en el entorno pueden anular las fortalezas en las que la organización fundamenta su competitividad (*Mahoney, 1995; Teece et al. 1997*). El abandono de este supuesto de estabilidad, nos acerca a una aproximación dinámica de la Teoría de recursos y capacidades desde la que se reconoce la necesidad de renovar, relocalizar o reutilizar los recursos para mantener ventajas competitivas en un entorno como el actual caracterizado por su enorme dinamismo (*Chan et al., 2004*).

En cuanto a las principales implicaciones de la consideración de la Teoría de recursos y capacidades en el campo de la Dirección de recursos humanos podemos destacar, por un lado, el reconocimiento de la necesidad de aplicar sistemas o conjuntos de prácticas de recursos humanos para mejorar la competitividad de la organización. Así, como veremos en el siguiente capítulo, en el análisis de la relación entre los recursos humanos y su nivel de correlación con los resultados, se ha pasado del estudio de prácticas aisladas al estudio de sistemas de prácticas coherentes entre sí. Por otra parte, se reconoce la importancia determinante del factor humano en el éxito de la organización (*Capelli y Singh, 1992*).

Por último, la aproximación dinámica de esta Teoría ha justificado la consideración de variables intermedias en la relación recursos humanos y resultados como el capital intelectual de la organización (*Takeuchi, 2003; Youndt y Snell, 2004*) o la cultura organizativa (*Chan et al., 2004*) e interacciones entre diferentes dimensiones organizativas.

2.4.4. Teoría del capital humano

La Teoría del capital humano tiene su origen en las obras de *Schultz (1961)* y *Becker (1962, 1964)*. La base fundamental de esta Teoría es que la educación, así como las capacidades y habilidades de los trabajadores son comparables a otros recursos que intervienen en el proceso productivo, y además, si los mismos son gestionados adecuadamente estarán directamente relacionados con la rentabilidad de la organización.

Según esta Teoría, los trabajadores poseen un conjunto de conocimientos habilidades y experiencias, que tienen un valor económico para la organización, en tanto que pueden ser utilizadas para la producción. Las organizaciones pueden realizar diferentes acciones para aumentar su capital humano (*Flamholtz y Lacey, 1981*) como adquirirlo en el mercado, o desarrollarlo internamente a través de su política de formación. En ambos casos ha de determinarse la cuantía de las inversiones en capital humano, considerando los beneficios potenciales que se pueden obtener derivados de las mismas.

Es importante señalar que, a diferencia de otros activos, no es posible obtener todo el valor potencial del trabajador sin su colaboración. Por ello, la organización debe incurrir en una serie de costes, para conseguir que el trabajador aporte todos sus conocimientos, habilidades y experiencia a la organización.

Por lo tanto, el aumento del capital humano de la organización, bien sea mediante su adquisición en el mercado de trabajo, o mediante su desarrollo, principalmente a través de las actividades de formación de la organización implica asumir una serie de costes. La elección de una de estas alternativas dependerá del volumen de costes de la misma en relación con la otra. Pero además del coste, las organizaciones dependen de la disponibilidad en el mercado de trabajo de aquellos empleados que posean los conocimientos y habilidades requeridos por la organización. Esta disponibilidad está estrechamente relacionada con la especificidad del capital humano necesario.

Si el capital humano es altamente específico, no estará disponible en el mercado de trabajo y tendrá que ser necesariamente desarrollado dentro de la organización. Si el capital humano requerido no es específico, podrá ser adquirido fácilmente en el mercado de trabajo. En este sentido, *Lepak y Snell (1999)* proponen cuatro modos de empleo, según se indica en la figura 2.13, en función de la escasez de las habilidades y conocimientos en el mercado de trabajo y del valor de ese trabajador para la organización.

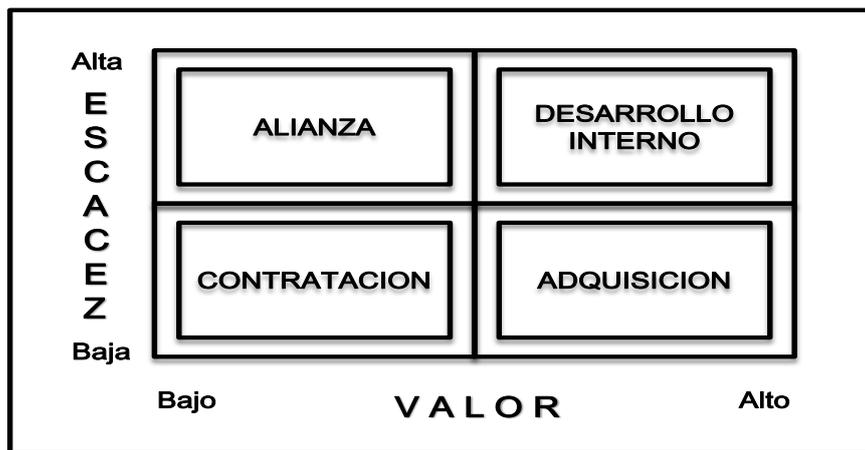
El desarrollo interno es un modo de empleo que se utiliza cuando el capital humano requerido es escaso, y tiene un gran valor para la organización. Dado que el mismo es escaso ha de desarrollarse internamente mediante actividades formativas, que al tener un carácter específico, el empleado no podrá desarrollar en otra organización. Por ello, se establece una relación a largo plazo, basada en la inversión y confianza mutuas (*Bonache y Cabrera, 2002*). Adicionalmente se han de desarrollar, como apoyo a estas actividades formativas, sistemas para la planificación de carreras, sistemas de incentivos que fomenten el aprendizaje y la transmisión de información, lo que se asemeja a los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento (*Arthur, 1992, 1994*).

La adquisición se produce en situaciones en las que, si bien, el capital humano es valioso, éste puede encontrarse fácilmente en el mercado de trabajo. Se produce así una relación mutua, basada en el beneficio en conjunto, el cual se romperá cuando alguna de las partes deje de obtener ganancias por la misma. En este modo de relación, las actividades de recursos humanos enfatizan en el establecimiento de una retribución competitiva.

La alianza se produce cuando el capital humano es escaso, pero no lo suficientemente importante como para invertir grandes cantidades en el mismo. En este caso la organización debe fomentar el intercambio de información, a través de un sistema retributivo, mecanismos para la comunicación y rotación de puestos.

Por último, tenemos un modelo basado en la contratación que se produce cuando el capital humano no es específico, lo que desincentiva la inversión en el mismo y además no tiene un valor estratégico para la organización. De esta forma, lo ideal es el establecimiento de una relación a corto plazo, la cual se fundamenta en el cumplimiento de las condiciones contractuales, por lo que adquiere una gran importancia la valoración del rendimiento y una retribución basada en el puesto y en la consecución de resultados concretos. En muchos casos, este tipo de actividades son externalizadas por parte de la organización

Figura 2.12. Modos de empleo



Fuente: Adaptado de Lepak y Snell (1999)

Como podemos deducir del anterior planteamiento, la Teoría del capital humano tiene implicaciones directas en el establecimiento de las políticas formativas (Bartel, 1994); retributivas (Darity, 1982); y selectivas (Cascio, 1991) por parte de las organizaciones (Wright et al., 1999).

CAPITULO 3

IMPACTO DE LA DERH EN LOS RESULTADOS DE LAS ORGANIZACIONES

En este capítulo nos enfocaremos a repasar la literatura que estudia la implicación de las prácticas de recursos humanos adoptadas por las organizaciones que impactan directamente en sus resultados de desempeño. Tal y como lo analizamos en el capítulo anterior, éste es uno de los principales aspectos que impulsan el desarrollo de modelos de Dirección estratégica de recursos humanos (*Chadwick y Capelli, 1999; Ferris et al., 1999; Khatri, 2000; Sastre y Aguilar, 2003; Kaufman 2012*). *Delery y Doty (1996)* indican que las prácticas estratégicas de recursos humanos son aquellas que están relacionadas, teórica y empíricamente, con niveles de rendimiento superiores. El análisis y evaluación de la Dirección de recursos humanos en la literatura es muy amplio y complejo; de tal forma que, la combinación de diferentes prácticas de recursos humanos pueden generar resultados concretos, y en otras circunstancias no los generan o no se puede establecer el verdadero fondo del porqué se produjeron esos resultados deseados. Tomando esto como punto de partida, resulta fundamental resaltar la falta de consenso existente dentro de la literatura en cuanto a las prácticas de recursos humanos a considerar y sus respectivos indicadores de resultados utilizados como medidas del éxito de dichas actividades en las diferentes organizaciones.

Dyer y Reeves (1995) basándose en una revisión de la literatura empírica, clasificaron las medidas de resultados consideradas para definir la efectividad de las prácticas de recursos humanos en:

- Las relacionadas directamente con las actitudes y comportamiento de los individuos.
- Las relacionadas con los resultados operativos.
- Las relacionadas con los resultados organizativos de tipo financiero.

Desde el punto de vista estratégico, no hay un único sistema de Dirección de recursos humanos que pueda considerarse el mejor, sino que habrá que encontrar aquél que apoye la estrategia específica de la organización, su cultura y su forma particular de enfocar el trabajo. En los años noventa se atribuye una gran importancia a la Dirección de los recursos humanos en las organizaciones y en el plano teórico una gran cantidad de trabajos adoptan alguna de las teorías de las organizaciones para lograr la adecuada fundamentación de la que tradicionalmente carecía la investigación en recursos humanos. Tal y como indicamos en su momento, uno de los elementos esenciales que caracterizan el modelo de Dirección estratégica de recursos humanos es su preocupación por la **vinculación** de esta área con los **resultados de la organización**, generando valor agregado. Pero este aspecto plantea serias dificultades; ya que, aislar el efecto que las acciones de recursos humanos tienen sobre los resultados es difícil y por tanto también lo es su medición. Sin embargo, algunos trabajos ponen de manifiesto la importancia que tiene el capital humano sobre determinadas medidas de rendimiento. Por ejemplo, *Welbourne y Andrews (1996)* apuntan cómo los inversionistas analizan el atractivo de una organización en función de la importancia que la dirección de la misma otorga a su capital humano, pero el campo de la Dirección estratégica de recursos humanos no sólo ha dedicado sus esfuerzos a la medición de estos efectos, sino también a explicarlos; es decir, una gran parte de sus trabajos se han dedicado a debatir la manera en que los recursos humanos inciden en la actividad de la organización y los logros de la misma. En este sentido, y considerando las aportaciones de *Sánchez (2001)*; *Martell et al., (1996)*, se pueden plantear una serie de interrogantes que permiten evidenciar la naturaleza de tal problemática:

- ¿Existen prácticas de recursos humanos que sean efectivas con independencia del contexto en el que tengan lugar?
- Ante una estrategia específica, ¿existe una práctica de recursos humanos más eficiente?, y ¿sería esa práctica menos eficiente, e incluso contraproducente ante otra estrategia?
- ¿En qué medida el diseño de prácticas aisladas contribuyen al logro de los objetivos estratégicos, frente al diseño global?

- ¿Existe un sistema de Dirección de recursos humanos adecuado para cada estrategia?

Tales interrogantes abren una amplia gama de respuestas posibles que han sido evaluadas y explicadas por la literatura con la propuesta de una serie de modelos básicos. Todos estos modelos proponen un enfoque diferente, en este capítulo revisaremos los enfoques propuestos por *Delery y Doty (1996)* y *McMahan et al. (1999)*, los cuales clasifican estos enfoques o taxonomías en tres grupos:

- La perspectiva universalista
- La perspectiva contingente
- La perspectiva configuracional.

En el contexto de la **perspectiva universalista**, su propuesta indica que algunas prácticas de recursos humanos son siempre mejores que otras (*Pfeffer, 1994, 1998*). La perspectiva universalista supone la aproximación más simple al análisis de las estrategias de recursos humanos *Martin et al., (2004)*.

Dentro de este enfoque, existe un grupo de trabajos que proponen el estudio de sistemas o conjuntos de prácticas internamente consistentes (*Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997*). De esta forma, la consecución de los objetivos organizacionales requiere la aplicación de esas mejores prácticas en todos los aspectos de la relación laboral. Los principales problemas de la consideración de sistemas de prácticas consisten en la definición de qué variables se van a incluir en los mismos; en este sentido, diferentes investigadores incluyen variables distintas. Otro aspecto a considerar es la dificultad existente para medir tanto la eficiencia de cada práctica, como las posibles sinergias generadas por su utilización.

En relación a la **perspectiva contingente**, su propuesta tiene como planteamiento central que la eficiencia de la organización está estrechamente relacionada con el ajuste entre la Dirección de recursos humanos y una serie de aspectos organizativos como son su estrategia, su ciclo de vida y su estructura o su tecnología. La inspiración implícita de este enfoque es que aquellas organizaciones que consigan alinear su estrategia con la Dirección de recursos humanos obtendrán mejores resultados (*Guest, 1997*). *Youndt et al. (1996)*, afirman que las perspectivas universalista y contingente, no compiten entre sí, al contrario son complementarias, indicando que la primera permite examinar el beneficio de la aplicación de una serie de prácticas de personal en todos los contextos, mientras que la segunda perspectiva concreta esta relación, evaluando variables particulares de tipo sectorial, tecnológico o estratégico. Esta aproximación añade un punto más de complejidad en los modelos explicativos de la Dirección estratégica de los recursos humanos, al incluir una serie de interacciones no consideradas por la perspectiva universalista. El valor de esta aportación reside en una asunción de partida

diferente en lo que se refiere a la vinculación entre las variables. Frente a las relaciones lineales propuestas por los universalistas, se resalta ahora la interactividad entre variables organizativas. La relación entre la variable independiente y la dependiente, no se produce siempre de la misma manera, sino que variará para diferentes niveles de otra, u otras, variables críticas, denominadas variables contingentes *Martin et al., (2004)*.

Con relación a la última, la **perspectiva configuracional**, su propuesta hace referencia a la necesidad de la integración y coherencia entre las distintas prácticas de recursos humanos aplicadas (ajuste interno), así como la adecuación de las mismas a las condiciones particulares de la organización (ajuste externo). La investigación configurativa en cualquier rama busca la explicación de un determinado fenómeno a través de la determinación de grupos homogéneos de organizaciones. Esta perspectiva está basada en tipologías concretas e **ideales**¹³; de tal forma que, está basada en una suposición de igualdad, según la cual distintas configuraciones pueden servir como punto de partida para la obtención de mejores resultados. Bajo este enfoque, se considera que el efecto de la aplicación de una serie de prácticas de recursos humanos generará resultados que tendrán un carácter sinérgico. *Wright y McMahan (1992)* señalan que este es el enfoque adecuado para el estudio de la influencia de la Dirección de recursos humanos en los resultados; de tal forma que, para que se produzca un aumento en los resultados, debe existir un alto grado de ajuste tanto horizontal, entre las distintas prácticas de recursos humanos, como vertical en relación con la estrategia de la organización u otros aspectos organizativos. La aportación de la perspectiva configuracional radica precisamente en el análisis de la integración sinérgica de las variables que componen esta función organizativa, desde un nivel de análisis siempre sistémico. El nuevo punto de vista permite analizar a fondo la integración del sistema de recursos humanos, que queda definido como un conjunto multidimensional de diferentes elementos que se pueden combinar entre sí dando lugar a un número infinito de configuraciones posibles *Martin et al., (2004)*.

Guest (1997) elaboró una clasificación que considera tres tipos de ajuste: el interno, el externo y el configuracional. Sus definiciones de ajuste externo y configuracional son similares a las descritas anteriormente. Sin embargo, mientras que *Delery y Doty (1996)* sitúan el ajuste interno dentro de la perspectiva configuracional, *Guest (1997)* lo incluye dentro de la perspectiva universalista. Esto no se encuentra en consonancia con la definición de la perspectiva universalista propuesta por *Delery y Doty (1996)* donde afirman que la misma es:

“...La forma más simple de analizar la repercusión de los recursos humanos en los resultados, donde la relación entre una variable independiente y otra dependiente es universal para toda una población”.

¹³ Su desarrollo se ha ejecutado teóricamente y pensadas para aprovechar el máximo nivel de ajuste interno.

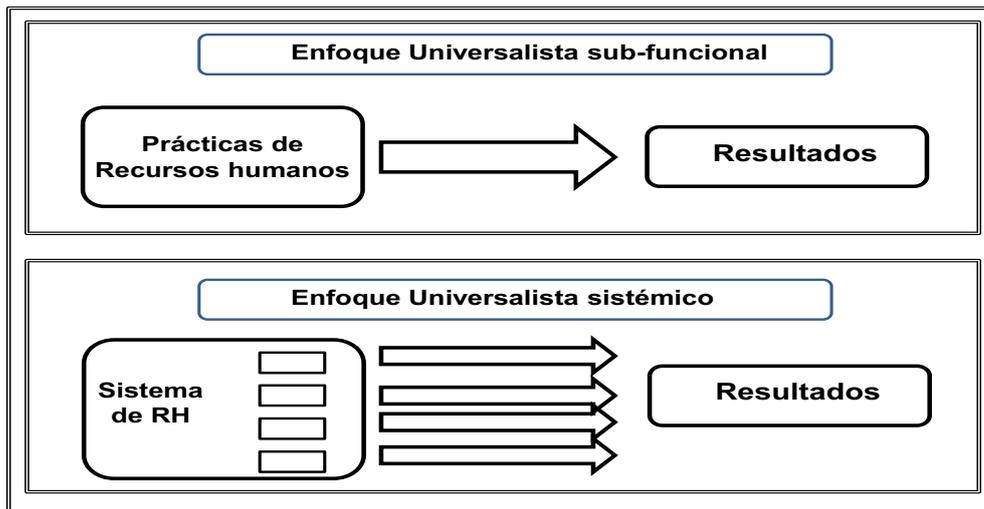
La ausencia de consenso en cuanto a los enfoques o perspectivas que esquematizan la investigación empírica, hace que trabajos o planteamientos similares sean agrupados en diferentes enfoques, de acuerdo al investigador o investigadores que estructuren la clasificación.

Finalmente indicamos, que el objetivo de este capítulo es presentar una revisión de la investigación empírica realizada bajo cada uno de los enfoques, en función de la cual se plantearán proposiciones. Previamente a esta revisión, realizaremos un repaso de las principales aportaciones que sustentan cada una de las perspectivas o enfoques que articulan la investigación empírica realizada en este campo.

3.1. La perspectiva universalista.

Los modelos propuestos desde esta perspectiva de investigación parten del fundamento de que existen determinadas políticas que son siempre preferibles con independencia de las particularidades de la organización. De tal forma que, la perspectiva universalista podría considerarse como la aproximación más simple al análisis de las estrategias de recursos humanos, ya que como apuntaron *Delery y Doty (1996)* reducen los modelos a la consideración de una relación lineal y directa entre una determinada opción de Dirección de los recursos humanos y el rendimiento organizativo, según lo podemos ver en la figura 3.1. Con estos fundamentos, los investigadores serían capaces de identificar mejores prácticas de Dirección, cuya aplicación sería deseable. Como indican *Sastre y Aguilar (2003)* esta perspectiva acepta que la intervención del Estado, la regulación del mercado laboral o la participación de los sindicatos carecen de sentido, al entender la capacidad racional de los directores para determinar qué es lo que maximiza el beneficio de las organizaciones y el bienestar de los empleados. Asimismo manifiestan que en esta perspectiva lo que se trata de manifestar es una orientación normativa, en el sentido de prescribir las mejores prácticas que toda organización debe aplicar. Es importante para evaluar esta perspectiva, hacer de la misma una división entre los estudios que consideran prácticas individuales, que son llamados enfoques universalistas sub-funcionales, y aquellos que consideran sistemas o conjuntos de prácticas coherentes entre sí, llamados comúnmente enfoques universalistas sistémicos.

Figura 3.1 Perspectiva universalista



Fuente: Martín et al., (2004)

Considerando a *Becker y Gerhart (1996)* podríamos decir que para que una política concreta pueda ser definida de esta forma, debe cumplir con dos condiciones simultáneamente:

- 1- Qué tenga demostrada capacidad para mejorar el desempeño organizativo, indicando el rumbo que deben seguir las organizaciones.
- 2- Qué pueda ser generalizada a todas las organizaciones.

Al identificar las mejores prácticas de Dirección de recursos humanos, la perspectiva universalista se ha centrado fundamentalmente en el análisis de políticas aisladas que se relacionan de manera particular con el rendimiento de la organización (*Terpstra y Rozell, 1993*). Por ello, podríamos decir que estos modelos comparten en su mayoría un nivel de análisis sub-funcional. No obstante, revisando la literatura también encontramos algunos trabajos que definen no sólo una, sino un conjunto de políticas que presentan un efecto positivo sobre el desempeño, que se conocen como sistemas de alto rendimiento (*High Performance Work Systems*)¹⁴. Sin embargo, en estos casos se advierte que la perspectiva universalista no se plantea la interdependencia sinérgica ni la integración de las diversas políticas; por el contrario, la relación de cada una de ellas con el rendimiento se estudia desde un punto de vista exclusivamente aditivo (*Pfeffer, 1994; Osterman, 1994; Becker y Gerhart, 1996*) en vez de elegir una única mejor práctica, se seleccionan varias que pueden adoptarse conjuntamente. De la misma manera, esta perspectiva no asume la posibilidad de que los elementos que componen el sistema de recursos humanos puedan alternarse de diferentes formas, dando lugar a diversas configuraciones igualmente eficientes.

Esta perspectiva tiene un alto contenido prescriptivo; dado que, propone una serie de prácticas concretas y los modelos clasificados por *Guest (1997)* como normativos son

¹⁴ Sistemas de trabajo de alto rendimiento, entendidos como grupos de Prácticas de Recursos Humanos interconectados que ayudan a alcanzar resultados superiores en los empleados (Way, 2002).

los trabajos de referencia para la mayoría de investigadores como base teórica de esta perspectiva. El desarrollo de la perspectiva universalista ha ofrecido evidencia sobre la importancia estratégica de una gran variedad de iniciativas de recursos humanos y sobre esta línea de pensamiento analizaremos a continuación aquellas prácticas y conjuntos de prácticas que han sido destacadas en mayor medida en la literatura.

3.1.1. La relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño

Son muchos los autores que han focalizado sus trabajos en el análisis, desde la perspectiva universalista, de las relaciones entre prácticas de recursos humanos, individualmente consideradas, y desempeño, centrándose especialmente en prácticas de reclutamiento, selección, formación y compensación. Las principales aportaciones realizadas en este sentido como “mejores prácticas de recursos humanos” en los diferentes trabajos empíricos son mostradas en la siguiente tabla 3.1:

Tabla 3.1: Mejores sistemas de prácticas de recursos humanos

Reclutamiento	Breaugh (1981); Kirnan et al., (1989); Terpstra y Rozell (1993); Bermudez (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Elección de fuentes de reclutamiento • Seguimiento de las fuentes de reclutamiento • Certificación de calidad
Selección	Hunter y Hunter (1984); Weisner y Cronshaw (1988); Wright et al., (1989); Terpstra y Rozel (1993) Bermudez (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Test de habilidades y aptitudes cognitivas • Entrevistas estructuradas • Uso de información biográfica
Formación	Borman (1991); Russell, Terborg y Powers (1985); Harel y Tzafir (1999); Whitfield (2000); Guthrie (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Formación comprehensive • Mejoramiento de políticas
Valoración del rendimiento	Borman (1991); Bermúdez (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de instrumentos • Fichas de registro
Compensación	Abowd (1990); Leonard (1990); Gerhart y Milkovich (1990); Cowherd y Levine (1992); Guthrie (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación ligada al desempeño • Equidad en el pago • Compensación variable

Fuente: Adaptado de Sánchez (2001)

Las aportaciones más importantes de la perspectiva universalista al estudio de la Dirección estratégica de los recursos humanos, provienen de trabajos que no relacionan desempeño con prácticas individuales, sino con los sistemas de recursos humanos. En vez de definirse una “mejor manera de hacer las cosas”, se proponen “mejoras conjuntas” de prácticas, que resultan deseables en todas las organizaciones, al demostrarse su superioridad en el refuerzo del rendimiento organizativo. A pesar de que adopten una perspectiva global, las relaciones que plantean siguen siendo universales y lineales. A diferencia de otras aproximaciones sistémicas al estudio de las estrategias sociales, este enfoque no estudia los mecanismos de integración sinérgica, ni la integración de las diversas políticas que subyacen en cada una de las configuraciones.

Por el contrario, limita su análisis de la aportación de las diferentes “mejores prácticas” que componen un sistema a un punto de vista exclusivamente aditivo *Pfeffer, (1994); Osterman, (1994); Becker y Gerhart, (1996)*. Los diferentes “*High Performance Work Systems*” que se han ido definiendo en la literatura han aconsejado la adopción de diversos conjuntos de políticas de recursos humanos, que varían normalmente en función del aspecto sobre el que los autores hacen mayor énfasis. *García (2013)*, indica que "los modelos universalistas confirman la influencia del capital humano sobre el desempeño organizativo con un alto grado de significación estadística".

A continuación analizaremos las aportaciones sistémicas universalistas más relevantes para el estudio de los recursos humanos desde una perspectiva estratégica. La tabla 3.2 recoge una relación de mejores prácticas de recursos humanos analizadas por diferentes autores dedicados al estudio de esta materia:

Tabla 3.2. Mejores conjuntos de prácticas de recursos humanos

Ulrich et al. (1984) y Ulrich (1987b)	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación -Gestión de la plantilla -Compensación -Desarrollo -Evaluación -Comunicación
Freund y Epstein (1984)	<ul style="list-style-type: none"> -Ampliación de los puestos de trabajo -Rotación de puestos -Diseño de puestos -Formación formal -Personalización de las horas de trabajo -Sistemas de sugerencia -Círculos de calidad -Salarios para los trabajadores de planta -Cuestionarios de actitudes -Equipos de producción -Comités de trabajo y dirección -Incentivos de productividad en grupo -Reparto de beneficios -Planes de compra de acciones
Delaney et al., (1989)	<ul style="list-style-type: none"> -Selección de personal -Evaluación del rendimiento -Compensación como mecanismo de incentivo -Diseño de puestos -Procedimientos de quejas
Delaney et al., (1989)	<ul style="list-style-type: none"> -Información compartida -Evaluación de las actitudes -Participación laboral y en la dirección -Intensidad del reclutamiento -Formación -Definición de criterios de promoción
Huselid (1993 y 1995)	<ul style="list-style-type: none"> -Participación de los trabajadores -Compensación como incentivo -Procesos de selección y reclutamiento selectivos -Énfasis en la seguridad laboral

Pfeffer (1994), Pfeffer y Vega (1999)	<ul style="list-style-type: none"> -Seguridad laboral -Reclutamiento selectivo -Políticas salariales elevadas -Pagos para incentivar -Empleados propietarios -Información compartida -Participación -Empowerment -Rediseño de los puestos -Trabajo en equipos auto gestionados -Desarrollo de habilidades y formación -Movilidad funcional (polivalencia) -Formación extensiva -Cross-training -Igualitarismo simbólico y reducción de las diferencias de posición -Compensación laboral basada en el rendimiento -Promoción interna
Arthur (1994)	<ul style="list-style-type: none"> -Toma de decisiones descentralizada -Formación comprehensiva -Compensación salarial -Participación de los empleados
Martell y Carroll (1995)	<ul style="list-style-type: none"> -Selección basada en atributos personales -Compensación atractiva -Evaluaciones del rendimiento basadas en criterios múltiples -Formación
Delery y Doty (1996)	<ul style="list-style-type: none"> -Oportunidades internas de trabajo -Sistemas de formación -Evaluaciones -Planes para compartir los beneficios -Seguridad en el trabajo -Mecanismos de expresión de los empleados -Definición de los puestos de trabajo
Guthrie (2007)	<ul style="list-style-type: none"> -Compensación variable -Socialización organizacional -Mejoramiento de políticas
Bermúdez (2010)	<ul style="list-style-type: none"> -Certificaciones de calidad -Fichas de registro -Estandarización de formatos -Normalización de procesos -Normas ISO

Fuente: Adaptado de Sánchez (2006)

Del análisis de estas referencias se desprende que la perspectiva universalista, ha destacado desde el primer momento la importancia de una serie de prácticas que contribuyen a reforzar las habilidades de los empleados; por ejemplo, la compensación variable según *Gerhart y Milkovich, (1990)* determinadas políticas de reclutamiento y selección según *Terpstra y Rozell, (1993)* la formación comprehensiva según *Russell et al., (1985)*, o la evaluación del rendimiento indicado por *Borman, (1991)*. Sin embargo, en algunos modelos más recientes podemos observar como el interés se desplaza hacia aspectos más relacionados con el compromiso y la participación del empleado, como la resolución consensuada de problemas, el trabajo en equipo, los incentivos de grupo, el rediseño de puestos, o el establecimiento de nuevos mecanismos de compensación, tal

y como lo indica (*Youndt et al., 1996*). Es necesario considerar las limitaciones de la aproximación conceptual y metodológica desde la que se ha planteado el modelo universalista para explicar la estrategia de recursos humanos. En este sentido cabe señalar que la perspectiva universalista, ha recibido muchas críticas por la debilidad de su argumentación teórica (*Delery y Doty, 1996*). De hecho, la identificación de las mejores prácticas se desarrolló fundamentalmente a través de procedimientos empíricos y, en menor medida, basándose en modelos teóricos desarrollados. Como consecuencia de ello, se percibe en las explicaciones universalistas la ausencia de variables, modelizaciones y relaciones que resulten relevantes para el objeto de estudio, y que serían posteriormente introducidas en el resto de perspectivas. Sin embargo, su mayor énfasis en la contrastación empírica hace que, en comparación con el resto de perspectivas, la universalista haya obtenido niveles superiores de significación estadística. Así, la aplicación rigurosa de la lógica deductiva permitió a la perspectiva universalista un nivel superior de robustez estadística de las modelaciones (*Brewster, 1999*) que fueron contrastados fundamentalmente a partir de técnicas cuantitativas. La simplificación de la realidad que comporta la aproximación universalista hace que la capacidad explicativa y predictiva de esta sencilla modelización de análisis se vea seriamente limitada. Así, las revisiones de la literatura propuestas por *Jackson et al. (1989)*, *Delery y Doty (1996)* o *Marchington y Grugulis (2000)*, han criticado el carácter mecanicista de las explicaciones universalistas, así como la simplicidad de sus objetivos, que pasan por la demostración de relaciones causales simples, olvidando aspectos que ellos consideran cruciales en el análisis de las estrategias de recursos humanos. En el planteamiento de estas relaciones, *Cappelli y Neumark (2001)*, también advirtieron limitaciones importantes de carácter conceptual, especialmente en lo que respecta a la definición de su variable dependiente básica; como por ejemplo, el rendimiento del grupo de trabajo. Para medir esa modelización se acudía en la mayor parte de los casos a indicadores de carácter exclusivamente contable o financiero *Rogers y Wright, (1998)*, que a pesar de ser más visibles y prácticos ignoraban otros efectos de las políticas de recursos humanos, así como la multiplicidad de niveles en los que éstos tienen lugar. Frente a ellos, se argumenta la necesidad de delimitar esa modelización para la variable desempeño; elemento fundamental del modelo universalista. Además, en la definición de este concepto multidimensional, resulta necesario considerar que los objetivos que los diferentes agentes involucrados pretenden satisfacer pueden diferir, por lo que un concepto único de desempeño no puede tomarse como un indicador fiable para valorar la capacidad de supervivencia de la organización (*Bühner, 1997; Rogers y Wright, 1998; Gerhart, 1999; Guest, 2001*).

Desde otro punto de vista, autores como *Sherer y Leblebici (2001)* han criticado también esta perspectiva de investigación por el hecho de que la definición de mejores prácticas universales define modelos estables y uniformes, que no resultan adecuados para explicar la capacidad de cambio estratégico de las organizaciones.

Por último, *Guest (1997)* señala una serie de prácticas cuya aplicación tendrá un efecto concreto sobre el comportamiento de los individuos, que se traducirá en el

cumplimiento de una serie de objetivos de recursos humanos y de objetivos organizativas. Este estudio evalúa qué prácticas concretas influyen en los comportamientos y resultados de recursos humanos concretos; por ejemplo, estatus individual, seguridad en el empleo, promoción interna y sistemas de remuneración individuales, que influyen directamente en el esfuerzo y la motivación. Para *Guest (1997)* las organizaciones han de conseguir niveles altos de cumplimiento en las tres variables de resultados de recursos humanos propuestas para obtener niveles superiores de rendimiento a nivel organizativo. Estas relaciones quedan evaluadas y organizadas en la siguiente tabla 3.3:

Tabla 3.3. La Dirección de recursos humanos y su impacto en los resultados de las organizaciones

Estrategia de RH	Prácticas de RH	Resultados RH	Comportamientos	Resultados organizacionales	Resultados Financieros
Diferenciación (Innovación)	-Selección -Formación -Valoración	Compromiso	-Esfuerzo -Motivación	-Alta Productividad -Calidad -Innovación	Beneficios
Segmentación (Calidad)	-Diseño de puestos -Implicación -Seguridad	Calidad Flexibilidad	-Cooperación -Compromiso -"Ciudadanía organizativa"	-Bajo /a: Absentismo Rotación Conflictos Quejas de los clientes	Rentabilidad de la inversión
Liderazgo en Costos					

Fuente: *Guest (1997)*

Cabe señalar que este estudio tiene algunas debilidades que a continuación se indican:

- a- El autor no establece una clara relación entre la estrategia de la organización y las prácticas de recursos humanos adecuadas a la misma, circunstancia por la cual queda definido dentro de la base teórica que sustenta la perspectiva universalista.
- b- No deja claro bajo qué condiciones los resultados financieros mejoran.
- c- No establece el criterio utilizado para determinar los resultados de comportamiento y los resultados de recursos humanos.

3.2. La perspectiva contingente

La perspectiva contingente, surge para dar respuesta a muchas de las críticas que habían recibido las explicaciones universalistas, añadiendo cierta complejidad en los modelos de Dirección estratégica de los recursos humanos, al introducir variables e interacciones que no habían sido recogidas por el primer modelo. La perspectiva contingente sostiene que la relación (recursos humanos y resultados) se encuentra moderada por una serie de variables de contingencia (ver figura 3.2), entre las que se destacan:

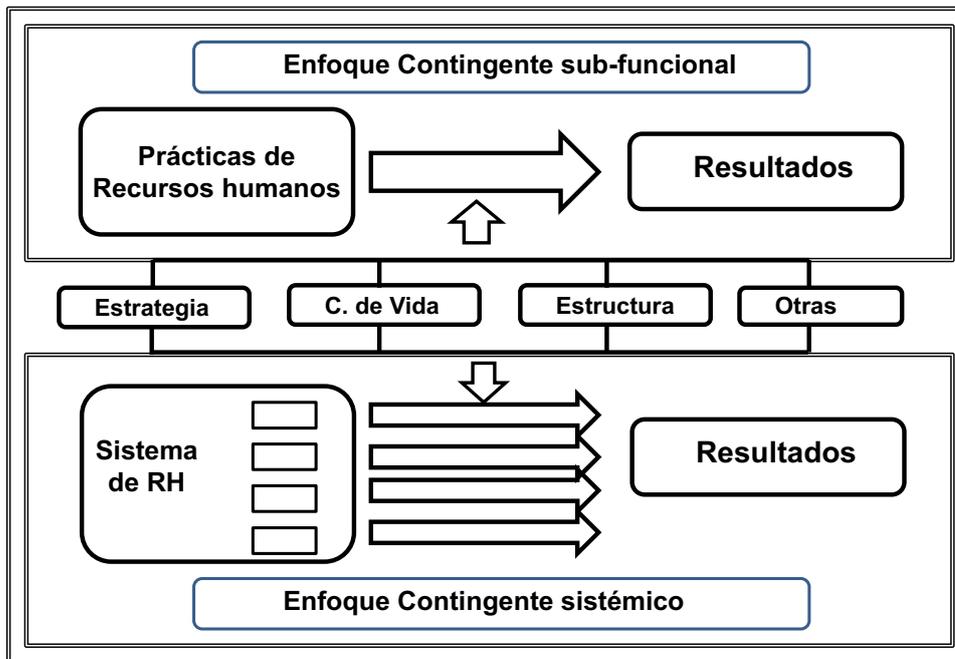
- a- El ciclo de vida. De manera que la Dirección de recursos humanos y puntualmente, las distintas prácticas dependen de la etapa de evolución en la que se encuentre la organización (*Baird y Meshoulam, 1988; Buller y Napier, 1993; García y Sabater 2004*).

- b- La estructura organizativa. Asumiendo que distintas formas estructurales se enfrentan a diferentes necesidades que, probablemente tendrán implicaciones para la Dirección de los recursos humanos (*Van Sluijs et al., 1991; Klimoski y Jones, 1994; Hiltrop, 1996; Jackson y Schuler, 1995; Padilla y del Aguila 2002*).

- c- La estrategia organizativa. La eficiencia y la eficacia en las organizaciones es generalmente aceptado que están directamente correlacionadas de forma positiva y significativa con el ajuste entre la organización y las circunstancias que las condicionan (factores contingentes), sin olvidar la capacidad de elección estratégica que posee la dirección de la organización (*Moreno et al., 2001*). Estableciendo la necesidad de lograr comportamientos y actuaciones concretas, que difieren en función de las distintas alternativas estratégicas.

Con el objetivo de proporcionar una justificación importante de la perspectiva contingente, *Delery y Doty (1996)* afirman que la relación entre el uso de prácticas específicas de recursos humanos y los resultados organizativos depende de la estrategia de la organización; de manera que, las mejores prácticas son aquellas que mejor se ajustan a la estrategia desarrollada por la organización. Esta perspectiva está fundamentada en las teorías de tipo estratégico propuestas por *Guest (1997)* según las cuales la Dirección de recursos humanos se encuentra afectada por una serie de variables del entorno y el éxito de la organización, y de las políticas de personal aplicadas, dependen directamente de su consideración y de la adaptación de la organización a dichas circunstancias.

Figura 3.2 Perspectiva contingente



Fuente: Martín (2004)

Dado el grado de complejidad indicado anteriormente, se propone tomar como punto de partida una premisa diferente en lo que respecta a la forma en que se vinculan las variables dependientes e independientes. Trabajos como el de *Galbraith y Nathanson (1978)* comienzan a proponer modelos interactivos que recogen la influencia de terceras variables que también intervienen en el proceso, de manera que la relación entre la adopción de una práctica o estrategia de recursos humanos y el desempeño organizativo variará en función de una serie de variables críticas que se conocen con el nombre de variables contingentes. Este cambio parte del traslado al campo de los recursos humanos del modelo estratégico contingente definido en los trabajos de *Woodward (1965)*, *Deward y Werbel (1979)*, *Schoonhoven (1981)*, *Van de Ven y Drazin (1985)* o *Venkatraman (1989)*. Ello condujo a la investigación en Dirección estratégica de los recursos humanos a no aceptar la existencia de mejores prácticas o sistemas de recursos humanos en cualquier circunstancia, dado que existe una serie de variables contingentes que condicionan toda relación entre aquellas y el rendimiento organizativo. La estrategia organizativa se considera como una variable de contingencia fundamental para la Dirección estratégica de los recursos humanos (*Butler et al., 1991; Fombrun et al., 1984; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988*) de manera que una determinada práctica contribuirá a los resultados de desempeño de la organización en la medida en que sea coherente con la estrategia corporativa. No obstante, otros trabajos proponen como variables contingentes otro tipo de determinantes externos al sistema de recursos humanos, como son las condiciones organizativas o del entorno (*Becker y Gerhart, 1996; Boxall, 1998; Jackson y Schuler, 1995*) por el contrario, se asumía que su contribución estratégica estará determinada por el hecho de que sean consistentes con otros factores externos que condicionan la relación entre los recursos humanos y el rendimiento. Con respecto al nivel de análisis, se observa que los modelos contingentes no difieren en gran medida de los propuestos desde la perspectiva universalista. De hecho, es posible identificar trabajos que explican las relaciones de contingencia, tanto

a nivel sub-funcional, centrando el análisis en políticas y prácticas de Dirección de los recursos humanos, como de carácter sistémico, poniendo énfasis en los factores que condicionan el potencial estratégico de conjuntos de prácticas. Sin embargo, y a pesar de que muchos trabajos llaman a la necesidad de integración de las prácticas que componen el sistema de recursos humanos, desde un punto de vista contingente tampoco en este caso encontramos un interés de los académicos por la integración sinérgica de las prácticas. De hecho como ocurría en la perspectiva universalista, la contribución conjunta se plantea desde un punto de vista exclusivamente aditivo (*Delery y Doty, 1996*).

El trabajo de *Galbraith y Nathanson (1978)* puede ser considerado como el primero que analiza la Dirección estratégica de los recursos humanos desde una perspectiva contingente, al ampliar el análisis de *Chandler (1962)* en la relación entre la estrategia y la estructura con la consideración del factor humano. A partir de ese momento, las explicaciones contingentes han ido aportando sucesivamente variables que determinan las estrategias. Los modelos propuestos y que más relevancia han alcanzado se exponen en la tabla 3.4, en la que se identifican las variables y relaciones de contingencia en las que especialmente han incidido.

Tabla 3.4. Variables de contingencia y su relación con los modelos contingentes

Autores	Variables de Contingencia	Modelos Contingentes de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos
Miles y Snow (1984 y 1994)	Estrategia corporativa	La actividad estratégica pasa por la gestión y la coordinación de dos ajustes: un ajuste externo de prácticas de dirección, los sistemas y la estructura de la unidad funcional con el estado de desarrollo de la organización, y un ajuste interno de las prácticas y de los diferentes elementos que componen los sistemas y la estructura de la unidad.
Grupo de Michigan: Devanna et al., (1981); Fombrun (1982); Tichy et al., (1982); Fombrun y Tichy (1983); Fombrun et al., (1984)	Misión y estrategia Estructura organizativa Fuerzas culturales Fuerzas políticas Fuerzas económicas	El modelo que proponen se plantea el objetivo de ofrecer una explicación integrada basada en la idea de alineamiento ("Matching"). Bajo esta perspectiva, las personas en las organizaciones deben gestionarse como recursos. En el análisis del funcionamiento interno del sistema de recursos humanos, se percibe un cambio hacia un punto de vista configuracional, de forma que hay cierto grado de interacción entre los componentes de la Dirección de recursos humanos.
Baird et al., (1983); Meshoulam (1984); Baird y Meshoulam (1984 y 1988)	Influencias del entorno Influencias culturales Estrategia corporativa	La aportación fundamental de estos autores radica en la introducción de una variable de contingencia que determina las estrategias de recursos humanos, como es el estado de desarrollo en el que se encuentra la organización. Para definir cuáles son las fases por las que pasa una organización, sintetizan las aportaciones de cuatro modelos diferentes de explicación del crecimiento y desarrollo de la organización y profundizan en el análisis interno del sistema de recursos humanos.

Autores	Variables de Contingencia	Modelos Contingentes de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos
		Las limitaciones de carácter ideal y enfoque casi exclusivo en grandes organizaciones, serán superadas por la literatura posterior.
Grupo de Nueva York: Schuler (1981) Schuler y McMillan (1984) McMillan y Schuler (1985) Schuler (1987)	Estrategia organizativa Características internas de la organización Contexto externo: Legislación y regulación Cultura	Sus trabajos, basados conceptualmente en la Teoría del Comportamiento, ofrecen en conjunto una visión completa de esta realidad desde una perspectiva contingente. Basándose en los argumentos de la Teoría del Comportamiento explican el ajuste de los recursos humanos con las características de la organización. En concreto señalan que los componentes del contexto organizativo que influyen en las decisiones de la Dirección de recursos humanos son: sector, grado de innovación, tecnología productiva, estructura organizativa, tamaño y grado de sindicación.
Schuler y Jackson (1987 ^a) Jackson et al., (1989)	Política Sindicatos Mercado de trabajo Industria	Introducen una tercera relación de contingencia al considerar el carácter determinante de las variables del entorno externas a la organización, como demografía de la fuerza de trabajo, factores internacionales, tendencias económicas, tecnológicas, etc.
Grupo de Harvard: Beer et al. (1984)	Factores situacionales intereses de los diferentes agentes implicados	Reconocen la necesidad de conseguir un cierto grado de coalescencia de intereses como mecanismo para reconciliar los objetivos individuales con los de la organización. Otro grupo de variables contingentes lo constituirían los factores situacionales que afectan a la Dirección de los recursos humanos.
Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988)	Estrategia competitiva de la organización Condiciones económicas Estructura industrial Competencias distintivas Mercado laboral Valores y habilidades de los empleados Entorno cultural	Presenta una relación interactiva entre estrategia y recursos humanos, que reconoce la importancia de las personas como un criterio básico de definición de la estrategia, más allá de la simple implantación.
Milliman et al., (1991)	Entornos dinámicos	Afirman que las organizaciones con un alto grado de ajuste entre desarrollo de los recursos humanos y flexibilidad limitan la capacidad de respuesta y adoptan una perspectiva más prescriptiva que parte de la base de que ambos conceptos son complementarios.
Ferris et al. (1998 y 1999)	Contexto organizativo interno: Cultura organizativa Clima laboral Procesos de interacción política y social	Su contribución radica en la profundización en el contexto social interno, constituido por la cultura, el clima y los procesos de interacción política y social de la organización- Las estrategias sociales no pueden explicarse sólo según criterios racionales, sino a través de modelos que incorporen estos aspectos de carácter político y simbólico. La consecuencia que se deriva es la necesidad de consistencia entre las prácticas de recursos humanos, el clima y la cultura, como un requisito indispensable para que las personas sean un refuerzo estratégico a la efectividad organizativa.

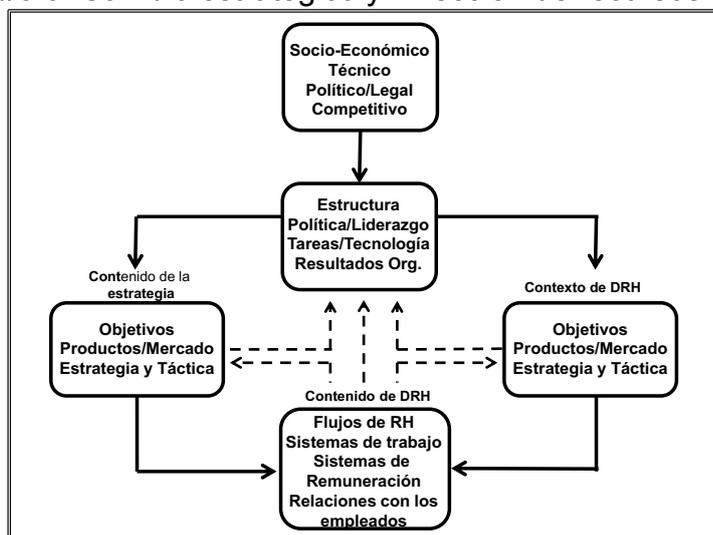
Fuente: Sánchez (2001)

Los factores condicionantes propuestos por la literatura contingente son muy diversos como puede observarse en la tabla anterior. Sin embargo, los podríamos clasificar en tres grandes categorías, que nos ayudan a comprender la naturaleza de estas variables de contingencia, como son:

- 1- **Variables estratégicas de negocio.** De las diferentes variables de contingencia propuestas, la que parece haber recibido un tratamiento más profundo en la literatura es la estrategia de la organización. Así, encontramos un buen número de trabajos que argumentan que, para que la Dirección de los recursos humanos contribuya a la capacidad competitiva de la organización, es necesario que sea consistente con la orientación estratégica general de la organización (*Niniger, 1980; Fombrun et al., 1984; Hax, 1985; Kerr, 1985; Slocum et al., 1985; Van de Ven y Drazin, 1985; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Rhodes, 1988 a y b; Miller, 1989; Kerr y Jackofsky, 1989; Butler et al., 1991; Cappelli y Singh, 1992; Begin, 1993*). Esta proposición supone en definitiva, la aplicación en el campo de los recursos humanos del paradigma estratégico de *Chandler (1962): "la estructura sigue a la estrategia"*, que concibe las iniciativas funcionales de la organización como medios coordinados para el logro de los objetivos recogidos en la orientación estratégica. Pero los modelos contingentes como el propuesto por *Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988)*, dieron un paso más en este sentido, al considerar que los recursos humanos pueden tener a su vez influencia sobre la definición de la estrategia de negocio. Esto permite comprender a la estrategia de recursos humanos no de manera unidireccional o reactiva, sino interactiva y proactiva (*Lado y Wilson, 1994; Wright et al., 1994; Richard y Johnson, 2001; Wright et al., 2001*).
- 2- **Variables organizativas.** Aunque en este sentido, los modelos están mucho menos desarrollados que en el caso anterior, también podemos encontrar trabajos que han argumentado que la Dirección estratégica de los recursos humanos depende de otros factores organizativos internos distintos de la estrategia de la organización, como el tamaño de la organización, su tecnología o su estructura (*Jones, 1984; Jackson et al., 1989; Jackson y Schuler, 1995*), así como su estructura de relaciones de poder (*Jones, 1984; Pfeffer y Cohen, 1984; Pfeffer y Langton, 1988; Pfeffer y Davis-Blake, 1987; Balkin y Bannister, 1993; Pfeffer, 1987*).
- 3- **Variables del entorno.** Por último, la literatura contingente también ha identificado factores externos a la organización que resultan relevantes para la definición e implantación de las diferentes estrategias de recursos humanos, entre las que destacan el entorno competitivo, el entorno tecnológico, el entorno macroeconómico y el entorno laboral en el que se desenvuelve la *organización* (*Kanter, 1983 y 1989; Warner, 1984; Coates, 1987; Walker, 1988; Schuler y Walker, 1990; Becker y Gerhart, 1996; Boxall, 1998; Jackson y Schuler, 1995*).

Las teorías estratégicas (*Guest, 1997*) consideradas como base de este enfoque, se preocupan fundamentalmente de la relación existente entre una serie de posibles contingencias externas y las políticas y las prácticas de Dirección de recursos humanos. Estas teorías están estrechamente relacionadas con el concepto de ajuste externo; de tal forma que, *Truss y Gratton (1994)* señalan que una de las limitaciones de los modelos normativos es que no se han considerado la existencia de una serie de variables del contexto de la Dirección de recursos humanos, que influyen en la relación de la estrategia de la organización y la estrategia de recursos humanos. En este sentido *Hendry y Pettigrew (1990)* proponen un modelo (Figura 3.3), derivado de sus estudios sobre grandes organizaciones en los sectores financieros, manufactureros y comercio al por menor. Aquí se recoge información relativa a las actividades de recursos humanos, reconociendo la trascendencia y repercusión del contexto tanto interno como externo de la organización.

Figura #3.3. Cambio estratégico y Dirección de recursos humanos

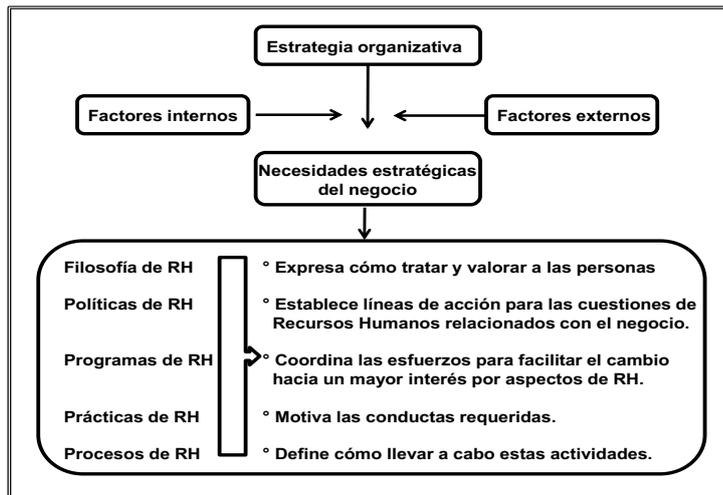


Fuente: *Hendry y Pettigrew (1990)*

Schuler (1992) propone un modelo llamado “modelo de las 5 pes”, que fundamentalmente trata de brindar una descripción sobre el proceso de formulación e implantación de la estrategia y el rol que desarrollan los recursos humanos en el mismo. El “modelo de las 5 pes”, es considerado una de las principales aportaciones dentro de la literatura, pues revela la tendencia actual de la Dirección de recursos humanos ejemplificada porque:

- 1- La misma está integrada con la estrategia y las necesidades estratégicas de una organización.
- 2- Las políticas de recursos humanos han de ser coherentes.
- 3- Las prácticas de recursos humanos tienen que ser aplicadas por los directores de línea.

Figura 3.4. Modelo de las “5 pes”



Fuente: Schuler (1992)

Tomando como base estas tres premisas, *Schuler (1992)* desarrollo un modelo de Dirección estratégica de recursos humanos (figura 3.4), que comprende cinco aspectos básicos en el estudio realizado: la filosofía, las políticas, los programas, las prácticas y los procesos de recursos humanos. El modelo recoge un proceso que explica la importancia de estas cinco actividades para alcanzar las necesidades estratégicas de la organización y muestra la interrelación entre ellas, a pesar de que frecuentemente aparezcan separadas en la literatura. Este proceso se inicia con la identificación de las necesidades estratégicas del negocio; si estas, necesidades son un factor clave de éxito de la organización y si la Dirección de recursos humanos puede contribuir decisivamente en la determinación de las mismas, han de ser analizadas sistemáticamente en función del impacto en las actividades de la Dirección de recursos humanos, incluyendo la filosofía, las políticas, los programas, las prácticas y los procesos de recursos humanos. Observando la (figura 3.4), el paso de una “p” a otra implica qué actividades a realizar tienen carácter más específico.

Otro modelo de referencia dentro de la literatura es el propuesto por *Truss y Gratton (1994)*. El mismo tiene, un carácter estratégico, ya que nos ofrece una visión general sobre el proceso de Dirección de recursos humanos, y viene condicionado por el contexto, tanto externo como interno, en el que se desarrollan las actividades de la organización. Estos autores parten de la afirmación de que gran parte de los modelos de Dirección estratégica de recursos humanos desarrollados hasta la fecha tienen un carácter eminentemente normativo y no han podido establecer el marco adecuado que permita determinar la contribución de los recursos humanos a mejorar los resultados de la organización. Específicamente mencionan cuatro aspectos que aún no han encontrado respuesta en los modelos teóricos:

- a- El proceso de implantación de la estratégica de recursos humanos.

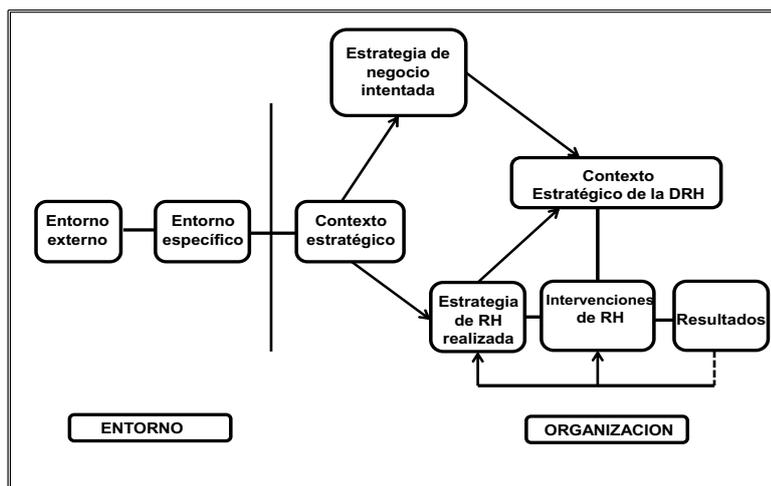
- b- El vínculo existente entre la Dirección de recursos humanos y los directores de la línea.
- c- Las variables del entorno que condicionan la Dirección de recursos humanos.
- d- Cuáles son los resultados deseables que persigue el proceso de Dirección estratégica de recursos humanos.

Para tratar de subsanar estas deficiencias propias de los modelos teóricos los autores realizan su propia propuesta como lo muestra la (figura 3.5). En la misma el proceso de Dirección estratégica de recursos humanos se desarrolla en dos escenarios:

- 1- El contexto organizativo, que evalúa las influencias que el entorno tiene en la Dirección de recursos humanos.
- 2- En la propia organización, donde distinguen entre estrategias de recursos humanos y de negocio intentadas y realizadas, que a su vez se vinculan mediante el contexto estratégico.

En el contexto estratégico lo definen como los aspectos de tipo organizativo que influyen en la estrategia y determinan la materialización de la misma en prácticas de recursos humanos concretas; por otro lado, reconocen que no todas las prácticas aplicadas responden a un proceso de planificación estratégica.

Figura 3.5. Modelo de Dirección estratégica de recursos humanos



Fuente: Truss y Gratton (1994)

A modo de resumen, podríamos decir que la aportación de la perspectiva contingente radica en la composición de modelos más complejos, en los que se incorporan variables moderadoras de los efectos de las estrategias de recursos humanos.

3.2.1. Las prácticas de recursos humanos desde una perspectiva contingente

A partir del marco de análisis propuesto por la perspectiva contingente, se han desarrollado muchos trabajos que explican la dinámica de prácticas como las de gestión de carreras, selección, formación o compensación. Aunque adoptan un punto de vista limitado a las particularidades de una política en concreto, podemos extraer conclusiones interesantes del análisis de su contribución. La relación entre la selección y la gestión de carreras con la estrategia se ha puesto de manifiesto por la literatura prácticamente desde que comenzaron a analizarse los recursos humanos desde una perspectiva estratégica (Schein, 1978; Boruki, 1983; Deluca, 1988; Bowen et al., 1991; Snow y Snell, 1993; Martín et al., 2001; Verdú et al., 2006). Su aportación fundamental radica en la explicación del mecanismo a través del cual las prácticas de carrera y selección pueden alinearse con las prioridades estratégicas (Lorange y Murphy, 1984; Miller, 1984; Sonnenfeld y Peiperl, 1988), o pueden permitir a la organización mantener la adaptación al entorno (Schein, 1978; London y Stumpf, 1982; Sonnenfeld, 1984). De este análisis se deriva la necesidad de que la elección estratégica sea quien conduzca las decisiones en materia de selección y carrera (Kanter, 1984; Schein, 1986). Entre los primeros artículos que trataron de manera explícita este alineamiento destacan aquellos que, retomando el interés por la transformación en las habilidades directivas, analizan cómo los mecanismos de selección de directivos deben variar en función del objetivo estratégico de la organización. Gerstein y Reisman (1983) por ejemplo, identifican siete tipos de estrategias genéricas “puras”, y describen para cada una de ellas cuáles son las características ideales que deben guiar los sistemas de selección. Posteriormente, el análisis de la relación contingente entre la estrategia y las prácticas de selección y carrera se completa con una perspectiva más amplia que analiza el proceso de gestión de la nómina de la organización en general, y que resalta la importancia de las prácticas de staffing¹⁵ para el desarrollo de la integración de la estrategia y los recursos humanos (Peters, 1988; Sonnenfeld y Peiperl, 1988; Zheng et al., 2006). En particular, resulta especialmente interesante el trabajo de Sonnenfeld y Peiperl (1988), que identifica cuatro sistemas de gestión de carreras alineados respectivamente con los cuatro tipos estratégicos de Miles y Snow (1978), tal y como se muestra a continuación en la tabla 3.5:

Tabla 3.5. Los sistemas de gestión de carreras de Sonnenfeld y Peiperl

¹⁵ La función administrativa de integración que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización a través de una adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura (Koontz y O'Donnell, 1997)

Estrategia	Tipo de sistema de carrera	Prioridad
Analizadora	Academias	Desarrollo de especialistas funcionales
Defensiva	Clubes	Retención de generalistas
Prospectora	Equipos de beisbol	Reclutamiento de especialistas, personas con talento o con experiencia
Reactora	Fortalezas	Retención, búsqueda de generalistas flexibles

Fuente: adaptado de Sonnenfeld y Peiperl (1988)

La práctica de compensación también ha recibido un amplio tratamiento desde un punto de vista estratégico, en aproximaciones como las de *Chakravarthy y Zajac (1984)*, *Lawler (1984)*, *Hufnagel (1987)*, *Ehrenberg y Milkovich (1988)*, *Milkovich (1988)*, *Wallace y Fay (1988)*, *Mahoney, (1989)*, *Hambrick y Snow (1989)*, *Grossman y Hoskisson (1998)*, *Meyer y Smith (2000)*, *Boyd y Salamin (2001)* y *Laursen y Foss (2002)*. La estrategia ha sido explicada como una variable contingente para las políticas de compensación, de manera que estas reforzarán de alguna manera el desempeño organizativo en la medida en que se alineen con la estrategia corporativa. Como ejemplo de ello podemos destacar los trabajos basados en argumentos de agencia de *Balkin y Gómez Mejía (1987)*, *Gómez Mejía y Balkin (1992)* y *Barringer y Milkovich (1998)* o el de *Eisenhardt (1988)*, que combina la teoría institucional y la Teoría de agencia.

Estos enfoques sirven además para sugerir la consideración de otras variables de contingencia diferentes de la estrategia, que están relacionadas con el ambiente de la organización o con otros aspectos internos. Respecto a la compensación, se destaca especialmente el tratamiento que se le ha dado a dos variables que determinan las estrategias de pago de las organizaciones:

a-El control (interno o externo) de las decisiones organizativas, explicado fundamentalmente a partir de la Teoría de la agencia (*Tosi y Gómez, 1989, 1994*).

b-El poder, explicado por la Teoría de la dependencia de recursos (*Pfeffer y Davis-Blake, 1987; Pfeffer y Langton, 1988; Balkin y Bannister, 1993*).

Trabajos como los de *Walker (1980)*, *Gould (1984)*, *Burack (1985)*, *Miller et al., (1986)*, *Manzini (1988)* o *Lam y Schaubroeck (1998)* han manifestado la necesidad de que la planificación estratégica incorpore a la planificación de recursos humanos, en un sistema coherente que permita a la organización basar su posición en su componente humano que, como se desprende de la literatura, es el elemento organizativo fundamental *Laursen y Foss (2003)*. Para ello es necesario partir de un análisis corporativo de la misión, de la orientación estratégica y de la estrategia competitiva para identificar los aspectos de recursos humanos que inciden en esta configuración de las organizaciones (*Gould, 1984*). Los recursos humanos son en definitiva el mecanismo básico de implantación de las estrategias, por lo que será necesario prestar una atención muy especial a sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. En definitiva, lo que se estaba reclamando era el componente estratégico de la Dirección de los recursos humanos *Ghebrejorgis y Karsten (2007)*. Evaluando los trabajos de *Manzini (1988)*

podemos identificar tres niveles de planificación que deben ser alineados en un sistema integrado:

1-La planificación estratégica, encargada de analizar factores tanto externos como internos a la organización (objetivos y metas, recursos y capacidades o misión) sobre los que basar la elección de la estrategia, desarrollar el plan de negocio y determinar las necesidades de recursos humanos a largo plazo.

2-La planificación operativa, cuyo objetivo es analizar los requerimientos inmediatos de personal derivados de la actividad de la organización.

3-La planificación de recursos humanos, que debe generar previsiones de la disponibilidad de recursos humanos para cubrir las necesidades organizativas, y orquestar las prácticas de selección o de desarrollo interno necesarias para gestionar su armonización a medio y a largo plazo.

Para completar este análisis contingente de la planificación de recursos humanos, resulta útil considerar las fases por las que la organización puede pasar en la construcción de un sistema verdaderamente integrado. Recogiendo la aportación de *Mills (1985)* podemos identificar las cinco etapas siguientes:

Fase 1: La organización no tiene planes de negocio a largo plazo, por lo que su nivel de planificación de recursos humanos es nulo.

Fase 2: Organizaciones temerosas en cuanto a la utilidad de la planificación de recursos humanos, a pesar de que tengan mecanismos formales de planificación corporativa.

Fase 3: Organizaciones que consideran bastantes componentes de la planificación de recursos humanos con relación a previsiones de plantilla a largo plazo.

Fase 4: Organizaciones que desarrollan planificación de recursos humanos.

Fase 5: La planificación de recursos humanos es una parte importante de la formulación de los planes corporativos de las organizaciones.

Aunque están menos desarrolladas en la literatura, un tratamiento parecido han recibido también otras áreas operativas de la Dirección de los recursos humanos, como el análisis de puestos (*Hoffman et al., 1986; Schneider y Konz, 1989*), la formación (*Linkemer, 1987; Martocchio y Baldwin, 1997; Valle et al., 2000; Verdú et al., 2006*), el desarrollo directivo (*Seibert et al., 1995; Hoeksema et al., 1997*), las políticas de desafectación (*Rosen y Jerdee, 1986*), de implicación del empleado (*Gitzendanner et al., 1983*), de evaluación del rendimiento (*Bowman, 1987; Borman, 1991; Fogarty, 1992;*

Quaid, 1993; Johnson et al., 1996; Bernadin et al., 2000), de socialización (*Kraimer, 1997*), o todo el conjunto de actividades relacionadas con la Dirección del desempeño organizativo (evaluación, recompensa, etc.), analizadas en trabajos como el de *Beatty (1989)*. A pesar de que la importancia de la contribución de la perspectiva contingente a la construcción de teoría ha sido especialmente importante, esta perspectiva de investigación tampoco ha estado exenta de críticas. Resulta especialmente interesante, por ejemplo, la valoración que hicieron *Becker y Gerhart (1996)* quienes llegaron a afirmar que la metodología aplicada por los trabajos contingentes terminaba por hacerles llegar a conclusiones cercanas a las universalistas.

Al contrastar las relaciones de contingencia mediante regresiones o procedimientos análogos, asumían que el efecto de un cambio en la variable de recursos humanos, medido sobre el desempeño, será siempre igual para un valor concreto de la variable contingente. Por ello, como también explicaron *Sherer y Leblebici (2001)* en un mismo nivel de este factor condicionante, los efectos sobre los resultados pueden considerarse constantes y universales. En segundo lugar, también han sido criticadas algunas de las medidas planteadas por la investigación contingente. Considerando a *Boudreau y Ramstad (1999)* o *Wright y Sherman (1999)* podemos afirmar que esta perspectiva encuentra un problema en la definición empírica de la respectiva modulación respecto a la Dirección estratégica de los recursos humanos. Estos autores advirtieron que a la hora de caracterizar esta función, la mayor parte de los trabajos utilizan tipologías estratégicas genéricas como por ejemplo, la distinción planteada por *Miles y Snow (1978)*, entre estrategias defensivas, analizadoras, reactoras y prospectoras. A juicio de *Chadwick y Cappelli (1999)* resulta necesario profundizar en la definición de tipologías estratégicas específicamente diseñadas para la función de recursos humanos. Así, los modelos ganarían en capacidad explicativa, ya que permitirían recoger dimensiones particulares de este objeto de estudio y proporcionarían caracterizaciones más complejas, a pesar de que con ello se perdería la operatividad del uso de las tipos de estrategias genéricas, cuyos instrumentos de medida están mucho más desarrollados. Por último, podemos observar que en la literatura especializada se ha cuestionado también uno de los supuestos básicos de la perspectiva contingente, como es la conveniencia de diseñar sistemas de recursos humanos ajustados con las variables de contingencia. Autores como *Milliman et al. (1991)* o *Beckert y Gerhart (1996)* manifiestan por el contrario, que este énfasis en la consistencia externa de la estrategia de recursos humanos conduce a estructuras excesivamente rígidas e inflexibles, lo que contrasta con las demandas del entorno económico actual, que requiere de las organizaciones capacidades de adaptación.

Finalmente, la mayor contribución de las derivaciones de la teoría de la contingencia, es la de haber demostrado que el rendimiento organizacional está fuertemente determinado por factores ambientales externos; tales como: el mercado, el sector de industria al que ella pertenece, el medio ambiente, las políticas gubernamentales, la legitimación ante la ciudadanía, etc., son todas exigencias exteriores que obligan a

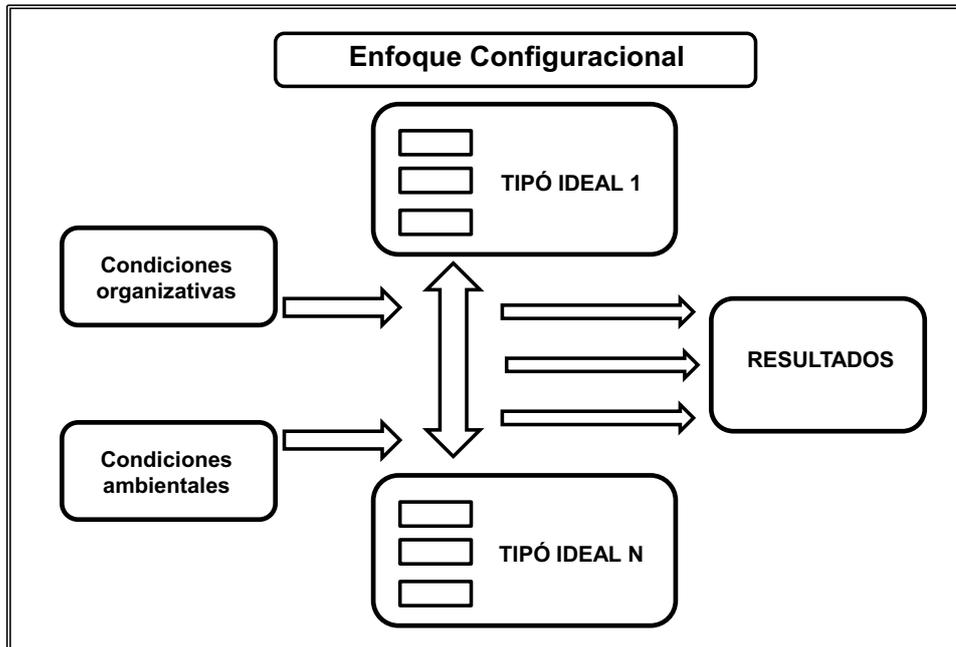
cualquier empresa a seguir ciertas pautas que condicionan el diseño de sus procesos internos y de sus políticas en general *Bermúdez (2014)*.

3.3. La perspectiva configuracional

A pesar del importante avance que generó la definición de las explicaciones contingentes, las críticas recibidas por esta perspectiva apuntaban la existencia de dimensiones de la Dirección estratégica de los recursos humanos que aún no habían sido recogidas en los modelos. En concreto, hemos podido observar cómo, tanto la perspectiva universalista como la perspectiva contingente, a pesar de que en ocasiones analizasen las prácticas no individualmente sino de manera conjunta, no se plantearon analizar en profundidad la integración de las diferentes políticas en sistemas internamente consistentes. La contribución de cada una de ellas se analizaba de manera singular, por lo que el efecto conjunto era simplemente aditivo. La aportación de la perspectiva configuracional se produce precisamente en este sentido, ya que propone desde un nivel de análisis sistémico, el estudio de la integración sinérgica de las variables que componen la Dirección estratégica de los recursos humanos. El aporte fundamental de esta perspectiva radica, según lo señala *Martín et al., (2004)*, es que este nuevo punto de vista permite analizar a fondo la integración del sistema de recursos humanos, que queda definido como un conjunto multidimensional de diferentes elementos que se pueden combinar entre sí dando lugar a un número infinito de configuraciones posibles, también analizado por *Bermúdez (2014)*.

La perspectiva configuracional hace referencia a la necesidad de integración y coherencia entre las distintas prácticas de recursos humanos aplicadas (ajuste interno); así como a la necesidad de adaptar las mismas a una serie de aspectos organizativos (ajuste externo). La investigación configurativa en cualquier rama busca la explicación de un determinado fenómeno a través de la determinación de grupos homogéneos de organizaciones. La base teórica de este enfoque gira en torno a la Teoría de recursos y capacidades, reconociendo que la aplicación de sistemas ideales de recursos humanos tiene un carácter sinérgico sobre los resultados y que se conseguirá una ventaja competitiva fundamentada en variables difíciles de imitar por parte de los competidores. *Wright y McMahan (1992)* señalan que, ésta es la aproximación más adecuada para el estudio de la influencia de la Dirección de recursos humanos en los resultados, afirmando que para que se produzca un aumento de los resultados debe existir un alto grado de ajuste tanto horizontal, entre las distintas prácticas de recursos humanos, y como vertical, con las condiciones organizativas y ambientales. Esta perspectiva supone un avance respecto de la anterior aproximación, ya que sigue reconociendo la necesidad de adecuar las prácticas de recursos humanos a una serie de variables del contexto organizativo, pero a su vez reconocen la necesidad de ajustar internamente las prácticas de recursos adoptadas por la organización (figura 3.6). Es precisamente el ajuste interno el rasgo diferenciador de esta perspectiva frente a la aproximación contingente:

Figura 3.6. Perspectiva configuracional



Fuente: Martín et al. (2004)

Las características principales de esta aproximación dadas por (Delery y Doty, 1996) se indican a continuación:

- Estas configuraciones de prácticas generan efectos sinérgicos, de manera que el resultado de la aplicación conjunta de las mismas es superior al que produce su aplicación de manera individual. Este carácter sinérgico hace que las mismas no puedan ser representadas mediante las tradicionales teorías contingentes (Doty y Glick, 1994).
- Se incorpora el concepto de equifinalidad, afirmando que existen diferentes configuraciones que pueden maximizar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Estas configuraciones son consideradas tipologías ideales, más que fenómenos observables empíricamente (Doty y Glick, 1994), y son concebidas con el fin de maximizar el ajuste interno para posteriormente adecuarlas a otros aspectos organizativos; de tal forma que se logre el ajuste externo.

Existe un amplio número de aportaciones que sustentan esta perspectiva de manera teórica (Smith, 1982; Fombrun et al., 1984; Miles y Snow, 1984; Kochan y Barocci, 1985; Schuler y Jackson, 1987; Lengenick-Hall y Lengenick-Hall, 1988; Lepak y Snell, 1999). Las mismas tienen un rasgo común que es la consideración de una serie de variables externas a la Dirección de recursos humanos, para que en función de las características

de las mismas, proponer el conjunto de prácticas de recursos humanos que mejor se adapten a las mismas. De esta forma, *Smith (1982)* y *Kochan y Barocci (1985)* destacan una serie de prácticas de recursos humanos. El sistema de recursos humanos queda definido como un conjunto constituido por múltiples variables interdependientes que se potencian unas a otras y que se pueden combinar entre sí de muy diversas maneras, dando lugar a un número infinito de posibles configuraciones. De entre todas ellas, la perspectiva configuracional extrae patrones que representan diferentes posibilidades de organización (*Miller y Friesen, 1984; Ketchen et al., 1993*). Sin embargo, como apuntaron *Meyer et al. (1993)* o *Doty y Glick (1994)* estos tipos de estrategias no deben ser comprendidas como fenómenos observables empíricamente, sino como tipos ideales a los que las organizaciones tienden en mayor o menor medida. La tabla 3.6 recoge los ejemplos más significativos de tipologías de estrategias de recursos humanos propuestas por la literatura configuracional.

Tabla 3.6: Modelos configuracionales

AUTORES	TIPOLOGIAS PROPUESTAS
Tichy et al., (1982) Fombrun et al., (1984)	Definen configuraciones de recursos humanos para estrategias de: + Producto único + Producto único (integrada verticalmente) + Diversificación no relacionada + Diversificación relacionada + Múltiples productos en múltiples mercados
Miles y Snow (1984)	Definen configuraciones de recursos humanos para las estrategias: + Defensivas + Analizadoras + Prospectoras + Reactoras
Walton (1985) Walton y Lawrence (1985) Lawrence (1985) Beer y Spector (1985)	Estrategias de recursos humanos de: + Control + Compromiso
Guest (1989)	Modelos de Dirección de la función: + Paternalista + De producción + Profesional + De Recursos Humanos
Arthur (1992)	Estrategias de recursos humanos en: + Reducción de costes + Maximización del compromiso
Peck (1994)	Estrategias de recursos humanos de: + Adquisición (Buy) + Construcción (Make)
Wright y Snell (1991) Snell (1992) Snell y Dean (1992)	Estrategias de recursos humanos de: + Adquisición de competencias + Utilización de competencias + Retención de competencias + Sustitución de competencias + Control del comportamiento + Coordinación de los comportamientos
Lepack y Snell (1998 y 1999)	Modelo de arquitectura de recursos humanos orientado a: + Colaboración + Compromiso

AUTORES	TIPOLOGIAS PROPUESTAS
	+ Conformidad + Mercado
Schuler y Jackson (2005)	Estrategias de mejores prácticas orientadas a: +Reformas de los puestos de trabajo +Reformas fuera de los puestos de trabajo +Prácticas organizativas y laborales de apoyo +Seguridad en el trabajo +Diseño de organizaciones planas.

Fuente: Adaptado de Sánchez (2006)

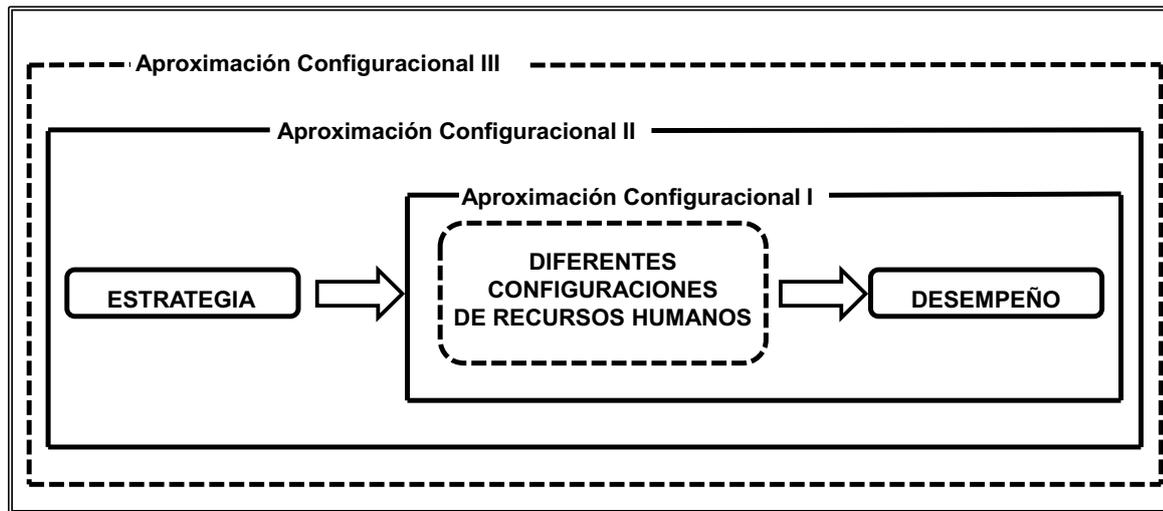
Cada uno de estos patrones queda definido por la propia coherencia de las políticas y prácticas que lo constituyen, por lo que podríamos afirmar que se trata de sistemas internamente consistentes (Venkatraman y Prescottt, 1990; Doty et al., 1993; Delery y Doty, 1996). Con ello se cumple con una segunda condición necesaria para las estrategias de recursos humanos que estaba implícita en algunas de las críticas recibidas por la perspectiva contingente: la necesidad de un doble ajuste, no sólo externo (con las condiciones ambientales, organizativas y estratégicas), sino también interno (Milliman et al., 1991). La perspectiva configuracional, también modifica la relación que se establece entre estas configuraciones de actividades de recursos humanos y los resultados organizativos. Una de sus aportaciones fundamentales es la premisa de que dicha relación no es lineal; ya que la interdependencia de las prácticas hace que, en determinadas combinaciones, las relaciones sinérgicas multipliquen el efecto del sistema de recursos humanos sobre el desempeño organizativo. Obviamente, desecha el objetivo de encontrar prácticas universalmente mejores y asume la importancia de las variables de contingencia, pero adopta explícitamente el principio de equifinalidad, que supone que unos mismos objetivos organizativos puedan ser conseguidos mediante diferentes configuraciones de prácticas igualmente eficientes, tal y como afirman Delery y Doty (1996). Además, y tal y como lo indican Delery y Doty (1996) podemos identificar tres tipos diferentes de argumentos configuracionales, y que Sanchez (2001), esquematiza de la siguiente manera:

- Aproximación configuracional I: El argumento más sencillo es la afirmación de que cuánto más se parezca la organización al tipo ideal, mayores serán los resultados organizativos. A pesar de que a simple vista pudiera parecer un argumento universalista tradicional, un análisis profundo de la perspectiva configuracional nos hace ver que estos trabajos no se basan en prácticas concretas de recursos humanos, sino en configuraciones, y lo que es más significativo, no defienden la existencia de políticas mejores bajo cualquier circunstancia, sino la existencia de alternativas igualmente eficientes.
- Aproximación configuracional II: Un argumento más completo señala además la necesidad de que esa configuración de recursos humanos sea coherente con la estrategia de la organización, con lo que se completa el esquema configuracional anterior con una aportación básica de la perspectiva contingente.

- Aproximación configuracional III: El modelo configuracional más sofisticado, añade la concepción de los tipos ideales de sistemas de recursos humanos, como extremos de un continuo en el que la organización se posiciona y en el que existen infinitos patrones posibles, mediante los cuales se deben conseguir los mismos resultados.

Esquemáticamente, estas tres aproximaciones pueden ser descritas de la siguiente manera, tal y como lo muestra la figura 3.7:

Figura 3.7. Aproximaciones configuracionales



Fuente: Adaptado de Sánchez (2001)

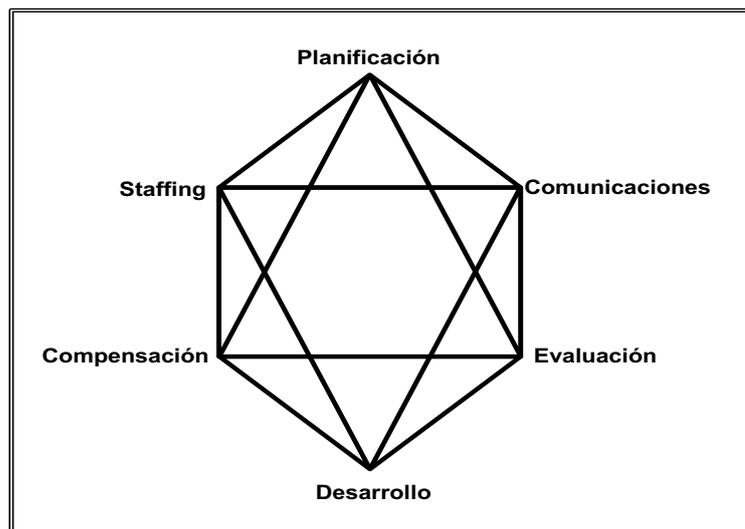
3.3.1. Algunas aportaciones de la perspectiva configuracional

La idea de que no es suficiente la necesidad de ajuste externo; sino también, la consistencia en la definición de las prácticas, de las políticas, de las filosofías y de las estrategias de recursos humanos, ha sido un elemento constante en los modelos planteados desde el origen de la disciplina. Encontramos llamadas a la integración de los diferentes elementos del sistema de recursos humanos en muchos de los estudios universalistas, y sobre todo contingentes, como ya hemos analizado en algunas de estas aportaciones simplemente se señala la importancia del ajuste interno, mientras que en otras se definen los elementos que componen el sistema de recursos humanos. Sin embargo, aún se plantea su relación con el desempeño de manera individual, sin analizar los múltiples patrones que se pueden obtener de la combinación y cómo éstos se relacionan de forma conjunta con la estrategia, la organización, el entorno y los resultados. Iniciaremos analizando las implicaciones configuracionales de los trabajos que, sin adoptar esta perspectiva, aportan reflexiones muy interesantes sobre el contenido del sistema de recursos humanos, que posteriormente serán retomados desde un punto de vista configuracional. Una de las primeras investigaciones que recoge explícitamente el concepto de ajuste interno es el de *Baird y Meshoulam (1988)*,

que además no analiza el sistema de recursos humanos dividiéndolo en funciones, sino mediante la definición de seis componentes estratégicos fuertemente interrelacionados entre sí: conciencia directiva, gestión del personal, cartera de programas, habilidades personales, tecnologías de la información y conciencia ambiental. La reflexión que sobre la relación entre ajuste y flexibilidad hacen *Milliman et al. (1991)* también recoge la necesidad de la congruencia interna desde un punto de vista funcional.

Desde un enfoque de ventaja competitiva, *Ulrich (1987b)* asume que para la generación de capacidad organizativa en una organización, es necesario que el sistema de prácticas se encuentre integrado. Los aspectos relacionados con las personas tienen una importancia vital para su consecución, por lo que es necesario articular la Dirección de los recursos humanos mediante un sistema que comprenda las actividades de planificación, gestión de la plantilla, compensación, desarrollo, evaluación y comunicación. A pesar de que se reconozca la interrelación de las prácticas, integradas en la (figura 3.8), no se analizan los términos en los que se plantea la integración.

Figura 3.8. La integración de las prácticas de Dirección de recursos humanos



Fuente: Ulrich (1987b)

Los trabajos de *Schuler (1987)* y *Schuler y Jackson (1987b)* ofrecen una herramienta útil de acercamiento a la perspectiva configuracional. Su definición de múltiples continuos entre menús de prácticas de recursos humanos, por ejemplo en planificación: (informal vs. Formal); (rígidas vs flexibles); (corto plazo vs largo plazo), etc. Y así para todas las políticas de staffing, evaluación del rendimiento, compensación y formación y desarrollo han servido de gran soporte para el desarrollo de la perspectiva configuracional. Desde este punto de vista, *Schuler (1992)* completa el estudio del sistema de Dirección de recursos humanos, afirmando que no sólo está compuesto por prácticas, sino que éstas se inscriben en una filosofía, unas políticas y unos programas de recursos humanos y que de ellas se derivan una serie de procesos de gestión más operativos. Posteriormente, *Jackson et al. (1989)* indica la necesidad de incluir la

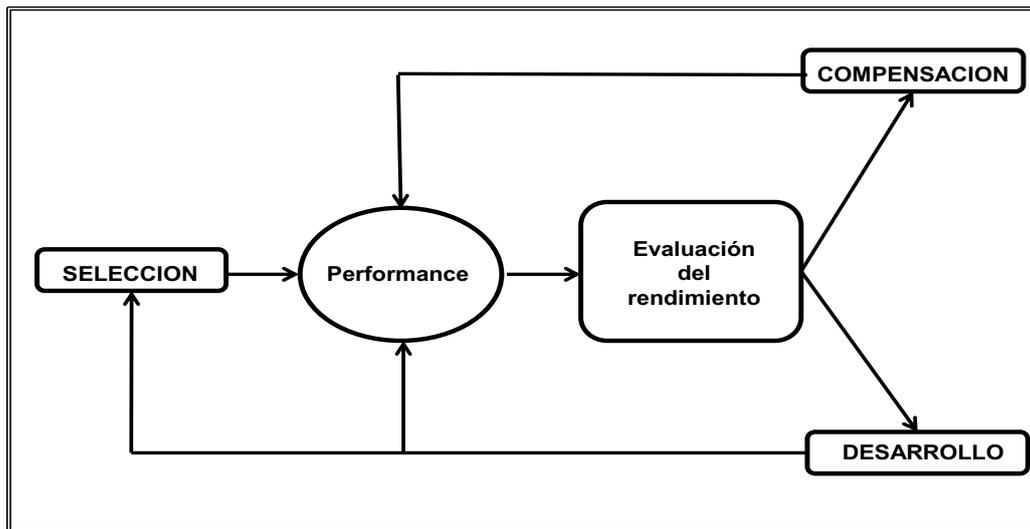
interacción entre prácticas en los modelos y plantean el análisis de patrones de Dirección de recursos humanos. Encontramos implicaciones configuracionales también en los trabajos que analizaron la Dirección estratégica de los recursos humanos partiendo de la visión de la organización basada en los recursos y las capacidades. En la misma línea de análisis, encontramos la definición de este concepto planteada por *Wright y McMahan (1992)* que incorpora un razonamiento configuracional al afirmar que “*la Dirección estratégica de los recursos humanos es el patrón de actividades de recursos humanos destinado a permitir que la organización consiga sus metas*”.

Igualmente *Lado y Wilson (1994)* proponen que las organizaciones con configuraciones que exploten las sinergias entre los diferentes elementos mejorarán su posición competitiva. Como se puede observar, la perspectiva contingente y la universalista, han apuntado también posibles explicaciones de la dinámica interna del sistema de recursos humanos. No obstante, no se proponen entrar a profundidad en su análisis, que será retomado desde un punto de vista configuracional para plantear patrones de gestión derivados de las diferentes relaciones que se pueden extraer de los componentes de la Dirección estratégica de los recursos humanos. A continuación evaluaremos algunas de las principales aportaciones realizadas desde esta perspectiva.

3.3.1.1. El aporte configuracional del grupo de Tichy, Fombrun y Devanna.

Comenzaremos por analizar los trabajos del llamado “grupo de Michigan”, que incorporan a la vez aportaciones contingentes y configuracionales. Partiendo del principio contingente de que la estrategia de la organización condiciona las decisiones de recursos humanos, se plantean analizar qué configuraciones del sistema de Dirección de recursos humanos están alineadas con cada una de las tipologías estratégicas genéricas. Específicamente, *Tichy et al., (1982)* analizan a fondo el interior de la función de recursos humanos que, como se puede observar en la (figura 3.9), constituye un ciclo de tareas y actividades secuenciales interconectadas.

Figura 3.9. Modelo configuracional de Tichy et al., (1982)



Fuente: Tichy et al., (1982)

Las prácticas de selección contribuyen al desempeño de la organización mediante el establecimiento de un sistema de promociones y de reclutamiento externo que asegure para la organización la provisión de la fuerza de trabajo requerida por la estrategia organizativa, favoreciendo el establecimiento de los flujos de personal necesarios, y de la misma manera, asegurando también la coherencia entre las habilidades directivas y las políticas que sigue la organización. Las políticas de recompensa, por su parte, le sirven a la organización para modular los comportamientos de los empleados y lograr alinearlos con la estrategia mediante sistemas de incentivos que no tienen por qué basarse necesariamente en retribución económica. El desarrollo directivo enmarca un conjunto amplio de actividades dirigidas a asegurar que las personas en la organización cuenten con las habilidades y los conocimientos necesarios para desarrollar sus trabajos e implementar a través de ellos la estrategia de la organización. Por último, la evaluación del rendimiento se define como una práctica central en el ciclo de los recursos humanos, que apoya a otras actividades como la compensación, la planificación y el desarrollo entre otras. De esta forma podemos evaluar como en este esquema la variable dependiente es claramente el rendimiento, que se convierte en una función de las prácticas de recursos humanos tanto a nivel organizativo como a nivel individual. Desde una perspectiva configuracional, se asume que las prácticas no se relacionan cada una independientemente con el desempeño; sino que, es el patrón que se establece entre todas ellas el que lo genera. El soporte del ciclo de los recursos humanos al desempeño organizativo estará condicionado por su coherencia interna y con la estrategia global. Tomando como punto de partida las conclusiones de *Chandler (1962)* donde se evalúa que “*la estructura sigue a la estrategia*” y de *Galbraith y Nathanson (1978)* ampliando el análisis anterior con la consideración del factor humano, este grupo profundiza en su análisis de la relación entre la estrategia, la estructura y la configuración del sistema de recursos humanos que acabamos de describir, considerando principalmente su mayor aporte; a saber, la definición del modo según el cual se ajustan los tres elementos que definen la actividad estratégica, mediante la propuesta de un sistema de recursos humanos diferenciado para cada opción estratégica (tabla 3.7).

Tabla 3.7. Patrones de Dirección de los recursos humanos del grupo de Michigan

Estrategia	Estructura	Gestión de Recursos Humanos			
		Selección	Evaluación del Rendimiento	Compensación	Desarrollo
Producto único	Funcional	Orientada funcionalmente: criterios subjetivos	Selectiva: medidas a través del contacto personal	Unisistemática y paternalista	Unisistemático a través de la experiencia en el trabajo y enfocada a una sola función
Producto único (integrada Verticalmente)	Funcional	Orientada funcionalmente: criterios estandarizados	Impersonal: basada en el coste de productividad	Relacionada con el desempeño y la productividad	Especialistas funcionales con algunos generalistas: a través de la rotación de puestos
Crecimiento mediante adquisición de negocios no relacionados (holding)	Separada	Orientada funcionalmente, pero varía entre los diferentes negocios en su carácter más o menos sistemático	Impersonal: basada en el rendimiento sobre la inversión y en la rentabilidad	Basada en fórmulas que incluyen el rendimiento sobre la inversión y la rentabilidad	Cross-funcional, pero no entre diversos negocios
Diversificación Relacionada, a través tanto del crecimiento como de la adquisición	Multidivisional	Orientada funcionalmente, pero también generalista: utilización de criterios sistemáticos	Impersonal: basada en el rendimiento sobre la inversión, - productividad y - criterios subjetivos de la contribución global a la compañía	Utilización extensiva de los bonos basados en la rentabilidad y en criterios subjetivos de contribución global a la organización	Cross-funcional, Cross-divisional y entre las divisiones y la corporación, con carácter formal
Múltiples productos en múltiples mercados	Organización global	Orientada funcional y generalísimamente: utilización de criterios sistemáticos	Impersonal: basada en múltiples metas como: - el rendimiento sobre la inversión, o - el beneficio por producto o área geográfica	Bonos basados en múltiples metas planeadas por la alta dirección	Cross-divisional y entre las subsidiarias y la corporación, formal y sistemática

Fuente: Tichy et al., (1982)

Estos patrones, cuya relación con la estrategia fue ejemplificada mediante el análisis de casos de grandes organizaciones, demuestran el potencial explicativo de la perspectiva configuracional sobre el funcionamiento interno del Sistema de recursos humanos. De la misma manera, también observamos cómo la aportación configuracional se establece sobre la base del modelo contingente de los autores, en el que se reconoce la influencia de la variable estrategia sobre el diseño del patrón de gestión.

3.3.1.2. El aporte configuracional de Miles y Snow

Tal y como lo mencionan *Camisón et al., (2007)*, la tipología de Miles y Snow considera la estrategia como un marco de decisiones y acciones, que se dirigirían a mantener, por un lado, el co-alineamiento de la organización con el entorno, y por el otro lado, sus principales interdependencias internas. Su modelo de ajuste organización-entorno distingue tres grandes problemas que requieren atención y decisiones de la dirección (*Miles y Snow, 1978*): el problema entrepreneurial, el ingenieril y el administrativo.

Miles y Snow (1984) siguen el mismo esquema de investigación que *Tichy et al., (1982)*, al partir también de una tipología de estrategias genéricas para analizar cómo de los diferentes elementos que componen el sistema de recursos humanos se extraen patrones que se alinean con cada tipo. Las estrategias defensivas, analizadoras y prospectoras, respectivamente, requieren de los empleados unos comportamientos determinados que la Dirección estratégica de los recursos humanos, mediante la articulación adecuada de sus prácticas que debe ser capaz de motivar al personal de la organización. El sistema de recursos humanos se explica así como un conjunto de elementos que pueden combinarse de múltiples maneras. En concreto, *Miles y Snow (1984)* lo descomponen en diferentes parcelas funcionales o prácticas que deben gestionarse de manera coordinada. De entre todos los posibles patrones que de ellas se extraen, la organización deberá escoger aquel que mejor se adecue a su elección estratégica. Podemos resumir esta correspondencia a través de la tabla 3.8:

Tabla 3.8. Las configuraciones de Miles y Snow

Sistema de RR.HH	Estrategias defensivas	Estrategias prospectoras	Estrategias analizadoras
Estrategia genérica	Especialización en un sistema producto-mercado estable, búsqueda de eficiencia, estructuras funcionales	Búsqueda continua de oportunidades, liderazgo del cambio, estructuras descentralizadas	Operan en dos productos – mercado, uno estable y otro dinámico. Estructuras y orientación estratégica mixta
Estrategia básica	Construcción	Adquisición	Asignación
Reclutamiento y selección	“Make”. Políticas de reclutamiento y selección limitadas	“Buy”. Políticas de reclutamiento y selección sofisticadas	“Make and Buy”. Aproximación intermedia a las políticas de reclutamiento y selección
Planificación de la plantilla, formación y desarrollo	Formal, extensiva. Desarrollo de habilidades y programas de formación extensivos	Limitadas e informales. Identificación de habilidades y adquisición externa	Formal y extensiva. Combinación de construcción de habilidades y de adquisición externa
Evaluación del rendimiento	Orientada a los procesos y desarrollada mediante evaluaciones, tanto individuales como de grupo. Comparación de series temporales. Destinada a la	Orientada a los resultados y desarrollada a través de evaluaciones del rendimiento a nivel corporativo o divisional. Comparaciones cross-funcionales. Identificación	Orientada mayoritariamente a los procesos. Identificación de necesidades de formación y de contratación. Evaluaciones tanto

Sistema de RR.HH	Estrategias defensivas	Estrategias prospectoras	Estrategias analizadoras
	identificación de las necesidades de formación	de las necesidades de contratación	individuales como a nivel de división. Combinación de comparaciones de series temporales con comparaciones cross – funcionales
Compensación	En función de la posición jerárquica en la organización. Consistencia interna	En función del rendimiento. Competitividad externa	Orientada mayoritariamente por la posición jerárquica, aunque completada con consideraciones de rendimiento. Consistencia interna y competitividad externa

Fuente: Adaptado de Miles y Snow (1978 y 1984), Romero (2001)

De este análisis se deduce que las decisiones de recursos humanos que deba tomar una organización dependen directamente de su posición estratégica, así el énfasis en la eficiencia en la relación (producto-mercado) actual de las organizaciones defensivas les llevará a enfatizar en la búsqueda del compromiso a largo plazo y a valorar en mayor medida las habilidades y los conocimientos específicos, que se desarrollarán a través de prácticas extensivas de formación, sistemas internos de promoción bien establecidos y evaluaciones del rendimiento orientados al largo plazo más que a obtener resultados inmediatos. Por el contrario, las organizaciones prospectoras que se caracterizan por el dinamismo de su entorno, así como por mantener una actitud innovadora y creativa que esté constantemente buscando oportunidades en nuevos pares de (producto-mercado). Así, parece lógico que los sistemas de gestión de la plantilla recaigan menos en el interior de la organización la formación tendrá un carácter más informal y los puestos serán definidos de manera amplia; ya que, las habilidades requeridas de los empleados dejarán de ser específicas valorándose por el contrario la flexibilidad. Las organizaciones que podemos denominar analizadoras tendrán un sistema de recursos humanos intermedio entre el interno de las defensoras y el de orientación externa de las prospectoras. Podemos ver en esta tipología un nuevo ejemplo de cómo la perspectiva configuracional puede servir para completar el estudio de las relaciones contingentes con un punto de vista interno que extraiga patrones que se relacionen de manera conjunta y sinérgica con el desempeño organizativo.

3.3.1.3. El aporte configuracional del grupo de Beer y Walton

Partiendo del mapa de recursos humanos propuesto desde una perspectiva contingente, el grupo de Harvard completa su aportación con un análisis configuracional de los diferentes patrones a través de los cuales se puede articular la Dirección de los

recursos humanos. Así, trabajos como los de *Walton (1985)*, *Walton y Lawrence (1985)*, *Lawrence (1985)* o *Beer y Spector (1985)* tienen el valor de introducir una tipología que se convertirá en un clásico, la diferenciación entre la gestión orientada al control y la que enfatiza en el compromiso. Las estrategias de control de los recursos humanos tienen su origen en la gestión tradicional del personal, en la división del trabajo y la especialización, con un interés prácticamente nulo por la motivación y el desarrollo de las habilidades de los empleados más allá de los requerimientos de la estrechez de la definición de los puestos. La compensación en estas organizaciones está directamente relacionada con una evaluación exhaustiva del rendimiento, que es posible por la precisión en el diseño de las tareas. Las relaciones con los empleados tienden a plantearse exclusivamente en términos de resolución de conflictos y la influencia del personal en el establecimiento de políticas queda limitada prácticamente a las acciones sindicales. Por el contrario, las organizaciones con estrategias de compromiso en la Dirección de los recursos humanos plantean una definición más amplia de los puestos, se enfatiza más en la coordinación y en la alineación de objetivos que en el control, y se eliminan muchas barreras jerárquicas. La compensación refleja mucho menos la evaluación objetiva del rendimiento y ofrece una mayor importancia a aspectos como los grupos de trabajo o la participación en los resultados de la organización. La formación es mucho más extensiva y de carácter más general; además, las relaciones con los empleados y los sindicatos se suavizan (*Walton, 1985; Lawrence, 1985*). Los sistemas de Dirección de los recursos humanos orientados al compromiso son presentados por *Lawrence (1985)* como el último escenario del proceso de evolución de la relación entre el empleado y el empleador en las organizaciones. Por su parte, *Beer y Spector (1985)* afirman que la Dirección de los recursos humanos basada en el compromiso supone un cambio en la filosofía subyacente bajo la gestión de las personas. Se asume, que las habilidades de los empleados pueden progresar mediante una mejora de su entorno laboral y que la apertura de la participación y de la comunicación construye confianza y compromiso. Con este sistema a largo plazo y si el clima organizativo lo permite, los intereses de los diferentes agentes implicados coinciden. Además, *Walton (1985)* analiza el proceso de cambio en la Dirección de los recursos humanos mediante la introducción de un tercer tipo de sistema, denominado de transición, a medio camino entre los de control y de compromiso como podemos apreciar en la siguiente tabla 3.9.

Tabla 3.9. Patrones de control y compromiso

	Control	Compromiso
Diseño de los puestos	Orientación individual, división del trabajo, separación del “hacer” y el “pensar”. Definición fija de puestos	Énfasis en el grupo como unidad de análisis. Definición más ancha y flexible de

		tareas. Flexibilidad en el diseño de puestos
Expectativas de desempeño	Preferencia por la estabilidad. El rendimiento mínimo se define en función de estándares	Énfasis en objetivos más amplios, dinámicos y elásticos, mucho más orientados al mercado
Estructuras, sistemas y estilo	La estructura tiende a ser estratificada y basada en controles de arriba hacia abajo. La coordinación y el control recaen en reglas y procedimientos formales. Énfasis en las prerrogativas y en la autoridad que confiere la posición. La jerarquía refuerza los símbolos de estatus	Estructuras planas con sistemas de influencia mutua. La coordinación y el control se basan en los valores, las tradiciones y los objetivos compartidos. La Dirección enfatiza en la resolución de problemas. Mínimas diferencias de estatus y reducción del énfasis en la jerarquía
Compensación	Sistemas de pago variable individualizados. Compensación individual relacionada con la evaluación del rendimiento	Recompensas variables equitativas para mejorar el desempeño de los grupos. Pago individual relacionado con la habilidad y la destreza
Seguridad en el empleo	Los empleados son considerados como costes variables	Mediante programas como los de formación, de libertad en la participación o de asistencia en la recolocación
Políticas de participación del empleado	Aceptación limitada de la opinión del empleado y sólo mediante mecanismos muy formales. La información se distribuye sólo cuando es estrictamente necesario	Se fomenta la participación del empleado. La información se comparte a lo largo de toda la organización
Relaciones entre la dirección y los empleados	Adversidad, énfasis en el conflicto de intereses	Mutualidad: planificación y resolución conjunta de los problemas. Los sindicatos, la Dirección y los trabajadores redefinen sus roles respectivos

Fuente: adaptado de Walton (1985)

La relación de estos tipos de estrategia de recursos humanos con el desempeño organizativo no puede considerarse, a juicio de *Walton (1985)* universal. Es necesario considerar, la particularidad de cada organización para poder deducir qué configuración es mejor, por lo que Walton asume implícitamente el punto de vista contingente. A pesar de que las estrategias de compromiso son preferibles incluso en muchos de los sectores que podríamos denominar como tradicionales, es necesario tener en cuenta los problemas y los costes relacionados con el desarrollo de sistemas de compromiso, que se relacionan con aspectos como el ofrecimiento de garantías laborales, la necesidad de establecer unos niveles salariales mayores, de gestionar adecuadamente las nuevas tecnologías, así como los requisitos de plantear un mecanismo de supervisión coherente con el objetivo del compromiso o de mantener buenas relaciones con los sindicatos. Esta parte del estudio de *Walton (1985)* se caracteriza por una orientación mucho más prescriptiva, orientada a la práctica organizativa, que aquella en la que define los patrones de gestión, en la que descansa el cuerpo explicativo de su aportación. La importancia de esta aportación radica en la introducción de la dicotomía entre dos sistemas contrapuestos de gestión del factor humano, relacionados directamente con dos filosofías diferentes de acercamiento a las personas que componen las organizaciones:

- Una más cercana a la tradicional gestión administrativa del personal.

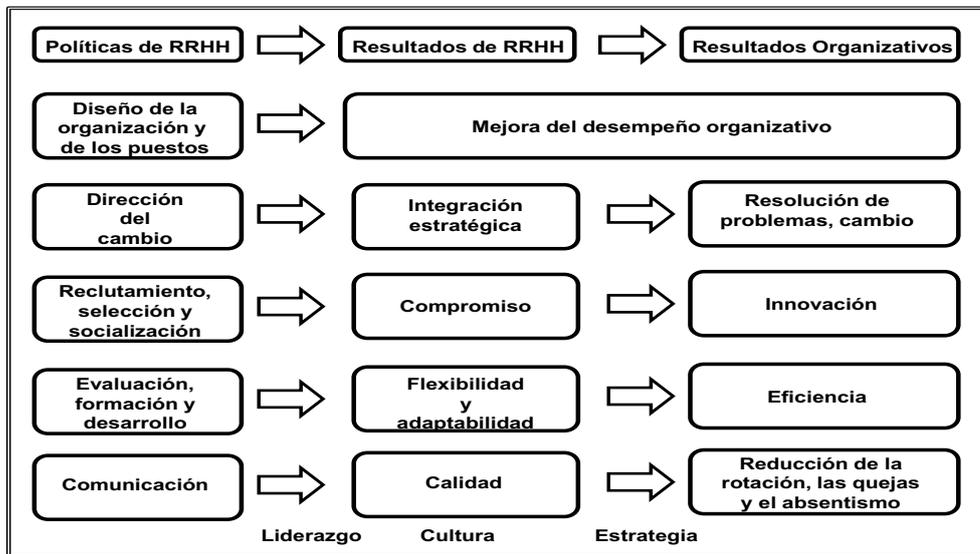
- Y otra más moderna y dinámica que recoge los cambios ambientales y organizativos.

A pesar de que las configuraciones de Walton son consideradas hoy en día como clásicas, su uso desde un punto de vista empírico es muy limitado debido a la excesiva simplicidad de las mismas.

3.3.1.4. El aporte configuracional de Guest

El análisis planteado por *Guest (1989)* acerca del sistema de recursos humanos, y los diferentes patrones que se pueden extraer de sus elementos, suma al aporte de este autor una dimensión configuracional especialmente significativa. Como hemos visto ya, uno de los aspectos básicos de esta perspectiva de investigación radica en la inmersión en el interior de los sistemas de recursos humanos para explicar el mecanismo de integración de los diferentes elementos que lo componen. Ahí es donde radica precisamente la primera aportación configuracional del trabajo de *Guest (1989)*, el cual parte de la premisa de que para analizar el sistema de recursos humanos es necesario dividirlo en una serie de funciones coordinadas a las que denomina “políticas”. La adecuada gestión de cada una de ellas conducirá a la organización a la consecución de un determinado resultado sobre los recursos humanos, que a su vez redundará en un determinado efecto sobre la organización según podemos ver en la figura 3.10:

Figura 3.10. Elementos de la Dirección de los recursos humanos



Fuente: Guest (1989)

Este argumento a simple vista podría no parecer configuracional, ya que relaciona cada una de las políticas individualmente con el desempeño organizativos; sin embargo, *Guest (1989)* analiza cómo las políticas se integran en un sistema congruente mediante la acción de tres elementos fundamentales que cumplen una función adictiva de la Dirección de recursos humanos, como son el liderazgo, la cultura organizativa y la estrategia. De las múltiples combinaciones de estos elementos se pueden extraer otros tantos prototipos de Dirección de los recursos humanos. En resumen, *Guest (1989)* identifica cuatro posibles modelos:

- 1) El modelo paternalista, centrado en el aseguramiento del bienestar de los empleados como medio para reforzar el desempeño.
- 2) El modelo de producción, en el que el papel de la gestión del personal es simplemente asegurar la continuidad del proceso productivo.
- 3) El modelo profesional, caracterizado por la cualificación técnica del departamento en la gestión de la selección, la formación y el desarrollo, la compensación o las relaciones industriales.
- 4) El modelo de recursos humanos, orientado a las personas en toda la organización y que busca el aprovechamiento de las habilidades de los empleados mediante políticas sofisticadas de implicación, compromiso o socialización.

De nuevo, se reconoce que serán las condiciones de cada organización las que determinen qué modelo será preferible en cada caso. Considerando lo analizado por *Guest (1989)* se resalta la importancia de una serie de variables organizativas que influyen en elecciones, como la presencia de liderazgo o de visión, las condiciones

tecnológicas del proceso productivo, las relaciones industriales y de empleo, o la capacidad de la organización para implantar las políticas de recursos humanos.

3.3.1.5. El aporte de los sistemas de recursos humanos de Arthur

Para analizar la relación entre la estrategia de la organización y los sistemas de recursos humanos, *Arthur (1992)*, parte de la tipología de *Porter (1980, 1985)*, para investigar qué tipo de sistema de recursos humanos es consistente con cada estrategia genérica. Las organizaciones que quieren ser líderes en costes tienden a un sistema caracterizado por requerir un nivel de habilidades bajo, no más allá de lo necesario para rendir adecuadamente, con la intención de reducir costes laborales. Con este mismo objetivo, se minimizará la oferta de formación, al igual que todas las actividades encaminadas a implicar al empleado, ofrecer garantías laborales o compartir la información. De esta manera, para las estrategias genéricas de liderazgo en costes se propone un sistema de recursos humanos de reducción de costes. Por el contrario, cuando el objetivo de la organización es la diferenciación, las prácticas de recursos humanos tenderán a fomentar la flexibilidad y a asegurar a la organización las habilidades necesarias para poder realizar adecuadamente un número de tareas más amplio. La formación en este contexto, será comprendida como una inversión fundamental. Así, para las organizaciones que busquen diferenciarse se presupone la tendencia hacia un sistema de recursos humanos de maximización del compromiso (*Arthur, 1992*). Las características de estas dos posibles configuraciones aparecen resumidas en la tabla 3.10:

Tabla 3.10. Los sistemas de recursos humanos de Arthur

Funciones de Recursos Humanos	Tipo de sistema	
	Reducción de Costes	Maximización del compromiso
Organización del trabajo	Tareas estrechamente definidas	Puestos definidos de manera amplia
Relaciones con los empleados	Poca implicación del empleado en las decisiones directivas. No hay mecanismos formales de quejas o sugerencias. Escasos esfuerzos de comunicación y socialización	Alta participación e implicación de los empleados. Procedimientos formales de resolución de conflictos, información compartida
Supervisión y gestión de la plantilla	Bajos requisitos de cualificación. Control y mecanismos de supervisión intensos	Alta cualificación. Equipos autogestionados
Formación	Limitada	Extensiva y con énfasis en habilidades generales
Compensación	Beneficios limitados. Salarios relativamente bajos y muy basados en incentivos	Beneficios más extensivos. Salarios relativamente superiores

Fuente: *Arthur (1992)*

Para contrastar la medida en la que el patrón de prácticas de recursos humanos varía en función de la estrategia adoptada, *Arthur (1992)* plantea un análisis clúster a partir de dos cuestionarios enviados a 54 organizaciones de la industria del acero norteamericana. Los resultados del análisis clúster confirmaron en gran medida las

proposiciones planteadas en el trabajo, para el conjunto de variables que definían la posición estratégica de la organización. Se extraen cuatro grupos de organizaciones, de los cuales tres representan variedades de la estrategia de diferenciación y uno se alinea perfectamente con la estrategia de liderazgo en costes. Con respecto a los sistemas de recursos humanos, el análisis ofrece seis grupos con un grado estadísticamente suficiente de homogeneidad interna y heterogeneidad externa. De ellos, tres presentan algunas diferencias con las características del patrón que se había denominado de reducción de costes, mientras que los tres restantes entraban dentro de los sistemas de recursos humanos orientados a la maximización del compromiso (*Arthur, 1992*). Así quedaba demostrada la capacidad explicativa de las tipologías propuestas y el hecho de que existen múltiples combinaciones de prácticas de recursos humanos que se pueden lograr; de las cuales, dos fueron las más comunes entre las organizaciones:

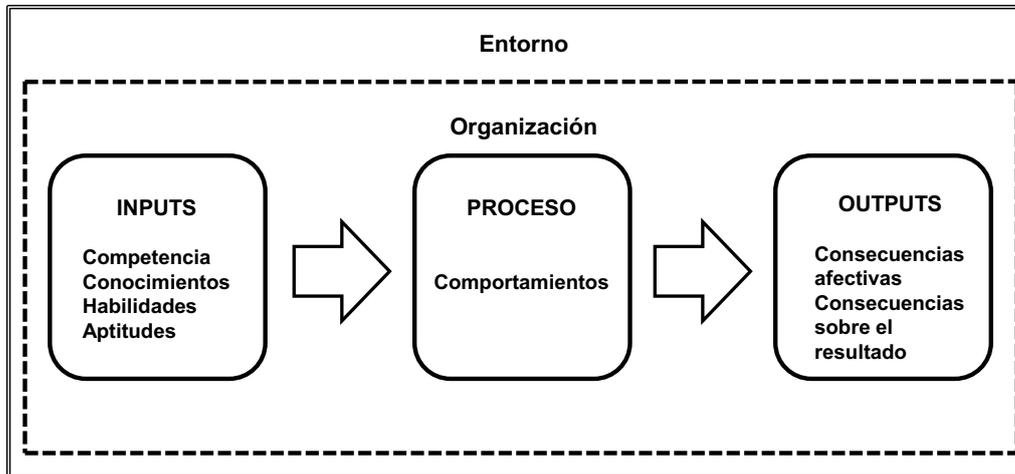
- 1- La de reducción de los costes laborales.
- 2- La de maximización del compromiso del empleado.

3.3.1.6. El aporte de Wright, Lepak y Snell

Ante la complejidad de los sistemas integrados de la Dirección de los recursos humanos, el desarrollo teórico de la disciplina tenía que pasar necesariamente por la definición de modelos explicativos e igualmente complejos que agrupen todas las variables e interacciones que intervienen en las configuraciones. Con esta intención, los trabajos de *Wright y Snell (1991)*, *Snell (1992)* y *Snell y Dean (1992)* profundizan en la dinámica de integración de los elementos que constituyen la Dirección estratégica de los recursos humanos, al hilo de los argumentos de la teoría de sistemas (un marco teórico general que resulta especialmente indicado para dicho objetivo de investigación) y de la visión de la organización basada en los recursos y las capacidades. Las explicaciones planteadas hasta principios de los años noventa se caracterizaban, según *Wright y Snell (1991)* por adoptar predominantemente un punto de vista sub-funcional; es decir, para analizar las estrategias de recursos humanos dividían la función en una serie de prácticas que constituían zonas diferentes de gestión, cada una de ellas con la responsabilidad de organizar sus actividades para reforzar la estrategia organizativa. Esta es la perspectiva que subyace bajo trabajos como los de *Galbraith y Nathanson (1978)*, *Fombrun et al., (1984)* o los artículos del grupo de *Schuler y Jackson (1987b)*. Una aportación básica de *Wright y Snell (1991)* radica en la propuesta de un cambio de perspectiva, al asumir que es necesario subir un peldaño en nuestro punto de vista a la hora de analizar las estrategias de recursos humanos, proponiendo modelos de carácter cross-funcional. Partiendo de este punto de vista, *Wright y Snell (1991)* se plantean al igual que el resto de trabajos configuracionales, analizar el funcionamiento interno del sistema de recursos humanos, para luego describir una serie de prototipos de combinación de sus elementos. La diferencia de su aportación radica en que la teoría de sistemas les permite realizar un análisis más profundo, cross-funcional, al objeto de profundizar en la integración de los elementos que componen las estrategias de recursos

humanos. Su descripción como sistemas abiertos no excluye del modelo las relaciones con los condicionantes externos introducidos por la perspectiva contingente. Aplicando el esquema clásico de los sistemas abiertos, se puede explicar el sistema de recursos humanos mediante la figura 3.11:

Figura 3.11. El modelo sistémico de Wright y Snell



Fuente: Wright y Snell (1991)

Aplicando la lógica de sistemas se consigue una explicación más completa de las estrategias de recursos humanos. Este nuevo modelo presenta a las organizaciones como una función de sus competencias, que son las que determinan verdaderamente su posición, mientras que las prácticas de recursos humanos se entienden como herramientas de gestión de dichas competencias. En la consideración de que lo que soporta en realidad la ventaja competitiva es el fondo del capital humano y se puede identificar un argumento claramente relacionado con la visión basada en los recursos, presente en muchos otros trabajos de estos mismos autores. En otros artículos, para profundizar en este análisis, utilizan también la teoría de capital humano (*Snell y Dean, 1992*). La Dirección de los recursos humanos tendrá, por lo tanto la responsabilidad de asegurar la presencia en la organización de las competencias necesarias para la estrategia, pero además serán estas competencias las que determinen qué configuración estratégica requiere cada organización. Sobre la base del esquema que acabamos de analizar *Wright y Snell (1991)* plantean su tipología de configuraciones de recursos humanos y la definen en función de las dos variables fundamentales del sistema:

- Las competencias.
- Los comportamientos.

A través de los cuales esas competencias se traducen en outputs afectivos o de rendimiento. Así, utilizando el criterio de la orientación estratégica del sistema, se

proponen una serie de estrategias entre las que la organización puede optar de manera no excluyente, como son:

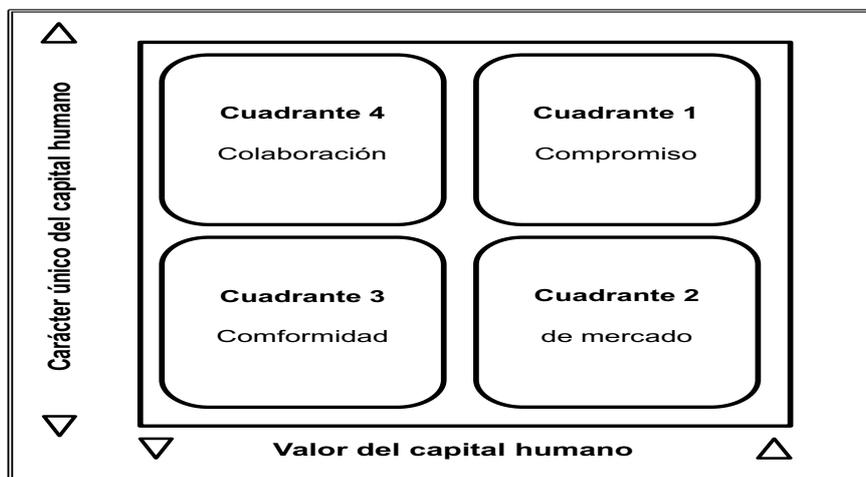
- **Estrategias de adquisición de competencias:** cuyo objetivo es asegurar la presencia en la organización de las habilidades, los conocimientos y las aptitudes requeridas en cada caso. Las prácticas de selección se convertirán, por tanto en una herramienta fundamental, al igual que las de formación que se orientarán al desarrollo de competencias. Especialmente importantes resultan las políticas de compensación, responsables en buena medida de la capacidad de la organización para atraer a los empleados más cualificados.
- **Estrategias de utilización de competencias:** orientadas al aprovechamiento de una serie de competencias presentes en la organización, pero que eran previamente desconocidas o percibidas como no aplicables. La selección en este caso se orientará más a la promoción y a las transferencias entre puestos que al reclutamiento externo mientras que la compensación basada en la competencia se convertirá en una herramienta fundamental al igual que el rediseño de puestos u otras de carácter más transversal como la dirección participativa.
- **Estrategias de retención de competencias:** que pretenden mantener el nivel de competencias de la organización. Al igual que en las estrategias de adquisición, unos niveles salariales lo suficientemente atractivos son necesarios para retener las competencias organizativas. Con este mismo objetivo se plantean en muchos casos programas de mejora de la calidad de vida del empleado, e incluso en algunas ocasiones, de formación.
- **Estrategias de sustitución de competencias:** destinadas a identificar y apartar aquellas competencias que han quedado obsoletas. Los procesos de selección en estos casos, quedan detenidos y el énfasis se desvía hacia aspectos relacionados con los programas de prejubilaciones o las ayudas a la recolocación.
- **Estrategias de control del comportamiento:** cuyo objetivo es la motivación de determinados comportamientos de los trabajadores mediante herramientas como la evaluación y la compensación basada en el rendimiento.
- **Estrategias de coordinación de los comportamientos:** orientadas a mejorar el desempeño organizativo mediante la adecuada combinación de comportamientos interdependientes. La construcción de equipos de trabajo puede conseguirse mediante políticas como la compensación y la evaluación de grupo, la formación por equipos, las actividades de reparto de los beneficios o los planes de bonificación. Aunque como podemos observar, *Wright y Snell (1991)* y *Snell (1992)* no consideran la importancia instrumental de las prácticas de recursos humanos (que son parte esencial del sistema), pero sí contemplan su integración en una explicación superior relacionándolas con las competencias de la fuerza de trabajo y los comportamientos que se derivan de ellas,

siendo, por tanto, el control de este sistema el objetivo básico de la Dirección de recursos humanos (Snell, 1992).

3.3.1.6.1. El aporte de la arquitectura de los recursos humanos de Lepak y Snell

Del aporte de Snell a la investigación en estrategias de recursos humanos es necesario destacar, además de los trabajos citados en el apartado anterior, la definición de su modelo de arquitectura de recursos humanos (Lepak y Snell, 1998 y 1999). A través de él, se profundiza en el estudio de las configuraciones de recursos humanos, pero desde un punto de vista diferente, utilizando los argumentos de las teorías de los costes de transacción y de capital humano, así como de la visión de la organización basada en los recursos y capacidades. Este modelo parte de la consideración de que el patrón de Dirección de los recursos humanos estará condicionado por las características del capital humano del que disponga la organización. En concreto, Lepak y Snell (1999) consideran que lo que determinará el modo y las relaciones de empleo será el grado en el que éste pueda considerarse valioso y único. Mediante un análisis conjunto de las dos características es posible extraer una matriz con cuatro cuadrantes que identifican otras tantas posibles situaciones en las que la organización puede encontrarse en relación con sus recursos humanos (figura 3.12). Para cada una de ellas se define un modelo de gestión particular, caracterizado por una orientación diferente en cuanto al modo de empleo y a las relaciones con la fuerza de trabajo.

Figura 3.12. La arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell

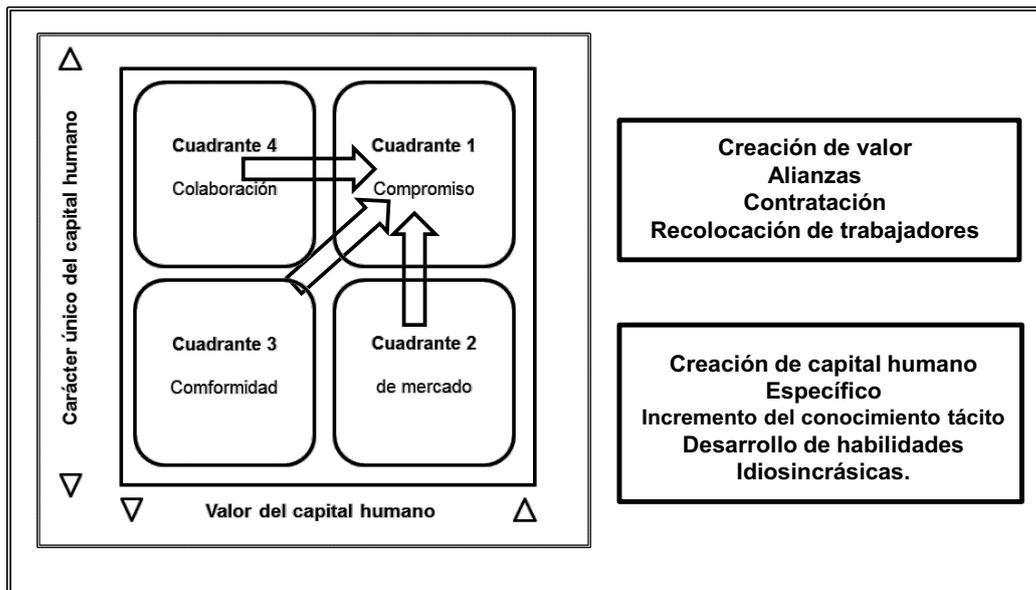


Fuente: Lepak y Snell (1999)

Las organizaciones que cuenten con un capital humano caracterizado por el elevado valor, y por presentar unas condiciones únicas, tenderán a enfatizar más en prácticas de desarrollo interno de la fuerza de trabajo, debido al carácter específico de las habilidades. Las relaciones con los empleados se orientarán a buscar la identificación de los trabajadores con la organización y su participación en la toma de decisiones, por lo que el objetivo que aglutine todas las prácticas que componen el sistema de recursos humanos debe ser el compromiso organizativo.

Para el segundo cuadrante, *Lepak y Snell (1999)* proponen un patrón de mercado. Al no ser los conocimientos y las habilidades relevantes específicas a la organización, pueden ser adquiridas en el exterior mediante un adecuado sistema de reclutamiento y selección. El objetivo de la implicación y el compromiso deja de ser prioritario, ya que la retención del capital humano es comparativamente menos importante cuando deja de ser específico. No obstante, las relaciones de empleo deben seguir buscando una cierta mutualidad de intereses entre los agentes (simbiosis). Siguiendo la lógica de los costes de transacción, cuando los conocimientos y habilidades son comunes para todas las organizaciones, y no aportan un valor significativo, la opción más lógica es la contratación externa. El contrato implícito entre empleado y empleador debe establecerse en términos transaccionales mediante intercambios a corto plazo. Las prácticas de recursos humanos deben orientarse, de esta manera, a buscar la conformidad con las condiciones del contrato, sin perseguir la implicación del trabajador ni la asunción de roles organizativos (*Lepak y Snell, 1999*). Por último, cuando la organización cuenta con un capital humano específico, pero que no crea valor para el consumidor, el sistema de recursos humanos debe orientarse a la búsqueda de alianzas. La colaboración entre organizaciones puede permitir el establecimiento de sinergias conjuntas mediante la puesta en común de activos que, combinados, pueden crear un valor único (co-especialización). Las relaciones de empleo en estos acuerdos deben basarse en la asociación de intereses, en la información compartida y la confianza mutua (*Lepak y Snell, 1999*). Estos autores también asumen explícitamente una perspectiva “contingente configuracional”. Por una parte afirman que la arquitectura de recursos humanos requiere, para ser eficaz, la integración de los diferentes elementos que lo componen pero, de la misma manera, también asumen que la conveniencia de una u otra configuración depende de las condiciones particulares de la organización. Esto les lleva a desechar la asunción de que lo ideal sea gestionar a todos los trabajadores mediante prácticas orientadas al compromiso; ya que, lo que verdaderamente determina la estrategia por la que se debe optar son las características de su capital humano. En este sentido conviene resaltar que estos autores consideran que no todos los empleados han de ser tratados de igual forma, de manera que las políticas deben modificarse en función de la importancia que cada grupo tiene para la organización. Un aspecto especialmente interesante de este modelo es su componente dinámico. *Lepak y Snell (1999)* afirman que, las condiciones que hacen que el capital humano sea único y valioso pueden cambiar, minando las bases de la ventaja de la organización. A estas fuerzas del entorno dinámico puede responder la estrategia de Dirección de los recursos humanos mediante la articulación de prácticas para crear valor o especificidad en los conocimientos y las habilidades de sus empleados. Así, la organización puede contrarrestar las fuerzas competitivas y desarrollar su fuerza de trabajo para hacerla única y valiosa (figura 3.13).

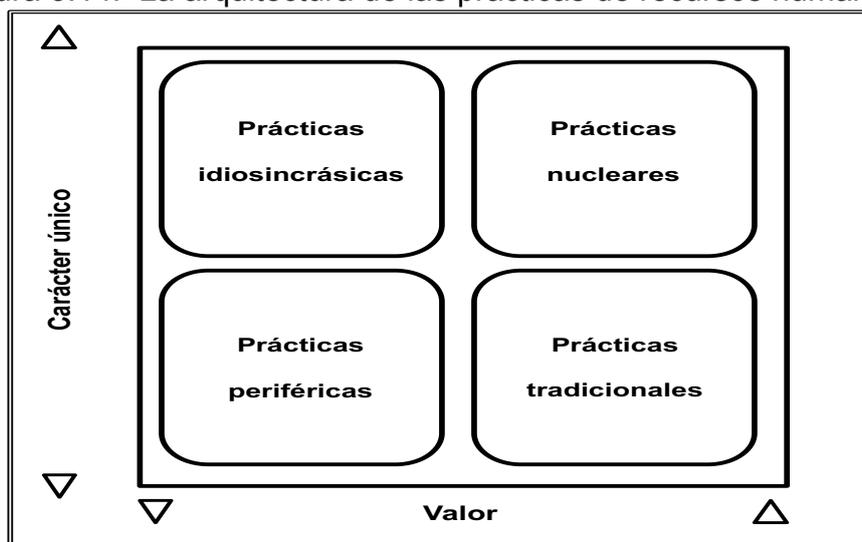
Figura 3.13: La gestión de la arquitectura de recursos humanos



Fuente: Adaptado de Sánchez (2001)

El uso de la arquitectura de recursos humanos permite deshacer la premisa, implícita en la mayor parte de la literatura anterior, de que las prácticas de recursos humanos son únicas dentro de una misma organización (Lepak y Snell, 1998). Este esquema permite analizar la medida en la que diferentes grupos de trabajadores requieren prácticas diferentes; igualmente también, facilita dejar de considerar las actividades de recursos humanos como un todo y ponderar la importancia relativa de cada una de ellas en función del valor que aportan en cada situación y de su carácter específico. En este sentido resulta especialmente interesante la clasificación que hacen Lepak y Snell (1998) de las políticas de recursos humanos, distinguiendo entre nucleares, tradicionales, idiosincrásicas o periféricas (figura 3.14):

Figura 3.14. La arquitectura de las prácticas de recursos humanos



Fuente: Lepak y Snell (1998)

Los modelos configuracionales añaden a las aportaciones contingentes una explicación interna de la Dirección estratégica de los recursos humanos, que se comprende como un sistema complejo constituido por una serie de elementos que

interaccionan de manera dinámica y que pueden combinarse de múltiples formas, dando lugar a otros tantos patrones de gestión. La ruptura con el universalismo, a través de la introducción del principio de equifinalidad, es otra de sus virtudes fundamentales, que evidencia una transformación en la manera de comprender la relación de los recursos humanos con el desempeño organizativo. De esta forma, los conjuntos integrados de prácticas se relacionan con el desempeño de manera conjunta no aditiva, lo que permite analizar las sinergias que se derivan de su interdependencia.

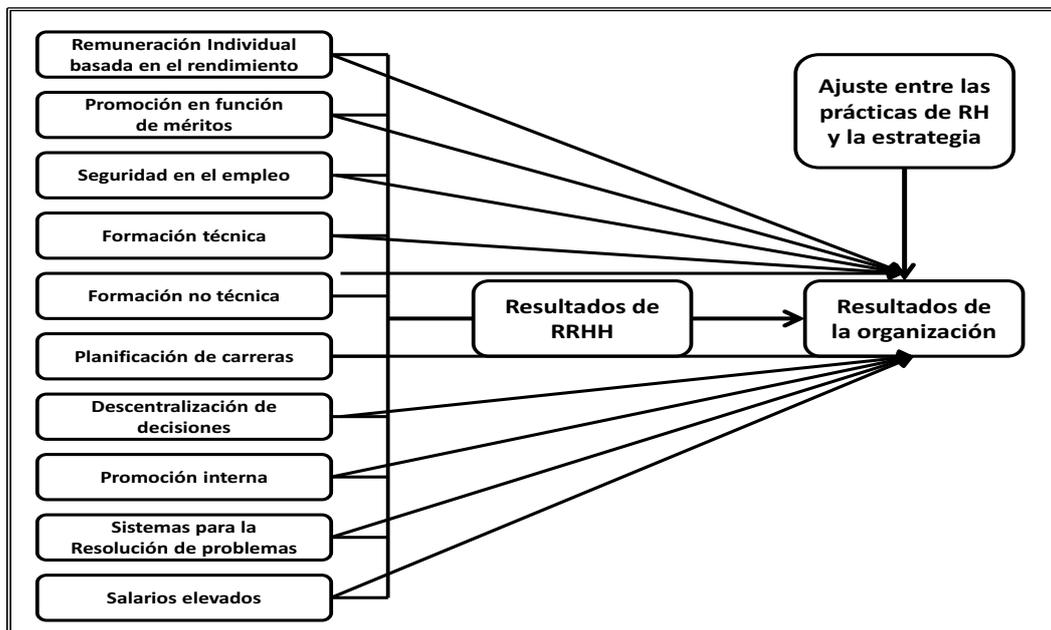
Metodológicamente, la perspectiva configuracional se caracteriza por una aproximación holística al problema de la relación entre los recursos humanos y el desempeño de la organización (*Delery y Doty, 1996*) que permite analizar desde una macro perspectiva los patrones de gestión descritos anteriormente. Los métodos utilizados son también fundamentalmente cuantitativos, especialmente aquellos que permiten obtener combinaciones de factores. Entre ellos han sido especialmente utilizados los análisis factoriales y de componentes principales, que extraen combinaciones lineales entre las variables, y los métodos clúster (*Arthur, 1992 y 1994*) y de redes neuronales (*Woelfel, 1993*), que se caracterizan por no limitar su análisis a las relaciones exclusivamente lineales. En este sentido, la crítica fundamental que se ha hecho a los modelos configuracionales proviene de la simplificación de la realidad que comporta la descripción de patrones de gestión que no dejan de ser tipos ideales (*Delery y Doty, 1996*). De hecho, su definición se establece a partir de la selección de formas de organización paradigmáticas, de entre las infinitas combinaciones que se pueden obtener de las variables que componen el sistema. Por otra parte, también ha sido criticado el hecho de que, aunque los argumentos teóricos para la definición de los tipos sean sólidos; su conceptualización y medida, resulta aún problemática (*Dyer y Reeves, 1995; Becker y Gerhart, 1996*), lo que explicaría el escaso grado de ajuste empírico de los modelos configuracionales y la reducida significación en el contraste de sus hipótesis (*Delery, 1998*). Como acabamos de apuntar, la explicación para esta circunstancia puede encontrarse en las técnicas estadísticas que se venían utilizando, que planteaban serias limitaciones para captar la complejidad del doble ajuste (interno y externo) que se proponen en los modelos configuracionales.

3.4. Evidencia empírica adicional sobre prácticas de recursos humanos y su implicación en los resultados de las organizaciones

Fey et al. (2000) analizan el efecto de una serie de prácticas de recursos humanos sobre medidas de resultados relacionadas con los recursos humanos y el tipo de organización. Sobre una muestra de 101 organizaciones que operan en Rusia, este análisis se realizó diferenciando entre personal directivo y personal no directivo y propusieron que el uso de una serie de prácticas repercutirá directamente en los resultados de recursos humanos y en los resultados de las organizaciones, de manera directa e indirecta, a través de su incidencia sobre los primeros (figura 3.15). Los indicadores de resultado de recursos humanos fueron: motivación, retención y capacidad de desarrollo. Las variables para medir el resultado de la organización fueron

de carácter subjetivo, establecidas a partir de la escala propuesta por *Delaney y Huselid (1996)*.

Figura 3.15. Modelo propuesto por Fey et al. (2000)



Fuente: Fey et al. (2000)

Las prácticas aplicadas para el personal directivo que tienen un efecto directo sobre los resultados de recursos humanos fueron: formación no técnica, descentralización y nivel salarial. Para el personal no directivo fueron: formación no técnica y seguridad en el empleo. En cuanto al efecto de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados organizativos, en el caso del personal directivo, se encontró evidencia para la promoción en función de los méritos alcanzados y el nivel salarial. Para el personal no directivo, se encontró relación para las variables del nivel salarial y la seguridad en el empleo. Por otro lado, únicamente se observó evidencia entre la influencia de los resultados de recursos humanos en los de tipo organizativo para el personal directivo, así como del efecto moderador de los primeros en la relación a actividades de personal y resultados organizativos.

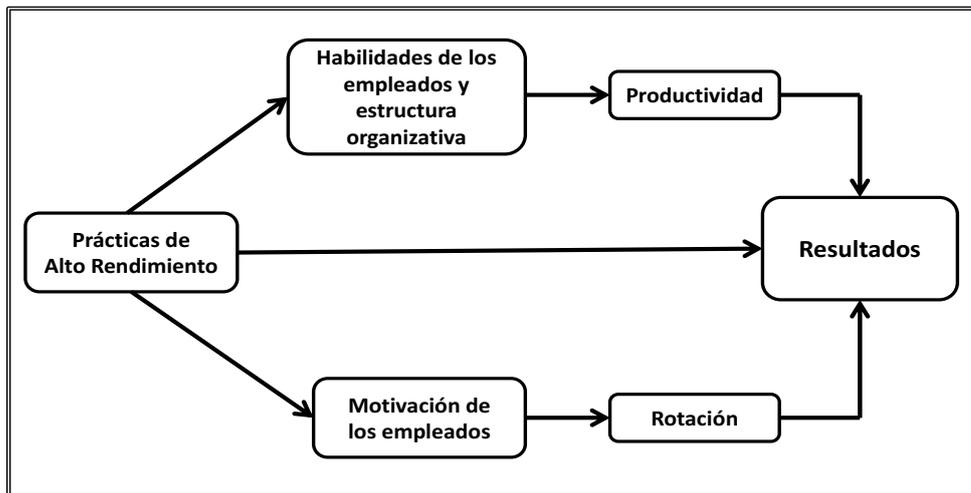
Bartel (2004) analizó el efecto de una serie de prácticas de recursos humanos en los resultados dentro del sector financiero, concretamente en 330 oficinas de un gran banco Canadiense en los años 1995, 1996 y 1997. Aunque reconoce que las principales directrices de la Dirección de recursos humanos quedan establecidas en el ámbito corporativo, el director de oficina condiciona la aplicación de las mismas, en función de cuya actuación y prioridades pueden diferir de manera considerable, entre los distintos establecimientos. De esta forma, y para determinar las variables explicativas del crecimiento de los depósitos, se observa que cuando los aspectos relativos al sistema de recursos humanos se introducen de manera individual, ninguno de ellos tiene efectos significativos sobre el mismo. Al introducirlos de manera conjunta, únicamente se observa relación significativa sobre esta medida de resultado para la utilización de un

sistema retributivo comprendido por los empleados. Para el segundo indicador de resultado, al introducir en los modelos los índices de recursos humanos individualmente, se observa que, tanto la satisfacción general con la organización, como el sistema retributivo y los mecanismos para facilitar la comunicación entre los miembros de la organización, tienen un efecto directo sobre la misma. Al introducir las variables de manera conjunta, las variables de satisfacción general e intensidad y fomento de las comunicaciones dejan de ser significativas. Además, se obtiene un resultado contrario al esperado en relación con el índice que mide el clima laboral, ya que influye negativamente en el crecimiento de los depósitos. Posteriormente, realiza el mismo análisis considerando las características de la oficina y del directivo con el fin de determinar si las diferencias en los resultados, más que a la política de la Dirección de recursos humanos se deben a circunstancias no consideradas en los modelos anteriores. Dado que la inclusión de estas variables no genera alteraciones relevantes respecto del modelo en el que se incluyen únicamente las distintas dimensiones del sistema de recursos humanos, se desecha la posibilidad planteada anteriormente, pudiéndose afirmar que la variación en los resultados se debe a diferencias en las actividades relacionadas con la Dirección de recursos humanos desarrolladas por el director de oficina. Este trabajo va a ser especialmente útil para nuestro campo de investigación.

Arthur (1994) parte de la clasificación propuesta en el año 1992 de los sistemas de recursos humanos. Comprobó que los sistemas de compromiso requieren menos horas de trabajo para obtener una unidad de producción y que el volumen de desperdicios en el proceso es más reducido. A pesar de eso, el modelo en conjunto sólo es significativo para la primera variable de resultados por lo que la hipótesis se contrasta de manera parcial. Así mismo, se evidenciaron mayores niveles de rotación en aquellas organizaciones que utilizaban sistemas de recursos humanos fundamentados en el control y que los efectos negativos de ésta sobre los resultados son superiores, en comparación con los producidos en organizaciones que adoptan sistemas basados en el compromiso. Este trabajo, si bien se basa en dos sistemas ideales de recursos humanos, no se fundamenta en la condición de equifinalidad, por lo que se considera del grupo de estudios de la perspectiva universalista y no de la investigación configuracional.

Huselid (1995) estudió la influencia de dos índices de prácticas de recursos humanos sobre la rotación de empleados, productividad y resultados financieros (figura 3.16). Estos índices determinados mediante la realización de un análisis factorial sobre una serie de ítems relacionados con los recursos humanos, fueron definidos como índice de “habilidades de los empleados y estructura organizativa, e índice de motivación de los empleados.

Figura 3.16. Modelo propuesto por Huselid (1995)



Fuente: Huselid (1995)

Primeramente, sobre una muestra de 968 organizaciones pertenecientes a varios sectores, determinó la repercusión de dichos sistemas de prácticas en las dos primeras medidas de resultado relativas a los recursos humanos a saber: rotación y productividad. Este estudio pudo comprobar que el primero de los índices tiene efectos positivos y significativos sobre la rotación, tanto si se introduce de manera separada o junto con el otro índice; el índice “*motivación de los empleados*”, que no tiene influencia significativa sobre esta variable, cuando se introduce de manera conjunta en el modelo. Respecto a la segunda medida de resultado de recursos humanos, ambos índices repercuten positivamente en la misma, si bien la repercusión del primero, aunque significativa es marginal y cuando se introduce de manera conjunta deja de ser significativa. En segundo lugar, se intentó determinar la relación entre estos índices y los resultados financieros, considerando su influencia directa e indirecta, a través de su repercusión en las variables de resultado de recursos humanos. En este caso, respecto de la primera variable, Q de Tobin, se observó una repercusión positiva y significativa de ambos índices. En cuanto a la segunda medida de resultado financiero, Grate, sólo pudo contrastarse para el primer índice, aunque la influencia era reducida. Tal y como se planteó, pudo comprobarse el efecto moderador que ejercen en dicha relación la rotación y la productividad, ya que al introducir todas las variables de manera simultánea el coeficiente de ambos factores se reduce y en algunos casos deja de ser significativo.

Bae y Lawler (2000) analizaron el impacto de sistemas de “*alta implicación*” en los resultados, en contraposición con estrategias de recursos humanos basadas en el control. Para ello, en primer lugar plantearon que la adopción de estos sistemas depende de tres variables fundamentales tal y como lo muestra la figura 3.17:

- a) Consideración por parte de la organización de los recursos humanos como fuente para la consecución de una ventaja competitiva.
- b) Estrategia.

- c) Velocidad de respuesta de la organización a los cambios que se producen en el entorno.

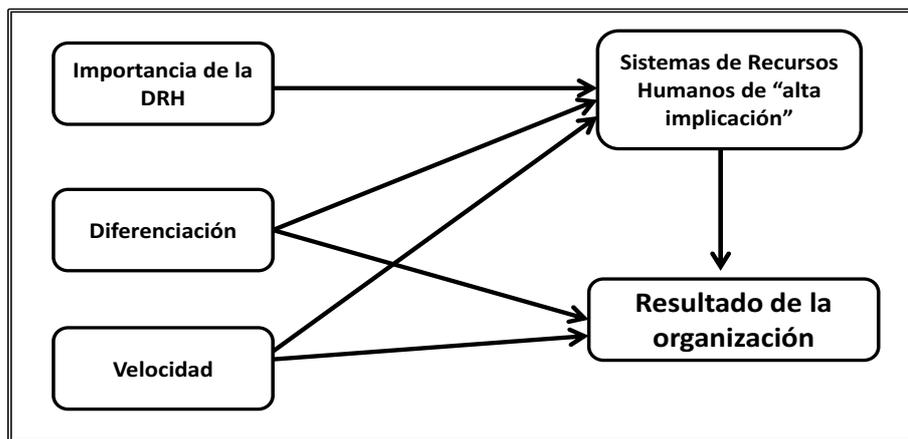
Adicionalmente, proponen que las variables velocidad de respuesta y estrategia de diferenciación inciden directamente en los resultados organizativos. Para delimitar estos sistemas de alta implicación consideraron una serie de prácticas relativas:

- a- Formación amplia.
- b- *Empowerment*¹⁶.
- c- Selección selectiva.
- d- Pago en función del rendimiento.
- e- Definición amplia de puestos de trabajo.

Los valores altos en dichas escalas implican el desarrollo de sistemas de alta implicación, mientras que valores bajos se corresponden con un sistema de recursos humanos basado en el control. En cuanto a las tres variables determinantes propuestas de la aplicación de estos sistemas, se encuentran relaciones significativas para la importancia de la Dirección de recursos humanos y el apoyo parcial para el desarrollo de una estrategia de diferenciación. Para la relación entre el sistema de recursos humanos y los resultados, encontraron evidencia sobre el efecto positivo de estos sistemas, cuando se aplicó el método de regresión de mínimos cuadrados y el de regresión en dos etapas, si bien esta relación sólo es significativa cuando excluyeron del modelo la variable velocidad de respuesta. Por último, se comprueba el efecto positivo de la estrategia de diferenciación en los resultados.

Figura 3.17. Modelo propuesto por Bae y Lawler (2000)

¹⁶ Entendido en el sentido de potenciar o empoderar, que es de hecho delegar poder y autoridad a los empleados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo (Block, 2001).



Fuente: Bae y Lawler (2000)

Una de las implicaciones de este estudio es que los objetivos de la organización, en términos de beneficio y rentabilidad, así como los de la Dirección de recursos humanos y de los individuos pueden ser alcanzados simultáneamente, ya que las principales fuentes de ventaja competitiva repercuten en los resultados de forma directa e indirecta sobre las políticas de Dirección de recursos humanos cuya incidencia en los mismos es también significativa.

Ramsay et al. (2000) evalúan la repercusión de tres sistemas de recursos humanos en los resultados organizativos determinando, así mismo, cómo una serie de variables vinculadas con los trabajadores (compromiso, esfuerzo, criterio de los empleados, satisfacción salarial, seguridad percibida y relaciones con la dirección) intervienen en dicho proceso. En su estudio existe un hilo conductor que son las personas como tal. Para ello, utilizan una serie de ítems basados en los trabajos de Huselid (1995) y Wood (1999) relativos a aspectos de Dirección de recursos humanos como selección, formación y participación de los trabajadores. Para analizar esta relación se plantearon tres modelos:

a) Modelo de "alto compromiso", según el cual la mejora en los resultados requiere altos niveles de compromiso por parte de los trabajadores, el cual se traducirá en reducciones de los niveles de absentismo, rotación y costes; concretamente en los relativos, a la supervisión. La consecución de altos niveles de compromiso, se consigue mediante la aplicación de prácticas de recursos humanos que actúen sobre una serie de variables intermedias que son:

- 1) Satisfacción de los trabajadores con sus salarios.
- 2) Las relaciones de éstos con la dirección.
- 3) La iniciativa en la realización de sus tareas.

b) Modelo de "alta implicación", más simple que el anterior. Según este es el fomento de la iniciativa de los trabajadores y la mejora de las relaciones con la

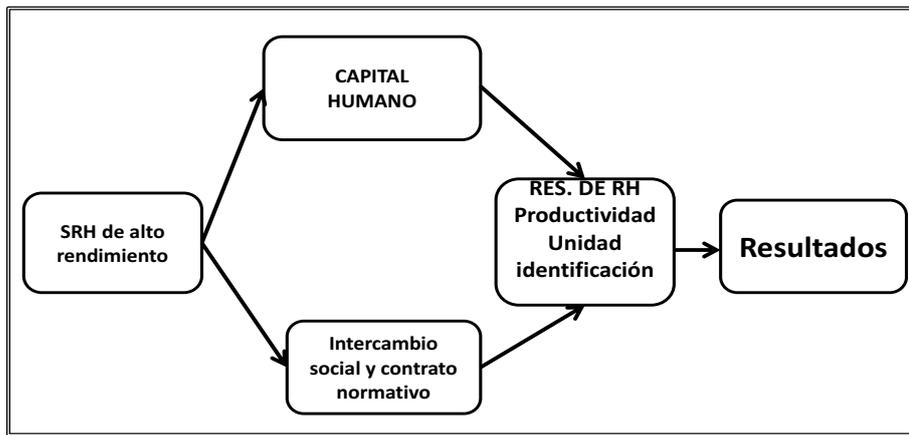
dirección, las variables que mejoran a través de la utilización de determinadas prácticas de recursos humanos que se traduce en mejores resultados.

c) El tercero de los modelos parte del supuesto de que la mejora en los resultados requiere del aumento del esfuerzo de los trabajadores, el cual se consigue mediante la aplicación de prácticas de personal que consigan aumentar los niveles de producción y generen inseguridad en los empleados.

En primer lugar, y antes de particularizar en las propuestas de los dos modelos precedentes, se pudo comprobar que es el tercer sistema de recursos humanos el que afecta en mayor medida y de forma positiva en los resultados. En cuanto a las variables que moderan dicha relación y bajo los planteamientos del primer modelo, se comprueba como la aplicación de sistemas de alto rendimiento lleva consigo reducciones de costes y de los niveles de rotación, como consecuencia de lograr altos niveles de compromiso por parte de los trabajadores. Por otro lado, se puede comprobar que este nivel de compromiso de los trabajadores viene determinado directamente por las prácticas de recursos humanos aplicadas, así como por los salarios, las relaciones laborales y la iniciativa. En cuanto al segundo de los modelos, también se encuentra un sólido soporte empírico. Para la última propuesta si bien se comprueba la relación existente entre la utilización de sistema de alto rendimiento y el incremento en el esfuerzo de los trabajadores, este último viene determinado únicamente por la sensación de inseguridad de los trabajadores, que se relaciona negativamente con la aplicación de estos sistemas, por lo que la misma no encontró soporte empírico.

Takeuchi (2003) sobre una muestra de 76 organizaciones localizadas en Japón intenta determinar la forma en que la aplicación de sistemas de prácticas de recursos humanos se traduce en resultados superiores, integrando la teoría de recursos y capacidades, (asumiendo que la estrategia de recursos humanos tiene un efecto positivo en el capital humano de la organización) y la Teoría del comportamiento. Este trabajo reconoce la necesidad de conseguir determinados comportamientos y aptitudes por parte de los trabajadores, tal y como recoge la siguiente figura 3.18:

Figura 3.18. Modelo propuesto por Takeuchi (2003)



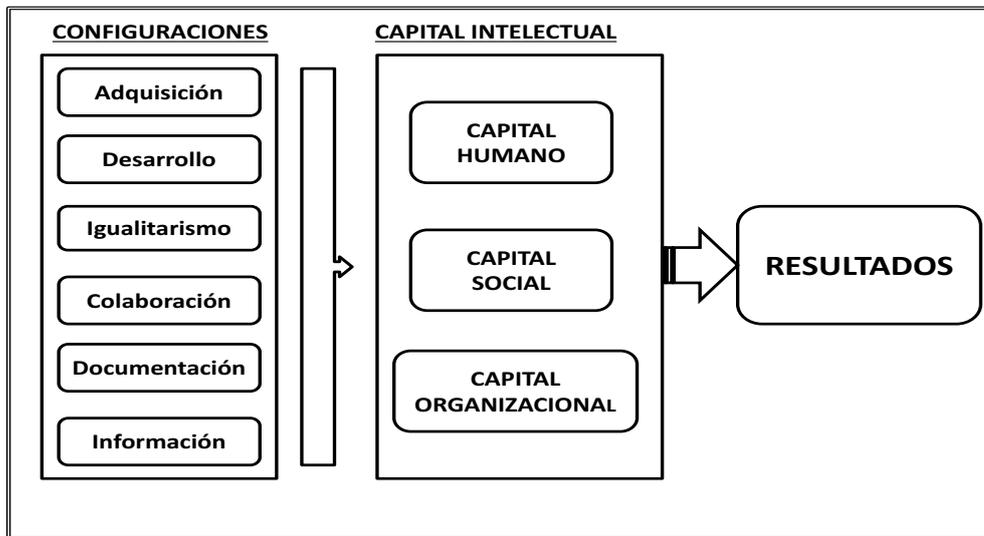
Fuente: Takeuchi (2003)

Como resultados más destacables podemos señalar:

- a) El capital humano de la organización se relaciona estrechamente con los resultados de recursos humanos.
- b) Existe cierto efecto moderador de los resultados de recursos humanos en la relación capital humano y resultados organizativos.
- c) El sistema de recursos humanos se relaciona con el contrato normativo.
- d) Este contrato normativo se relaciona moderadamente con los resultados de recursos humanos.

Por último, *Youndt y Snell (2004)* definieron seis configuraciones de prácticas de recursos humanos, mediante la realización de un análisis factorial que permitió su agrupación en base a su capacidad para crear capital intelectual, para valorar su efecto en los resultados organizativos, tal y como se puede apreciar en la (figura 3.19). Sobre una muestra de 919 organizaciones pudieron comprobar de manera general que dichas configuraciones se encuentran relacionadas estrechamente con el capital intelectual de la organización y con los resultados de la misma, comprobando a su vez que el capital intelectual moderaba la relación entre las configuraciones de recursos humanos y los resultados.

Figura 3.19. Modelo propuesto por Youndt y Snell (2004)



Fuente: Youndt y Snell (2004)

Finalmente, a manera de resúmen, como hemos establecido en este capítulo, uno de los motivos que han propiciado el desarrollo de la función de recursos humanos hasta adquirir un carácter estratégico, ha sido la aparición de un importante número de trabajos que vinculan, tanto teórica como empíricamente, la política de recursos humanos desarrollada por las organizaciones y sus resultados. El estudio de las prácticas de recursos humanos y los resultados organizacionales tuvo su impulso en la década de los 90, originalmente la mayoría de los trabajos se realizaron en el contexto Americano y luego se extendió a Europa. La mayoría de estudios desarrollados se han generado bajo la **perspectiva universalista**, que como indicamos anteriormente propone una serie de prácticas de recursos humanos que en todos los contextos tendrá un efecto positivo sobre los resultados (*Delery y Doty, 1996*). La **perspectiva contingente**, plantea una relación más compleja y menos lineal entre las actividades de recursos humanos y la efectividad organizativa (*Delery y Doty, 1996*), la cual dependerá del ajuste entre las políticas de Dirección de recursos humanos y una serie de variables de contingencia como: estructura, estrategia, tamaño, intensidad del capital o ciclo de vida de la organización. La **perspectiva configuracional**, parte de la identificación de configuraciones, o sistemas de empleo, cuya aplicación se traduce en resultados superiores (*Delery y Doty, 1996*). El objetivo principal de este capítulo ha sido, precisamente, sintetizar la literatura existente que analiza el impacto de los recursos humanos sobre los resultados desde los distintos enfoques propuestos. De esta revisión podemos extraer las siguientes apreciaciones:

- a) El nivel de análisis ha cambiado desde una aproximación más tradicional de carácter micro, en la que se estudiaban prácticas individuales, a una aproximación macro, en la que se consideran sistemas de prácticas.
- b) Con carácter general se consideran indicadores de resultado a nivel organizativo.
- c) Podemos destacar la existencia de una serie de prácticas que se incluyen de una manera más reiterada en los distintos trabajos, tales como: selección rigurosa,

mercados internos de trabajo, seguridad en el empleo, formación, participación, diseño de puestos, autonomía, rotación, trabajo en equipo y retribución variable.

- d) Es destacable el alto soporte empírico de la perspectiva universalista, principalmente cuando el mismo se analiza desde una perspectiva sistémica.
- e) Esta validación empírica es mucho menor para las perspectivas contingente y configuracional, si bien la causa puede deberse, más que a deficiencias en sus planteamientos a limitaciones de las técnicas estadísticas. Otra causa que puede ser el motivo de esta falta de contraste puede ser la incongruencia de los modelos de referencia a saber: *Miles y Snow (1984)* y *Schuler y Jackson (1987)*.
- f) En estos trabajos, la variable de contingencia que se ha incluido de manera más reiterada ha sido la estrategia de negocio de la organización.

CAPITULO 4

EL SISTEMA FINANCIERO PÚBLICO COSTARRICENSE

A continuación, presentaremos brevemente la evolución del sistema financiero público costarricense durante los últimos años, así como aquellos aspectos más significativos que han condicionado su situación competitiva actual y sus perspectivas de crecimiento a futuro. El plantear un estudio que reflexione sobre la importancia estratégica de los recursos humanos como factor clave para determinar el impacto de los indicadores de desempeño en los resultados de las organizaciones financieras públicas, puede resultar un hecho de suma importancia; dado que, hasta la fecha no se ha planteado ningún tipo de estudio empírico en esta línea en Costa Rica.

4.1 El sector financiero público de Costa Rica: Evolución, situación actual y perspectivas de futuro

En Costa Rica, el proceso de reforma financiera se inició a mediados de la década de los ochenta y al igual que en otras partes del mundo en desarrollo, ha buscado eliminar los elementos represivos del marco regulatorio y promover un entorno institucional favorable para el progreso del sistema financiero¹⁷. La meta del proceso citado ha sido la de promover un mercado financiero más competitivo, que cuente con instrumentos modernos pero apropiados para la realidad del país y el tamaño del mercado, que

¹⁷ Ver informe PROSIC, 2007

contribuya a mejorar la competitividad internacional de las organizaciones costarricenses y que permita a amplios segmentos de la población acceder a los servicios financieros. Para ello las reformas, tanto de carácter legal como reglamentario, aunque graduales, han ido conformando un sector más eficiente y sobre todo menos proclive a riesgos sistémicos y manejos alejados de la sana administración del riesgo. En la mayoría de los países en desarrollo los gobiernos intentaron por mucho tiempo promover el crecimiento económico mediante la dirección del crédito, la fijación de las tasas de interés y el otorgamiento de crédito subsidiado a sectores que las autoridades calificaron como prioritarios. En tal sentido, Costa Rica no fue la excepción. En otras palabras, Costa Rica sufrió hasta mediados de los años ochenta del Siglo XX, una represión financiera que acompañó los reiterados déficits fiscales y el endeudamiento externo que agudizó la crisis a principios de esa década (Costa Rica fue el primer país latinoamericano en declarar moratoria de su deuda externa). Pero no todo fue negativo; en efecto, hasta mediados de la década de los años setenta y a pesar de las políticas de represión financiera, Costa Rica se benefició con un proceso sostenido de profundización de sus mercados financieros, resultado principalmente de políticas macroeconómicas que conservaron la estabilidad de los precios y del tipo de cambio. No obstante, cuando a inicios de los ochenta esta estabilidad macroeconómica se perdió debido a la acumulación de presiones fiscales y a la situación internacional, el sistema experimentó un retroceso considerable. Otra dimensión positiva de la evolución del sistema financiero costarricense fue la rápida expansión de las oficinas bancarias en las zonas rurales y la exitosa experiencia, sobre todo antes de los setenta, de las Juntas Rurales de Crédito Agrícola del Banco Nacional de Costa Rica (es un banco estatal). Esta iniciativa, la cual tuvo su origen en 1914, amplió el acceso al crédito rural formal a niveles significativos; además, constituyó un modelo de participación directa de las comunidades rurales en la asignación del crédito. Su éxito se reflejó en la baja morosidad y amplia distribución del crédito. Por supuesto corresponde con un modelo de desarrollo basado principalmente en pequeñas explotaciones agrícolas, base de una sociedad esencialmente rural. Sin embargo, ambos resultados positivos perdieron terreno con la aceleración de la inflación y la acumulación de las distorsiones inducidas por la regulación represiva. A nivel macroeconómico el sistema financiero se contrajo y, a nivel microeconómico, el programa de crédito al pequeño productor se desintegró. La necesidad de una reforma financiera se hizo cada vez más evidente.

4.1.1 La reforma financiera en los años ochenta y noventa, y sus principales consecuencias

Costa Rica inicia su reforma financiera a mediados de la década de los años ochenta, cuando el énfasis de la política financiera se traslada desde la represión financiera y el crédito dirigido, hacia la aplicación de normas preventivas que garanticen la seguridad y eficiencia del sistema financiero (regulación y supervisión prudencial). Desde ese momento, las autoridades del Banco Central de Costa Rica concentraron sus esfuerzos en la liberalización de las políticas financieras, a saber, la eliminación de los controles sobre las tasas de interés (tanto activas como pasivas), la asignación descentralizada

del crédito y otros términos y condiciones de los préstamos, así como la reducción del plazo de captación de depósitos por parte de los bancos privados (*Weisleder y Obregón, 2002*). Por otra parte, mediante la ley de modernización del sistema financiero, se eliminaron una serie de entorpecimientos al funcionamiento de los bancos estatales y en 1992 se abre la cuenta de capital de la Balanza de Pagos, lo cual establece una mayor competencia para el sistema financiero local al permitir que las unidades económicas tengan la alternativa del financiamiento externo.

Tal y como lo describen *Weisleder y Obregón (2002)* en el mismo orden de ideas, en 1995 se aprueba la nueva Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Ley N° 7 558, la cual introduce una serie de reformas muy importantes en el sistema financiero entre las cuales destacan las siguientes:

- Se incrementa el nivel de autonomía del Banco Central, tanto en términos de sus funciones como de la composición de su Junta Directiva y del procedimiento para nombrar sus directores.
- Se eliminan las facultades de este órgano relacionadas con la fijación de tasas de interés, comisiones, plazos y otras características de las operaciones crediticias y de captación de los bancos así como con la fijación de topes de cartera. Se reducen los límites máximos de los encajes mínimos legales, los cuales eran excesivamente altos.
- Se permite a los bancos privados el acceso a la ventanilla de redescuento y a los préstamos de emergencia del Banco Central, así como a las cuentas corrientes (ya que éstos eran mecanismos exclusivos para los bancos estatales).
- Se crea la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) como un órgano de desconcentración máxima del Banco Central de Costa Rica. Por otra parte, se amplía el alcance de su regulación y supervisión preventiva y se le dota de un conjunto de potestades que tienden a asegurar su autoridad y su poder para hacer cumplir las regulaciones.
- Se regulan las condiciones para el establecimiento de grupos financieros, con el propósito fundamental de permitirles aprovechar las ventajas de aglomeración por una parte, y por otra, racionalizar el proceso de supervisión y control que sobre ellos deben ejercer las autoridades financieras.

Otro componente importante de la reforma financiera de Costa Rica fue la promulgación de la ley reguladora del mercado de valores (Ley N° 7 732), en 1998. Esta normativa trajo consigo cambios en dos sentidos, según (*Weisleder y Obregón, 2002*):

- a- la modificación en la estructura de supervisión del sistema financiero

- b- una reforma integral del marco regulatorio del mercado de valores, vigente desde 1990

Finalmente, cabe destacar la aprobación de la ley de protección al trabajador (ley N° 7 983), en el año 2000, la cual comprende la reforma de la cesantía y del sistema de pensiones. En relación con este último, se configura un sistema mixto de pensiones compuesto por un conjunto de cuatro pilares: el sistema público obligatorio (cuyo objetivo es la equidad colectiva), un régimen complementario obligatorio de cuentas individuales administradas por las operadoras, el ahorro voluntario y un sistema de pensiones para los ancianos en condiciones de pobreza (*Weisleder y Obregón, 2002*). De esta manera, el país fortalece enormemente sus sistemas de jubilación a la vez que genera instrumentos muy importantes para aumentar y movilizar el ahorro financiero de los grupos trabajadores de la población, particularmente los del sector formal. Como un último punto, destaca la gran cantidad de normativa de tipo prudencial emitida en los últimos años, la cual se refiere entre otros aspectos, a la adecuación de capital, requisitos mínimos de capital, límites a la concentración de riesgo, límites para préstamos vinculados, razones de liquidez, clasificación de activos y aprovisionamiento y rango de actividades permitidas, adoptadas con el propósito de promover la estabilidad y solvencia del sistema financiero. En conjunto todo ello debe conducir a un adecuado manejo del riesgo y por lo tanto a sentar sólidas bases para el proceso de ahorro financiero (*Weisleder y Obregón, 2002*).

Como resultado del proceso de reforma financiera que inició Costa Rica a mediados de la década de los ochenta así como producto de una mayor estabilidad económica, se crea el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) con el fin de dirigir los tres órganos supervisores del sistema, según se indica en el informe Prosic (2007):

- a- la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)
- b- la Superintendencia de Pensiones (SUPEN)
- c- la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL).

El CONASSIF¹⁸ se crea mediante el artículo 169 de la Ley 7732, Ley Reguladora del Mercado de Valores del 19 de diciembre de 1997, dada la necesidad de establecer una coordinación en el desarrollo de la labor de regulación y supervisión de las superintendencias sobre las entidades que operan en el sistema financiero nacional. Es por ello que le corresponde al CONASSIF dictar los lineamientos y políticas relativas al marco regulatorio. De acuerdo con la modificación realizada por la Ley 7983, Ley de Protección al Trabajador al Artículo 171 a la Ley 7732, Ley Reguladora del Mercado de

¹⁸ El detalle de la información se puede apreciar en la página oficial del CONASSIF <http://www.conassif.fi.cr/quienessomos/funciones.html>

Valores, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero cuenta con las siguientes funciones:

- 1- Nombrar y remover al superintendente general de entidades financieras, superintendente general de valores y superintendente de pensiones a los respectivos intendentes, auditores y sub-auditores internos.
- 2- Dictar la normativa a la autorización, regulación, supervisión, fiscalización y vigilancia que conforme a la Ley deben ejecutar la Superintendencia General de Entidades Financieras, la Superintendencia General de Valores y la Superintendencia de Pensiones. No podrán fijarse requisitos que restrinjan indebidamente el acceso de los agentes económicos o incluyan condiciones discriminatorias
- 3- Dictar los actos de autorización del funcionamiento de los sujetos de realización de oferta pública; así como detectar la intervención y solicitar la liquidación de dicho sujetos fiscalizados.
- 4- Suspender o revocar la autorización otorgada a los sujetos fiscalizados por las diferentes Superintendencias o la autorización para realizar oferta pública, cuando el sujeto respectivo incumpla los requisitos por la Ley o los reglamentos dictados por el Consejo Nacional o cuando la continuidad de la autorización pueda afectar los intereses, inversionistas, afiliados o la integridad del mercado.
- 5- Dictar la normativa aplicable a los procedimientos, requisitos, plazos para la fusión o transformación de entidades financieras y dictar los actos de autorización correspondientes.
- 6- Dictar la normativa atinente a la constitución, el traspaso, el registro y el funcionamiento de los grupos financieros de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica.
- 7- Regular y autorizar la creación y el funcionamiento de nuevas categorías de participantes en los mercados financieros distintas de las previstas expresamente en las leyes reguladoras del Sistema Financiero Nacional.
- 8- Conocer y resolver en apelación los recursos que se interpongan contra las resoluciones distadas por las superintendencias. Las resoluciones del Consejo agotarán la vía administrativa.
- 9- Conocer en apelación de las resoluciones que dicten las bolsas de valores respecto a la autorización de los puestos de bolsa y la imposición de sanciones a los puestos y agentes de bolsa, según lo dispuesto en la Ley Reguladora del

Mercado de Valores. Cualquier persona que ostente interés legítimo estará facultada para apelar.

- 10-Reglamentar el intercambio de información que podrán realizar entre sí, las diferentes superintendencias para el estricto cumplimiento de sus funciones de supervisión prudencia. La superintendencia que reciba información en virtud de este inciso deberá mantener las obligaciones de confidencialidad a que está sujeta el receptor inicial de dicha información.
- 11-Dictar las normas generales de organización de las superintendencias y de las auditorías internas.
- 12-Aprobar el plan anual operativo, los presupuestos y sus modificaciones y la liquidación presupuestaria de las superintendencias dentro del límite global fijado por la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica y remitirlos a la Contraloría General de la República para su aprobación final.
- 13-Aprobar la memoria anual de cada superintendencia, así como los informes anuales que deberán rendir los superintendentes sobre el desempeño de los sujetos fiscalizados por la respectiva superintendencia.
- 14-Aprobar las contrataciones de profesionales, grupos profesionales o empresas especializadas como supervisores auxiliares. Estas contrataciones en ningún caso eximirán a la superintendencia de las responsabilidades que le competen de acuerdo con la Ley.
- 15-Designar en el momento oportuno y durante los plazos que considere pertinentes, comités consultivos integrados por representantes de los sujetos fiscalizados, de inversionistas o de otros sectores de la economía, que examinen determinados temas y emitan recomendaciones con carácter no vinculante.
- 16-Establecer los criterios por los cuales una o varias personas físicas o jurídicas relacionadas por propiedad o gestión con los sujetos fiscalizados se considerarán como parte del mismo grupo de interés económico.
- 17-Dicta la normativa relativa a las normas contables y de auditoría de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como la frecuencia y divulgación de las auditorías externas a que obligatoriamente deberán someterse los sujetos fiscalizados. En caso de conflicto, estas normas prevalecerán sobre las emitidas por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.
- 18-Dictar la normativa referente a la periodicidad, alcance, procedimiento y publicación de los informes de las auditorías externas de las entidades

fiscalizadas, con el fin de lograr confiabilidad en esas auditorías. Las superintendencias podrán revisar los documentos que respalden las labores de las auditorías externas, incluyendo los papeles de trabajo, así como fijar los requisitos en los dictámenes u opiniones de los auditores externos, que den adecuada información al público sobre los intermediarios financieros.

19-Dictar la normativa general aplicable a las auditorías internas de los entes fiscalizados por la superintendencias, con el fin de que estas ejecuten debidamente las funciones propias de su actividad y velen porque los entes fiscalizados cumplan con las normas legales y las establecidas por el Banco Central y las superintendencias.

20-Dictar la normativa que garantice la supervisión y resguardo de la solidez financiera de los reglamentos de pensiones de la Caja Costarricense del Seguro Social, del Poder Judicial y cualesquiera otros creados por Ley o convenciones colectivas.

21-Resolver los conflictos de competencia que se presenten entre las superintendencias.

22-Ejercer las demás atribuciones que le confieren las leyes respectivas en relación con la Superintendencia General de Entidades Financieras, la Superintendencia General de Valores y la Superintendencia de Pensiones.

En resumen, se puede deducir que la razón de ser del CONASSIF, debe estar determinado u enmarcado por la potestad normativa que se le atribuye para el dictado de los reglamentos o normas generales que el ordenamiento jurídico del sector financiero costarricense requiera.

4.1.2 Estructura actual del sistema financiero costarricense

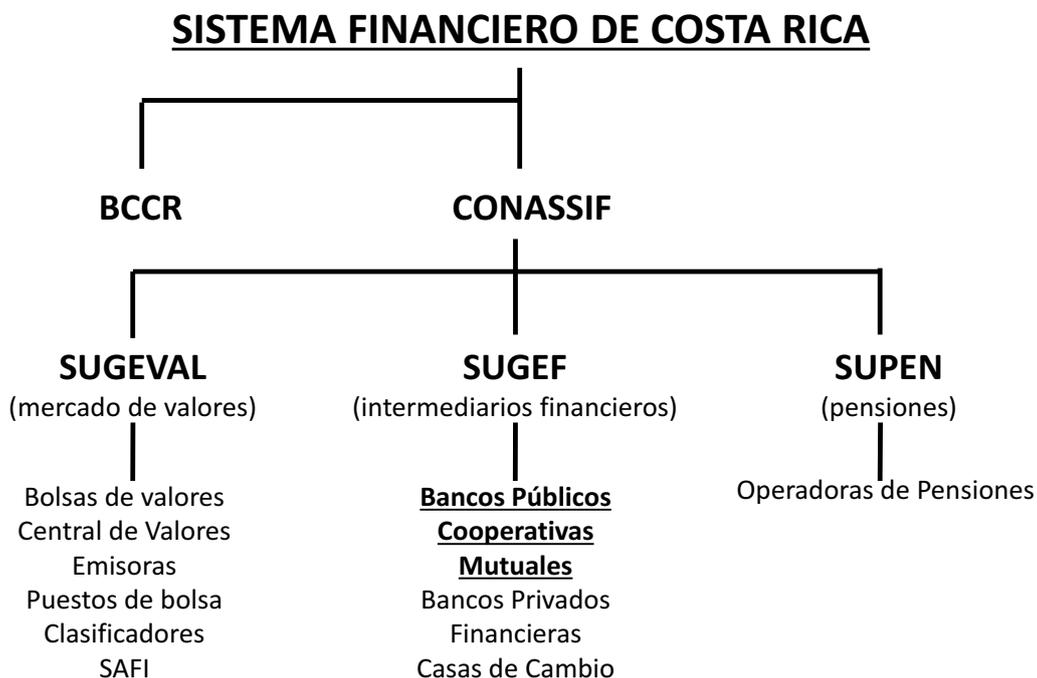
El sistema financiero costarricense al día de hoy se compone de 4 bancos estatales, 16 bancos privados, 13 empresas financieras no bancarias, 24 organizaciones cooperativas de ahorro y crédito, 3 mutuales de ahorro y préstamo de vivienda y la Caja de Ahorro y Préstamos de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE). Todas estas instituciones se encuentran supervisadas por la SUGEF y están autorizadas a captar fondos del público, en cualquier moneda.

La Ley Orgánica del BCCR (No. 7558, del 27/11/1995) establece entre sus objetivos subsidiarios la promoción de un sistema de intermediación financiera estable, eficiente y competitivo. Por tanto, es de suma importancia profundizar el análisis y conocimiento de la estructura de mercado no solo de la industria bancaria costarricense sino además del resto de intermediarios financieros (empresas financieras no bancarias, cajas de ahorro, cooperativas de ahorro y crédito y mutuales) que participan activamente en este

mercado. Según, *Bikker et al (2004)*, para los bancos centrales es de suma importancia conocer el grado de competencia bancaria, debido a que: a) el sector bancario desempeña un papel fundamental en la transmisión de los impulsos de la política monetaria, ya que en un mercado de servicios bancarios más competitivo, las modificaciones de la tasa de interés de política del banco central se transmitirán con más intensidad y rapidez a las tasas de interés de las entidades financieras, mejorando el mecanismo de transmisión monetaria. b) la solidez y la estabilidad del sector financiero, que son otro objetivo fundamental de los bancos centrales, pueden verse afectadas de diversas maneras por el grado de competencia. Por ello, el tema de la competencia en el sistema financiero exige una minuciosa atención, como lo refleja la amplia literatura existente. A nivel internacional la literatura sugiere que la industria bancaria es quizás uno de los sectores económicos más regulado, regulación que no siempre ha estado orientada a la promoción de la competencia.

Tal y como lo hemos indicado, después de un largo proceso de reforma financiera y modernización, iniciado en los años ochenta, el sistema financiero costarricense tuvo una serie de transformaciones importantes hasta consolidarse tal como lo conocemos hoy. Su conformación se volvió más compleja y segmentada, y el mercado se dinamizó. En la Figura 4.1 se muestra la conformación del sistema financiero de Costa Rica:

Figura 4.1 Organigrama del Sistema Financiero Costarricense



Fuente: Décimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible.

La SUGEF, tiene como objetivo velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias y de conformidad con las normas, directrices y resoluciones que dicte

la propia institución, todo en salvaguarda del interés de la colectividad. Dentro de las funciones de la SUGEF¹⁹ se enumeran:

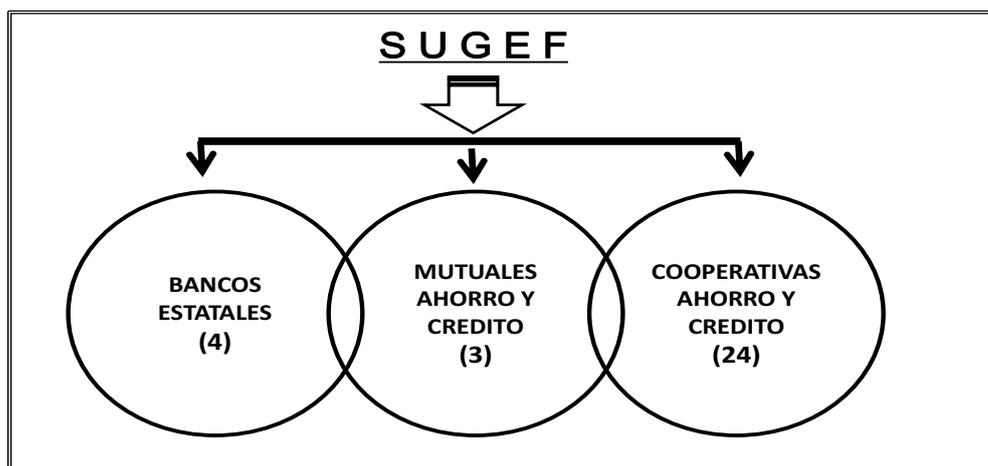
- 1- Velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional. Para lo cual, ejercerá sus actividades de supervisión y fiscalización sobre todas las entidades que lleven a cabo intermediación financiera, con estricto apego a las disposiciones legales y regulatorias, velando porque cumplan con los preceptos que les sean aplicables.
- 2- Fiscalizar las operaciones y actividades de las entidades bajo su control.
- 3- Establecer categorías de intermediarios financieros en función del tipo, tamaño y grado de riesgo.
- 4- Fiscalizar las operaciones de los entes autorizados por el BCCR a participar en el mercado cambiario.
- 5- Dictar las norma generales y directrices que estime necesarias para promover la estabilidad, solvencia y transparencia de las operaciones de las entidades fiscalizadas. el mercado cambiario.
- 6- Presentar informes de sus actividades de supervisión y fiscalización al CONASSIF.
- 7- Cumplir con cualesquiera otras funciones y atributos que le correspondan de acuerdo con las leyes, reglamentos y demás disposiciones atinentes.

Considerando que nuestro estudio se enfocará en el sector financiero público nos concentraremos en evaluar los intermediarios financieros; específicamente, la banca pública estatal, las cooperativas de ahorro y crédito y las mutuales de ahorro y crédito.

A continuación en la figura 4.2, se muestra la composición de los intermediarios financieros que conforman el sector financiero público de Costa Rica.

Figura 4.2 Composición del sistema financiero público de Costa Rica

¹⁹ Para mayor detalle se puede acceder a la página oficial de la SUGEF <http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?lang=0&pagina=servicios/documentos/infgeneral/funciones/SUGEF.pdf>



Fuente: Informe de gestión SUGEF (2,011)

4.1.3 Principales indicadores del sector financiero costarricense

Después de la contracción mostrada por los activos totales del Sistema Financiero Nacional (SFN) durante el 2009 al 2011, a consecuencia fundamentalmente de la crisis internacional, a partir del 2012 se observa un periodo de recuperación, al crecer en términos porcentuales un 27,4% el año 2014 con respecto al año 2012 ; tal y como lo muestra la tabla 4.1:

Tabla 4.1. Activos del sistema financiero nacional por sector.

Saldo (millones ₡)	Dic.2009	Dic.2010	Dic.2011	Dic.2012	Dic.2013	Dic.2014	% Part
SFN	13167446	13742112	15150073	18447854	20594050	23514651	100
Bco. Públicos	7220669	7779572	8441636	9981890	10914630	12849755	55
Bco. Privados	4114770	4066670	4555788	5463890	6979290	7379278	31
Cooperativas	1082362	1124916	1324679	1587393	1777880	1970185	8
Mutuales	613537	657421	691038	701375	736443	840473	3
Financieras	134548	111781	135272	167370	184107	192007	2
Casas cambio	1560	1752	1661	1800	1700	1627	1

Fuente: Informe de gestión SUGEF (2015) (₡ colones costarricenses)

Como se observa en la tabla 4.2, la recuperación del activo se encuentra estrechamente relacionada con la evolución de la cartera de crédito, su principal componente, la cual mostró un crecimiento de 9,2% complementado con el fuerte incremento mostrado en la cartera de inversiones (34,5%) y la evolución demostrada por las disponibilidades (12%). Como se puede apreciar en la tabla los activos totales han venido creciendo en forma constante al igual que sus componentes más importantes.

Tabla 4.2. Activos del sistema financiero nacional por tipo

Saldo (millones ₡)	Dic.2009	Dic.2010	Dic.2011	Dic.2012	Dic.2013	Dic.2014	% Par
Activo Total	1316744 6	1374211 2	1515007 3	1844785 4	2059405 0	2351465 1	10 0
Cartera Crédito	8793201	8793201	1006355 2	1306096 7	1436627 8	1568637 1	67
Inversiones	2235457	2483311	2327048	3161978	3780373	5087193	22
Disponibilidades	1832933	1764289	2038895	2224909	2447399	2741087	11

Fuente: Informe de gestión SUGEF (2015)

Los pasivos del SFN al finalizar el 2014 ascendieron a ₡23.514.651 millones, mostrando un crecimiento del 14,8% respecto a diciembre del 2013. Este mayor dinamismo se puede apreciar también en la mayoría de sectores, tal y como lo muestra la siguiente tabla 4.3

Tabla 4.3 Pasivos del sistema financiero nacional

Saldos (millones ₡)	Dic.2009	Dic.2010	Dic.2011	Dic.2012	Dic.2013	Dic.2014	% Par.
SFN	11535849	11947599	13145534	15789141	17614896	20223159	100
Bcos Públicos	6352989	6819021	7384084	8728048	9732205	11549210	57
Bcos Privados	3661134	3574779	4010625	4863147	5592450	6198892	31
Cooperativas	875121	888502	1042155	1259026	1447879	1594127	8
Mutuales	532555	567595	589514	646765	679103	701087	4
Financieras	113220	97094	118358	147690	162459	173570	2
Casas Cambio	830	607	798	847	800	735	0

Fuente: Informe de gestión SUGEF (2015)

Desde el punto de vista de la generación de utilidades, el 2014 se mostró como un año de recuperación. Las utilidades del SFN en general y de la mayoría de sectores crecieron por quinto año consecutivo, del año 2014 creció un 16,0% con respecto al año 2013 y el sector de bancos públicos también tuvo un crecimiento importante del 14,4%, según se muestra en la siguiente tabla 4.4:

Tabla 4.4 Utilidades del sistema financiero nacional

Millones de ¢	Dic.2011	Dic.2012	Dic.2013	Dic.2014	% Part.
SFN	180739	228868	286085	332052	100
Bcos Públicos	95903	128552	162460	185949	56
Bcos Privados	45398	62682	75084	89654	27
Cooperativas	28378	31594	41072	46487	14
Mutuales	9483	4343	5429	6641	2
Financieras	1604	1658	1990	2178	1
Casas Cambio	-26	39	50	65	0

Fuente: Informe de gestión SUGEF (2015)

Ese mayor dinamismo en la utilidades, se traduce en un mayor indicador de utilidades a patrimonio (ROE) comparado con el 2013, tanto en el SFN como en la mayoría de sectores que lo componen. El sistema financiero nacional en el 2014 creció levemente en un 3,7% con respecto al año 2013, mientras que el sector de bancos públicos experimentó un fuerte crecimiento del 12,1% del año 2013 al año 2014, como se indica en la siguiente tabla 4.5:

Tabla 4.5 Rendimiento sobre patrimonio (ROE)

	SFN	Bancos Públicos	Bancos Privados	Sector Vivienda	Sector Cooperativas	Sector Financieras	Casas Cambio
2011	9,2	9,3	8,4	10,3	10,5	9,7	2,6
2012	10,33	11,59	11,05	8,04	10,07	8,91	4,18
2013	10,12	12,13	12,05	9,15	11,1	9,25	5,05
2014	10,50	13,6	13,4	10,8	12,5	9,97	6,25

Fuente: Informe de gestión SUGEF (2015)

4.2 Bancos públicos comerciales

El sistema bancario costarricense se caracteriza aún por ser altamente fragmentado y con altos márgenes de intermediación financiera. A pesar de que los índices tradicionales muestran una disminución a partir de indicadores como otorgamiento del crédito, activos totales y depósitos del sistema en relación con los niveles que prevalecían a inicios de los ochenta, la mayor parte de la movilización del crédito y en la generación de las utilidades todavía gira alrededor de unas pocas instituciones bancarias. Destaca también la tendencia reciente por una consolidación de la conformación de los grupos financieros alrededor de la figura de la banca comercial en nuestro país, así como una mayor cantidad de fusiones y alianzas estratégicas principalmente provenientes del área centroamericana. Estos elementos pueden constituir un riesgo potencial para algunos de los actuales participantes ante la posibilidad de que pueda darse una mayor entrada del capital extranjero como una fuente adicional de competencia en el sistema bancario nacional. Lo anterior, en función

de que la elevada fragmentación provoca que exista una gran cantidad de intermediarios pequeños que no poseen la capacidad patrimonial para poder hacer frente a una competencia de esta naturaleza.

Desde este punto de vista, el Banco Central de Costa Rica ha venido impulsando una serie de iniciativas y reformas enfocadas a desarrollar aquellos mecanismos que son necesarios para que se pueda dar una adecuada administración de una eventual crisis bancaria. Dentro de estos mismos esfuerzos, se debe procurar avanzar más rápidamente en el establecimiento de un sistema de seguro de los depósitos bancarios no solo como una de las partes que podrían integrar aquellas estrategias para la administración de una crisis bancaria, sino también como un elemento que permita una mayor y más transparente competencia por parte de los intermediarios bancarios en nuestro país. Finalmente, en esta área es también conveniente que se analice la posibilidad de establecer normas que permitan evaluar las implicaciones que sobre el nivel de competencia (surgimiento de posibles prácticas monopólicas) en nuestro sistema financiero.

A diciembre del 2014, el sector de bancos públicos aporta un 54.6% de los activos totales del Sistema Financiero Nacional, dato que es superior en 1,5 puntos porcentuales a su participación lograda al cierre del 2013 (53.1%). Si se analiza el quinquenio del 2010 al 2014, el año 2014 alcanza el valor máximo del quinquenio muy similar al que se registro en el 2010 con un 54,5%, solamente 0,1 puntos porcentuales por encima de ese valor; tal y como se puede apreciar en la tabla 4.6, que se muestra a continuación:

Tabla 4.6 Participación porcentual del sector sobre los activos totales del sistema

A diciembre de...	% Participación
2010	54,5
2011	53,3
2012	54,1
2013	53,1
2014	54,6

Fuente: Informe de gestión SUGEF (2015)

La cartera crediticia del sector de bancos públicos representa un 77% con respecto al activo total, reflejando un crecimiento anual del 37% en cartera directa. En inversiones de títulos valores, las mismas aumentaron de un 19% en el 2014. Finalmente, en otros activos el aumento interanual fue de 17%, representando el mayor crecimiento del año 2014 con respecto al año 2013, como lo muestra la siguiente tabla 4.7:

Tabla 4.7 Estructura de activos sector bancos públicos (millones ₡)

Descripción	Saldo a Dic.2014	Composición %	Variación abs. Interanual 13-14	Variación % Interanual 13-14
Activo Total	12849755	100	1935125	14
Cartera Directa	9978410	77	2721098	37
Inversiones y títulos val.	1431194	11	271926	19
Otros Activos	1440151	12	456322	17

Fuente: Informe de gestión SUGEF (2015)

Las inversiones del sector de bancos públicos se concentran principalmente en el Banco Central de Costa Rica y el Ministerio de Hacienda (Gobierno de Costa Rica), seguido por sector público nacional, inversiones en el extranjero y en menor proporción del sector privado y resto de otros sectores, tal y como lo indica la tabla 4.8. Durante el quinquenio 2010-2014, la composición de las inversiones de participación, según lo observamos en la tabla 4.8, se viene modificando, pues las inversiones en títulos del Gobierno de Costa Rica y el sector público nacional vienen experimentando un crecimiento importante año con año; mientras que, las inversiones del sector privado nacional y el sector extranjero muestran un comportamiento totalmente opuesto, experimentando un decrecimiento en su nivel de participación.

Tabla 4.8 Inversiones por emisor (millones de ₡)

Año	Gobierno de Costa Rica	Sector público Nacional	Sector privado Nacional	Sector Extranjero	Otros Sectores
2010	840768	91835	117365	456131	58993
2011	918971	103723	108089	213970	40948
2012	991678	115132	99442	106985	45042
2013	1018224	118341	101963	109309	46851
2014	1044771	121651	104484	111633	48660

Fuente: Informe de gestión SUGEF (2015)

Al 31 de diciembre del 2015, el sector de bancos públicos mostró un índice de mora mayor a 90 días del 2,62%, es decir 0,02 puntos porcentuales por encima del mostrado un año atrás. Adicionalmente, el sector se ubica en niveles superiores a los índices de morosidad reflejados para el Sistema Financiero Nacional (1,83% en el 2014 y 1.80% para el 2013), según se indica en la siguiente tabla 4.9:

Tabla 4.9 Cartera con atraso mayor a 90 días entre cartera de crédito total

	2010	2011	2012	2013	2014
SFN	1,87%	1,83%	1,81%	1,80%	1,83%
Públicos	2,41%	2,56%	2,65%	2,60%	2,62%

Fuente: Informe de gestión SUGEF (2015)

La tasa activa experimentó una disminución de 4,3 puntos porcentuales del 2013 al 2014; o sea, paso de 20,48% a 16,14/%. El mismo comportamiento se puede observar en la tasa pasiva que paso de 8,6% en el 2013 a 6,5% en el 2014, mostrando una disminución de 2.1 puntos porcentuales, manteniendo durante el quinquenio un ritmo voratil. Caso contrario es el valor registrado por el margen financiero que mostró un crecimiento cosntante a lo largo del quinquenio y el año 2014 cerró en 8,3% con una leve mejoría en el 2014 con respecto al 2013 de 0,4 puntos porcentuales, tal y como se puede observar en la tabla 4.10:

Tabla 4.10 Tasa activa vs tasa pasiva y margen financiero

Valores %	2010	2011	2012	2013	2014
Tasa activa	19,5	18,4	19,7	20,48	16,14
Tasa pasiva	8,5	8,7	9,2	8,6	6,5
Margen financiero	6,4	6,4	5,9	8,7	8,3

Fuente: Informe de gestión SUGEF (2015)

4.2.1 Los bancos públicos de Costa Rica

El sistema bancario estatal costarricense está formado por cuatro grandes bancos:

- Banco Nacional de Costa Rica
- Banco de Costa Rica
- Banco Popular y de Desarrollo Comunal
- Banco Crédito Agrícola de Cartago (Ban crédito)

4.2.1.1 El Banco Nacional de Costa Rica²⁰

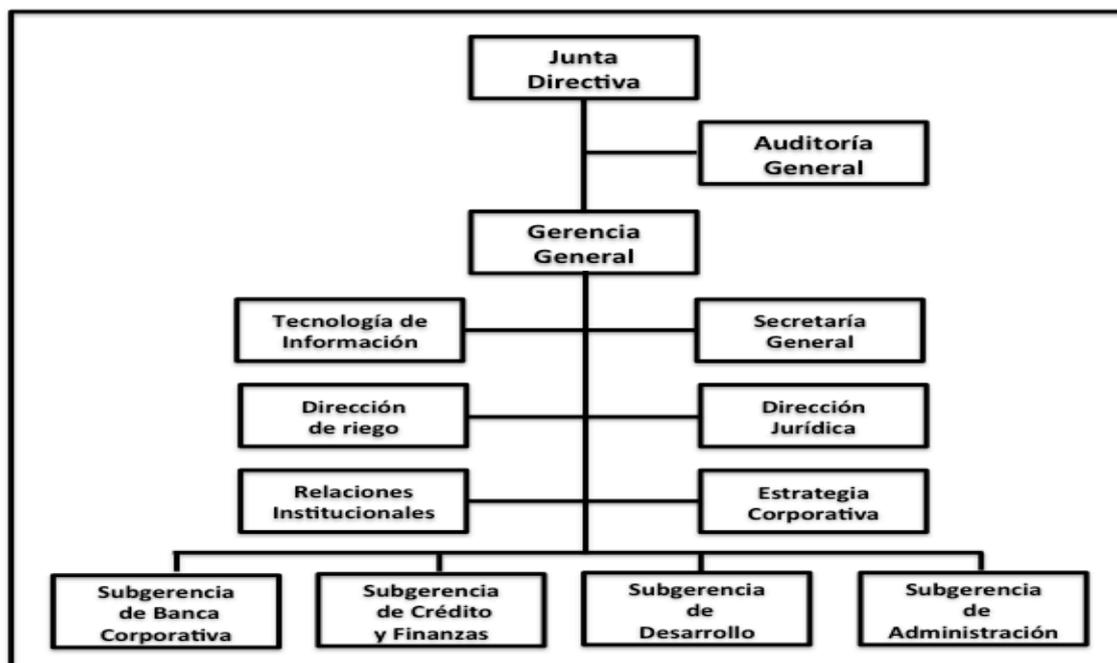
El Banco Nacional de Costa Rica nació el 9 de octubre de 1914, como entidad de patrimonio y propiedad estatal. Jurídicamente es una institución autónoma de derecho público con independencia en materia de administración. Está dirigida por una Junta Directiva General, integrada por siete miembros y nombrada por el Consejo de Gobierno. La máxima responsabilidad administrativa es ejercida por el Gerente General. Desde sus inicios, el Banco Nacional se ha destacado por su vinculación y aporte al crecimiento económico del país, inicialmente en el campo agropecuario, para abarcar luego las demás actividades productivas, incluidos los servicios y el turismo. Al tenor de los

²⁰ Memoria anual BNCR 2012. www.bnrcr.fi.cr

avances tecnológicos, y con la apertura del sistema bancario al régimen de competencia, el Banco Nacional atiende a todos los segmentos del mercado, con diversidad de productos y servicios financieros. La institución ha diversificado sus operaciones hacia el mercado bursátil, los fondos de inversión, los fondos de pensiones y la correduría de seguros por medio de sus subsidiarias BN Valores, Puesto de Bolsa; BN Fondos, Sociedad de Fondos de Inversión; BN Vital, Operadora de Pensiones, y BN Corredora de Seguros, de las que posee el 100% de las acciones. Es propietario, además, del 49% de las acciones del Banco Internacional de Costa Rica (BICSA). El Banco Nacional ha sido pionero y es líder en la generación de iniciativas de beneficio para el país, como la Banca de Desarrollo, que abarca los programas de crédito y apoyo a la micro y pequeña empresa y a los productores agropecuarios; el financiamiento de vivienda; la banca personal y corporativa; la banca electrónica, y la generación y aplicación de esquemas de financiamiento para el desarrollo de la infraestructura pública.

No hay un solo costarricense que, de una u otra forma no se haya beneficiado del accionar del banco durante sus 100 años de trayectoria. Su liderazgo, en este y otros campos, es indiscutible en Costa Rica y en Centroamérica, donde destaca por sus aportes pioneros a distintas actividades de negocios del sector financiero. Para cumplir con estos objetivos, el Banco Nacional posee una fuerte plataforma tecnológica, que incluye una página web transaccional (Internet Banking) con la mayor diversidad de servicios y cobertura nacional e internacional, además de una amplia red de cajeros automáticos y autobancos y 169 oficinas comerciales a lo largo y ancho del país. Además, en el marco de su proyecto de modernización, en el 2013 el Banco Nacional implementó su primer Centro Empresarial de Desarrollo (CED) en Heredia. El crecimiento que ha mostrado el Banco Nacional es el resultado de la confianza que le han depositado más de 1,7 millones de clientes y de la labor que realizan diariamente cerca de 5 mil funcionarios. A continuación la figura 4.3 muestra el organigrama general del banco.

Figura 4.3 Organigrama general Banco Nacional de Costa Rica



Fuente: Memoria anual BNCR 2012.

4.2.1.1.1 Misión, visión y valores del BNCR

4.2.1.1.1.1 Misión

Mejorar la calidad de vida del mayor número de personas, ofreciendo servicios financieros de excelencia, que fomenten la creación sostenible de riqueza.

4.2.1.1.1.2 Visión

Ser el mejor banco del país en servicio al cliente.

4.2.1.1.1.3 Valores institucionales

- Integridad
- Creatividad
- Perseverancia
- Trabajo en equipo
- Calidad en el servicio

4.2.1.1.1.4 Los compromisos de sus colaboradores²¹

Los servidores del Banco Nacional de Costa Rica se enorgullecen de asumir retos y normas de comportamiento acordes con los valores organizacionales y principios éticos, a partir de los cuales se busca alcanzar las metas de la organización y promover el

²¹ Ver código de ética BNCR en www.bncr.fi.cr

desarrollo socioeconómico del país. En concordancia con esos fines, se asumen tres grandes compromisos:

1- Servicio al cliente

El servicio prestado por nuestros colaboradores está orientado hacia la excelencia del mismo, ajustados al desempeño de sus funciones y a estrictos principios éticos, entre ellos: rectitud, confianza, eficiencia, lealtad, responsabilidad, confidencialidad, servicio ágil y oportuno. Estos valores nos permiten buscar la excelencia en todo lo que hacemos, principalmente en el servicio al cliente interno como externo. La nueva filosofía de alta calidad permite crear valor y conjugar su accionar con innovación y creatividad, de esta forma logramos brindar productos y servicios, que se encuentren alineados a lograr los objetivos institucionales y contribuir con el desarrollo económico del país.

2- Eficiencia

Todo funcionario del Conglomerado debe realizar las funciones a su cargo, demostrando su mayor esfuerzo y eficiencia, así como en la forma, tiempo y lugar que sea necesario. Debe utilizar la jornada laboral en la forma más productiva posible, actuando en todo momento con el cuidado, intensidad y esmero apropiados.

3- Responsabilidad

Todo funcionario del Conglomerado será responsable de las acciones u omisiones relacionadas con el desempeño de sus funciones, debiendo tener clara conciencia del deber de coadyuvar en el logro de las metas institucionales. Todos los funcionarios deberán ejecutar las responsabilidades y funciones asignadas y cumplir en la forma y periodicidad definida con los procedimientos de control que les compete aplicar de conformidad con el puesto desempeñado y la normativa vigente.

4.2.1.2 El Banco de Costa Rica²²

El Banco de Costa Rica fue fundado el 20 de abril de 1877, para incursionar en actividades privadas y públicas en el país, gracias a una clara ventaja competitiva que le permitió, a los siete meses de fundado, obtener su primer dividendo cercano al 13% de su capital. Otorgó el primer préstamo al Gobierno en 1878 y en 1879 financió el primer ferrocarril, con lo que inició una relación trascendental entre el sector público y el privado.

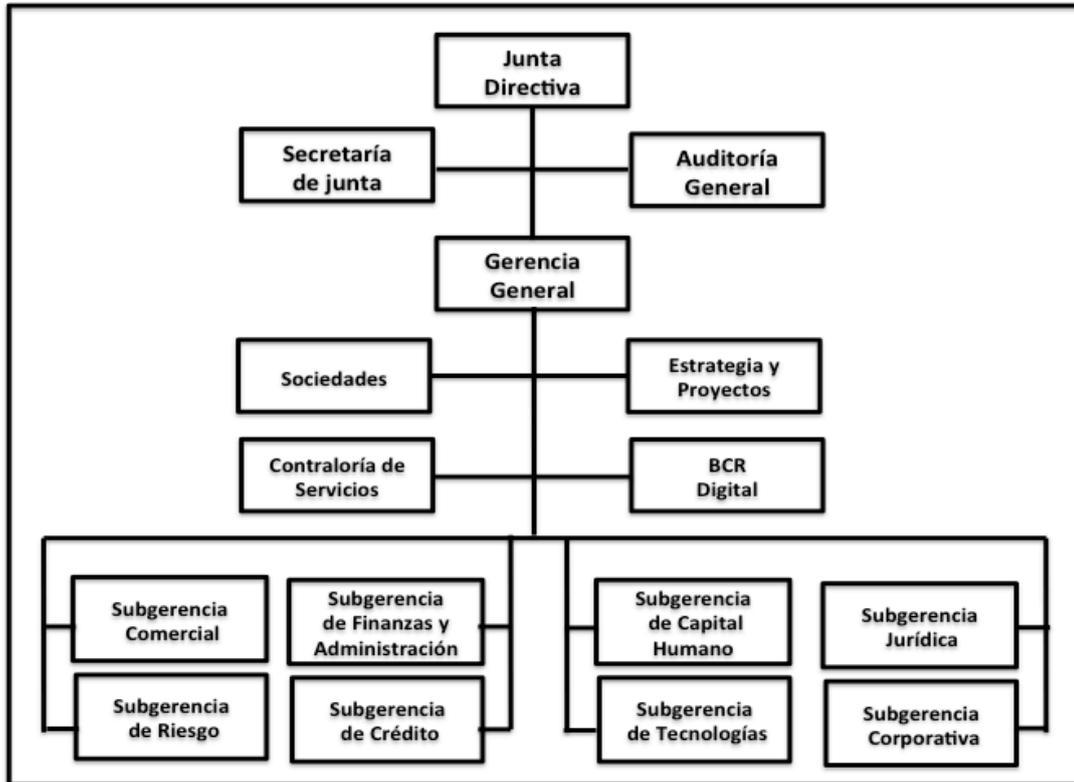
²² Ver memoria anual del BCR en www.bancobcr.com

Mientras lideraba los acontecimientos sociales y económicos del país, en 1883 tuvo a la primera socia mujer y ya para 1886, contaba con cinco socias que marcaron un hito histórico bancario, poco común en el mundo de la época. En 1884, estuvo al frente de la modernización bancaria que generó el contrato Soto-Ortuño, el cual lo convirtió, por muchos años, en el primer y único emisor de moneda. Durante sus primeros 100 años, esta institución impulsó el desarrollo económico y social de Costa Rica, al financiar plantas eléctricas, cañerías, carreteras, escuelas y hospitales. Paralelamente, brindó préstamos a pequeños y medianos comerciantes, al tiempo que, en forma solidaria, apoyaba proyectos culturales, educativos, deportivos y de salud, cuyo objetivo era mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de este país. En 1948, la Junta Fundadora de la Segunda República decretó la nacionalización de la banca, por lo que esta entidad se integró a ella, hasta la fecha, y se definió como institución financiera autónoma, de acuerdo con el Artículo 189 de la Constitución Política de la República de Costa Rica de 1949. En 1956, inició la descentralización de los servicios al inaugurar oficinas (antes sucursales), en diferentes puntos estratégicos del territorio nacional. Creó, en 1965, la Sección de Crédito Industrial y financió la producción azucarera del país y la expansión agroindustrial, al otorgar importantes créditos a la agricultura, la ganadería y la industria. En las últimas décadas del siglo XX, impulsó créditos para la importación de automóviles, donde destaca su innovación tecnológica en el sector financiero, al instalar su primer cajero automático, emitir la primera tarjeta de débito y crear el primer autobanco. Se involucra activamente en el Programa Nacional de Granos Básicos, funda el Banco BICSA, crea la primera División de Banca Corporativa e inicia una serie de alianzas estratégicas con el Gobierno, como la del Registro Nacional, que hoy, en el 2014, ha contribuido a mejorar los trámites en las áreas de la obtención y renovación de pasaportes, licencias de conducir y cédulas de residencia, así como diferentes servicios registrales, mediante la facilitación de la plataforma tecnológica del Banco y su red de oficinas en todo el territorio nacional. Con ello ha impulsado a inserción de sus clientes y público en general en la sociedad tecnológica contemporánea.

En este siglo, el Banco de Costa Rica es un conglomerado compuesto por varias sociedades anónimas que manejan con eficiencia fondos de inversión, puesto de Bolsa, planes de pensión y seguros, sin despegarse de su continuo empeño de impulsar el desarrollo sostenible de Costa Rica. Durante el 2014, se mantiene entre las entidades líderes del mercado de financiamiento de vivienda y en el de fideicomisos de infraestructura pública; incorpora a sus valores la innovación y convierte la Responsabilidad Social en un objetivo estratégico, reafirmando su misión de impulsar el desarrollo social, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica, al ofrecerles a sus clientes un grupo financiero público, de excelencia e innovador en todos sus servicios. El compromiso con la excelencia es palpable en las actividades financieras en las que incursiona, lo que le ha permitido ofrecer servicios y productos que satisfacen las necesidades de sus grupos de interés y, a la vez, generar la rentabilidad suficiente para mantener la solidez, reafirmar su confiabilidad y contribuir con el desarrollo sostenible de Costa Rica. A sus 137 años de imparable trayectoria, el Banco de Costa Rica, y su conglomerado, continúa con la firme visión de ser la opción preferida en el país por

ofrecer a sus clientes estándares mundiales de calidad, innovación y eficiencia en servicios financieros, al implementar procesos más ágiles, eficientes y sostenibles. El banco cuenta con 4,238 funcionarios en las diferentes agencias del territorio nacional. A continuación la figura 4.4 muestra el organigrama general del banco.

Figura 4.4 Organigrama general Banco de Costa Rica



Fuente: Memoria anual BCR 2012.

4.2.1.2.1 Misión, visión y valores del BCR

4.2.1.2.1.1 Misión

Impulsar el desarrollo social, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica al ofrecerle a sus clientes un conglomerado financiero público de excelencia e innovación en todos sus servicios.

4.2.1.2.1.2 Visión

Ser la opción preferida en Costa Rica por ofrecer a sus clientes estándares mundiales de calidad, innovación y eficiencia en servicios financieros.

4.2.1.2.1.3 Valores Institucionales:

- Servicio
- Excelencia
- Compromiso
- Integridad
- Solidaridad

4.2.1.3 El Banco Popular y de Desarrollo Comunal²³

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal, desde su creación el 15 de julio de 1969, se ha proyectado como la entidad financiera por excelencia de la clase trabajadora de Costa Rica.

Durante más de cuatro décadas, la labor de esta Institución ha permitido satisfacer las necesidades de miles de personas, desde familias que soñaron con tener un techo digno hasta emprendedores, que hoy ven crecer sus negocios a pasos agigantados en un mercado competitivo. El Banco Popular nació hace cuarenta y cuatro años con el compromiso de dar protección económica y bienestar a las trabajadoras y a los trabajadores, mediante el fomento del ahorro, el otorgamiento de créditos y el financiamiento de proyectos de las organizaciones de desarrollo comunal. La creación del Banco representó un legado importante en la generación de ideas sociales en nuestro país, como producto de las negociaciones entre las diversas fuerzas políticas y sociales.

En 1986 se crea la Asamblea de Trabajadores, órgano de máxima jerarquía, con el fin de democratizar las estructuras del Banco. En la Asamblea de Trabajadoras y Trabajadores confluyen representantes del sector cooperativo, cooperativas de autogestión, sindicatos confederados y no confederados, asociaciones del Magisterio Nacional, Movimiento Solidarista, y de los sectores profesionales, artesanal, comunal y de trabajadores independientes. En 1993 se abren las puertas de la primera sociedad anónima del Grupo Banco Popular: Popular Valores S.A. En 1996 se autorizó la creación de la Sociedad Anónima Popular Pensiones S.A. En 1997 se integró la Comisión de la Mujer, en la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, con el objetivo de velar por la participación real y efectiva en las instancias político-económicas del Banco. El 6 de julio del 2000 se creó la Sociedad Anónima Popular Fondos de Inversión S.A. El 19 de febrero del 2000, con la aprobación de la Ley de Protección al Trabajador, el ahorro obligatorio administrado por el Banco Popular pasa a las operadoras de pensiones escogidas por los trabajadores(as). En el año 2002, mediante la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, se creó el Fondo Especial para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fodemipymes) del Banco Popular, que promueve el impulso productivo de este sector. El 20 de octubre del 2005, la Junta Directiva Nacional aprobó que el 15% de las utilidades anuales se destinara a la creación de tres fondos especiales para brindar nuevas opciones de financiamiento. El 5 de

²³ Ver memoria anual 2012 en www.bancopopularenlinea.fi.cr

marzo del 2009, el Banco Popular logró ser la primera entidad pública reconocida por el Inamu en su gestión de igualdad y equidad de género.

Hoy el Banco Popular es una entidad financiera sólida, con resultados positivos en los ámbitos financiero, comercial y social, esto le permite seguir esforzándose para convertirse en el conglomerado financiero número uno en la preferencia de los trabajadores (as). El Banco Popular, al igual que el resto de las entidades del sector bancario nacional, ofrece productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes. Sin embargo, su objetivo va más allá de la rentabilidad del negocio: su verdadera misión es la proyección social. En cuarenta y cuatro años, la atención prioritaria a las trabajadoras y a los trabajadores, además de la rápida respuesta a sus requerimientos financieros y sociales, le ha permitido a la Institución ir ganando en aras de convertirse en el conglomerado financiero número uno del país.

El Conglomerado Financiero Banco Popular constituye una organización orientada a una cultura de alto rendimiento, que contempla factores como trabajo en equipo, mejora continua, formación, comunicación, servicio al cliente, y logro de objetivos alineados a la misión y visión de la entidad. Su razón de ser son los clientes, y por eso los esfuerzos diarios se centran en brindarles el mejor servicio.

El equipo de trabajo está conformado por 3,116 colaboradores y colaboradoras, todos unidos por un objetivo común, ser una entidad dedicada a ofrecer soluciones financieras accesibles y de desarrollo para el país.

4.2.1.3.1 Banca de Desarrollo

Hay un primer concepto de banca de desarrollo que está relacionado, principalmente, con el problema de los riesgos que implican actividades o ciertas actividades en el país. Y se dice que esas actividades aún y cuando las lleve a cabo el sector privado, deben estar garantizadas por créditos y por garantías, por parte de una banca estatal que llamamos banca de desarrollo. Dentro de esta perspectiva el tamaño de los empresarios o de las actividades que se van a desarrollar no es importante, lo importante es el riesgo. A mayor riesgo, mayor va a ser la naturaleza de los clientes de la banca de desarrollo. Este es el enfoque que desarrolló Costa Rica en el caso de CODESA y ahí tenemos una historia de lo que significan empresarios privados que tratan de privatizar las ganancias y socializar las pérdidas. Cuando hay pérdidas, nos las pasan a todos los costarricenses, ya sea gracias al proteccionismo en que se explota a los consumidores por medio de subsidios a las empresas, o mediante otros mecanismos tales como los impuestos, presupuesto nacional, u otros.

Hay una segunda vertiente de banca de desarrollo que con mucha calma y mucha paciencia, los amigos del Banco Nacional, desde hace varias décadas han estado desarrollando. Y aquí el tema fundamental no es el riesgo sino el tamaño de los empresarios. Se trata de canalizar recursos a los pequeños y medianos empresarios y

a los microempresarios. Aquí el elemento fundamental no es el riesgo sino el tamaño de los empresarios.

Hay otro concepto de banca de desarrollo que está centrado sobre todo en la obtención del crédito para el fortalecimiento y el desarrollo de los pequeños productores en el país, ya sea en las zonas rurales, o en las zonas urbanas. El Banco Nacional ha redoblado los esfuerzos en este sentido, no solamente no pierde dinero, sino que está ganando dinero con este tipo de programas de crédito.

4.2.1.3.2 Igualdad de Condiciones

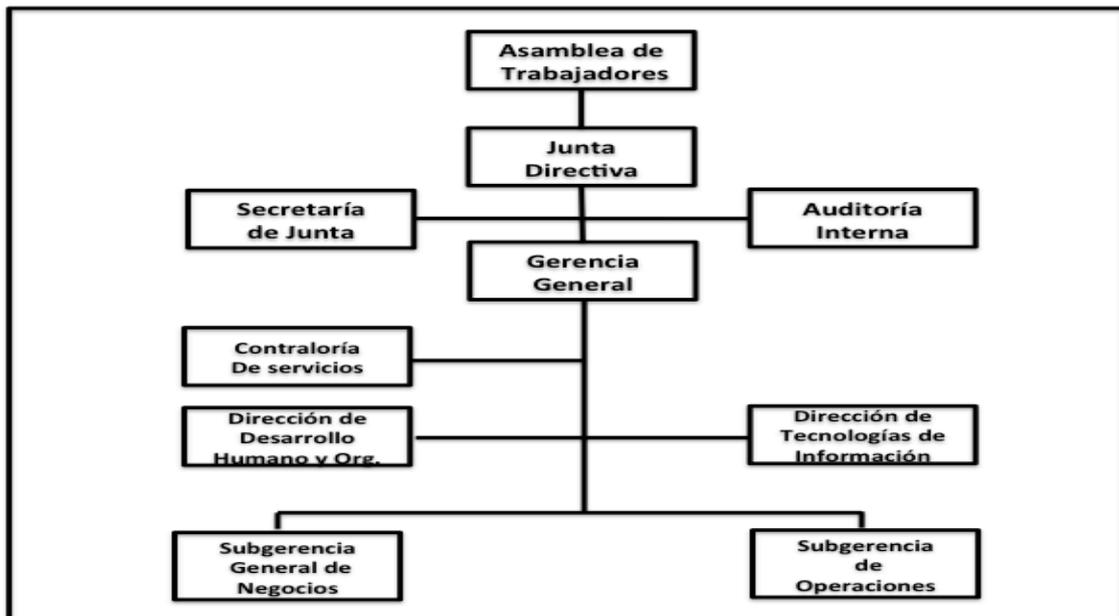
Uno de los temas que con frecuencia se menciona en los medios de comunicación, es la necesidad de que los bancos del Estado tengan una absoluta igualdad de condiciones para competir con los bancos privados. En este particular se habla de la necesidad de modificar la Constitución incluyendo un capítulo especial sobre empresas estatales, donde ese tipo de empresas podrían funcionar en la realidad como si fueran empresas privadas. Claro está, aquí de nuevo, en cada uno de estos temas hay diversas vertientes de pensamiento. Porque aquí hay personas que entonces se preguntan si es posible que fondos públicos puedan ser administrados como si fueran fondos privados. O valga decir, si podrían haber empresas públicas que utilizan fondos públicos, en donde la Ley de Administración Pública no entre, donde la Contraloría no entre, donde no entre ningún mecanismo de supervisión sobre el uso y el manejo de los fondos públicos. Hay gentes que dicen que sí, que en de poder competir de tú a tú con los bancos privados, ese es un riesgo que la sociedad debe asumir. Hay otras personas que dicen que no, que es ir demasiado lejos en esa concesión.

Se habla de la necesidad de eliminar algunas diferencias en lo que se refiere a fijación de salarios, contratación de personal, adquisición de las licitaciones o las compras que tienen que hacer, lo mismo que hay dificultades en cuanto a disponer de los bienes que los bancos han recibido en dación de pago, y que todo esto habría que flexibilizarlo y agilizarlo de tal manera que los bancos del Estado puedan competir de tú a tú. Esta es una cara de la medalla, lo que pasa es que cuando uno le da la vuelta a la medalla, encuentra que hoy en día existen elementos en donde los bancos del Estado discriminan a la banca privada. En la actualidad, el tratamiento que se le da los funcionarios de los bancos del Estado es muy diferente de la que se le da a los funcionarios de los bancos privados. En los bancos del Estado hay una larga tradición en donde se han ido obteniendo ventajas laborales de las cuales no se dispone en los bancos privados, y eso incide en los costos de administración y en las posibilidades de disponer de salarios y personal. Y está el asunto del seguro de los depósitos, que es un tema que también tiene una gran importancia. Con frecuencia se ha dicho que los bancos del Estado querrían poder operar fuera de Costa Rica. Bueno pero, ¿significa eso entonces de que los empresarios en Guatemala o El Salvador que depositen en un banco Costarricense que tenga dificultades, todos nosotros, a través del Estado costarricense, les vamos a garantizar a esos depositantes y a esas empresas en países fuera de Costa Rica.

4.2.1.3.3 Finalidad del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Es un Conglomerado Financiero cuyo fin es el bienestar social de los habitantes del país: Créditos personales, Créditos hipotecarios, Credito Popular, Crédito para Gastos Médicos, Crédito de Vivienda Total, Ahorro a la Vista, Ahorro a Plazo, Cuentas Corrientes, Ahorro Salario Escolar Sector Privado, Ahorros Programados: Navideño y Multi-ahorro, Tarjeta Débito Popular Kids, Tarjeta de Débito Popular y Electrón, Tarjetas de Crédito Personales, Tarjetas de Crédito Empresariales, Tarjeta Juvenil O2, Crédito Sector MIPYMES Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Conglomerado Financiero, apoyando al desarrollo social y económico de las familias que habitan en nuestro país. Facilidades: Contamos con 213 cajeros del Banco y 468 Cajeros ATH, mas de 100 oficinas en todo el país, 400 cajas en los supermercados Jumbo, Perimercados, Súper compro y Diboyco para sus trámites de tarjetas de crédito y 150 cajas de farmacias Fishel, Catedral y Farmática. Además de la línea telefónica 220. A continuación la figura 4.5 muestra el organigrama general del banco.

Figura 4.5 Organigrama general Banco Popular y Desarrollo Comunal.



Fuente: Memoria anual BPDC 2012.

4.2.1.3.4 Misión, visión y valores del BPDC

4.2.1.3.4.1 Misión

Somos un Conglomerado Financiero cuyo fin es el bienestar social de los habitantes del país.

4.2.1.3.4.2 Visión

Ser el Conglomerado número uno en el apoyo al desarrollo económico y social de los habitantes del país.

4.2.1.3.4.3 Valores Institucionales:

- Liderazgo
- Excelencia
- Servicio al cliente
- Integridad
- Innovación

4.2.1.3.4.4 Los compromisos de sus colaboradores²⁴

1- Compromiso social:

- a) Promover el desarrollo a través de formas asociativas, en las que hay una primacía de las personas y la solidaridad por encima del capital
- b) Promover proyectos generadores de trabajo y que sean ambientalmente sostenibles
- c) Promover la participación en proyectos de interés social
- d) Promover la equidad e igualdad de oportunidades
- e) Evitar toda forma de discriminación y respetar la diversidad
- f) Proteger el medio ambiente y evitar el despilfarro de recursos

2- Excelencia:

- a) Gestión de riesgos
- b) Cumplimiento de metas
- c) Alto rendimiento
- d) Innovación y creatividad
- e) Deseo de superación personal
- f) Mejora continua

3- Innovación:

- a) Promover la innovación, investigación y desarrollo en los procesos, productos y servicios
- b) Conocer y superar las necesidades y expectativas de los clientes en el marco del ámbito social, económico y ambiental.
- c) Aprovechar la tecnología en el desarrollo de productos y servicios

4- Integridad:

²⁴ Ver código de ética BPDC en www.bancopopularenlinea.fi.cr

- a) Actuar con rectitud y respeto ante los clientes y personas indicadas en el artículo 1 de este Reglamento
- b) Fomentar una comunicación formal, asertiva y sincera
- c) Respetar la jerarquía formalmente establecida
- d) Saber escuchar y responder

5- Liderazgo:

- a) Comunicación efectiva de las metas del equipo.
- b) Visión compartida.
- c) Celebrar logros
- d) Establecer canales de retroalimentación en las diferentes áreas del Conglomerado

6- Servicio a los clientes:

- a) Ser eficiente y oportuno
- b) Aplicar la normativa vigente correspondiente

4.2.1.4 El Banco Crédito Agrícola de Cartago²⁵

Bancrédito, es la institución financiera "más joven" de los Bancos Comerciales del Estado Costarricense. Bancrédito, en sus orígenes fue una casa bancaria de carácter regional, fundada para promover el desarrollo de la Provincia de Cartago, mediante el impulso de la agricultura, tradicionalmente la actividad económica por excelencia en las fértiles tierras cartaginesas. Precisamente, a raíz de las dificultades económicas de la época, varios bancos josefinos que tenían oficinas en Cartago decidieron retirarse, lo que afectó aún más a la economía local. Fue entonces cuando un grupo de ciudadanos cartagineses toma entonces la iniciativa de unir sus capitales para crear un banco dedicado, de manera exclusiva, a promover el desarrollo de la Provincia.

Nace así, el primero de junio de 1918, el Banco Crédito Agrícola de Cartago, (Bancrédito) que abre sus puertas al público el 16 de setiembre del mismo año. Las leyes bancarias de 1936, le permitieron adecuar su escritura social a la evolución del negocio bancario y ampliar sus actividades. En 1938 Bancrédito abrió uno de los primeros almacenes de depósito del país, el Depósito Agrícola de Cartago S. A., y así entró de lleno al financiamiento de la agricultura mediante la pignoración y custodia de las cosechas.

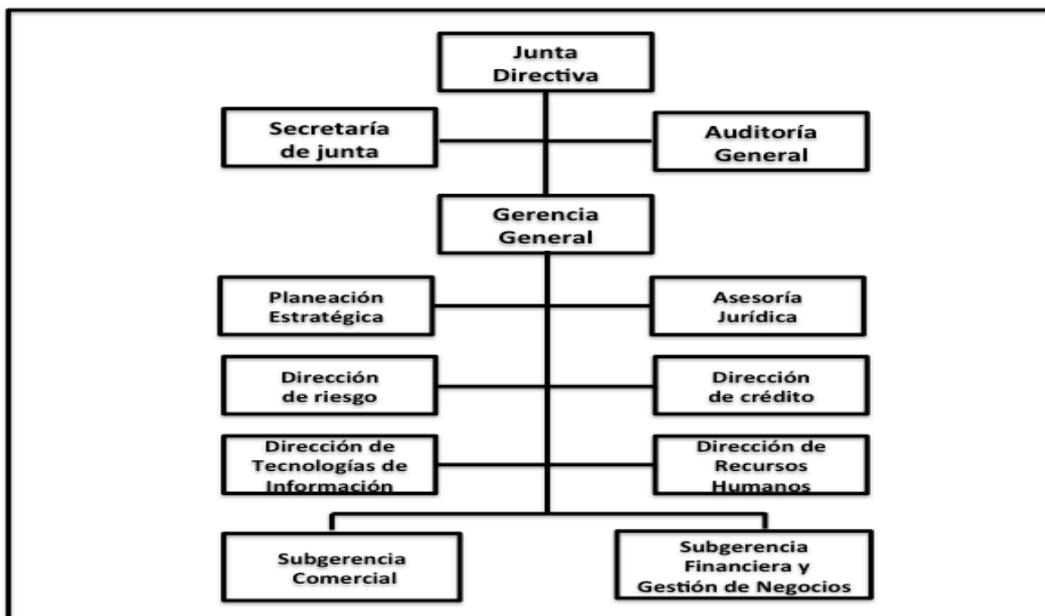
En 1948 la Junta de Gobierno nacionalizó la banca particular en Costa Rica. Esto significó para Bancrédito el paso a una nueva época, en el tanto, su ámbito de acción

²⁵ Ver memoria anual 2012 BCAC. www.bancreditocr.com

deja de ser la Provincia de Cartago para abarcar el país, con toda la gama de servicios de la banca moderna. En 1976 participó con los otros bancos comerciales del Estado en la apertura del Banco Internacional de Costa Rica, un banco privado domiciliado en Panamá.

Hoy Bancrédito, es una institución financiera consolidada, cuyo objetivo es mantener los niveles de eficiencia de la banca moderna y conservar el trato personalizado que sus clientes tanto han apreciado a lo largo de estos años. A continuación la figura 4.6 muestra el organigrama general del banco.

Figura 4.6 Organigrama general Banco Crédito Agrícola de Cartago



Fuente: Memoria anual BCAC 2012.

4.2.1.4.1 Misión, visión y valores del BCAC

4.2.1.4.1.1 Misión

Somos una empresa financiera estatal integrada al Sistema Bancario Nacional, orientada al beneficio de la sociedad costarricense, con base en valores compartidos con nuestros colaboradores, mediante el mejoramiento continuo de sus servicios y el uso eficiente y eficaz de sus recurso.

4.2.1.4.1.2 Visión

Seremos la corporación financiera que brinde los mejores servicios.

4.2.1.4.1.3 Valores Institucionales:

- Trabajo en equipo
- Calidad en el servicio al cliente
- Rentabilidad
- Integridad
- Excelencia operativa

4.2.1.4.1.4 Los compromisos de sus colaboradores²⁶

1- Trabajo en equipo

Compromiso de ser efectivos trabajando juntos.

2- Calidad en el servicio al cliente

Servicio completo, ágil, seguro y oportuno a nuestros clientes.

3- Rentabilidad

Lograr permanencia y crecimiento económico financiero con alto impacto en la comunidad y beneficios para nuestros clientes y sus empleados.

4- Integridad

Es actuar congruente y cotidianamente con los principios de transparencia, justicia, confiabilidad y respeto.

5- Excelencia operativa

Adoptar las mejores prácticas del mercado para una adecuada administración del riesgo operativo.

4.3 Consideraciones finales

Adicionalmente, en el contexto internacional, las principales preocupaciones continúan siendo los problemas fiscales (deuda y déficit) y la falta de dinamismo en las economías más desarrolladas²⁷, principalmente de la zona euro, la cual creció en 0,9% respecto al 2013. Estados Unidos por su parte, creció un 2,2% durante del 2014, no obstante este resultado no se muestra tan acorde con las medidas de expansión monetaria adoptadas en ese país a fin de lograr un mayor dinamismo a través del estímulo al consumo, pero que sí están generando presiones cambiarias (apreciación) en los países emergentes principalmente, lo cual se constituye en un riesgo adicional para nuestras economías.

En el caso costarricense cabe destacar que la actividad económica mostró un buen desempeño, al crecer el PIB un 3,5% durante el 2014, resultado en el que influyó el crecimiento de la industria manufacturera (6,3%) y los servicios financieros y seguros (7,5%). Por su parte la construcción incrementó considerablemente su dinamismo al

²⁶ Ver código de ética BCAC en www.bancreditocr.com

²⁷ Ver memoria SUGEF, 2012. www.sugef.fi.cr

pasar de -3,8% en el 2013, a un 5,7% en el 2014. El SFN²⁸ muestra una excelente solidez, con una suficiencia patrimonial del 16,8%, lo cual es bastante superior al estándar de Basilea (8+2,5%), Adicionalmente, el componente primario de la suficiencia, que corresponde al capital de primer grado se muestra también elevado (13,6%) en comparación con el requerimiento establecido del (6+2,5%), estas conclusiones se mantienen para los diferentes sectores que lo componen. En cuanto a la calidad del activo crediticio, se tiene que los indicadores de morosidad se han reducido consecutivamente desde el 2009, año en que más impactó la crisis internacional del 2008-2009, cuando dicho indicador se ubicó en 2,1% para el total del SFN. Al finalizar el 2014 dicho indicador fue de 1,83%. Comparado con periodos anteriores, durante el primer semestre del 2014, el crédito mostró tasas de crecimiento relativamente mayores, no obstante se desaceleró hacia finales del año, cerrando en 14,9%.

²⁸ SFN (Sistema Financiero Nacional)

CAPITULO 5

DISEÑO Y PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN EMPIRICA Y ANALISIS DE RESULTADOS DEL ESTUDIO.

Tal y como hemos visto en los capítulos anteriores, existe desde hace ya tiempo un acuerdo casi general sobre el impacto positivo de la Dirección de recursos humanos en los resultados de las organizaciones (*Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Huselid y Becker, 1996; Khatri, 2000*); el objetivo es mejorar las capacidades, el compromiso y la productividad de los empleados de cualquier tipo de organización (*Datta et al., 2005*); sin embargo, se considera una exigencia fundamental de cualquier organización el estudio y análisis de los factores concretos que contribuyen al logro de los objetivos organizativos. Es de nuestro interés estudiar el impacto de la Dirección estratégica de recursos humanos en los resultados de desempeño de las organizaciones financieras públicas de Costa Rica, dados los grandes cambios que ha experimentado este sector en los últimos años (después de la liberalización) y que han supuesto un considerable aumento de la rivalidad competitiva, producto de la entrada de la banca privada, así como un importante cambio en los comportamientos estratégicos adoptados por estas organizaciones. Como ya hemos mencionado para realizar este trabajo se ha seleccionado la metodología cualitativa con el fin de lograr profundizar en el análisis de las cuestiones a investigar desarrolladas en el marco teórico. Según *Gill y Johnson (2010)*, el estudio de casos está siendo empleado cada vez más al hacer investigaciones sobre las organizaciones; dado que, facilita la comprensión del problema o situación a analizar.

5.1 Cuestiones preliminares a investigar

De acuerdo con *Maxwell (1996)* y con *Flick (2004)*, las cuestiones o problemas a investigar son el centro del diseño de la investigación e indican qué método es más apropiado utilizar para que una investigación tenga validez y calidad. Por ello, comenzamos indicando nuestras cuestiones a investigar:

5.1.1 Cuestión a investigar #1

Un aspecto diferenciador propuesto por los distintos investigadores de la Dirección estratégica de recursos humanos es la necesidad de relacionar las prácticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización (*Legge, 1995; Kaufman 2012*). Esta circunstancia nos indica que la Dirección estratégica de recursos humanos ha tomado el rol de participar significativamente dentro de la Dirección general de las organizaciones (*Truss y Gratton, 1994; Kaufman 2007*). En esta línea de análisis, *Truss y Gratton (1994)* destacan la consideración de la Dirección estratégica de recursos humanos como un concepto global que une la gestión y el desarrollo de las personas dentro de la organización. Un factor en común de todas las aproximaciones que analizan la integración de la Dirección de recursos humanos en el proceso de Dirección estratégica se ubica en el reconocimiento de los recursos humanos como elemento fundamental; no sólo en la implantación de la estrategia, sino como variable clave de su formulación *González (2008)*. Esta circunstancia es desarrollada ya por *Walker (1994)* quien plantea la necesidad de integrar los recursos humanos en el proceso estratégico. Esta participación ha de realizarse en todas las etapas del mismo, como son el análisis estratégico, la formulación de la estrategia y la implantación de la estrategia; de tal forma que, en cada etapa se va detallando las funciones de la Dirección de recursos humanos. En la misma línea, *Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988)* indican la necesidad de integrar los recursos humanos en la estrategia de la organización. Para estos autores, esta integración ha de ser plena y recíproca. Otro modelo de referencia dentro de la literatura es el propuesto por *Truss y Gratton (1994)*. El mismo tiene, un carácter estratégico, ya que nos ofrece una visión general sobre el proceso de Dirección de recursos humanos, y viene condicionado por el contexto externo en el que se desarrollan las actividades de la organización. Dado lo anterior se plantea la siguiente cuestión a investigar, que como vemos, es una de las más clásicas y generales de esta línea de investigación. Pero entendemos que es necesario plantearla aplicada al objeto material de nuestra investigación, para lo cual planteamos nuestra primera cuestión a investigar será:

¿Se percibe y se busca una conexión entre las políticas y prácticas de recursos humanos y los objetivos estratégicos de la organización, así como entre ésta y el entorno en el que desarrolla su actividad en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?

5.1.2 Cuestión a investigar #2

El modelo de Miles y Snow, puede ser considerado como la primera aproximación teórica en la que se profundiza y concreta sobre las prácticas y sistemas de recursos humanos que mejor se adaptan a la estrategia de negocio desarrollada por una organización. De ahí su amplio conocimiento y su uso por otras investigaciones, y por ello también su utilidad en nuestro proceso de trabajo. La tipología considerada fue la propuesta por ellos mismos en 1978. *Miles y Snow (1978)* distinguen cuatro tipos de estrategia (Prospectiva, Defensiva, Analizadora y Reactiva). La estrategia prospectiva, o exploradora, es desarrollada por aquellas organizaciones orientadas hacia el crecimiento y la explotación de nuevos mercados, gracias a su capacidad para desarrollar nuevos productos. Son organizaciones líderes en el mercado en el que operan. La estrategia defensiva es aplicada por organizaciones que dirigen todos sus esfuerzos a defender su posición competitiva. Prácticamente no desarrollan nuevos productos, ni se introducen en nuevos mercados. Sus esfuerzos van encaminados a la mejora de la eficiencia y reducción de costes. La estrategia analizadora es una combinación de las dos anteriores, ya que su desarrollo implica la introducción de cambios en los productos o servicios, pero de una manera más lenta que las exploradoras, y por otro lado, conceden importancia a la estabilidad y eficiencia, pero en menor medida que las anteriores. La estrategia reactiva está presente en organizaciones donde carecen de estrategia concreta y simplemente reaccionan a cambios producidos en el entorno. Son consideradas como un grupo marginal, y en muchos casos se excluyen de la investigación (*Shortell, y Zajac, 1990*). Partiendo de las características principales de cada una de las estrategias se plantea la segunda cuestión a investigar:

¿Considerando la tipología estratégica de Miles y Snow, a cuál estrategia (Prospectiva, Analizadora, Defensiva o Reactiva) se adapta mejor la organización financiera pública de Costa Rica estudiada y en general en el sistema financiero público de Costa Rica?

5.1.3 Cuestión a investigar #3

La estructura describe la asignación de tareas y responsabilidades entre los individuos y departamentos así como las relaciones establecidas entre los mismos (*Child, 1977*). La estructura de la organización tendrá una influencia en la Dirección de recursos humanos ya que, dependiendo de la misma, los requerimientos de coordinación, orientación y el tipo de trabajador serán distintos (*Jackson et al., 1989; Van Sluijs et al., 1991; Padilla y del Aguila, 2002*). El estudio del ciclo de vida de la organización, muestra su evolución a través de varias fases en el tiempo. Las prioridades, en lo que a Dirección se refiere, difieren dependiendo de la etapa del ciclo de vida. De esta forma, la efectividad de la Dirección de recursos humanos depende del grado de ajuste con la etapa de desarrollo en la que se encuentre la organización (*Baird y Meshoulam, 1988; Sánchez y Pérez 2001*). En otro sentido, *Hanks y Chandler (1994)* evidenciaron que la especialización plena de la Dirección de recursos humanos, es decir existencia de la misma como área funcional, se produce cuando una organización se encuentra en su etapa de madurez. Este análisis de la Dirección de recursos humanos en función de la etapa de evolución ha recibido un considerable soporte empírico (*Dodge y Robbins,*

1992; Hanks y Chandler, 1994). En la literatura podemos encontrar, además de la estrategia, otras variables moderadoras en la relación de resultados y prácticas de recursos humanos, como son el ciclo de vida (Gerstein y Reisman, 1983, Baird y Meshoulam, 1988; Mintzberg, 2005), la estructura (Tichy et al., 1982; Padilla y del Aguila, 2002) y el sector en el que se encuentra ubicada la organización (Datta et al., 2005). En el ciclo de vida, la Dirección de recursos humanos y puntualmente, las distintas prácticas dependen de la etapa de evolución en la que se encuentre la organización (Baird y Meshoulam, 1988; Buller y Napier, 1993). En la estructura organizativa, plantea que se puede asumir distintas formas estructurales que se enfrentan a diferentes necesidades, que probablemente tendrán implicaciones para la Dirección de los recursos humanos (Van Sluijs et al., 1991; Klimoski y Jones, 1994; Hiltrop, 1996; Jackson y Schuler, 1995). La estrategia organizativa (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Arthur, 1992) ha establecido la necesidad de lograr comportamientos y actuaciones concretas, que difieren en función de las distintas alternativas estratégicas. Con base en este planteamiento se propone la tercera cuestión a investigar:

¿La relación entre la Dirección de recursos humanos y los indicadores de eficacia se aprecia que se encuentra moderada por variables de contingencia (ciclo de vida, estrategia y estructura de la organización) en las entidades financieras públicas de Costa Rica?

5.1.4 Cuestión a investigar #4

Dentro del uso de los recursos, cada vez se le da mayor importancia a los recursos intangibles, especialmente al desarrollo de las habilidades y destrezas de los recursos humanos de las organizaciones (Sastre y Aguilar, 2003). Concretamente, la importancia de la Dirección de recursos humanos parte del reconocimiento de que la ventaja competitiva de una organización tiene su origen en la mejor utilización posible de sus recursos, que deben ser utilizados de tal forma que añadan valor, que sean únicos o que sean raros, que sean difíciles de imitar o que sean insustituibles, características que cumplen plenamente los recursos humanos (Wright y McMahan, 1994). Sobre todo, si los mismos son desarrollados adecuadamente mediante la utilización de prácticas de recursos humanos y la gestión de la cultura organizativa (Barney y Wright, 1998; Poskiene 2006). Así mismo, es importante destacar el carácter determinante de los Recursos Humanos, no sólo como elemento clave del éxito en el desarrollo de las estrategias de negocio, circunstancia ampliamente reconocida, sino también como variable fundamental en la formulación e implantación de las estrategias corporativas y funcionales (Navas y Guerras, 2002). La Dirección estratégica de recursos humanos tiene como finalidad principal asegurar el éxito de la organización a través de las personas (Armstrong, 2002). Esto implica, por tanto la consecución de una amplia gama de objetivos que pueden variar de una organización a otra. Con relación a lo anterior planteamos nuestra cuarta cuestión a investigar:

¿La visión de los recursos humanos que existe en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica, tienen como finalidad principal asegurar el éxito de la organización a través de las personas?

5.1.5 Cuestión a investigar #5

Partiendo del principio contingente de que la estrategia de la organización condiciona las decisiones de recursos humanos, se plantea analizar qué configuraciones del sistema de Dirección de recursos humanos están alineadas con cada una de las tipologías estratégicas genéricas. Específicamente, ya una de las escuelas primeras del enfoque de Dirección estratégica de recursos humanos, la escuela de Michigan y específicamente el trabajo de *Tichy et al., (1982)* analiza a fondo el interior de la función de recursos humanos. Son muchos los autores que han focalizado sus trabajos en el análisis desde diferentes perspectivas de las relaciones entre prácticas de recursos humanos, individualmente consideradas, y desempeño organizativo, centrándose especialmente en prácticas de reclutamiento, selección, formación y compensación. Las prácticas de selección contribuyen al desempeño de la organización mediante el establecimiento de un sistema de promociones y de reclutamiento externo que asegure para la organización la provisión de la fuerza de trabajo requerida por la estrategia organizativa, favoreciendo el establecimiento de los flujos de personal necesarios, y de la misma manera, asegurando también la coherencia entre las habilidades directivas y las políticas que sigue la organización. Las políticas de recompensa, por su parte, le sirven a la organización para modular los comportamientos de los empleados y lograr alinearlos con la estrategia mediante sistemas de incentivos que no tienen por qué basarse necesariamente en retribución económica. El desarrollo directivo enmarca un conjunto amplio de actividades dirigidas a asegurar que las personas en la organización cuenten con las habilidades y los conocimientos necesarios para desarrollar sus trabajos e implementar a través de ellos la estrategia de la organización. Por último, la evaluación del rendimiento se define como una práctica central en el ciclo de los recursos humanos, que apoya a otras actividades como la compensación, la planificación y el desarrollo entre otras. De esta forma podemos evaluar cómo en este esquema la variable dependiente es claramente el rendimiento, que se convierte en una función de las prácticas de recursos humanos tanto a nivel organizativo como a nivel individual. Desde una perspectiva configuracional, se asume que las prácticas no se relacionan cada una independientemente con el desempeño; sino que, es el patrón que se establece entre todas ellas el que lo genera (*Martín et al., 2005*). El soporte del ciclo de los recursos humanos al desempeño organizativo estará condicionado por su coherencia interna y con la estrategia global. Tomando como punto de partida la estructura que sigue a la estrategia y ampliando el análisis anterior con la consideración del factor humano, se define la siguiente cuestión a investigar:

¿Se percibe que existe una integración de las prácticas de selección, contratación y promoción con el nivel de desempeño de la organización en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?

5.1.6 Cuestión a investigar #6

Schuler y Jackson (1987) definen un menú de prácticas donde cada una de las principales áreas de la Dirección determinará la estrategia de recursos humanos a desarrollar y su alineación con la estrategia de la organización, donde la formación es considerada como amplia, continua, de largo plazo, polivalente y con carácter grupal. Adicionalmente autores como *Borman (1991)*; *Russell et al., (1985)*; *Harel y Tzafir (1999)*; *Whitfield (2000)* y *Bermúdez (2010)* han estudiado la práctica de formación como un elemento clave de la Dirección de recursos humanos y de estos planteamientos parte nuestra siguiente cuestión a investigar:

¿Existe un plan de formación con la principal finalidad de conseguir que el comportamiento de los individuos esté relacionado con sus competencias, para cumplir los objetivos organizativos en las entidades financieras públicas de Costa Rica?

5.1.7 Cuestión a investigar #7

Tal y como venimos indicando, uno de los elementos esenciales que caracterizan el modelo de Dirección estratégica de recursos humanos es su preocupación por la **vinculación** de este área con los resultados de la organización, generando valor agregado. Pero este aspecto plantea serias dificultades; ya que, aislar el efecto que las acciones de recursos humanos tienen sobre los resultados es difícil y por tanto también lo es su medición. Sin embargo, algunos trabajos ponen de manifiesto la importancia que tiene el capital humano sobre determinadas medidas de rendimiento. Por ejemplo, *Welbourne y Andrews (1996)* apuntan cómo los inversores analizan el atractivo de una organización en función de la importancia que la dirección de la misma otorga a su capital humano. Pero el campo de la Dirección estratégica de recursos humanos no sólo ha dedicado sus esfuerzos a la medición de estos efectos, sino también a explicarlos; es decir, una gran parte de sus trabajos se han dedicado a debatir la manera en que los recursos humanos inciden en la actividad de la organización y los logros de la misma. En este sentido, y considerando las aportaciones de *Sánchez (2001)* *Martell et al. (1996)*, se pueden plantear una serie de interrogantes que permiten evidenciar la naturaleza de tal problemática. Sin embargo, en algunos modelos más recientes podemos observar como el interés se desplaza hacia aspectos más relacionados con el compromiso y la participación del empleado, como la resolución consensuada de problemas, el trabajo en equipo, los incentivos de grupo, el rediseño de puestos, o el establecimiento de nuevos mecanismos de compensación, tal y como lo indica (*Youndt et al., 1996*; *Guthrie 2007*). Considerando el fundamento anterior se propone la siguiente cuestión a investigar:

¿Existen en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica determinadas políticas de recursos humanos que promueven la participación de los empleados en la toma de decisiones?

5.1.8 Cuestión a investigar #8

Tal y como lo decíamos en la cuestión a investigar cuarta, dentro del uso de los recursos cada vez se le da mayor importancia a los recursos intangibles, especialmente al desarrollo de las habilidades y destrezas de los recursos humanos de las organizaciones (*Sastre y Aguilar, 2003*). Concretamente, la importancia de la Dirección de recursos humanos parte del reconocimiento de que la ventaja competitiva de una organización tiene su origen en la mejor utilización posible de sus recursos, que deben ser utilizados de tal forma que añadan valor, que sean únicos o que sean raros, que sean difíciles de imitar o que sean insustituibles, características que cumplen plenamente los recursos humanos (*Wright y McMahan, 1994*). Sobre todo, si los mismos son desarrollados adecuadamente mediante la utilización de prácticas de recursos humanos y la gestión de la cultura organizativa (*Barney y Wright, 1998; Poskiene 2006*). Así mismo, es importante destacar el carácter determinante de los Recursos Humanos, no sólo como elemento clave del éxito en el desarrollo de las estrategias de negocio, circunstancia ampliamente reconocida, sino también como variable fundamental en la formulación e implantación de las estrategias corporativas y funcionales (*Navas y Guerras, 2002*). De acuerdo a este planteamiento, a continuación formulamos la siguiente cuestión a investigar:

¿Existe una integración del diseño de puestos con las prácticas de recursos humanos y se percibe su incidencia en el nivel de desempeño de las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?

5.1.9 Cuestión a investigar #9

Guest (1997) señala una serie de prácticas cuya aplicación tendrá un efecto concreto sobre el comportamiento de los individuos, que se traducirá en el cumplimiento de una serie de objetivos de recursos humanos y de objetivos organizativos, también indicado por *Bermúdez (2010)*. Este estudio evalúa qué prácticas concretas influyen en los comportamientos y resultados de recursos humanos concretos; por ejemplo, estatus individual, seguridad en el empleo, promoción interna y sistemas de remuneración individuales, que influyen directamente en el esfuerzo y la motivación. Para *Guest (1997)* las organizaciones han de conseguir niveles altos de cumplimiento en las tres variables de resultados de recursos humanos propuestas para obtener niveles superiores de rendimiento a nivel organizativo. La práctica de retribución también ha recibido un amplio tratamiento desde un punto de vista estratégico, en aproximaciones como las de *Chakravarthy y Zajac (1984)*, *Lawler (1984)*, *Hufnagel (1987)*, *Ehrenberg y Milkovich (1988)*, *Milkovich (1988)*, *Wallace y Fay (1988)*, *Mahoney, (1989)*, *Hambrick y Snow (1989)*, *Grossman y Hoskisson (1998)* o *Boyd y Salamin (2001)*. La estrategia ha sido explicada como una variable contingente para las políticas de compensación, de manera que estas reforzarán de alguna manera el desempeño organizativo en la medida en que se alineen con la estrategia corporativa. Como ejemplo de ello podemos destacar

los trabajos basados en argumentos de agencia de *Balkin y Gómez (1987)*, *Gómez y Balkin (1992)* y *Barringer y Milkovich (1998)* o el de *Eisenhardt (1988)*, que combina la teoría institucional y la teoría de agencia. Considerando este planteamiento, determinamos la siguiente cuestión a investigar:

¿En que medida se percibe que el modelo de retribución contribuye al logro de los objetivos estratégicos y su implicación en el nivel de desempeño de la organización en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?

5.1.10 Cuestión a investigar #10

El proceso de crecimiento de una organización involucra una serie de cambios que, como sobre el resto de funciones de la organización, influyen en la Dirección de los recursos humanos *Kaufman (2010)*. La Teoría Institucional sugiere que las grandes organizaciones deben adoptar prácticas de recursos humanos más sofisticadas con un importante contenido social (*Jackson y Schuler, 1995*). Esta idea es compartida por *Johns (1993)* quien afirma que, a pesar de que las pequeñas organizaciones presentan mejores resultados en lo que a introducción de nuevos productos y servicios se refiere, son las grandes organizaciones las que utilizan técnicas administrativas más innovadoras. Esto es así porque las grandes organizaciones, con una estructura compleja requieren una mayor “sintonía administrativa”, además estas organizaciones reciben mayores niveles de presión de tipo legislativo y político. Por último, otra variable relacionada con el sector que condiciona la Dirección de recursos humanos es la intensidad tecnológica. *Appleyard y Brown (2001)* sugieren que los sectores intensivos en tecnología requieren una gran velocidad en la resolución de problemas de tipo productivo. Esto hace que en este tipo de sectores se aplique en mayor medida el trabajo en equipo o los llamados equipos auto gestionados e interdisciplinarios; y por ende, se realice una mayor inversión en formación y se fomente la participación de los empleados en las actividades orientadas a la resolución de problemas. Finalmente considerando los principios antes mencionados se define la siguiente cuestión a investigar:

¿Existe en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica un sistema de Dirección de recursos humanos adecuado para el nivel de tecnología y tamaño de la organización que incida en el nivel de desempeño?

5.2 Metodología de investigación.

Mantener el rigor o carácter científico de un estudio empírico es uno de los aspectos más relevantes a la hora de seleccionar y aplicar una metodología de investigación, sea

ésta cuantitativa o cualitativa. De acuerdo a *Eco (1998)* una investigación tiene ese rigor científico cuando cumple los siguientes requisitos:

- Tratar sobre un objeto acotado y definido de tal modo que sea reconocible por los demás;
- Aportar, sobre dicho objeto, propuestas novedosas o bien revisar resultados previos ya conocidos;
- Ser útil para los demás; y
- Suministrar elementos para la verificación y la refutación de las hipótesis o proposiciones que se presentan.

En nuestro trabajo de investigación los tres primeros componentes de la metodología se cumplen a cabalidad, donde acotamos el objeto de estudio a las entidades bancarias financieras públicas de Costa Rica, aportando sobre ellas una evaluación de la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados de desempeño; de tal forma que, los resultados producto de este trabajo de investigación sirvan a estas entidades para tomar mejores decisiones y ajustar sus estrategias para lograr una mayor competitividad y mejorar su nivel de desempeño y de todos sus colaboradores. Este trabajo de investigación es pionero en el medio financiero público de Costa Rica, por lo cual para alcanzar el cuarto componente nuestro propósito por medio de las preposiciones planteadas es alcanzar conclusiones importantes en cada una de las cuatro organizaciones a evaluar. Además de cumplir con ese carácter científico, la metodología de investigación que se elija debe ser coherente con el objetivo planteado. Tal y como lo hemos indicado a través del desarrollo teórico de esta tesis doctoral, existe un fuerte consenso generalizado sobre el efecto positivo de la Dirección de recursos humanos en los resultados organizativos (*Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Huselid y Becker, 1996; Khatri, 2000; Datta et al., 2005*). De tal forma que, el objetivo fundamental de este trabajo es analizar la presencia y la actitud de los cuatro bancos públicos de Costa Rica ante la función de recursos humanos en el marco de los principales planteamientos de la Dirección estratégica de recursos humanos. En los capítulos anteriores se ha especificado el respectivo marco teórico del trabajo empírico y considerando lo analizado pretendemos evaluar las diferentes perspectivas de los enfoques universalista, contingente y configuracional, con la intención de lograr resultados relevantes que soporten y comprueben los análisis previos realizados desde la literatura para los diferentes tipos de organizaciones. El análisis realizado en los capítulos anteriores relativos a la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados nos permite deducir que los hallazgos obtenidos no son muy satisfactorios, con un mayor análisis e investigación en el enfoque universalista y muy pocos trabajos de planeamiento en los enfoques contingente y configuracional.

Antes de justificar la aplicación de una metodología mixta, que combina aspectos de tipo cuantitativo como cualitativo, acorde al objetivo planteado, ofrecemos una breve revisión de literatura sobre las características que presentan ambas metodologías.

5.2.1 Similitudes y diferencias entre las metodología cuantitativa y cualitativa

De acuerdo a *Stake (1995)* las diferencias fundamentales entre la metodología cuantitativa y la cualitativa se pueden enmarcar en tres aspectos:

- 1- en cuanto a la comprensión y explicación, como propósito del proceso de investigación,
- 2- respecto al papel personal e impersonal que puede adoptar el investigador,
- 3- en cuanto al tipo de conocimiento a obtener (descubrimiento o construcción de conocimiento).

Algunas de las principales diferencias entre estos dos métodos se resumen en la tabla 5.1, los cuales hacen referencia a estos tres aspectos anteriores y otros aspectos de procedimiento.

Siguiendo a *Stake (1995)* y *Maxwell (1996)* la metodología cualitativa se orienta más hacia la comprensión que a la explicación. En este tipo de método el investigador tiene un papel personal y activo en el proceso de investigación, ya que debe interpretar los hechos desde el inicio, dentro del contexto en que se da el evento a estudiar (*Bryman, 1988; Stake, 1995; Maxwell, 1996; y Ruiz, 1996*), adoptando un enfoque más abierto que le permita captar aspectos no previstos y tratar de comprenderlos mejor, aspecto que le brinda un carácter más flexible a esta metodología respecto de la cuantitativa (*Bryman, 1988; Stake, 1995; y Maxwell, 1996*). Uno de los aspectos que se valora como positivo en este método es que el investigador, al estar más involucrado en el proceso de análisis, tiene una mayor ventaja en cuanto a poder observar las vinculaciones entre los eventos y las actividades, así como explorar las interpretaciones que hacen los entrevistados de los factores que provocan dichas interrelaciones (*Bryman, 1988*).

Como menciona *Escriba (1999)* la investigación cualitativa adopta una perspectiva holística que tiene en cuenta el contexto en el que se encuentra el concepto estudiado, y en la que las entidades sociales analizadas son consideradas como un todo, y analizadas en su propio contexto sin separar los efectos que tienen sobre ellas las características del entorno en el que se encuentran. El investigador cualitativo trata de ver los acontecimientos, las acciones, las normas, los valores, etc., del individuo o grupo, desde la perspectiva del sujeto investigado; no se limita a observar, sino que interpreta y analiza los hechos teniendo en cuenta la influencia del entorno social en el que se encuentran (*Bryman, 1988*). Mientras que en la investigación cualitativa el investigador

construye o completa el conocimiento, en la cuantitativa se contrasta un conocimiento existente de manera fiable, para conseguir que pueda ser generalizable.

Tabla 5.1 Diferencias entre la metodología cuantitativa y la cualitativa

Aspectos	Metodologías	
	Cuantitativa	Cualitativa
De las técnicas	Cuestionarios e investigaciones experimentales, test de significatividad, modelos estadísticos, entre otros.	Observación participativa, estudio de casos, entrevistas en profundidad, descripciones, entre otros.
Objetivo de la investigación	Fundamental la búsqueda en las causas, donde es central el control y la explicación.	Su objetivo es la comprensión, centrando la indagación en los hechos.
Relaciones de variables	Se preocupa por establecer relaciones causales entre conceptos (típico el uso de concepto de variable dependiente y variables independiente)	No aplica.
Características y rol del investigador	Impersonal, no se involucra con el sujeto u objeto de estudio.	Personal y activo, con un enfoque más abierto para la interpretación del contexto.
Resultados	Se puede hacer inferencias de una población de estudio, cuando la muestra es probabilística.	No se puede hacer inferencias de una población de estudio.
Comprensión del contexto del evento	No tan amplia la posibilidad de describir el contexto de un evento.	Posibilita una descripción más amplia del contexto del evento en estudio.

Fuente: elaboración propia a partir de Bryman (1988), Stake (1995); Maxwell (1996); Ruiz (1996); Shortell (1999); Soafer (1999) y Skinner et al (2000)

Por su parte, la metodología cuantitativa está dirigida hacia la construcción de conocimiento o generación de teoría (Glaser y Strauss, 1967); de ahí que está más fundamentada en la búsqueda de las causas, el control y la explicación (Stake, 1995). Este tipo de metodología se preocupa por establecer relaciones causales, por lo cual es frecuente el uso de conceptos como “variable dependiente” y “variable independiente” (Bryman, 1988). Es por ello que esta metodología se basa en el uso de técnicas como cuestionarios, investigaciones experimentales, test de significatividad, modelos estadísticos, entre otros. Lo anterior hace que en la metodología cuantitativa el manejo y la medición de los conceptos requieren ser muy precisos. En cambio, como señalan Taylor y Bogdan (1986), los métodos cualitativos son sistemas de investigación que

generan datos descriptivos tales como las palabras de una persona, habladas o escritas, o las conductas observables por el investigador. No se recogen y analizan datos para evaluar o contrastar modelos, hipótesis y teorías preconcebidas, sino para concebirlas.

Los hallazgos en una investigación cuantitativa pueden ser inferidos a la generalidad de una población, partiendo de una muestra representativa de la misma; mientras que los resultados de una investigación cualitativa se aplican a situaciones enmarcadas dentro de un contexto dado y que no necesariamente se pueden generalizar a una población de estudio.

En la metodología cuantitativa el investigador no se involucra directamente con el sujeto objeto de estudio ya que su posición es más próxima a la de un desconocido que aplica una serie de instrumentos de trabajo en relación con el objeto de estudio, en el cual no se establece ninguna relación con el mismo ni con su contexto (*Bryman, 1988*). Cuando no es posible conocer la población o el universo existente en la realidad, no se conoce la distribución probabilística del fenómeno estudiado, o cuando es imposible acceder a muestras representativas del fenómeno estudiado, la investigación cualitativa puede ser muy útil, dado que se centra, normalmente, en el estudio de uno o unos pocos individuos o situaciones. En estos casos, aunque la generalización de los resultados será difícil, sí seremos capaces de profundizar en la comprensión del fenómeno y en la elaboración de teorías más sólidas (*Ruiz et al., 1998*). Otra de las bondades que se reconoce a esta metodología es que además de ofrecer la posibilidad de mejorar la precisión del contexto social en el que se desarrolla un evento, resulta de gran utilidad en las primeras etapas de la investigación, cuando se requiere identificar patrones y configuraciones entre variables y hacer distinciones entre ellas (*Pettigrew, 1990*).

En nuestro caso la población de organizaciones financieras públicas de Costa Rica se limitan a cuatro organizaciones, difícil de gestionar en los cálculos estadísticos pero su perfil idiosincrásico impide extrapolar conclusiones a otros marcos territoriales más amplios.

5.2.2 El estudio de casos como parte de la investigación cualitativa

En particular se ha seleccionado el estudio de casos como estrategia de investigación para llevar adelante la parte cualitativa de este trabajo. Según *Gill y Johnson (2010)*, el estudio de casos está siendo empleado cada vez más al hacer investigaciones sobre las organizaciones y en las ciencias sociales en general, aún cuando se cuestiona si es un método en sí mismo o una estrategia que combina varios métodos. El estudio de casos facilita la comprensión del problema o situación a analizar, entendiéndola en todos sus matices y de forma global, y es adecuado cuando se pretende analizar “cómo” o “por qué” tiene lugar un fenómeno facilitando su análisis en su contexto real y desde una perspectiva dinámica (*Swanborn, 2010; Yin 1994*). Por otra parte, *Yan y Gray (1994)* reconocen que el estudio de casos es particularmente apropiado para analizar los cambios organizativos y es una buena forma de investigar fenómenos poco conocidos, muy complejos y dinámicos, o cuando participan elementos de carácter intangibles o difícilmente observables (*Hartley 1994; Pérez 1999*).

Hotho y Champion (2012), afirman que los estudios de casos no permiten la generalización y que el valor de la investigación reside en la exploración de la naturaleza propia del caso. En su estudio de una compañía de juegos de video, sugieren que las prácticas administrativas diseñadas para apoyar un clima creativo es difícil de mantener y corre el riesgo de colapsar cuando la organización se enfrenta a los retos de la innovación con cambios radicales e intereses disonantes y percepciones opuestas de la organización y los individuos.

En este trabajo nuestra intención es aplicar el estudio de casos con una finalidad exploratoria (estudio de casos exploratorio), para profundizar la comprensión de la posible relación entre la Dirección estratégica de recursos humanos y correlación con los resultados de desempeño de las organizaciones bancarias del sector público costarricense.

Dentro del estudio de casos, resultan fundamentales dos decisiones: el número de casos a analizar y su selección. Respeto a la primera cuestión, temas como el objetivos de la investigación, el grado de profundidad deseado en el estudio de cada caso, o incluso, los recursos a ser invertidos, son factores que inciden sobre el número de casos a ser estudiados (*Céspedes y Sánchez, 1996; Pérez, 1999; Yin 1989*). De cualquier manera la decisión del número de casos que deben integrar un estudio de esta naturaleza supone un intercambio (casos estudiados vs profundidad en el estudio de cada caso), haciendo de esta decisión un asunto de discrecionalidad (*Bonache, 1999; Yin 1989*). La confianza del investigador en las condiciones causales que identifica aumenta a medida que se eleva el número de casos en que dichas condiciones aparecen (*Ragin, 1999b; Yin 1989*), para lo cual es necesario el estudio de un número considerable de casos. Por otro lado, a medida que el número de casos se incrementa también dificulta conocer cada caso en profundidad, haciendo que las descripciones puedan resultar pobres y estén orientadas hacia datos superficiales en lugar de hacerlo hacia los procesos sociales más profundos (*Dyer y Wilkins, 1991*). En nuestro caso dada la naturaleza del tamaño tan pequeño de la población a estudiar vamos a considerar la población total como objeto de estudio en cuatro casos que corresponden a las cuatro organizaciones públicas que forman el sector bancario público costarricense establecidos por leyes de la república, tal y como lo mencionamos en el capítulo cuarto de este trabajo.

Según *Yin (1993 y 1994)* el estudio de casos es una estrategia preferida cuando cuestiones sobre el cómo y el porqué de algún fenómeno han de ser contestadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos del comportamiento; esto es, cuando el investigador no puede manipular de forma directa, precisa y sistemática el comportamiento de los sujetos a estudiar y cuando el interés está en un fenómeno contemporáneo dentro de algún contexto de la vida real. La metodología cualitativa a través del estudio de casos puede resultar complementaria a la investigación cuantitativa; de tal forma que, el estudio de casos puede realizarse tanto antes como

después de los estudios cuantitativos. Si se realizan antes servirán para generar un conjunto de proposiciones que serían posteriormente contrastadas en una muestra más amplia de organizaciones y si se realizan después pueden servir para revelar el porqué de ciertos datos o relaciones que aparecen en los estudios cualitativos o para explicar la varianza no explicada en dichos estudios; convirtiéndose de esta manera en un instrumento no tanto para construir como para pulir teorías *Bonache (1999)*. Por su parte *Hartley (1994)* sintetiza las condiciones de utilización de esa metodología en los siguientes aspectos:

- 1- Cuando se desean explorar los procesos sociales a medida que se producen en las organizaciones.
- 2- Cuando se desea realizar un análisis dinámico, contextual y generalmente longitudinal de varias acciones y significados que tienen lugar y que se producen en las organizaciones.
- 3- Cuando es importante entender los procesos sociales en un contexto organizativo y ambiental.
- 4- Cuando el objetivo es explorar nuevos procesos o comportamientos o procesos y comportamientos que están poco comprendidos.
- 5- Cuando lo que se desea explorar no es lo típico sino lo único o extremo, con el fin de entender mejor los procesos.
- 6- Cuando se quiere capturar las propiedades emergentes e inmanentes de la vida en las organizaciones

En nuestro trabajo de investigación los planteamientos y resultados propuestos se ajustan a los aspectos dos y tres según la identificación propuesta por *Hartley (1994)*.

Yin (1994) reconoce que muchas veces el investigador es descuidado y poco sistemático, haciendo que puntos de vista sesgados o evidencias equívocas puedan influir sobre la dirección de los hallazgos y conclusiones de los estudios. En el estudio de casos, el investigador especifica el fenómeno a estudiar, elige el marco teórico, pondera la relevancia de las distintas fuentes y analiza la conexión entre los distintos hechos (*Bonache, 1999*). Todo lo anterior contribuye a apartar al investigador de una imagen de investigador objetivo que trata de eliminar cualquier sello personal en la disposición de los datos, lo que se traduce en considerar los estudios de casos como no objetivos y poco fiables²⁹.

²⁹ De acuerdo a *Bonache (1999)*, hay falta de objetividad porque se desconoce en qué medida el estudio realizado se ajusta a los hechos o es un reflejo de la percepción subjetiva del investigador. Del mismo modo, la falta de fiabilidad se refiere a que si alguien replicara el estudio se obtendría un resultado distinto.

Yin (1994) establece que los resultados de los estudios de casos son generalizables en forma de proposiciones teóricas y no poblaciones o universos. Así, el estudio de casos no representa una muestra, siendo el objetivo del investigador la expansión y generalización de teorías; de tal forma que se muestra la generalización analítica en lugar de la enumeración de frecuencias que produce la generalización estadística. Una tercera crítica frecuente con relación al estudio de casos es que tardan demasiado tiempo en realizarse y dan como resultado una gran cantidad de documentos ilegibles *Yin (1994)*. Esta crítica se origina en opinión de este mismo autor, a raíz de una confusión existente entre el estudio de casos y determinados métodos de recogida de datos como la etnografía o la observación mediante participación, que requieren largos periodos de estancia en el contexto objeto de estudio. El estudio de casos es una forma de investigación que no depende únicamente de datos recogidos a través de estos métodos, por lo que su duración no tiene porqué ser tan prolongada.

5.2.3 Diseño de la investigación

Sustentando en las cuestiones a investigar (tal y como comentamos al inicio del epígrafe 5.1) y unido al hecho de que son cuatro organizaciones de acuerdo a *Yin (1994)*, toda investigación empírica comporta un diseño, ya sea explícito o implícito definido como la secuencia lógica que conecta los datos obtenidos en la investigación con las cuestiones iniciales del estudio y con sus conclusiones. Se concreta en un plan de acción que nos lleva desde un conjunto inicial de cuestiones que quieren ser respondidas hasta un conjunto de conclusiones (respuestas) a través de una serie de pasos, como son: cuestiones a investigar, recolección de datos cuantitativos y verbales y su análisis posterior.

Por otro lado, la Tabla 5.2 muestra los criterios sobre validez de los constructos, validez interna, validez externa y fiabilidad en este trabajo, mostrando tanto las acciones empleadas en el estudio de casos y las fases en que se utilizaron estas tácticas.

Tabla 5.2 Criterios empleados en la investigación.

Test	Táctica empleada en el estudio de casos	Fase de la investigación en la que se ha utilizado
Validez de los constructos (credibilidad)	<ul style="list-style-type: none"> Definición en el marco teórico de los aspectos que van a ser observados respecto a la Dirección estratégica de recursos humanos y su nivel de correlación con los resultados de desempeño en los bancos públicos. 	Previa al inicio del estudio de casos y posteriormente adaptado durante el estudio cualitativo.

Test	Táctica empleada en el estudio de casos	Fase de la investigación en la que se ha utilizado
	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de varias fuentes de evidencia: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas en profundidad con directivos de recursos humanos de los Bancos Estatales. • Documentación publicada por la Superintendencia de Entidades Financieras de Costa Rica (SUGEF) • Información de algunos sitios web de organizaciones similares a las estudiadas. 	Recolección de datos.
Validez interna (coherencia de las relaciones establecidas)	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste de las variables analizadas a los patrones teóricos. • Análisis de la coherencia entre los resultados de las diversas variables analizadas. • Construcción de explicaciones. 	Análisis de datos.
Validez externa (transferibilidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Imposible al ser un conjunto de casos, lo cual no puede generalizar resultados. 	
Fiabilidad (confirmabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y seguimiento del protocolo del caso. 	Diseño de la investigación y recolección de los datos.

Fuente: adaptado a partir de Escribá (1999), Ruiz et al., (1998) y Yin (1994).

5.2.4 Protocolo del estudio descriptivo de casos

En este apartado presentamos, el protocolo de estudio de casos utilizado en esta investigación. Dicho protocolo considera: el propósito de la investigación, las principales proposiciones, el método utilizado para la selección de los casos de estudio, los procedimientos a emplear para la preparación y realización de las entrevistas, así como para el análisis de la información.

5.2.4.1 Propósito de la investigación y las proposiciones

Tal como se expuso en el capítulo inicial, el estudio busca determinar la presencia de la Dirección estratégica de recursos humanos, y su nivel de correlación con los resultados de desempeño, en los bancos públicos de Costa Rica, analizando cuestiones que la literatura ha identificado que afectan el proceso de correlación y desempeño de estas organizaciones. Para lograr este objetivo se establecieron como objetivos específicos:

- 1- Realizar una revisión de la literatura lo más amplia posible, tanto en desarrollos teóricos como empíricos, que permita profundizar en el conocimiento y comprensión de las prácticas de recursos humanos en las organizaciones. Algo que hemos realizado en los capítulos dos y tres.

- 2- Plantear un conjunto de proposiciones sobre prácticas de recursos humanos, fundamentadas en la revisión de literatura. Algo que hemos realizado en este capítulo.
- 3- Poder contrastar las proposiciones planteadas, adoptando un diseño metodológico mixto, de tipo exploratorio y descriptivo mediante la aplicación de técnicas de recolección y análisis de datos que permitan someter a verificación estas proposiciones en los cuatro bancos públicos de Costa Rica. Esto lo hemos realizado también en este capítulo.
- 4- Presentar los hallazgos que permitan describir el uso de las diferentes prácticas empleadas por estas organizaciones financieras y el resultado de contrastar las proposiciones de estudio.
- 5- Identificar diferencias de comportamiento y expectativas de desempeño de las diferentes organizaciones financieras públicas.
- 6- Presentar conclusiones y discusión que marquen el camino a seguir por futuras líneas de investigación en esta temática. Todo ello incluido en el capítulo seis de conclusiones.

Tal y como se puede observar en la Tabla 5.3, los casos de estudio de las organizaciones financieras públicas de Costa Rica, buscan estudiar en las mismas 12 proposiciones, que indican posibles relaciones entre variables de prácticas de recursos humanos y planteamientos habituales en trabajos de Dirección estratégica de recursos humanos (con los resultados de las diferentes organizaciones).

5.2.4.2 La selección de los casos analizados

La selección de los casos a ser estudiados en una investigación debe hacerse en primer lugar atendiendo a los objetivos perseguidos por la misma. *Rodríguez et al. (1996)* nos presenta las características que deben tener los casos a seleccionar para que nos permitan aprender sobre un determinado fenómeno:

- Que sea fácil acceder a la información.
- Que exista una alta probabilidad de que se dé una mezcla de procesos, estructuras e interacciones relacionadas con las cuestiones de investigación.
- Que se pueda establecer una buena relación con los informantes.

- El investigador pueda desarrollar su papel durante todo el tiempo que sea necesario.
- Que se tenga confianza en la calidad y credibilidad de la información obtenida.

Existen numerosos métodos para elegir los casos, tal y como lo indica *Hernández et al., (2006)* y para esta ocasión **hemos decidido y conseguido considerar toda la población**; dado que, solamente se cuenta con cuatro bancos públicos y dado los contactos previos se cuenta con la apertura de los diferentes directivos de recursos humanos para suministrar la información necesaria.

Respecto al estudio de casos, son cinco los componentes que destacan en el diseño de una investigación. En la tabla 5.3, se muestran estos componentes y los aspectos que se consideran en cada una de ellos en la presente investigación.

Tabla 5.3 Componentes del diseño de la investigación

Componentes	Resultados esperados en la presente investigación
Las cuestiones a estudiar	Son todos los problemas planteados en la investigación para luego ser contrastados en el estudio empírico. En nuestro caso son los planteamientos realizados anteriormente y nos servirán de base para desarrollar las diferentes proposiciones de partida que se muestran a continuación:
Las proposiciones realizadas por el investigador	<p>P1: La Dirección de recursos humanos en la organización tiene un impacto favorable en los procesos de planificación estratégica, considerando que: a) los esfuerzos son conscientes en relación a ajustar su estrategia organizativa con la Dirección de recursos humanos, b) el departamento de recursos humanos está implicado en el proceso de planificación estratégica y c) los directores de recursos humanos son considerados como agentes claves de la dirección organizativa.</p> <p>P2: La organización sigue un lineamiento estratégico en función de: a) ubicación en un nicho de mercado dentro del sector ofreciendo un conjunto relativamente estable de productos, b) mantiene una base relativamente estable de productos, mientras que al mismo tiempo se mueve hacia nuevos desarrollos en servicios, productos y mercados, c) realiza frecuentes cambios en su portafolio de productos y/o servicios ofertados, intenta ser pionera y d) ¿puede esperar en cada momento como cualquiera de las organizaciones anteriores y no tiene una identidad clara con las anteriores?</p> <p>P3: Los resultados de la organización están directamente relacionados con los resultados de desempeño logrados en los siguientes aspectos de tipo organizacionativos: a) el nivel de cuota de mercado, b) la rentabilidad de la organización, c) el crecimiento en depósitos y créditos, d) la productividad de los empleados y e) la satisfacción general de los clientes.</p> <p>P4: El nivel de implicación de las prácticas de recursos humanos adoptadas por las organizaciones que impactan directamente en los resultados de desempeño, siguen los lineamientos de las perspectivas: a) universalista, b) contingente y c) configuracional.</p>

Componentes	Resultados esperados en la presente investigación
	<p>P5: La aplicación en un conjunto de prácticas de recursos humanos de promoción, repercute positivamente en el desempeño y resultados de la organización.</p> <p>P6: La aplicación individual de prácticas de recursos humanos en el proceso de selección, repercute positivamente en los resultados de la organización.</p> <p>P7: La aplicación de un conjunto de prácticas de recursos humanos de alto desempeño en contratación, repercute positivamente en los resultados de la organización.</p> <p>P8: La integración de un conjunto de prácticas de recursos humanos dentro del proceso formación, repercute en mejores resultados de desempeño para la organización.</p> <p>P9: La relación entre los sistemas de prácticas recursos humanos de alto rendimiento y los resultados se encuentra moderada por la integración de la DRH en el proceso estratégico y la estrategia de negocio.</p> <p>P10: La adopción de modelos de diseño de puestos de trabajo, se traduce en mejores resultados para la organización.</p> <p>P11: La aplicación de sistemas internos de diferentes modelos de retribución, se traduce en mejores resultados de desempeño para la organización.</p> <p>P12: La adopción de sistemas de alta tecnología al servicio de los empleados se traduce en mejores resultados para la organización.</p>
La unidad de análisis	Los bancos comerciales públicos, que representan más del 50% de las utilidades en operaciones financieras de Costa Rica.
La lógica que une los datos con las proposiciones	Ajuste de los datos al patrón propuesto o esperado por las proposiciones, basado en la revisión de literatura.
El criterio para interpretar los resultados	Comparación entre diversos patrones posibles entre los casos.

Fuente: adaptado a partir del diseño propuesto por Yin (1994)

La ausencia de este tipo de estudios en el sistema financiero público costarricense hace relevante esta investigación. Para este sector es de suma importancia conocer su estado actual en relación a la estratégica que desarrolla y su nivel de implicación en los resultados alcanzados para cada una de la organizaciones financieras. La mayor amenaza de este sector es la apertura del mercado cautivo de la banca pública a banca privada, la cual ha venido jugando un rol muy agresivo en sus políticas de atracción de clientes, eficiencia en su servicio y mayor oferta de servicios. Para nuestro medio este tipo de estudios son pioneros que aportarán un insumo muy importante a las organizaciones públicas financieras de Costa Rica para afrontar estos nuevos escenarios de competencia.

5.2.4.4 Procedimientos para el trabajo de campo

Los procedimientos a seguir para el trabajo de campo en esta investigación fueron los siguientes:

5.2.4.4.1 Programa inicial de las visitas a las organizaciones seleccionadas

El objetivo fue realizar una entrevista con uno de los directivos de recursos humanos de cada banco estatal, de manera que esta fuera más fiable. Las entrevistas a los directivos de recursos humanos tenían por objeto, fundamentalmente, obtener información relativa al proceso de Dirección estratégica de recursos humanos y su nivel de relación con los resultados de desempeño de cada una de las organizaciones. A los bancos públicos de Costa Rica se les envió una carta firmada por el Director de la Escuela de Ingeniería en Producción Industrial y del tutor de esta tesis, para informar a los entrevistados sobre el objetivo del estudio y los datos del entrevistador, posteriormente se acordó con cada uno de ellos una fecha para visitarlos en su lugar de trabajo para la entrevista. Como complemento a las entrevistas en profundidad se diseñó una guía de preguntas para guiar la entrevista y se formuló un cuestionario como mecanismo de control en la entrevista.

5.2.4.4.2 Realización de las entrevistas

Las entrevistas tuvieron lugar en los meses de abril y mayo del año 2014. Se entrevistó a cada directivo directamente en su organización, con una duración promedio de 120 minutos cada entrevista. Se solicitó autorización para grabar la entrevista, la cual no fue permitida en ninguna de las cuatro organizaciones por confidencialidad de la información. En cada organización se entrevistó al responsable de recursos humanos por tener una posición de directivo o jefe de recursos humanos.

5.2.4.4.3 Información a recoger

La información necesaria a obtener de los casos se determinó a partir de las variables de estudios expuestas en los capítulos II, III y IV, la consecuente relación de cuestiones a investigar y el conjunto de proposiciones recogidas en el apartado anterior. Con lo cual se elaboró el cuestionario con preguntas abiertas y cerradas como guía de entrevista estructurada con las siguientes partes: Información general de la organización, información sobre Dirección estratégica, datos sobre resultados de la organización, y datos sobre las prácticas de recursos humanos desarrolladas por cada una de las organizaciones. Un análisis que vincularía nuestras proposiciones de investigación y algunas de las variables habituales de investigación afines son las que se presentan en la tabla 5.4.

Tabla 5.4 Variables a estudiar según proposición

Proposición	Variables	Soporte teórico
P1	Integración Dirección recursos humanos	Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988); Van Sluijs (1993); Walker (1994); Khatri (2000); Bratton y Gold (2003); Kaufman (2007)

Proposición	Variables	Soporte teórico
P2	Orientación Estratégica	Miles y Snow (1988-1984); Rodriguez (2004); Rousseau (1989); Pfeffer y Baron (1988).
P3	Cuota de mercado, rentabilidad, crecimiento, productividad, satisfacción clientes	Wright y Mc Mahan (1992); Lepack y Snell (1998, 1999); Datta (2005); Johns (1993); Schnider y Bowen (1985); Jackson y Schuler (1995); Terpstray Rozell (1993); Delaney y Huselid (1996); Kalleberg (1996); Becker y Huselid (1998); Huang (2000); Arcand et al., (2002); Arthur (1994); Banker et al., (1996); Barron et al., (1999); Applebaum (2000); Baret y O'Connell (2001); Kaftz y Shapiro (1985); Hoque (1999); Bae y Lawler (2000); González (2008); Kaufman (2012).
P4	Clima organizacional absentismo rotación	Miles & Snow (1988-1984); Rodriguez (2004); Rousseau (1989); Pfeffer y Baron (1988); Poskiene (2006).
P5	Prácticas individuales Promoción	Golden y Ramanujan (1985); Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988); Walker (1994); Torrington y Hall (1998); Brackbank (1999); Guthrie (2007); González (2010).
P6	Prácticas individuales, selección resultados	Delery y Doty (1996); Huselid (1995); Wright (1995); Kalleberg et al., (1996); Youndt et al., (1996); Conyon y Read (1999); Bae y Lawler (2000); Guthrie (2001); Guest (2003).
P7	Sistemas de prácticas, desempeño, contratación resultados	Golden y Ramanujan (1985); Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988); Walker (1994); Torrington y Hall (1998); Brockbank (1999); Schuler y Jackson (2005).
P8	Integración, proceso estratégico, resultados, formación	Miles y Snow (1978, 1984); Schuler y Jackson (1987); Huselid (1995); Delery y Doty (1996); Youndt (1996); Datta (2005); Gerstein y Reisman (1993); Wright (1999); Linkemer (1987); Montochio y Baldwin (1997); Wright y Boswell (2002).
P9	Sistemas de prácticas, recurso humanos, alto rendimiento, integración, proceso estratégico, participación	Tyson (1997); Miles y Snow (1984); Schuler y Jackson (1987); Huselid (1995); Delery y Doty (1996); Youndt (1996); Guthrie (2007); Bermudez (2010); Kaufman (2012); Garcia et al., (2013).
P10	Sistemas ideales, Dirección recursos humanos, diseño de puestos resultados	Delery y Doty (1996); Wright y McMahan (1992); Doty y Glick (1994) Hoffman et al.,(1986); Schneider y Kanz (1989); Martin et al., (2004).
P11	Sistemas internos (org. Defensivas), sistemas de mercado retribución	Miles y Snow (1984); Peck (1994); Lepack y Snell (1998, 1999); Tichy et al., (1982); Beatty (1989); Camisón et al., (2007).
P12	Sistemas, tecnologías, mercado, tamaño	Jackson y Schuler (1990); Schuler y Jackson (1987); Jackson et al ., (1989); Schuler (1981, 1987); Schuler y McMillan (1984); Rogers y Wright (1998); Fombrun et al., (1984); Modelo de Harvard (1984); Jackson y Schuler (1995); Johns (1993); Jackson (1989); Hornsby y Kuratko

Proposición	Variables	Soporte teórico
		(1990); Marlow y Patton (1993); Doshpenke y Golher (1994); Dekok y Uhlner (2001); Mintzberg (2005).

Fuente: Elaboración propia, a partir del marco teórico desarrollado en capítulos II, III y IV.

Adicionalmente, como complemento a las proposiciones, se desarrolló una tabla con los diferentes constructos de la investigación para lograr mayor grado de entendimiento, tal y como se muestra en la siguiente tabla 5.5:

Tabla 5.5 Constructos según proposición y variables

#	CONSTRUCTO	PROPOSICION	VARIABLES	PREGUNTAS
C.1	¿Se percibe y se busca una conexión entre las políticas y las prácticas de recursos humanos y los objetivos estratégicos de la organización, así como entre ésta y el entorno en el que desarrolla su actividad en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?	P1	Dirección, Recursos Humanos, Proceso Estratégico, Resultados, Desempeño	1.1 -1.2-1.3
C.2	¿Considerando la tipología estratégica de Miles & Snow a cual estrategia (Prospectiva, Analizadora, Defensiva o Reactiva) se adapta mejor la organización financiera pública de Costa Rica ?	P2	Orientación Estratégica, Integración	2.1-2.2-2.3-2.4
C.3	¿La relación entre la Dirección de recursos humanos y los indicadores de eficacia se aprecia que se encuentra moderada por variables de contingencia (ciclo de vida, estrategia y estructura de la organización) en las entidades financieras públicas de Costa Rica?	P3	Cuota mercado, rentabilidad, crecimiento, productividad, satisfacción de clientes	3.1-3.2-3.3-3.4-3.5
C.4	¿La visión de los recursos humanos que existe en la organización tiene como finalidad principal asegurar el éxito de la organización a través de las personas?	P4	Clima organizacional, absentismo, compromiso, satisfacción, rotación.	4.1-4.2-4.3-4.4-4.5
C.5	¿Se percibe que existe una integración de las prácticas de selección, contratación y promoción con el nivel de desempeño de la organización en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?	P5 / P6 / P7	Prácticas de recursos humanos, desempeño, resultados	5.1-5.2-5.3-5.4-6.1-6.2-6.3-6.4-6.5-7.1-7.2-7.3-7.4
C.6	¿Existe un plan de formación con la principal finalidad de conseguir que el comportamiento de los individuos esté relacionado con sus competencias, para cumplir los objetivos organizativos?	P8	Integración, desarrollo, capacitación	8.1-8.2-8.3-8.4-8.5-8.6-8.7-8.8
C.7	¿Existen en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica determinadas políticas de recursos humanos que promueven la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones?	P9	Prácticas individuales, rendimiento, desempeño, resultados	9.1-9.2-9.3-9.4-9.5
C.8	¿Existe una integración del diseño de puestos con las prácticas de recursos humanos y se percibe su incidencia en el nivel de desempeño en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?	P10	Sistemas de prácticas, recursos humanos, alto rendimiento, integración, diseño de puestos.	10.1-10.2-10.3-10.4
C.9	¿En qué medida se percibe que el modelo de retribución contribuye al logro de los objetivos estratégicos y su implicación en el nivel de desempeño en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?	P11	sistemas internos, sistemas de mercado.	11.1-11.2-11.3-11.4-11.5-11.6
C.10	¿Existe en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica un sistema de Dirección de recursos humanos adecuado para el nivel de tecnología y tamaño de la organización que incida en el nivel de desempeño ?	P12	Entorno tecnológico, recursos humanos, resultados.	12.1-12.2-12.3

Fuente: Elaboración propia.

La definición y análisis de los constructos planteados en este trabajo de investigación son muy importantes como marco de referencia para la definición de cada una de las proposiciones diseñadas. Los constructos son fundamentos más generales que pueden dar pie a una o más proposiciones dentro del constructo, también para el diseño del cuestionario fue importante el constructo; dado que, las diferentes partes del cuestionario fueron diseñadas en función de los constructos.

5.2.4.4 Modalidad de análisis y procesamiento de datos

La modalidad de análisis que se utilizó fue de guía-entrevista compuesta por cada una de las diferentes proposiciones, dividida en grandes bloques de factores a analizar, diseñadas acorde con el marco teórico del presente estudio. Se le pidió a cada entrevistado que seleccionara e identificara alternativas de variables que plantea la teoría y en algunos casos libertad para expresar su criterio ante otros asuntos no considerados en las alternativas planteadas.

Al contar con una categorización de prácticas descritas en el marco teórico de este estudio, se procedió a resumir la información obtenida de las entrevistas de cada organización, mediante tablas en categorías homogéneas y comparables, con el fin de analizar la información de una forma más ordenada. Para ello, se utilizó una hoja Excel con la cual se construyeron las tablas de análisis comparativos de patrones entre las organizaciones. Como apunta *Rojas (1979)* este proceso de síntesis de información implica “reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos, gráficos o relaciones de datos, con el fin de facilitar su análisis e interpretación”.

5.3 Análisis de los resultados del estudio empírico

En este apartado presentaremos el análisis de los resultados obtenidos en el estudio de los cuatro casos de estudio sobre el enfoque de la Dirección estratégica de recursos humanos y su relación con los resultados organizativos de los cuatro bancos estatales. La estructura y desempeño financiero de cada banco fueron indicados en el capítulo anterior; de tal forma que, en este apartado nos dirigimos directamente a los resultados de las entrevistas generadas en función de los diez constructos que se formularon para este estudio empírico.

5.3.1 Principales resultados del estudio empírico

Inicialmente, vamos a ver los resultados en forma integral para cada constructo relacionado con cada una de las proposiciones desarrolladas a lo largo del estudio empírico, el detalle para cada organización y posteriormente en detalle.

5.3.1.1 ¿Se percibe y se busca una conexión entre las políticas y prácticas de recursos humanos y los objetivos estratégicos de la organización, así como entre ésta y el entorno en el que desarrolla su actividad en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?

De acuerdo con los resultados registrados en el estudio empírico, en todos los casos analizados se evidencia que las organizaciones tienen un alto grado de alineación entre su estrategia global de operación y la estrategia de recursos humanos; de tal manera que, se corrobora las indicaciones de (*Bratton y Gold 2003*) donde fundamentan se ve una fuerte vinculación entre el proceso de formulación de la estrategia de la organización

y la formulación de la estrategia de recursos humanos en el proceso estratégico. Previamente *Walker (1994)* y *Lengnick – Hall (1988)* también hacen el mismo planteamiento, y *Van Sluijs (1993)* para justificar la inclusión de los recursos humanos en el proceso estratégico describió un modelo relativo al ciclo de la Dirección de recursos humanos. Finalmente, en todas las organizaciones financieras analizadas la Dirección de recursos humanos muy frecuentemente realiza esfuerzos para ajustar la estrategia de la organización con la estrategia de recursos humanos con una alta implicación en la planificación de los procesos estratégicos y sus directivos son considerados agentes de cambio dentro de la organización, muy alineado con lo indicado en la literatura (*González, 2008*). Esta proposición fue totalmente validada en los cuatro casos estudiados.

5.3.1.2 ¿Considerando la tipología estratégica de Miles y Snow, a cuál estrategia (prospectiva, analizadora, defensiva o reactiva) se adaptan mejor las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?

Antes de analizar los resultados es importante recordar nuestras definiciones de diseño de las distintas organizaciones. Una organización **tipo 1** se considera que desarrolla una estrategia reactiva, una organización **tipo 2** se considera que trabaja bajo una estrategia defensiva analizadora, una organización **tipo 3** se considera que opera bajo una estrategia prospectiva y la organización **tipo 4** se considera que desarrolla una extrategia mixta de acuerdo a la tipología de *Miles y Snow (1984)*. Adicionalmente podemos aportar que una organización con una estrategia reactiva la podemos considerar como una organización con mucha estabilidad, una organización con una estrategia defensiva o analizadora la consideramos como conservadora y una organización con una estrategia prospectiva la consideramos como una organización innovadora con tecnología de punta que está a la vanguardia en nuevos productos y nuevos mercados.

En relación a las estrategias de negocio analizadas para los diferentes casos, podemos seleccionar dos grandes grupos. El primer grupo formado por el Banco Nacional de Costa (BNCR) y el Banco de Costa Rica (BCR), claramente siguen una estrategia prospectiva de acuerdo al modelo desarrollado por *Miles y Snow (1984)*, son pioneros, líderes del mercado y con una marcada orientación hacia la innovación y desarrollo de nuevos productos (según sus respuestas en la entrevista). El segundo grupo está formado por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (ÇPDC) y por el Banco Crédito Agrícola de Cartago (BCAC), donde es evidente que estas organizaciones siguen una estrategia defensiva analizadora de acuerdo al modelo desarrollado por *Miles y Snow (1984)*, donde las organizaciones con ese tipo de estrategia tienen una posición con mucha estabilidad y muy segura, poca o casi nada en innovación, con mucho énfasis en la eficiencia, con una gama limitada de productos y servicios y no suelen ser pioneras en productos y mercados. Según *Rousseav (1989)* las organizaciones defensivas conseguirán una mayor estabilidad formando internamente a sus empleados,

desarrollando conocimientos y habilidades de carácter específico. Las organizaciones defensivas valoran mucho la eficiencia *Miles y Snow (1989)*. Las variables tamaño de la organización y cantidad de recursos disponibles de las organizaciones inclinan su organización hacia una estrategia o hacia otra. En este caso las organizaciones más grandes y con mayores recursos como El Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) y el Banco de Costa Rica (BCR) siguen una estrategia prospectiva, siendo líderes y pioneros en su campo, tal y como lo indicamos anteriormente y el Banco Crédito Agrícola de Cartago (BCAC) y el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (CPDC) son organizaciones medianas y con recursos limitados que claramente siguen una estrategia defensiva analizadora, no están a la vanguardia de nuevos productos e intentan proporcionar un servicio mejor concebido a menor coste.

5.3.1.3 ¿La relación entre la Dirección de recursos humanos y los indicadores de eficacia se aprecia que se encuentra moderada por variables de contingencia (ciclo de vida, estrategia, estructura de la organización) en las entidades financieras públicas de Costa Rica?

Los factores condicionantes propuestos por la literatura contingente son muy variados *Sánchez (2001)*. Son muchas las variables contingentes que se pueden medir en un estudio y muchas las diferentes relaciones que se pueden establecer con la estrategia seguida por la organización. Las cuatro organizaciones financieras a pesar de contar con estrategias diferentes muestran que todos tienen un crecimiento moderado en sus indicadores contingentes como cuota de mercado, rentabilidad, productividad y satisfacción de los clientes en los últimos cinco años. Para los bancos del primer grupo que siguen una estrategia prospectiva de vanguardia esto es normal, sus indicadores son congruentes con su estrategia; sin embargo, para los bancos del segundo grupo que siguen una estrategia defensiva analizadora esto no es normal. Este hecho lo podemos analizar en función de ser organizaciones públicas, en donde el mercado es cerrado y estas organizaciones fueron creadas por ley, en una forma natural al crecer la población y al crecer la necesidad de servicios, estas organizaciones pasivas se ven beneficiadas con el mínimo esfuerzo realizado para mejorar su gestión. Adicionalmente, podemos indicar que el nivel de satisfacción general de los clientes también experimenta un crecimiento moderado, producto de la gran cantidad de servicios que ofrecen y la disponibilidad de sucursales que cuentan en todo el territorio nacional. Esta proposición también se pudo validar con los resultados encontrados en las diferentes organizaciones analizadas en esta investigación, a pesar de ser organizaciones muy diferentes.

5.3.1.4 ¿La visión de recursos humanos que existe en la organización tiene como finalidad principal asegurar el éxito de la organización a través de las personas?

Siguiendo la línea de contingencia y de acuerdo a la teoría del comportamiento, tal y como lo indica *Schuler (1989)* donde diferentes estrategias requieren de diferentes comportamientos, actitudes y habilidades de los trabajadores, las prácticas de recursos

humanos tendrán un efecto directo en el comportamiento de los empleados. En todos los casos analizados se encontró un patrón similar, muestran mucha estabilidad de su personal respecto a variables de desempeño analizadas y nivel de satisfacción de sus empleados en los últimos cinco años. En relación al clima laboral muestran en general un crecimiento importante, con una tasa de ausentismo bastante estable, con un crecimiento en el nivel de satisfacción de los empleados, mostrando estabilidad en su nivel de compromiso y en su tasa de rotación. Esto refuerza el hecho de organizaciones de carácter público, donde el alto grado de sindicalización y amplias convenciones colectivas de beneficios, logra objetivos positivos en variables de contingencia evaluadas por la literatura. El nivel de estabilidad generado por las organizaciones públicas, hace que estas variables por lo general tengan un comportamiento muy positivo, independientemente del nivel de desempeño alcanzando por cada uno de los miembros de las organizaciones. Al igual que la anterior, esta proposición se pudo validar, donde en las diferentes organizaciones la visión de los recursos humanos tiene como finalidad asegurar el éxito de la organización a través de las personas, independientemente del tamaño y complejidad de la organización.

5.3.1.5 ¿Se percibe que existe una integración de las prácticas de selección, contratación y promoción con el nivel de desempeño de la organización en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?

Estas prácticas en las diferentes organizaciones objeto de estudio son consideradas una fortaleza, donde la promoción, la selección y la contratación de los empleados se da en un amplio mercado interno, con una estructura participativa y conocida por todos los miembros de las organizaciones, donde se invierte una gran cantidad de recursos en estos procesos, independientemente del tamaño de la organización. Finalmente el proceso de contratación es indefinido y genera mucha estabilidad, pero esto no se garantiza hasta lograr la jubilación. Adicionalmente, podemos indicar que estas prácticas están muy reguladas por el alto nivel de sindicalización existente en las organizaciones, que generalmente su gestión se enfoca mucho en la participación en prácticas de promoción, selección, contratación y remuneración. Varias de estas prácticas están reguladas por las convenciones colectivas firmadas por los representantes de los empleados y las organizaciones y estas son inscritas ante el Ministerio de Trabajo, el cual aparece como ente regulador del cumplimiento de lo establecido en dichas convenciones colectivas. Esta proposición también se pudo validar para las cuatro organizaciones estudiadas en esta investigación.

5.3.1.6 ¿Existe un plan de formación con la principal finalidad de conseguir que el comportamiento de los individuos esté relacionado con sus competencias, para cumplir con los objetivos organizativos?

En este sentido las cuatro organizaciones analizadas en esta oportunidad, hacen esfuerzos por tener un plan estructurado y variado que promueve el desarrollo de competencias adicionales para desarrollar los diferentes puestos de trabajo; tal y como

indican *Miles & Snow (1984)* se debería tener un impacto favorable en los resultados de desempeño de la organización; sin embargo, en terminos generales estos planes en los últimos años se han dirigido entre un 25% y un 75% del total de empleados de las organizaciones y en ocasiones el dinero invertido en formación se considera una inversión real y en otras ocasiones es considerado un coste generando un gasto. Este aspecto es un hecho relevante producto de una organización pública de nuestro país, donde la orientación estratégica depende de los directivos de turno que conforman las juntas directivas, no olvidemos que al ser Instituciones publicas los puestos directivos se cambian cada cuatro años y son puestos políticos colocados por los gobiernos de turno y dependiendo de los objetivos y las personas que llegan a esos puestos van a considerar este dinero como una inversión o como un gasto. En esta línea de pensamiento la formación se ve como un requerimiento operativo, se ve como un incentivo más que se les debe dar a los empleados y no como un valor estrategico que a futuro genere una ventaja competitiva para la organización y esto es congruente con su estrategia defensiva según *Miles y Snow (1984)*. Sin embargo, en nuestro análisis encontramos que los planes de formación van dirigidos a un amplio número de empleados en las diferentes organizaciones muy a menudo. La formación es considerada muy frecuentemente como prioridad en las diferentes políticas de recursos humanos en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica. Los planes estructurados son un factor importante dentro del esquema de formación de las organizaciones. Al menos un 50% de todo el personal ha recibido algún tipo de formación en el último año en las diferentes organizaciones, lo cual indica un fuerte compromiso por parte de las diferentes organizaciones para actualizar y mejorar el nivel de conocimiento y las habilidades de todo su personal. En todas las organizaciones se pudo constatar que las mismas dedican una suma económica importante dentro de los presupuestos de recursos humanos para esta actividad. También se debe indicar que las diferentes organizaciones tienen programas formativos muy variados y orientados a muchas áreas de conocimiento, generando un valor agregado en amplitud de conocimiento para los distintos miembros de las organizaciones. En terminos generales se evidenció que la mayoría de programas de formación buscan lograr un mejor nivel de desempeño de los distintos puestos de trabajo en las organizaciones. Esta proposición en un alto porcentaje se pudo validar en las diferentes organizaciones financieras públicas de Costa Rica, según el análisis antes mencionado.

5.3.1.7 ¿Existen en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica determinadas políticas de recursos humanos que promueven la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones?

La toma de decisiones no es una función exclusiva de la alta Dirección; si no que, de ser una función de toda la organización y en los distintos niveles los empleados deben tomar decisiones en sus puestos de trabajo de acuerdo a su alcance y a lo que indica el manual de puestos. Esta práctica está muy presente dentro de la cultura de las diferentes organizaciones financieras públicas de Costa Rica analizadas.

Adicionalmente, el nivel de comunicación entre la Dirección y los empleados fue catalogado como muy bueno, así como su nivel de participación en sugerencias para la toma de decisiones tanto operativas como estratégicas. Quizas esto tiene que ver con los tipos de organizaciones públicas amparadas por ley y que gozan de un ambiente de mucha estabilidad. Esta proposición fue validada totalmente en las diferentes organizaciones, de acuerdo a las diferentes respuestas dadas en las entrevistas.

5.3.1.8 ¿Existe una integración del diseño de puestos con las prácticas de recursos humanos y se percibe su incidencia en el nivel de desempeño en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?

Todas las organizaciones analizadas en esta oportunidad tienen claramente definidos los puestos con su manual de procedimientos y descripciones de pasos a ejecutar en cada actividad, no hay improvisación a la hora de ejecutar una tarea. Mucha de la capacitación se da en el ámbito operativo, en relación a los puestos de trabajo, esto favorece el nivel de desempeño de cada uno de los empleados. Esta es una práctica aislada que genera un valor agregado para lograr el máximo desempeño de cada uno de los empleados y por ende mejores resultados para las organizaciones. Parece ser una norma del sistema bancario público nacional el tener todos los procedimientos claramente definidos y documentados, independientemente de la estrategia que siga cada organización. Adicionalmente las organizaciones públicas se caracterizan por tener muy documentado los diferentes puestos de trabajo con sus respectivos manuales de puestos y claramente tipificadas las distintas obligaciones y alcances de cada puesto, producto también del alto nivel de sindicalización de las diferentes organizaciones. Esta proposición también fue validada totalmente en las diferentes organizaciones financieras públicas de Costa Rica, según el análisis de resultados antes mencionado.

5.3.1.9 ¿En qué medida se percibe que el modelo de retribución contribuye al logro de los objetivos estratégicos y su implicación en el nivel de desempeño de la organización en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica?

El modelo de retribución está directamente relacionado con el nivel de desempeño de las personas en las organizaciones. En esta línea de acción las diferentes organizaciones prevalecen los sistemas de salarios fijos. Existe muy poco o ausencia de sistemas de incentivos en mandos medios y empleados de primer nivel; solamente en puestos de dirección se tienen incentivos de acuerdo a objetivos cumplidos anualmente, los mismos son establecidos a inicio de periodo e indicado en los planes de trabajo de cada persona directiva. Otro aspecto relevante dentro de este contexto de retribución es que se encontró un adecuado índice de equidad interno que obedecen a un modelo de hacer o (make) muy propio de organizaciones defensivas. Finalmente, otro hecho relevante encontrado es que todos los salarios están por encima del valor promedio del mercado. Esta proposición fue validada parcialmente, dado que no quedó claro en

algunas organizaciones, si el modelo actual de retribución colabora o no colabora en el nivel de desempeño de las organizaciones. Lo que si podemos asegurar es que existe un alto grado de satisfacción con los niveles salariales actuales en las diferentes organizaciones.

5.3.1.10 ¿ Existe en las organizaciones financieras públicas de Costa Rica un sistema de Dirección de recursos humanos para el nivel de tecnología y tamaño de la organización, que incida en el nivel de desempeño de la organización?

Tal y como lo expresa *Datta (et al. 2005)* las características del sector condicionan las técnicas de gestión a utilizar en el desarrollo de la actividad de las organizaciones. Sin embargo en este apartado es notorio que los bancos grandes si consideran importante la inversión y uso de nuevas tecnologías que evidentemente ayudan al desempeño favorable de sus empleados en las diferentes actividades que realizan; sin embargo, los bancos pequeños no consideran muy relevante el hecho de contar con tecnologías de última generación para desarrollar satisfactoriamente sus labores y solamente se limitan a tener lo necesario. Consideramos importante mencionar que el nivel de tecnología en organizaciones de servicio y en especial en servicios financieros se toma como un mecanismo de mercadeo, de imagen y de servicio para atraer clientes; ya que, los mismos brindar confianza entre los clientes actuales y atrae nuevos clientes.

Dentro del campo de estudio de la Dirección estratégica de recursos humanos (DERH) se ha hecho constante referencia a la identificación de los conceptos, factores y variables que enfatizan la relevancia que las prácticas de recursos humanos tienen sobre el desempeño organizacional. Los diversos enfoques que han tratado de comprender y explicar la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados de la organización (*Datta et al., 2005*) han mostrado una relación muy directa y de mucha interrelación. Para nuestra investigación en nuestro país no se cuenta con estudios previos de esta naturaleza y dada la importancia y relevancia del tema en ambientes sumamente competitivos, dinámicos y de cambios constantes en muy poco tiempo, se hace se suma importancia contar con este tipo de información para la toma de decisiones oportuna de las diferentes organizaciones. El aporte científico de este trabajo radica en las relaciones causales encontradas en las diferentes organizaciones que establecen sus estrategias en relación a sus prácticas de trabajo y ha sus programas de trabajo, lo cual fue contrastado utilizando una metodología rigurosamente elaborada bajo el enfoque cualitativo que será de enorme utilidad para los futuros procesos de planeamiento estratégico a seguir.

En el siguiente apartado presentaremos las respectivas conclusiones de los cuatro casos analizados en este estudio empírico de la Dirección estratégica de recursos humanos y su nivel de relación con los resultados organizativos del sector financiero

CAPITULO 6

CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACION

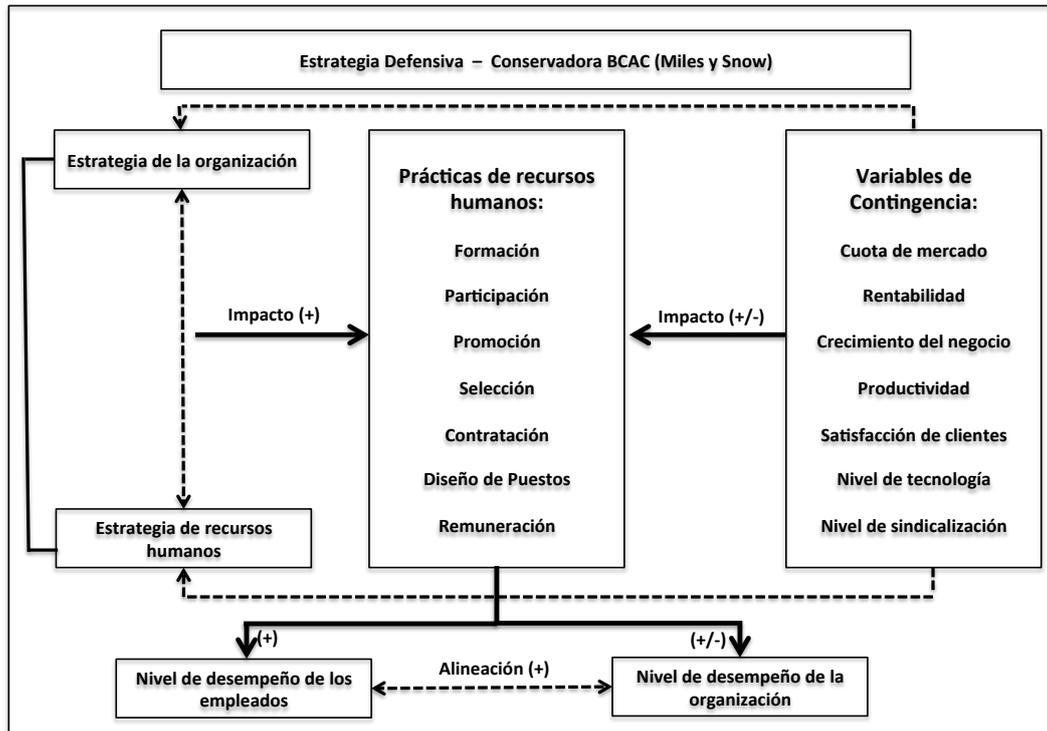
La presente investigación de casos tienen como objetivo determinar los diferentes sistemas de Dirección estratégica de recursos humanos (DERH) y su nivel de impacto en sus resultados en el ámbito de las entidades financieras de la administración pública costarricense. Tal y como analizamos en los capítulos anteriores, la Dirección de recursos humanos es un campo que ha evolucionado desde sus orígenes, a principios del siglo XX, de manera paralela a la evolución de la historia de la humanidad (*Claver et al., 2000*). En este proceso de evolución los principales exponentes han sido el cambio en la concepción del factor humano, que se traduce en el reconocimiento de su importancia en el éxito de las organizaciones, y la consideración de una serie de aspectos del entorno y variables organizativas en la determinación de las políticas de personal. Esto, junto con la necesidad de integrar la Dirección de recursos humanos en el proceso de Dirección estratégica y con el nacimiento de una línea de investigación que analiza el impacto de las prácticas de recursos humanos en los resultados de desempeño, hace que en la actualidad podamos hablar de que dicho campo ha adoptado un enfoque claramente estratégico.

A continuación pasamos a exponer las principales conclusiones obtenidas en la investigación. En primer lugar, se presentan las conclusiones derivadas del análisis integral de cada caso de estudio.

6.1 Caso de estudio en el Banco Crédito Agrícola de Cartago

Las conclusiones generales más importantes de acuerdo a nuestro análisis, es que podemos indicar que el Banco Crédito Agrícola de Cartago (BCAC), tiene cierta alineación con las estrategias, políticas y metas de la organización con las prácticas de recursos humanos. También podemos indicar que existe cierta moderación con variables de contingencia como el ciclo de vida, el nivel de compromiso y el nivel de eficiencia. Adicionalmente, independientemente de su **estrategia defensiva-conservadora**, hay una fuerte alineación interna y externa y las prácticas de recursos humanos se dan de una forma aislada, inclinándose hacia una **perspectiva Universalista**; pero sin dejar de lado, la implicación de variables contingentes con cierta alineación con la estrategia de la organización y las prácticas de recursos humanos, inclinándose hacia una perspectiva Contingente. En resumen podemos concluir que el Banco Crédito Agrícola de Cartago (BCAC), está en la frontera entre las dimensiones Universalista y Contingente, con cierta inclinación hacia la primera, donde se observa que las diferentes prácticas de recursos humanos son de aplicación individual y pocas implicaciones positivas en el nivel de desempeño de los empleados y los resultados de la organización. A continuación se muestra un diagrama causal que muestra esquemáticamente las diferentes relaciones e interrelaciones encontradas en los diferentes casos de estudio que para el caso del Banco Crédito Agrícola y para El Banco Popular y de desarrollo Comunal, que son muy similares y a manera de ejemplo se indica el diagrama correspondiente al Banco Crédito Agrícola de Cartago:

6.1 Diagrama causal para el Banco Crédito Agrícola de Cartago

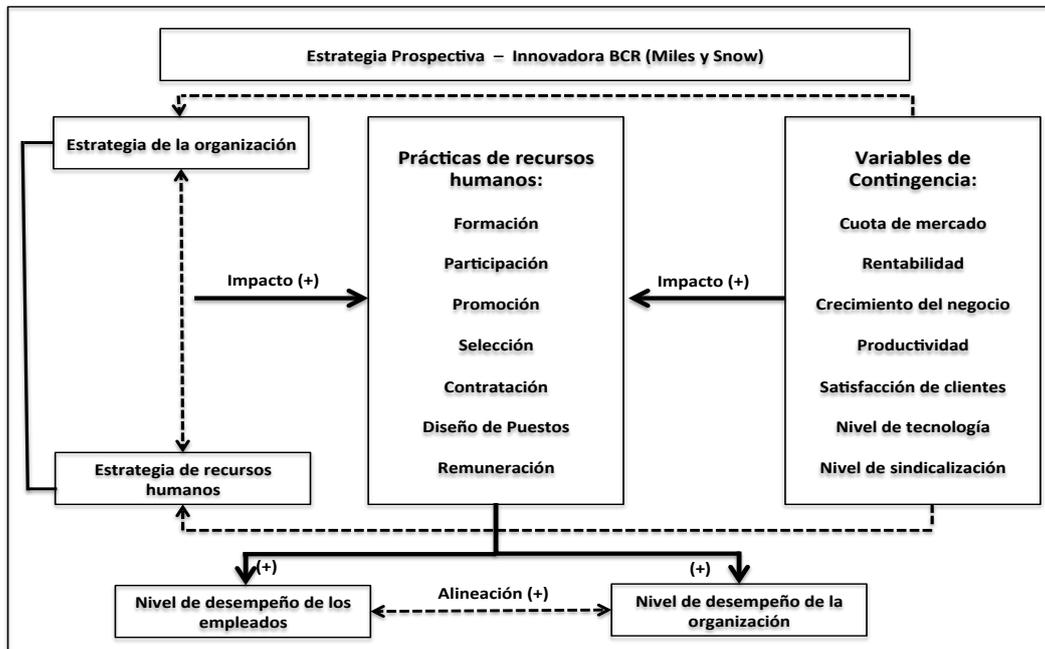


Fuente: elaboración propia

6.2 Caso de estudio en el Banco de Costa Rica

Las conclusiones más importantes en relación al caso de estudio del Banco de Costa Rica que podemos indicar es que esta organización está muy alineada con las estrategias, las políticas y las metas de la organización y con las prácticas de recursos humanos. También podemos concluir que existe cierta moderación con variables de contingencia como el ciclo de vida, el nivel de compromiso y el nivel de eficiencia. Adicionalmente, independiente de su **estrategia prospectiva e innovadora**, hay una evidente alineación entre variables internas y externas; adicionalmente, las prácticas de recursos humanos se dan en forma conjunta, inclinándose hacia una **perspectiva Configuracional**. En resumen podemos concluir que el Banco de Costa Rica, está orientado hacia una perspectiva Contingente, donde el conjunto de prácticas de recursos humanos están muy alineadas con la estrategia de la organización, con implicaciones positivas en el nivel de desempeño de los empleados y los resultados de la organización. A continuación se muestra un diagrama causal que muestra esquemáticamente las diferentes relaciones e interrelaciones encontradas en los diferentes casos de estudio que para el caso del Banco de Costa Rica y para El Banco Nacional de Costa Rica son muy similares y a manera de ejemplo se indica el diagrama correspondiente al Banco de Costa Rica, con sus respectivas alineaciones en cuanto al nivel de desempeño individual y organizacional y la estrategia de la organización y la estrategia de recursos humanos. El diagrama 6.2 nos muestra estas relaciones:

6.2 Diagrama causal para el Banco de Costa Rica (BCR)



Fuente: elaboración propia

6.3 Caso de estudio en el Banco Nacional de Costa Rica

Las conclusiones más importantes en relación al Banco Nacional de Costa Rica, que podemos indicar es que al igual que el Banco de Costa Rica esta muy alineado con las estrategias, políticas y metas de la organización y con las prácticas de recursos humanos. También podemos indicar que existe cierta moderación con variables de contingencia como el ciclo de vida, el nivel de compromiso y el nivel de eficiencia. Adicionalmente, independiente de su **estrategia prospectiva e innovadora**, hay una fuerte alineación interna y externa y las prácticas de recursos humanos se dan en forma conjunta, inclinándose hacia una **perspectiva Configuracional**; pero sin dejar de lado, la implicación de variables contingentes con cierta alineación con la estrategia de la organización y las prácticas de recursos humanos, inclinándose hacia una perspectiva Contingente. En resumen podemos concluir que el Banco Nacional de Costa Rica, está orientado hacia una perspectiva Contingente, con implicaciones no muy claras en el nivel de desempeño de los empleados y los resultados de la organización.

6.4 Caso de estudio en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal

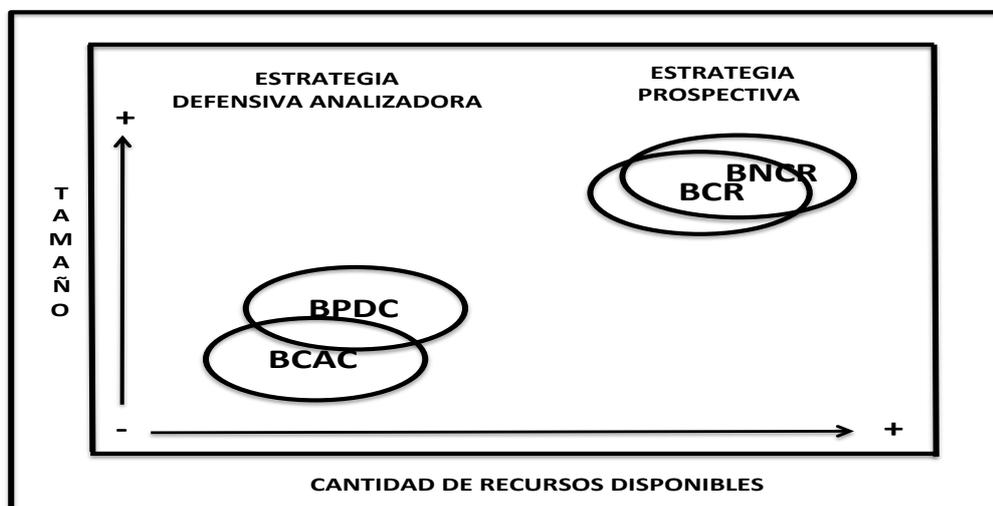
Siguiendo la misma línea de conclusiones que los casos anteriores, podemos indicar que el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, tiene cierta alineación con las estrategias, políticas y metas de la organización con las prácticas de recursos humanos. También podemos indicar que existe cierta moderación con variables de contingencia

como el ciclo de vida, el nivel de compromiso y el nivel de eficiencia. Adicionalmente, independiente de su **estrategia defensiva-conservadora**, hay una fuerte alineación con variables internas y externas y las prácticas de recursos humanos se dan de una forma aislada evidenciando una inclinación hacia la **perspectiva Universalista**; pero sin dejar de lado una leve implicación de variables contingentes alineadas con la estrategia de la organización y las prácticas de recursos humanos, que evidencia la presencia de la perspectiva Contingente. En réúmen podemos indicar que el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, tiene una orientación hacia una perspectiva Universalista, donde las prácticas de recursos humanos se dan en forma aislada, con implicaciones positivas en el nivel de desempeño de los empleados y los resultados de la organización.

6.5 Conclusiones generales integrando los cuatro casos de estudio.

La relación entre el tamaño de la organización y la cantidad de recursos disponibles, es una relación importante; dado que, en nuestra investigación se dio evidencia en relación a la estrategia usada por cada organización. A mayor tamaño de la organización se tienen mayor cantidad de recursos, lo cual apunta a desarrollar una estrategia prospectiva de acuerdo al modelo de *Miles y Snow (1984)*. El siguiente diagrama relacional 6.3 muestra en forma esquemática esta relación:

6.3 Diagrama relacional entre tamaño y cantidad de recursos disponibles

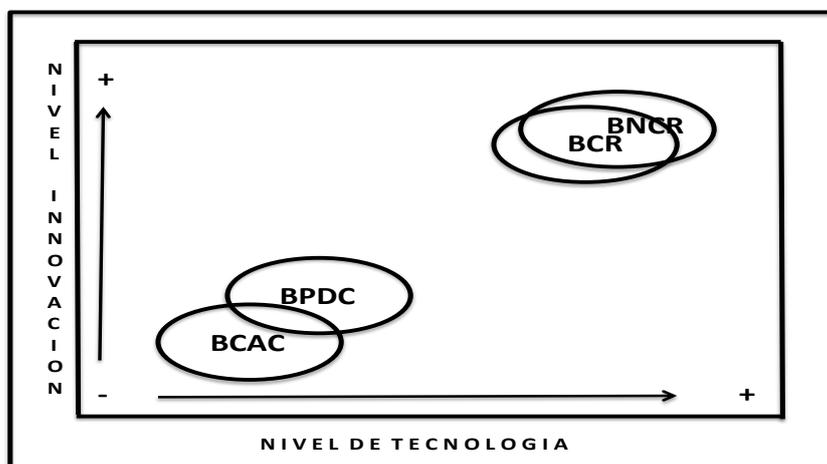


Fuente: Elaboración propia

La relación entre el nivel de tecnología y el nivel de innovación, también podemos concluir que existe una marcada diferencia entre los diferentes bancos, donde podríamos establecer dos grandes grupos, entre los bancos grandes que siguen un liderazgo en tecnología e innovación y los bancos pequeños con una estrategia conservadora o defensiva de acuerdo a lo establecido por *Miles y Snow (1984)*. Los bancos asignados al primer grupo son el Banco de Costa Rica y el Banco Nacional de Costa Rica y los bancos agrupados en el segundo segmento son el Banco Crédito

Agrícola de Cartago y el Banco Popular y de Desarrollo Comunal. El siguiente diagrama 6.4 muestra la relación entre el nivel de innovación con el nivel de tecnología usado, variables importantes que de alguna forma definen la estrategia usada por cada organización:

6.4 Diagrama relacional entre el nivel de tecnología y el nivel de innovación



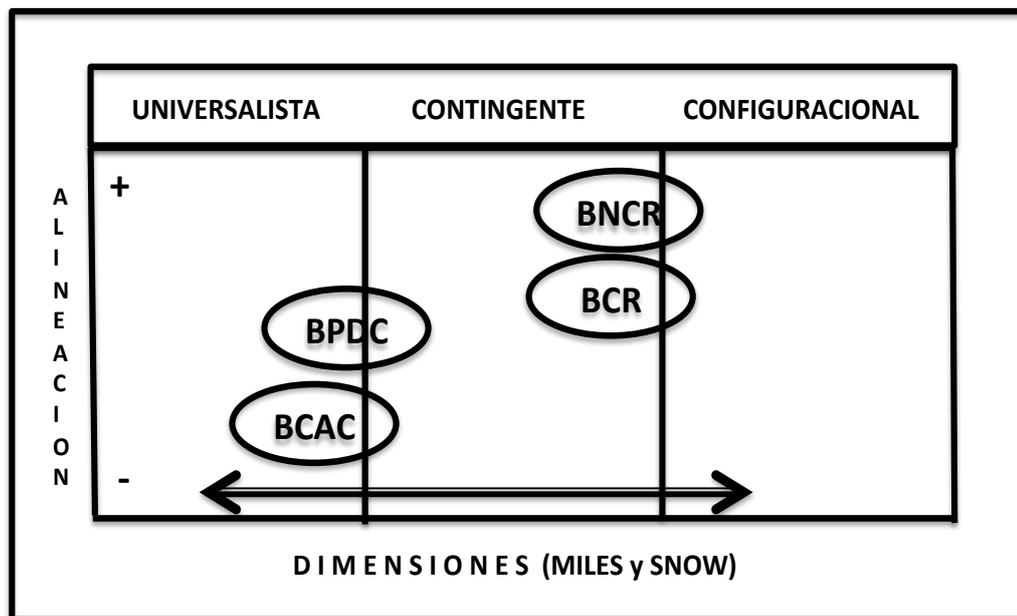
Fuente: Elaboración propia

Relacionando los dos diagramas antes indicados, también podemos concluir que las organizaciones con mayores recursos (en nuestro caso los bancos denominados como grandes) tienen un mayor nivel de tecnología que los bancos denominados como pequeños; al igual que podemos decir, que a mayor tamaño de las organizaciones mayor nivel de innovación van a desarrollar.

Después de analizado los casos podemos indicar que las cuatro organizaciones evaluadas tienen cierta alineación con las estrategias, políticas y metas de las organizaciones con las prácticas de recursos humanos. También podemos indicar que existe cierta moderación con variables de contingencia como el ciclo de vida, el nivel de compromiso y el nivel de eficiencia. Adicionalmente, independiente de su estrategia defensiva-conservadora hay una fuerte alineación interna y externa y las prácticas de recursos humanos se dan de una forma aislada, orientándose hacia una perspectiva Universalista en las organizaciones pequeñas (Banco Crédito Agrícola de Cartago y el Banco Popular y de Desarrollo Comunal); pero sin dejar de lado, la implicación de variables contingentes con cierta alineación con la estrategia de la organización y las prácticas de recursos humanos, inclinándose hacia una perspectiva Contingente. En el caso de las organizaciones consideradas grandes como el Banco de Costa Rica y el Banco Nacional de Costa Rica su orientación es hacia las perspectivas Contingente y Configuracional. En resumen podemos concluir que las diferentes organizaciones tienen implicaciones positivas en el nivel de desempeño de los empleados y los resultados de las organizaciones indistintamente de su estrategia y perspectiva teórica usada o desarrollada.

En relación a las dimensiones o perspectivas teóricas, de acuerdo a *Miles y Snow (1984)* usada por cada una de las organizaciones, considerando todos los elementos analizados y sus relaciones con los diferentes enfoques, podemos decir que los bancos que obedecen a una estrategia defensiva conservadora tienden a perspectivas Universalistas y Contingentes y las organizaciones con una estrategia prospectiva que son pioneras e innovadoras tienden a perspectivas Contingentes y Configuracionales. En el siguiente diagrama 6.5 se muestra estas relaciones:

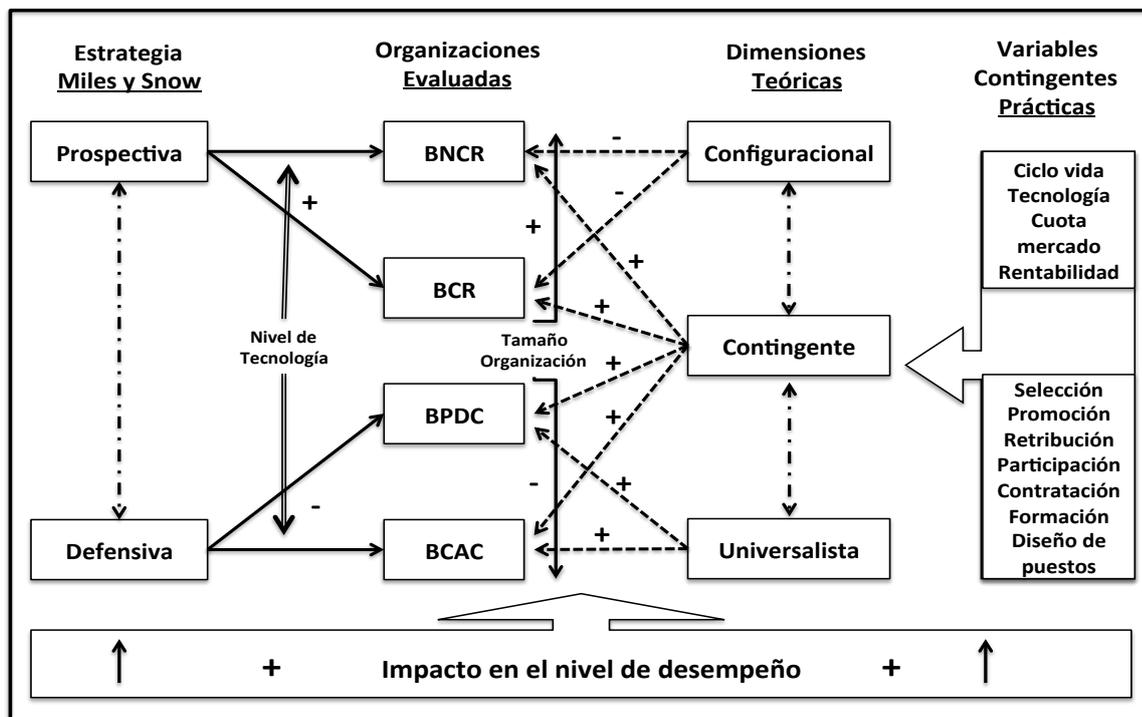
6.5 Diagrama integral de dimensiones para los cuatro casos estudiados.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, a manera de conclusión general se ha desarrollado un diagrama causal relacional global, donde se trata de integrar las relaciones encontradas en el estudio empírico para las cuatro organizaciones estudiadas con sus respectivas alineaciones en cuanto al nivel de desempeño individual y organizacional y la estrategia de la organización y la estrategia de recursos humanos. El diagrama 6.6 nos muestra estas relaciones:

6.6 Diagrama relacional integral para los cuatro casos de estudio



Fuente: Elaboración propia

El aporte científico de este trabajo radica en las relaciones causales encontradas en las diferentes organizaciones que establecen sus estrategias en relación a sus prácticas de trabajo y ha sus programas de trabajo, el cual fue desarrollado utilizando una metodología rigurosamente elaborada bajo el enfoque cualitativo que será de enorme utilidad para los futuros procesos de planeamiento estratégico a seguir.

6.6 Limitaciones y futuras línea de investigación

Existen diversas limitaciones que se podrían convertir en futuras líneas de investigación con objeto de seguir profundizando en las relaciones planteadas. El poco nivel de apoyo por parte de las autoridades de las entidades bancarias hacia la investigación de factores implícitos y explícitos en las prácticas de recursos humanos y su relación con el nivel de desempeño de las organizaciones es la mayor limitación de este estudio. Investigaciones recientes *Jabbour et. al., (2012)* y *Pérez et. al., (2012)* evidencian que existe poco acuerdo sobre aquellas prácticas que deben componer un sistema coherente de gestión de recursos humanos orientado hacia los resultados de las organizaciones. Las prácticas simplemente son una colección de actividades que una organización implementa, no pudiéndose asumir que la suma de una serie de prácticas sea una medida equivalente de la política integral de gestión de recursos humanos (*Bello y Kaufmann 2013*). En esta investigación se ha utilizado un conjunto limitado de prácticas pero podrían incluirse otras muchas que enriquecerían los resultados.

También sería interesante analizar si todas las prácticas son igualmente importantes o si algunas adquieren más relevancia que otras en función de la planeación estratégica

prevista y de la implantación a efectuarse. Los estudios empíricos se han llevado a cabo en sectores industriales como es el caso de los efectuados por *Bello y Kaufmann (2013)*, o en sectores de servicios como es el caso de *De Saá y García (2001)*; *Delery y Doty (1996)* y *Hoque (1999)*; *Boschama y Wetering (2005)*; *Niño (2005)* y *Jola (2013)*. En aquellas investigaciones que engloban a sectores industriales y de servicios como es el caso de *Huselid (1995)*; *Ordiz (2000)* y *Osterman (1996)*; *Bonga y Goldar (2004)* y *Fernández y Paunov (2008)*, el tipo de sector no se ha considerado como una variable discriminante por lo que se han mostrado los resultados de forma global. Esta situación puede ocultar la existencia de diferencias significativas en la relación: prácticas de recursos humanos, estrategia resultados en función del sector de análisis.

Futuras investigaciones en torno a los resultados encontrados, ayudarían a superar algunas de las limitaciones de este estudio. Estos futuros estudios podrían ir encaminados a estudiar en profundidad los aspectos que configuran un proceso tan complejo como lo es el modo a través del cual las organizaciones gestionan sus recursos humanos para obtener un desempeño superior y mantener su ventaja

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABOWD, J. (1990): "Does performance-based managerial compensation affect corporate performance?". *Industrial and Labor Relations Review*, 43 (3), pp. 52-73.

ACKERMAN, K. (1986): "A contingency model of HRM Strategy – empirical research findings revisited". *Management Forum*, 6, pp. 65-83.

AL-KHALIFA, K.N. y ASPINWALL, E.M. (2001): "Using the Competing Values Framework to Investigate the Culture of Qatar Industries". *Total Quality Management Journal*, 12(4), pp. 417-428.

ANSOFF, H. (1985b): ¿Qué es la estrategia de la empresa?, en *Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Volumen V: Dirección General y Política de empresa*. Ediciones Orbis, Barcelona, pp.21-40.

ANSOFF, H.I. (1965): "Corporate strategy". Mc Graw - Hill, New York.

ANSOFF, H.I. (1991): "Strategy management in historical perspective". *International Review of Strategic Management* (2, 1:3-69)

ANSOFF, H.I. Y MCDONNELL, E. (1990): "Implanting strategic management". Prentice Hall, New York

APPELBAUM, E. y BERG, P. (2000): "High Performance Work Systems: Giving Workers a Stake". En Blair, M.M. y Kochan, T.A. (Eds.). *The New Relationship: Human Capital and the American Corporation*, pp. 102-144. Washington, Brookings Institution.

APPLEYARD, M.M. y BROWN, C. (2001): "Employment Practices and Semiconductor Manufacturing Performance". *Industrial Relations*, 40(3), pp. 436-471.

ARCAND, M., ARCAND G. y MOREAU (2002): "Le Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le Développement des Caisses Populaires Desjardins du Québec : Une Validation de L'approche Universaliste des Ressources Humaines". Trabajo presentado en el XXVIIIème Colloque Annuel de l'Association de Science Régionale de Langue Française. Quebec.

ARMSTRONG, M. (2002): *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. Londres, Kogan Page

ARTHUR, J.B. (1992): "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills". *Industrial and Labour Relations Review*, 45(3), pp. 488-506.

ARTHUR, J.B. (1994): "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover". *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 670-687.

BACHARACH, S. (1989): " Organizational theories: some criteria for evaluation". *Academy of management review*.

BAE, J. y LAWLER, J.N. (2000): "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy". *Academy of Management Journal*, 43(3), pp. 502-517.

BAILEY, T. (1993). "Discretionary effort and the organization of work: employee participation and work reform since Hawthorne". (Working Paper). New York: Columbia University.

BAIRD, L. Y MESHOULAM, I. (1984): " The HRS matrix: managing the human resource function strategically". *Human Resource Planning*.

BAIRD, L. y MESHOULAM, I. (1988): "Managing two fits of strategic human resource management". *The Academy of Management Review*, 13 (1), pp. 116-128.

BAIRD, L.; MESHOULAM, I. y DEGIVE, G. (1983): "Meshing human resources planning with strategic business planning: A model approach". *Personnel*, 60 (5), pp. 14-25.

BALKIN, D. y BANNISTER, B. (1993): "Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: A resource dependence perspective". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66 (2), pp. 139-151.

BALKIN, D. y GÓMEZ-MEJÍA, L. (1987): "Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy". *Strategic Management Journal*, 8 (2), pp. 169-182.

BALKIN, D.B. y GOMEZ MEJÍA, L.R. (1990): "Matching Compensation and Organizational Strategies". *Strategic Management Journal*, 11(2), pp. 153-169.

BAMBERGER, P. y MESHOULAM, I. (2000): *Human Resource Strategy*. Thousand Oaks CA, Sage Publications.

BANKER, R.D., FIELD, J.M., y SINHA (1996): "Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: a Longitudinal Field Study". *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 867-890.

BARNEY, J. B (1991): "Firm Resources and Strategic Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120. BARNEY, J. B. (1995): "Looking Inside for Competitive Advantage". *Academy of Management Executive*, 9(4), pp. 49-61

BARNEY, J. y WRIGTH, P.M. (1998): "On Becoming a Strategic Partner: The Roles of Human Resources in Gaining Competitive Advantage". *Human Resource Management*, 37(1), pp. 31-41.

BARON, J.M., DAVIS-BLAKE, A. y BIELBY, W.T. (1986): "The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary within and Among Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 31(2), pp. 248-273.

BARRINGER, M. y MILKOVICH, G. (1998): "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation". *The Academy of Management Review*, 23 (2), pp. 305-324.

BARRON, J., BERGER, M. y BLACK, D. (1999): "Do Workers Pay for On-the-Job Training?". *Journal of Human Resources*, 34(2), pp. 235-252.

BARTEL, A.P. (1994): "Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs". *Industrial Relations*, 33(4), pp. 411-425.

BARTEL, A.P. (2004): "Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking". *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2), pp. 181-203.

BATT, R. (2002): "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth". *Academy of Management Journal*, 45(3), pp. 587-597.

BEARDWELL, I. y HOLDEN, L. (2001): *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Londres, Prentice Hall.

BEATTY, R. (1989): "Competitive human resource advantages through the strategic management of performance". *Human Resource Planning*, 12 (3), pp. 179-194.

BEATTY, R.P. y ZAJAC, E.J. (1994): "Managerial Incentives, Monitoring, and Risk Bearing: A Study of Executive Compensation, Ownership, and Board Structure in Initial Public Offerings". *Administrative Science Quarterly*, 39(2), pp.313-335.

BECKER, B. E. y HUSELID, M. A. (1998): "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications". En Ferris, G. R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, pp. 53-101. Greenwich, JAI Press.

BECKER, B. y GERHART, B. (1996): "The Impact of Human Resource Management on Organizational performance: Progress and Prospects". *Academy of Management Journal*, 39 (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*, 36(1), pp. 39-47.

BECKER, B.E. y GERHART, B. (1996): "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects". *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 779-801.

BECKER, G.S. (1962): "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis". *Journal of Political Economy*, 70, pp. 9-49.

BECKER, G.S. (1964): *Human Capital*. Nueva York, Columbia University Press.

BEER, M. y SPECTOR, B. (1985): *Corporate transformations in Human Resource Management*, en WALTON, R. y LAWRENCE, P. (eds.). *HRM trends and challenges*. Harvard Business School Press, Boston.

BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P.; MILL, Q. y WALTON, R. (1984): *Managing Human Assets*. The Free Press, Nueva York.

BEGIN, J. (1993): "Identifying patterns in HRM systems: Lessons learned from organizational theory". *Research in Personnel and Human Resource Management*, suppl. 3, pp. 3-20.

BELLO Y KAUFMANN (2012): "Paquetes de prácticas de gestión de recursos humanos y su impacto en el desempeño operativo en el contexto de América Latina: El caso de Uruguay". Conferencia interamericana de contabilidad.

BERMUDEZ, H. (2010): "Es posible una gestión humana no funcionalista. Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal". Universidad y Empresa.

BERMUDEZ, H. (2014): "Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos". Cuadernos de Administración. Universidad del Valle.

BERNADIN, H.; BUCKLEY, M.; TYLER, C. y WIESE, D. (2000): "A reconsideration of strategies for rater training". In Ferris, G., (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, JAI Press Inc., Stamford, CT, pp. 221-274.

BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1989): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Bilbao, Deusto.

BESSEYRE, C.H. (1992): " *Gestión estratégica de recursos humanos*". Madrid.

BIKKER, J. A. and BOSS, J.W.B. (2004). *Trends in Competition and Profitability in the Banking Industry: A Basic Framework*. De Nederlandsche Bank.

BIRD, A. y BEECHLER, S. (1995): "Links between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S.-Based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation". *Journal of International Business Studies*, 26(1), pp. 23-45.

BJÖRKMAN, I. y XIUCHENG, X.C. (2002): "Human Resource Management and the Performance of Western Firms in China". *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), pp. 853-864.

BLOOM, M. y MILKOVICH, G.T. (1998): "Relationships among Risk, Incentive Pay and Organizational Performance". *Academy Of Management Journal*, 41(3), pp. 283-297.

BOLLINGER. A.S y SMITH, R.D (2001): " *Managing organizational knowledge as a strategic asset*", *Journal of knowledge Management* Vol. 5 No1.

BONACHE, J. (1999): " *El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas*". *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*.

BONACHE, J. y CABRERA, A. (2002): *Dirección Estratégica de Personas*. Madrid, Prentice-Hall.

BONGA, R. Y GOLDAR, B. (2004): "Contribution of services to output growth and productivity in India manufacturing: pre and post reforms". *Indian Council for research in international economic relations*.

BORMAN, W. (1991): *Job Behavior, Performance, and Effectiveness*. En DUNNETTE, M. y HOUGH, L. (eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 271-326.

BORUKI, C. (1983): "The importance of strategic staffing as a component of human resource management". *Human Resource Management*, 22 (3), pp. 297-312.

BOSCHMA, R. Y WETERING, A. (2005): "The effect of regional differences on the performance of software firms in the Netherlands". *Journal of Economic Geography*.

BOSELIE, P., PAAUWE, J. y JANSEN, P. (2001): "Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands". *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), pp. 1107-1125.

BOUDREAU, J. y RAMSTAD, P. (1999): "Human Resource Metrics: can measures be strategic?". *Research in Personnel and Human Resources Management*, suppl. 4, pp. 75-98.

BOWEN, D.; LEDFORD, G. y NATHAN, B. (1991): "Hiring for the organization, not for the job". *The Academy of Management Executive*, 5 (4), pp. 35-51.

BOWMAN, B. (1987): "Sins of omission: the missing link in evaluation (giving more than superficial attention to the organization's strategic plan)". *Training: The Magazine of Human Resource Development*, 24 (5), pp. 45-48.

BOXALL, P. (1992): "Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication?". *Human Resource Management Journal*, 2(3), pp. 60-79.

BOXALL, P. (1996): "The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm". *Human Resource Management Journal*, 6(3), pp. 59-75.

BOXALL, P. (1998): "Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics". *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 265-288.

BOYD, B. y SALAMIN, A. (2001): "Strategic reward systems: a contingency model of pay system design". *Strategic Management Journal*. 22 (8), pp. 777-792.

BRATTON, J. y GOLD, J. (2003): *Human Resource Management: Theory and Practice*. Basingstoke, Palgrave MacMillan

BREAUGH, J. (1981): "Relationships between recruiting source and employee performance, absenteeism, and work attitudes". *The Academy of Management Journal*, 24 (1), pp. 142-147.

BREWSTER, C. (1993): "Developing a 'European' Model of Human Resource Management". *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), pp. 765-784.

BREWSTER, C. (1999): "Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms", *Management International Review*, 39 (3), pp. 45-64.

BROCKBANK, W. (1999): "If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage". *Human Resource Management*, 38(4), pp. 337-352.

BROWN, C., REICH, M. y STERN, D. (1993): "Becoming a High-Performance Work Organization: the Role of Security, Employee Involvement and Training". *International Journal of Human Resource Management*, 4(2), pp. 249-275.

BRYMAN, A. (1988): "Quantity and quality in social research". Routledge London.

BÜHNER, R. (1997): "Increasing Shareholder Value Through Human Asset Management". *Long Range Planning*, 30 (5), pp. 710-717.

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*, 4(1), pp. 77-90.

BURACK, E. (1985): "Linking Corporate Business and Human Resource Planning: Strategic Issues and Concerns". *Human Resource Planning*, 8 (3), pp. 133-146.

BURACK, F.H. Y SMITH, R.D. (1977): "Personnel Management". New York. Wile Pub.

BUTLER, J.; FERRIS, G. y NAPIER N. (1991): *Strategy and Human Resource Management*. Southwestern Publishing Co., Cincinnati, Ohio.

BUTLER, J.E. (1988): "Human Resource Management as a Driving Force in Business Strategy". *Journal of General Management*, 13(4), pp. 88-102.

CAMELO, 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-Recursos Humanos*, no 213, pp. 149-186.

CAMISON, Z.; GARRIGOS, S. Y PALACIOS, M. (2007): "Estrategias competitivas y desempeño empresarial: un estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español". *Investigaciones europeas de dirección y economía de empresa*. Universidad Jaime I.

CAPPELLI, P. y NEUMARK, D. (2001): "Do 'High-Performance' work practices improve establishment-level outcomes?" *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4), pp. 737-775.

CAPPELLI, P. y SINGH, H. (1992): "Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management". En Lewin, D. Mitchell, O.S. y Sherer, P, (Eds.), *Research*

Frontiers in Industrial Relations and Human Resources, pp. 165-192. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.

CARNOTA, O.(1990): " Teoría y práctica de la dirección socialista", La Habana: Editorial Pueblo y Educación

CASCIO, W. (1991):" Costing human resources: the financial impact of behavior in organizations". Boston: PSW-Kent.

CESPEDEZ, J.J Y SANCHEZ, M. (1996): " Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos de empresas". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.

CHADWICK, C. y CAPPELLI, 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, JAI Press.

CHAKRAVARTHY, B. y ZAJAC, E. (1984): "Tailoring incentive systems to a strategic context". Planning Review, 12 (11), pp. 30-35.

CHAN, L.M., SHAFFER, M.A. y SNAPE, E. (2004): "In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance". The International Journal of Human Resource Management, 15(1), pp. 17-35.

CHANDLER, A. (1962): Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

CHIAVENATO I. (1994): " Administración de Recursos Huymanos". Segunda edición Mc Graw Hill.

CHILD J. (1977): Organization. Nueva York, Harper & Row.

CIACALONE, R.A & THOMPSON, K.R (2006): "Business ethics and social responsibility educations. Shifting the wordviews". Academy of Management Learning and Education.

CIMOLI, M. (2010): "Las TIC para el crecimiento y la igualdad: renovando las estrategias de la sociedad de la información de América Latina y Caribe". Lima.

CLARK, T.A. Y PUGH, D.S. (2000): " Similarities and differences in European conceptions of human resource management: towards a polycentric study". International studies of management and organization.

CLAVER CORTES E; GASCO GASCO JL; LLOPIS TVERNER J. (2000): " Los Recursos Humanos en la Empresa. Un enfoque directivo" Editorial Aranzadi.

COATES, J. (1987): "An Environmental Scan: Prejecting Future Human Resource Trends". Human Resource Planning, 10 (3), pp. 219-235.

COLVIN, A. J.S., BATT, R. y KATZ, H.C. (2001): "How High Performance Human Resource Practices and Workforce Unionization Affect Managerial Pay". Personnel Psychology, 54(4), pp. 903-934.

CONYON, M. y READ, L. (1999): "Corporate Productivity, Complementarities and Human Resource Management System". Documento de Trabajo de la Warwick Business School Coventry.

COWHERD, D. y LEVINE, D. (1992): "Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice theory". Administrative Science Quarterly, 37 (2), pp. 302-320.

CUERVO, A. (1989): "Bases para el Diseño Organizativo de la Empresa". Papeles de Economía Española, no39, pp. 88-115.

CUESTA A. (1996) "Tendencias actuales en la gestión de recursos humanos (GRH). Necesidad del modelo funcional de la GRH ". En revista Factores Humanos, No 10. Madrid. Ed: I+D Telefónica.

DARITY, W.A. Jr. (1982): " The human capital approach to black white earnings inequality: some unsettled questions". Journal of human resources.

DATTA, D.K., GUTHRIE, J.P. y WRIGHT, P.M. (2005): "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?". Academy of Management Journal, 48(1), pp. 135-145.

DAVID, F.(2009): " Stratgy Management: Concepts and Cases, New York, Pearson Educational

DAVIS, K., & NEWSRRROM, J. W. (1996):" Organization Behaviour. Translated by Agus Dharma", Erlangga, Jakarta.

DAVIS, R. (1981): "Relating human resources management to business strategy". Proceedings of the Human Resource Policy Institute.

DE KOK, J.M.P. y UHLANER, L.M. (2001): "Organizational Context and Human Resource Management in the Small Firm". Small Business Economics, 17(4), pp. 273-291.

DE SAA PEREZ, P. y GARCIA FALCON, J.M. (2000): "El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9 num. 2, pp. 97-116.

DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. (1982): *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Londres, Addison-Wesley.

DELANEY, J.; LEWIN, D. e ICHINOWSKI, C. (1989): *Human resource policies and practices in american firms*. Washington, D.C. Government Printing Office.

DELANEY, J.T. y HUSELID, M.A. (1996): "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949-969.

DELERY, J. (1998): "Issues of fit in Strategic Human Resource Management: Implications for research". *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 289-309.

DELERY, J. y DOTY, D. (1996): "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational performance predictions", *The Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 802-835.

DELERY, J.E. y SHAW, J.D. (2001): "The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension". Trabajo presentado en el Academy of Management Meeting. Washington.

DELUCA, J. (1988): "Strategic Career Management in Non-Growing Volatile Business Environments", *Human Resource Planning*, 11 (1), pp. 49- 61.

DESHPANDE, S.P. y GOLHAR, D.Y. (1994): "HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study". *Journal of Small Business Management*, 32(2), pp. 49-56.

DESS, G. y DAVIS, P. (1984): "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Performance". *Academy of Management Journal*, 27(3), pp. 467-488.

DESS, G.G. y LUMPKIN, G.T. (2003): *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. Boston, McGraw-Hill.

DEUS, J.L. (1994): "Diseño de la estrategia empresarial". Barcelona, Gestión 2000.

DEV ANNA, M.; FOMBRUN, C. y TICHY, N. (1981): "Human Resources Management: A Strategic Perspective". *Organizational Dynamics*, invierno, 9 (3), pp. 51-67.

DEWAR, R. y WERBEL, J. (1979): "Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict". *Administrative Science Quarterly*, 24 (3), pp. 426-448.

DODGE, H.R. y ROBBINS, J.E. (1992): "An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival". *Journal of Small Business Management*, 30(1), pp. 27-37.

DOTY, D.; GLICK, W. y HUBER, G. (1993): "Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories". *The Academy of Management Journal*, 36 (6), pp. 1.196-1.250.

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*, 19(2), pp. 230-251.

DRUCKE, P. (1968): "Managing for results". Sussex William Heinemann Ltda.

DUNLOP, J.T. y WEIL, D. (1996): "Diffusion and Performance of Modular Production in the U.S. Apparel Industry". *Industrial Relations*, 35(3), pp. 334-355.

DYER, L. (1983): "Bringing human resource into de strategy formulation process". *Human Resource Management*, 22 (3), pp. 257-271.

DYER, L. (1984): "Linking human resource and business strategy". *Human Resource Planning*, 7 (2), pp. 79-84.

DYER, L. (1985): "Strategic Human Resources Management and Planning". En ROWLAND, K.M. y FERRIS, G.R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, pp. 1-30. JAI Press, Greenwich.

DYER, L. y HOLDER, G.W. (1988): "A strategic perspective of human resource management". En DYER, L. (ed.). *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*. Bureau of National Affairs, Washington, D.C., pp. 1-46.

DYER, L. y REEVES, T. (1995): "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go?". *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), pp. 656-670.

DYER, W. G. Jr. y WILLKINS, A. L. (1991): "Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 613-619.

ECO UMBETO (1998): " Cómo se hace una tesis. Técnica y prodecimientos de investigación, estudio y escritura". Ediciones Gedisa, Barcelona.

EHRENBERG, R. y MILKOVICH, G. (1988): "Compensation and firm performance". En KLEINER, M.; BLOCK, R.; ROOMIN, M. y SALSBURG, S. (eds.) Human resources and the performance of the firm. Madison, Wisconsin. University of Wisconsin, Industrial Relations Research Association.

EISENHARDT, K. (1988): "Agency -and Institutional- Theory explanations: The case of retail sales compensation". The Academy of Management Journal, 31 (3), pp. 488-511.

ELTON MAYO (1946): "The human problems of an industrial civilization. Harvard Business School.

ESCRIBA. (1999):" Factores determinantes del comportamiento cooperativo en las alianzas entre empresas: Un estudio cualitativo". Unpublished manuscript.

FAEMS, D. SELS, L; DEWINNE, S. y MAES,L. (2005): "The effect of individual HR domains on financial performance". The international journal of Human Resource Management, Vol. 16 pp. 676-700.

FERNANDES, A. Y POUNOV, C. (2008): "Services FDI and manufacturing productivity growth: There is a link". The World Bank Development Research Group. University of London Economics.

FERNÁNDEZ, Z. (1995): "Las Bases Internas de la Competitividad en la Empresa". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 4(2), pp. 11-20.

FERRIS, G. R., HOCHWARTER, W. A., BUCKLEY, M. R., HARRELL-COOK, G. y FRINK, D.D. (1999): "Human Resources Management: Some New Directions". Journal of Management, 25(3), pp. 385-415.

FERRIS, G.; ARTHUR, M.; BERKSON, H.; KAPLAN, D.; HARRELL-COOK, G. y FRINK, D. (1998): "Toward a social context theory of the humanresource management-organization effectiveness relationship". Human Resource Management Review, 8 (3), pp. 235- 264.

FERRIS, G.R.; HOCHWATER, W.A.; BUCKLEY, M.R.; HARRELL COOK, G. AND FRINK, D.D. (1999): " Human resources management: some new directions". Journal of Management.

FEY, C.F., BJÖRKMAN, I. y PAVLOVSKAYA, A. (2000): "The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia". International Journal of Human Resource Management, 11(1), pp. 1-18.

FIELDS, D., CHAN, A. y AKHTAR, S. (2000): "Organizational Context and Human Resource Management Strategy: A Structural Equation Analysis of Hong Kong Firms". *The International Journal of Human Resource Management*, 11(2), pp. 264- 277.

FIORITO, J. (2001): "Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation". *Journal of Labor Research*, 22(2), pp. 335-354.

FLAMHOLTZ, E.G. y LACEY, J.M. (1981): *Personnel Management, Human Capital Theory, and Human Resource Accounting*. Los Angeles, Institute of Industrial Relations.

FLICK, U. (2004): " *Introducción a la investigación cualitativa*". Madrid. Morata.

FOGARTY, T. (1992): "Organizational socialization in accounting firms: a theoretical framework and agenda for future research". *Accountings, Organizations and Society*, 17 (2), pp. 129 a 149.

FOMBRUN, C. (1982): "Environmental trends create new pressures on human resources". *Journal of Business Strategy*, 3 (1), pp. 253-267.

FOMBRUN, C. y TICHY, N. M. (1983): *Strategic planning and human resource management: At Rainbow's End*. En LAMB, R., (ed.). *Recent advances in strategic planning*. McGraw-Hill: Nueva York.

FOMBRUN, C.; TICHY, N. y DVANNA, M. (1984): *Strategic Human Resource Management*. John Wiley and Sons.

FOMBRUN, C.J., TICHY, N.M. y DEVANNA, M.A. (1984): *A framework for Strategic Human Resource Management*. Nueva York, Wiley.

FOSS, N.J., KNUDSEN, C. y MONTGOMERY, C.A. (1995): "An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm". En Montgomery, C.A. (Eds.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, pp 1-17. Dordrech, Kluwer.

FOULKES, F.K. (1975): " *The expanding role of the personnel function*". *Harvard Business Review*.

FOWLER, A. (1987): "When Chief Executives Discover HRM". *Personnel Management*, 19(1), pp. 3-7.

FREEMAN, R.B. y MEDOFF, J.L. (1984): *What Do Unions Do?*. Nueva York, Basic Books.

FRENCH WENDELL L. (1993): " Administración de personal: desarrollo de recursos humanos". Limusa Noriega editores. México

FREUND, W. y EPSTEIN, E. (1984): People and productivity. Dow Jones Irwin: Nueva York.

GALBRAITH, J. y NATHANSON, D. (1978): Strategy Implementation: The Role of Structure and Process. West Publishing, St. Paul, Minnessotta.

GALOSY, J.R. (1983): " Meshing human resource planning with strategie business planning: one company´s experience". Personnel Journal.

GARCIA S. Y DOLAN S. (1997):" Dirección por valores". España, Editorial Mc Grow Hill Interamericana.

GARCIA, J. y SABATER, R. (2004):" Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos". Capítulo 6. Madrid: Paraninfo.

GARCÍA, M.C., LARRAZA, M. y URTASUN, A. (2003): "High Performance Work Systems and Technological Intensity: A Contingent Approach". Trabajo presentado en el Congreso Internacional de la Iberoamerican Academy of Management. San Paulo.

GARCIA, M.I (2007): " La nueva gestión pública: evolución y tendencias". Presupuesto y gasto público, No 47.

GARCIA, N.; MARTIN, F. Y SANCHEZ, G. (2013): "Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos". Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa.

GERHART, B. (1999): "Human Resource Management and Firm Performance". Research in Personnel and Human Resource Management, suplemento 4, pp. 31-51.

GERHART, B. y MILKOVICH, G. (1990): "Organizational differences in managerial compensation and financial performance". The Academy of Management Journal, 33 (4), pp. 663-691.

GERSTEIN, M. y REISMAN, H. (1983): "Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions". Sloan Management Review, invierno, 24 (2), pp. 33-49.

GHEBREGIORGIS, F Y KARSTEN, L. (2007): " Human resource management and performance in a developingcountry". The international journal of human resource management.

GILL, S. & JOHNSON, P. (2010): " Research Methods for Manager". Cuarta edición. Sage Publications.

GITZENDANNER, C.; MISA, K. y STEIN, R.T. (1983): "Management's involvement in the strategic utilization of the human resource". *Management Review*, 72 (10), pp. 13-17.

GLASER, B. G., y STRAUSS, A. L. (1967): In Escriba (Ed.), "The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research" (1999th ed.). Chicago: Aldine Publishing.

GOLDEN, K.W. y RAMANUJAM, V. (1985): "Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Planning Processes". *Human Resource Management*, 24(4) pp. 429-452.

GOLDSMITH J; CLOKE K. (1996): " Seminario sobre temas geerenciales". La Habana

GÓMEZ-MEJÍA, L. y BALKIN, D. (1992): Compensation, organizational strategy, and firm performance. South-Western, Cincinatti.

GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BALKIN, D.B. y CARDY, R.L. (2001): Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid, Prentice Hall.

GONZALEZ, N. (2008): " Análisis de los factores determinantes de la eficacia organizativa desde la dirección estratégica de recursos humanos". Uiversidad de León.

GOODERHAM. P.N; NORDHAUG. O; RINGDAL. K (1999): "Institution and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms". *Administrative Science Quarterly*. Vol 44. num. 3. pp 507-531.

GOULD, R. (1984): "Gaining competitive edge through human resource strategies". *Human Resource Planning*, 7 (1), pp. 31-39.

GRANT ROBERT M. (2004): "A knowledge accessing theory of strategy alliances". *Journal of Management Studies*.

GRANT, R. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33 (3), pp. 114-135.

GRANT, R. (1996): Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones, (primera edición en Civitas en 1996, reimpresión en 2002), Civitas, Madrid (edición original publicada en 1995 por Blackwell Publishers, Cambridge, Massachussets, USA, con el título Contemporary strategy análisis: concepts, techniques, applications; edición traducida al castellano por Fernández Z., Lorenzo J. y Ruiz J.).

GROSSMAN, W. y HOSKISSON, R. (1998): "CEO pay at the crossroads of Wall Street and Main: Toward the strategic design of executive compensation". *Academy of Management Executive*, 12 (1), pp. 43- 57.

GUARNIZO GRACIA, S.V; JIMENEZ MORENO, J.J; HERNANDEZ PERLINES, F Y GARCIA VILLAVERDE, P.M. (1999): " Dirección de recursos humanos". Albacete Tebar Flores.

GUEST, D. (1987): "Human Resource Management and Industrial Relations". *Journal of Management Studies*, 24(5), pp. 503-21.

GUEST, D. (1989): "Personnel and HRM: Can you tell the difference?". *Personnel Management*, 21 (1), pp. 48-51.

GUEST, D. (1990): "Human Resource Management and the American Dream". *Journal of Management Studies*, 27 (4), pp. 377-397.

GUEST, D. (1994): "Organizational Psychology and Human Resources Management: Towards a European Approach". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(3), pp. 251-270

GUEST, D. (1997): "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda". *International Human Resource Management*, 8(3), pp. 263-276.

GUEST, D. (2001): "Human Resource Management: when research confronts theory". *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), pp. 1.092-1.106.

GUTHRIE, J. (2001): "High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand". *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 180-192.

GUTHRIE, J. (2007): " Remuneration: pay effects at work". *The xford handbook of human resource management*. New York USA.

GUTHRIE, J.P., SPELL, C.S. y NYAMORI, R.O. (2002): "Correlates and Consequences of High Involvement Work Practices: The Role of Competitive Strategy". *International Journal of Human Resource Management*, 13(2), pp. 183-197.

HALL, R.E. (1988): "Fluctuations in Equilibrium Unemployment". *American Economic Review*.

HAMBRICK, D. y SNOW, C. (1989): "Strategic reward systems". En SNOW, C. (ed.). *Strategy, organizational design and human resources management*, pp. 333-368. JAI Press: Greenwich, Connecticut.

HANKS, S. y CHANDLER, G. (1994): "Patterns of Functional Specialization in Emerging High-tech Firms". *Journal of Small Business Management*, 32(2), pp. 23-37.

HANNON, J. M., HUANG, I. y JAW, B. (1995): "International Human Resource Strategy and its Determinants: The Case of subsidiaries in Taiwan". *Journal of International Business Studies*, 26(3), pp. 531-554.

HAREL, G. y TZAFIR, S. (1999): "The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm". *Human Resource Management*, 38 (3), pp. 185-200.

HARTLEY, J.(1994): " Case studies in organizational research, in cassell, C y Syman G. *Qualitative methods in organizational research*". London.

HARTOG, D.N. y VERBURG, R.M. (2004): "High Performance Work Systems, Organizational Culture and Firm Effectiveness". *Human Resource Management Journal*, 14(1), pp. 55-78.

HAX, A. (1985): "A New Competitive Weapon: The Human Resource Strategy". *Training and Development Journal*, 39 (5), pp. 76-82.

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

HERNANDEZ S., R; FERNANDEZ C., C y BAPTISTA L., P (2006):" *Metodología de la Investigación*". Cuarta edición. McGraw-Hill Interamericana Eds. México, 1-850.

HERZBERG, F. (1968): "One More Time: How do you Motivate Employees?". *Harvard Business Review*, 46 (1), pp. 53-62.

HILTROP, J.M. (1996): "The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: Theory and Research". *European Journal of Human Resource Management*, 14(6), pp. 628-37.

HITT, M.A; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K. Y KOCHHA, R.R (2001): " Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms a resource based perspective". *Academy of Management Journal*, Vol.44.

HOEKSEMA, L.; VAN DE VLIERT, E. y WILLIAMS, R. (1997): "The interplay between learning strategy and organizational structure in predicting career success". *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), pp. 307-327.

HOFER, C.W Y MURRAY (1984): "Strategy management casebook in policy and planning". West publishing Co.

HOFFMAN, W.; WYATT, L. y GORDON, G. (1986): "Human Resource Planning: Shifting from Concept to Contemporary Practice". *Human Resource Planning*, 9 (3), pp. 97-108.

HOFSTDE, G. (2001): " Culture´s consequences: comparing values, behaviors". *Institutions and organizations across nations*. USA.

HOPE, C.A. y MUHLEMANN, A.P. (2001): "The Impact of Culture on Best Practice Production/Operations Management". *International Journal of Management Reviews*, 3(3), pp. 199-218

HOQUE, K. (1999): "Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry". *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), pp. 419-443.

HORGAN J y MÜHLAU, P. (2003): "The Adoption of High Performance Human Resource Practices in Ireland: An Integration of Contingency and Institutional Theory". *Irish Journal of Management*, 24(1), pp. 26-47.

HORNSBY, J. y KURATKO, D. (1990): "Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s", *Journal of Small Business Management*, 28 (3), pp. 9-18.

HOROWITZ, J. (1979): " Allemagne Grande Bretegne Frnace: Trois styles de management". *Revune Francaise de Gestion*.

HUANG, T.C. (2000): "Are the Human Resource Practices of Effective Firms Distinctly Different from Those of Poorly Performing Ones?". *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), pp. 436-451.

HUFNAGEL, E. (1987): "Developing Strategic Compensation Plans". *Human Resource Management*, 26 (1), pp. 93-108.

HUNTER, J. y HUNTER, R. (1984): "Validity and utility of alternative predictors of job performance". *Psychological Bulletin*, 96 (1), pp. 72-98.

HUNTER, L. (2000): "What Determines Job Quality in Nursing Homes?". *Industrial and Labor Relations Review*, 53(3), pp. 463-81.

HUSELID, M. (2003): Editor´s note: Special Issue on small and medium-sized enterprises: a call for more research. *Human Resource Management*, 42 (4), p.297.

HUSELID, M.A. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-672

HUSELID, M.; JACKSON, S. y SCHULER, R. (1997): "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 40 (1), pp. 171- 188.

ICHNIEWSKI, C., SHAW K. y PRENNUSHI G. (1997): "The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines". *The American Economic Review*, 87(3), pp 291-314.

JABBOUR, C., DE SOUZA, W., TEXEIRA, A. Y DE SOUZA, A. (2012): "Human Resources Management y Operational performance: Empirical evidence". *Gestao e Producao*.

JACKSON, S. y SCHULER, R. (1995): "Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environments". *Annual Review of Psychology*, 46, pp. 237-264.

JACKSON, S.E., SCHULER, R.S. y RIVERO, J.C. (1989): "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices." *Personnel Psychology*, 42(4), pp. 727-786.

JENNY M. HOUBLER AND NANCY BROWN JOHNSON (2004) " An analysis of current human resource management publications" *Personnel Review*.

JENSEN, M.C Y MECKLING, W.H. (1976): " Theory of the firm: managerial behaviour agency cost and owners hip structure". *Journal of financial economics*.

JENSEN, M.C. (1983): "Organization Theory and Methodology". *Accounting Review*, 56(2), pp. 309-338.

JOHNS, G. (1993): "Constraints on the Adoption of Psychology-Based Personnel Practices: Lessons from Organizational Innovation". *Personnel Psychology*, 46(3), pp. 569-592.

JOHNSON J.W. (1996): "Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer". *Personnel Psychology*, 49 (4), pp. 831-851

JOHNSON, G. (2000): "Strategy Through Cultural Lens Learning from Manager's Experience". *Management Learning*, 31(4), pp. 403-426.

JOHNSON, J.; OLSON, A. y COURTNEY, C. (1996): "Implementing multiple perspective feedback: an integrated framework", *Human Resource Management Review*, 6 (4), pp. 253-277.

JOLA, A. (2013): "Desarrollo del sector servicios y su papel en la consolidación del crecimiento económico mundial". Ecos de Economía. Medellín.

JONES, G. (1984): "Task visibility, free riding, and shirking: explaining the effect of structure and technology on employee behavior". *Academy of Management Review*, 9 (4), pp. 684-695.

KALLEBERG, A.L., KNOKE, D., MARSDEN, P. y SPAETH, J. (1996): *Organizations in America: Analyzing their Structures and Human Resource Practices*. Londres, Sage Publications.

KAMOCHE, K. (1996): "Strategic Human Resource Management Within a Resource-Capability View of the Firm". *Journal of Management Studies*, 33 (12), pp. 213-233.

KANE, B. y PALMER, I. (1995): "Strategic HRM or Managing the Employment Relationship". *International Journal of Manpower*, 16(5), pp. 6-21.

KANTER, R. (1983): "Frontiers for strategic human resource management". *Human Resource Management*, 22 (1/2), pp. 85-92.

KANTER, R. (1984): "Variations in managerial career structures in high- technology firms: The impact of organizational characteristics on internal labor market patterns". En OSTERMAN, P. (eds.): *Internal Labor Markets*, pp.109-131. MIT Press: Cambridge, Massachussets.

KANTER, R. (1989): "The New Managerial Work". *Harvard Business Review*, 67 (6), pp. 85-92.

KATZ, M.L & SHAPIRO, C. (1985): "Network externalities Competition and Compatibility". *The American Economic Review*.

KAUFMAN R. (1995): "Management plus". Educational tchnology.

KAUFMAN, B. (2001): "The Theory and Practice of Strategic HRM, Participative Management Antecedents in Early Industrial Relation". *Human Resource Management Review*, no 11, pp. 505-533.

KAUFMAN, B. (2007): " The development of HRM in historical and international perspective". New York USA. Oxford University Press

KAUFMAN, B. (2012): " Strategy human resource management in the United State: a falling grade after 30 years". *Academy of Management Perspectives*.

KAUFMAN, B.E. (2010): " SHRM theory in the Post Huselid era: why it is fundamentally misspecified". *Industrial Relations*.

KERR, J. (1985): "Diversifications Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study". *The Academy of Management Journal*, 28 (1), pp. 155-179.

KERR, J. y JACKOFSKY, E. (1989): "Aligning managers with strategies: Management development versus selection". *Strategic Management Journal*, 10 (1), pp. 157-170.

KERR, J. y SLOCUM, J.W. (1987): "Managing Corporate Culture Through Reward Systems". *Academy of Management Executive*, 1(2), pp. 90-108.

KETCHEN, D.; THOMAS, J. y SNOW, C. (1993): "Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches". *The Academy of Management Journal*, 36 (6), pp. 1278-1313.

KHATRI, N. (2000): "Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore". *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), pp. 336-365

KIRNAN, J.; FARLEY, J. y GEISINGER, K. (1989): "The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age". *Personnel Psychology*, 42 (2), pp. 293- 308.

KLEINKNECHT, A. (1998): "Is Labour Market Flexibility Harmful to Innovation?". *Cambridge Journal of Economics*, 22(3), pp. 387-396.

KLIMOSKI, R. J. y JONES, R. G. (1994): "Suppose we Took Staffing for Effective Group Decision Making Seriously?". En Guzzo, R.A. y Salas, E. (Eds.), *Team decision making effectiveness in organizations*. San Francisco, Jossey-Bass.

KOCHAN, T. y BAROCCI, T.A. (1985): *Human Resource Management and Industrial Relations*. Boston, Little Brown.

KOCHAN, T. y OSTERMAN, P. (1994): *The Mutual Gains Enterprise*. Boston, Harvard Business School Press

KOONTZ H. Y WEIHRICH H. (1998): " Administración". Quinta edición, México, Mc Graw Hill.

KOONTZ HAROLD Y WEIHRICH HEINZ (1998): " Administración una perspectiva global". México Mc Graw Hill Interamericana.

KRAIMER, M. (1997): "Organizational goals and values: a socialization model", *Human Resource Management Review*, 7 (4), pp. 425-447.

LADO, A. y WILSON, M. (1994): "Human Resource Systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective". *The Academy of Management Review*, 19 (4), pp. 699-727.

LAM, S. y SCHAUBROECK, J. (1998): "Integrating HR planning and organisational strategy". *Human Resource Management Journal*, 8 (3), pp. 5-19.

LAURSEN, K. Y FASS, N.S. (2003): " New human resources management practices, complementarities and the impact on innovation performance". *Cambridge Journal of Economics*.

LAWLER, E. (1984): "The Strategic Design of Reward Systems". En SCHULER, R. y YOUNGBLOOD, S. (eds.). *Readings in Personnel and Human Resource Management*, pp. 326-348. St. Paul, West Pub.

LAWLER, E.E. (1986): *High-Involvement Management*. San Francisco, Jossey Bass.

LAWLER, E.E. (1992): *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. San Francisco, Jossey-Bass

LAWRENCE, P. (1985): "The history of human resource management in American industry". En WALTON, R. y LAWRENCE, P. (1985): *HRM trends and challenges*. Boston, Harvard Business School Press.

LEGGE, K. (1978): " Power innovation and problem solving in personnel management". Maidenhead Mc Graw Hill.

LEGGE, K. (1995): *Human Resources Management Rhetorics and Realities*. Londres, McMillan Press Ltd.

LEI, D. SLOCUM, J.W. y SLATER, R.W (2000): "Global Strategy and Reward Systems: The Key Roles of Management Development and Corporate Culture". *Organizational Dynamics*, 19(1), pp. 27-41.

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*, 13(3), pp. 454-470.

LEONARD, J. (1990): "Executive pay and firm performance". *Industrial and Labor Relations Review*, 43 (3), pp. 13-29.

LEPAK, D y SNELL, S. (1999): "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development". *Academy of Management Review*, 24(1), pp. 31-48.

LEPAK, D. y SNELL, S. (1998): "Virtual HR: strategic human resource management in the 21st Century". *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 215-234.

LINDTROH, J. (1982): " How to best the coming labor shortage". *Personnel Journal*.

LINKEMER, B. (1987): "The critical connection (between training and strategic planning)". *Training: The Magazine of Human Resources Development*, 24, pp. 55-58.

LONIAL, A.: SUBBAGH,C. Y CARTER, R. (2015): "The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource based perspective". *Journal of Small Business Manangement*.

LONDON, M. y STUMPF , S. (1982): *Managing Careers*. Reading, Massachussets. Addison-Wesley.

LORANGE, P. y MURPHY, D.C. (1984): "Bring Human Resources into Strategic Planning: Systems Design Considerations". En Fombrun, C.J., Tichy, N.M. y Devanna, M.A. (Eds.), *Strategic Human Resource Management*, pp. 275-296. Nueva York, John Wiley & Sons.

LUNDY, O. y COWLING, A. (1996): *Strategic Human Resource Strategy*. Londres, Routledge.

MABEY, C. y SALAMAN, G. (1995): *Strategic Human Resource Management*. Oxford, Blackwell Publisher .

MACHIN, S. y WOOD, S. (2004): "Looking for HRM/Union Substitution: Evidence from British Workplaces". *Discussion Paper del Centre for Economic Performance*, Londres.

MAHONEY, J.T. (1995): "The Management of Resources and the Resource of Management". *Journal of Business Research*, 33(1), pp. 91-101.

MAHONEY, T. (1989): "Employment compensation planning and strategy". En GÓMEZ-MEJÍA, L. (ed.). *Compensation and benefits*. ASPA/BNA. Washington D.C. Bureau of National Affairs.

MAKRIDAKIS SPYROS (1993): " Accuracy measure: theoretical and practical concerns". *International Journal of forecasting*. Volume 9.

MAKRIDAKIS, S.G. (1993): "Pronósticos estrategias y planificación para el siglo XXI". Madrid, Diaz de Santos.

MANZINI, A. (1988): "Integratin Human Resource Planning and Development: the unification of strategic, operational, and human resource planning systems". Human Resource Planning, 11 (2), pp. 79-94.

MARCH, I. Y MOSSER, J. (2011): "Efectos de la cultura organizativa sobre la innovación en grandes compañías TIC´s". Economía Industrial.

MARCHINGTON, M. y GRUGULIS, I. (2000): "'Best Practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion". The International Journal of Human Resource Management, 11 (6), pp. 1104-1124.

MARLOW, S. y PATTON, D. (1993): "Research Note-Managing the Employment Relationship in the Smaller Firm: Possibilities for Human Resource Management". International Small Business Journal, 11(4), pp. 57-64.

MARTELL, K. y CARROL, S.J. (1995): "Which Executive Human Resource Management Practices for the Top Management Team are Associated with Higher Firm Performance?". Human Resource Management, 34(4), pp. 497-512.

MARTELL, K.; GUPTA, A. y CARROLL, S. (1996): "Human Resource Management Practices, business strategies, and firm performance: a test of strategy implementation theory". Ibar, 17 (1), pp. 18-35.

MARTIN, F.; ROMERO, P. & SANCHEZ, G. (2005): " Strategy Human Resource Management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual pespectives". International Journal of Resource Management.

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, 10(2), pp. 29-54.

MARTÍN, F.; ROMERO, P.; VALLE, R.; y DOLAN, S. (2001): "Corporate business strategy, career management and recruitment: Do Spanish firms adhere to a contingency model?". Career Development International, 6 (3), pp.149-160.

MARTOCCHIO, J. y BALDWIN, T. (1997): "The evolution of strategic organizational training: new objectives and research agenda". En FERRIS, G. (ed.). Research in Personnel and Human Resource Management. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 1-46.

MAXWELL, J. A. (1996). "Qualitative research design: An interactive approach" (vol. 41). Applied Social Research Methods Series (Thousand Oaks, CA, Sage Publications),

MAYO, E. (1945): The Social Problems of an Industrial Civilization, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

McDUFFIE, J.P. (1995): "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry". Industrial and Labour Relations Review, 48(2), pp. 197-221.

McDUFFIE, J.P. y KRAFCIK, J. (1992): "Integrating Technology and Human Resources for High-Performance Manufacturing: Evidence from the International Auto Industry". En Kochan, T. y Useem, M. (Eds.), Transforming Organizations, pp. 209-226. New York, Oxford University Press.

MCGREGOR, D. (1960): " El lado humano de las organizaciones". Madrid.

MCMAHAN, G.C., VIRICK, M. y WRIGHT, P.M. (1999): "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects". 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. 99-122, Greenwich, JAI Press.

MCMILLAN, I. y SCHULER, R. (1985): "Gaining a competitive edge through human resources". Personnel, 62 (4), pp. 24-29.

MENGUZZATO BOULARD, M. Y RENAU PIQUERAS, J.J. (1991): "La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management". Ariel Economía, Barcelona.

MENGUZZATO M. Y RENAU J.J (1991): "La dirección estratégica de la empresa". Editorial Ariel SA. Barcelona.

MERINO, A. (2013): "Voces: sindicato global y trabajo decente". Diccionario crítico de empresas transnacionales. Claves para enfrentar las grandes corporaciones.

MERINO, A., CONTRERAS, O. Y ESPEJO, A. (2013): "El derecho y las organizaciones sindicales ante el reto global" Lon Harremanak.

MESHOULAM, I. (1984): A development model for strategic human resource management. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Boston.

MEYER, A.; TSUI, A. y HININGS, C. (1993): "Configurational approaches to organizational analysis", Academy of Management Journal, 36 (6), pp. 1175-1195.

MEYER, P.S Y SMITH, C.A. (2000): " HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model". Canadian Journal of Administrative Science.

MICHIE, J. y SHEEHAN-QUINN, M. (2001): "Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance". British Journal of Management, 12(4), pp. 287-306.

MILES, R. y SNOW, C. (1994): "Fit, Failure and the Hall of Fame". Nueva York: The Free Press.

MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process. Nueva York, McGraw-Hill.

MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1984): "Designing Strategic Human Resource Systems". Organizational Dynamics, 31(1), pp. 36-52.

MILKOVICH, G. (1988): "A strategic perspective on compensation management". In Rowland, K. y Ferris, G. (eds.). Research in Personnel and Human Resource Management, 6, pp. 263-288, JAI Press.

MILLER, E. (1984): "Strategic Staffing". En FOMBRUN, C.; TICHY, N. y DEVANNA, M. (eds.). Strategic Human Resources Management, pp. 275-296. Wiley: Nueva York.

MILLER, E. (1989): "Strategic HRM: What it is and what it isn't". Personnel Management, 21 (2), pp. 46-52.

MILLER, E.; BEECHLER, S.; BHATT, B. y NATH, R. (1986): "The Relationship Between the Global Strategic Planning Process and the Human Resource Management Function". Human Resource Planning, 9 (1), pp. 9-24.

MILLER, M. y FRIESEN, P.H. (1984): Organizations: a quantum view. Prentice-Hall, Englewood Cliffs: Nueva Jersey.

MILLIMAN, J., VON GLINOW. M.A. y NATHAN, M. (1991): "Organizational Life-Cycles and Strategic International Human Resource Management in MNCs: Implications for Congruence Theory". Academy of Management Review 6(2), pp. 318-339 .

MILLS, D. (1985): "Planning with people in mind". Harvard Business Review, 63 (4), pp 97-105.

MINTZBERG, H. (1993): "El proceso estrategico: conceptos, contextos y casos". México Prentice Hall Hispanoamericana.

MINTZBERG, H. (1994): "The rise and fall of strategic planning". The Free Press, New York

MINTZBERG, H. (2005): " La estructuración de las organizaiones". Editorial Ariel Barcelona. España.

MOIDEENKUTTY U. AL-LAMBI A; & RAMA MURTHY Y.S (2011). HRM Practices and Organizational Performance in Oman. *Personnel Review*, 40(2), 239-251

MONTOYA A. (2009): " Derecho del trabajo". Editorial Tecnos Madrid.

MORENO JIMENEZ, B.; RODRIGUEZ, C.R. Y ESCABAR, R.E. (2001): " La evaluación del burnout profesional. Factorización del MBI-GS. Un análisis preliminar". *Ansiedad y Estrés*.

NAVAS-LOPEZ, J.E. y GUERRAS-MARTIN, L.A (2002): *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. Madrid, Civitas.

NG, I. y MAKI, D (1994): "Trade Union Influence on Human Resource Management Practices." *Industrial Relations* 33(1), pp. 121-35.

NINIGER, J. (1980): "Human resources and strategic planning: a vital link". *Optimum*, 11 (4), pp. 33-46.

NIÑO, J. (2005): " El sector servicios y desarrollo económico". Universidad Nacional de Colombia.

ODIORNE G.S. (1990): " El lado humano de la dirección". Editorial Díaz de Santos. Madrid.

ORDOÑEZ M. (1995): " La nueva gestión de recursos humanos". *Madrid Gestión* 2000

OSTERMAN, P. (1994): "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?". *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), pp. 173-188.

OUCHI, W.G. (1981): "Organizational Paradigms: A commentary on Japanese Management and Theory Z Organizations". *Organizational Dynamics*, 9(4), pp. 36-43.

PADILLA, A. Y AGUILA, A.R.DE. (2002): " Las formas organizativas en la economía digital: de la estructura simple a la organización en red y virtual". Madrid- Roma.

PECK, S. (1994): "Exploring the Link between Organizacional Strategy and the Employment Relationship: The Role of Human Resources Policies", *Journal of Management Studies*, 31 (5), pp. 715-736.

PEREZ, A.W. (1999): "El estudio de casos. Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas". Pirámide Madrid.

PEREZ, G., EADES, E. Y WILSON. J. (2012): "Managing human resources in the Latin American context: the case of Chile". The International Journal of Human Resource.

PETERS, J. (1988): "Strategic Staffing: a key link in business and Human Resource planning". Human Resource Planning, 11 (2), pp. 151-158.

PETTIGREW, A. (1990): " Longitudinal field research on change: theory and practice". Organization Science.

PFEFFER, J. (1987): "Organizaciones y Teoría de la Organización". El Ateneo: Buenos Aires.

PFEFFER, J. (1994): Competitive Advantage Through People. Boston, Harvard Business School Press.

PFEFFER, J. (1998): "Seven Practices of Successful Organizations". California Management Review, 40(2), pp. 96-123

PFEFFER, J. y BARON, J. N. (1998). "Taking the workers back out: resent trends in the structuring of employment". In B. M. Staw and L.L. Cummings (Eds.). Research in Organizational Behavior, vol. 10, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 257-303.

PFEFFER, J. y COHEN, Y. (1984): "Determinants of Internal Labor Markets in Organizations". Administrative Science Quarterly, 29 (4), pp. 550- 572.

PFEFFER, J. y DAVIS-BLAKE, A. (1987): "Understanding organizational wage structure: A resource dependence approach". The Academy of Management Journal, 30 (3), pp. 437-455.

PFEFFER, J. y LANGTON, N. (1988): "Wage inequality and the organization of work: the case of academic departments". Administrative Science Quarterly, 33 (4), pp. 588-606.

PFEFFER, J. y VEGA, J.F. (1999): "Putting people first for organizational success". The Academy of Management Executive, 13 (2), pp. 37- 48.

PIEDRAHITA, R.H.(1988):" Introduction to computer modelling of aquaculture pond ecosystems". Aquaculture Fisheries Management

PIL, F. K. y McDUFFIE, J.P. (1995): "The Adoption of High-Involvement Work Practices". Industrial Relations, 35(3), pp. 423-455.

POOLE, M. (1999): *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*. Londres, Routledge.

PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York, Free Press.

PORTER, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Gaining and Sustaining Superior Performance*. Nueva York, Free Press.

POSKIENE, A. (2006): " Organizational Culture and innovations". *Engineering Economics*.

PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.

PROSIC (2007): "Programa sociedad de la información y el conocimiento". Universidad de Costa Rica.

QUAID, M. (1993): "Job evaluation as institutional myth". *Journal of Management Studies*, 30 (2), pp. 239-260.

RAGIN, C.C (1999b): "Using qualitative comparative analysis to study causal complexity". *Health services research*.

RAMSAY, H., SCHOLARIOS, D. y HARLEY, B. (2000): "Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box". *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), pp. 501-531.

RENAU PIQUERAS J.J. (1991): "La dirección estratégica: su evolución y estado actual". Madrid

RENAU PIQUERAS, J.J. (1995): " La dirección estratégica: Su evolución y estado actual" en Cuervo García (dtor): *Dirección de empresas de los noventa*. Civitas, Madrid.

RICHARD, O. y JOHNSON, N. (2001): "Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance", *Journal of Managerial Issues*, 13 (2), pp. 177-195.

ROBBINS STEPHEN P. (1994): "Comportamienice Hallto Organizacional: teoría y práctica". Prentice Hall. Séptima edición.

ROBERT E. HOSKISSON; MICHAEL A HITT; WILLIAM P. WAN AND DAPHNE (1999) " Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum". Journal of Management. JOM.

RODRIGUEZ, G.; GIL, J. Y GARCIA, E. (1996): "Metodología de la investigación cualitativa". Aljibe, Málaga.

RODRÍGUEZ, J.M. (2004): "El Desarrollo Interno de los Recursos Humanos como Fuente deVentaja Competitiva para la Empresa". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 13(2), pp. 119-136.

ROGERS, E. y WRIGHT, P. (1998): "Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects and performance information markets". Human Resource Management Review, 8 (3), pp. 311-331.

ROJAS, R. (1977): "Guía para hacer investigaciones sociales". México.

ROMERO, P. (2001): Proyecto docente. Oposición al Cuerpo de Titulares de Universidad. Universidad de Cádiz.

ROSEN, B. Y JERDEE, T. (1986): "Retirement policies for the 21st Century". Human Resource Management, 25 (3), pp. 405-420.

ROTH, K Y O'DONNELL, S. (1996): " Fforeign subsidiary compensation strategy: an agency theory perspective". Academy of Management Journal.

ROUSSEAU, D.M. (1989): " Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements". Sage Thousand Oaks CA.

ROWLAND, K. y SUMMERS, S. (1981): "Human Resource Planning: A Second Look". Personnel Administrator, 26(1), pp. 73-80.

RUIZ, O. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto, Bilbao).

RUSS, C.C. (1982): " Manpower planning systems part II". Personnel Journal.

RUSSELL, C.; TERBORG, J. y POWERS, M. (1985): "Organizational performance and organizational level training and support". Personnel Psychology, 38 (4), pp. 849-863.

RUTHERFORD, M.; BULLER, P. y MCMULLEN, P. (2003): "Human Resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms". Human resource Management, 42 (4), pp. 321-335.

SABATER, V. (2002): "La Nueva Política Retributiva de las Organizaciones Actuales y su Impacto en los Resultados de la Empresa". Tesis Doctoral, Alicante.

SANCHEZ, G. (2001): El origen y la evolución de la investigación en gestión estratégica de los Recursos Humanos. Trabajo de Investigación, Universidad de Cádiz.

SANCHEZ, J. (2001): " Procesos básicos de gestión de recursos humanos". Publicaciones Universidad de Cádiz.

SANCHEZ, I. Y PEREZ, M.S. (2001): " Estrategia, estructura y cultura. Encajes a considerar desde la teoría de la alineación". XI Congreso Nacional de ACEDE.

SÁNCHEZ, R. (1995): "Strategic Flexibility in Product Competition". Strategic Management Journal, 16(Número Especial), pp. 135-159.

SÁNCHEZ, G. (2006): Dirección estratégica de los Recursos Humanos y Diversidad en los grupos de trabajo: Un análisis estructural de efectos moderadores. Tesis Doctoral, Universidad de Cádiz.

SANZ, R. (1998): La Dirección Estratégica de los Recursos Humanos y sus Efectos sobre los Resultados de la Empresa. Una Aproximación Empírica. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia.

SANZ, R., SABATER, R. y ARAGÓN, A. (1999): "Human Resource Management and Business Strategy Links: An Empirical Study". International Journal of Human Resource Management, 10(4), pp. 655-672.

SASTRE, M. y AGUILAR, E. (2003): Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico. McGraw-Hill.

SCHEIN, E. (1978): "Career Dynamics. Reading", Massachussets. Adison-Wesley.

SCHEIN, E. (1986): "A critical look at current career development theory and research". En Hall, D.T. (ed.). Career development in organizations pp. 310-331. Jossey-Bass. San Francisco, California.

SCHENEIDER, B. (1987): "The People Make the Place". Personnel Psychology, 40(3), pp. 437-453.

SCHLESINGER, L. y HESKETT, J. (1991): "Breaking the Cycle of Failure in Service". Sloan Management Review, 32(3), pp. 17-28.

SCHNEIDER, B. y BOWEN, D.E. (1985): "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension". *Journal of Applied Psychology*, 70(3), pp. 423- 433.

SCHNEIDER, B. y KONZ, A. (1989): "Strategic Job Analysis". *Human Resource Management*, 28 (1), pp. 51-64.

SCHNEIDER, B., GOLDSTEIN, H.W. y SMITH, D.B. (1995): "The ASA Framework: An Update". *Personnel Psychology*, 48(4), pp. 747-779. 332

SCHNEIDER, B., SMITH, D.B., FLEENOR, J. y TAYLOR, S. (1998): "Personality and Organizations: A test of the Homogeneity Hypothesis". *Journal of Applied Psychology*, 83(3), pp. 462-470.

SCHOONHOVEN, C. (1981): "Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency theory". *Administrative Science Quarterly*, 26 (3), pp. 349-377.

SCHULER, R. (1981): *Personnel and Human Resource Management*. West Publishing, St. Paul, Minnessotta.

SCHULER, R. (1987): "Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy". *Human Resource Planning*, 10 (1), pp. 1-17.

SCHULER, R. (1992): "Strategic Human Resource Management: Linking the people with the strategic needs of the Business". *Organizational Dynamics*, 21 (1), pp. 18-32.

SCHULER, R. y JACKSON, S. (1987b): "Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices". *Human Resource Planning*, 10 (3), pp. 125-141.

SCHULER, R. y JACKSON, S. (2005): "A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective", *Management Revue*, 16 (1), pp. 11-35.

SCHULER, R. y MCMILLAN, I. (1984): "Gaining competitive advantage trough Human Resource practices". *Human Resource Management*, 23 (3), pp. 241-256.

SCHULER, R. y WALKER, J. (1990): "Human Resources Strategy: Focusing on issues and actions". *Organisational Dynamics*, 19 (1), pp. 4-19.

SCHULER, R.S. (1987): "Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy". *Human Resource Planning*, 10(1), pp. 1- 17.

SCHULER, R.S. (1992): " Strategic Human Resources Management: linking the people with the strategic needs of the business". *Organizational Dynamics*.

SCHULER, R.S. y JACKSON, S.E. (1987): "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices". *Academy of Management Executive*, 1(3), pp. 207-220

SCHULER, R.S. y WALKER, J., (1990): "Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions". *Organizational Dynamics*, 19(1), pp. 5-19.

SCHULTZ, P.T (1961): " Inversión en capital humano". *Economía de la educación*. Editorial Tecnos Madrid.

SCOTT, W.G. (1998): *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Nueva Jersey, Prentice-Hall.

SEIBERT, K.; HALL, D. y KRAM, K. (1995): "Strengthening the Weak Link in Strategic Executive Development: Integrating Individual Development and Global Business Strategy". *Human Resource Management*, 34 (4), pp. 549-567.

SHERER, P.D. Y LEBLEVIEI, H. (2001): " Bringing variety and change into strategy human resource management research". *Research in personnel an human resource management*.

SHORELL, S. (1999)." The emergence of qualitative methods in health services research". *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1083-1090.

SHORTELL, S.M. y ZAJAC, E.J. (1990): "Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity". *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 817-832.

SISSON, K. y STOREY, J. (2000): *The Realities of Human Resource Management*. Londres, Open University Press.

SKINNER, D., TAGG, C., y HOLLOWAY, J. (2000). "Managers and research: The pros and cons of qualitative approaches". *Management Learning*, 31(2), 163-179.

SLOCUM, J.; CRON, W.; HANSEN, R. y RAWLINGS, S. (1985): "Business Strategy and the Management of Plateaued Employees". *The Academy of Management Journal*, 28 (1), pp. 133-154.

SLUSARCZ, M.; POZO, J. Y PERURENA, L. (2015): "Estudio de la aplicación de las TIC en las PYMES". BC Empresa.

SMITH, E.C. (1982): "Strategic Business Planning and Human Resources: Part I", *Personnel Journal*, 61(8), pp. 606-610.

SNELL, S. (1992): "A test of Control Theory in Strategic Human Resource Management: the mediating effect of administrative information". *The Academy of Management Journal*, 35 (2), pp. 292-327.

SNELL, S. y DEAN, J. (1992): "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective". *Academy of Management Journal*, 35(3), pp. 467-504.

SNELL, S.A. YOUNDT, M.A. y WRIGHT, P.M. (1996): "Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning". En G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 14, pp. 61-90. Greenwich, JAI Press.

SNOW, C. y SNELL, S. (1993): "Staffing as strategy" En SCHMITT, N.; BORMAN, W. y ASOCIADOS (eds.). *Personnel Selection in Organizations*, pp. 448-478. San Francisco, California. Jossey-Bass.

SOFAER, S. (1999). "Qualitative methods: What are they and why use them" *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1101-1118.

SONNENFELD, J. (1984): *Managing career systems: Channeling the flow of executive careers*. Hornewood, Illinois. Irwin.

SONNENFELD, J. y PEIPPERL, M. (1988): "Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems". *The Academy of Management Review*, 13 (4), pp. 588-600.

SPARROW, P. y HILTROP, J. (1994): *European Human Resource Management in Transition*. Prentice-Hall, Londres.

SPARROW, P. y WU, P.C. (1998): "Does National Culture Really Matter?. Predicting HRM Preferences of Taiwanese Employees". *Employee Relations*, 20(1), pp. 26-56

STACEY, R. (1992): "Managing chaos: Dynamic business strategies in an unpredictable world". Kogan Page, London.

STAKE, R. E. (1995). " Negociación interorganizativa: El comportamiento negociador en las joint ventures y adquisiciones". Universidad de Valencia, Facultad de Economía). *The Art of Case Study Research*. London: Sage Publications,

STEINER, G.AA. (1996): " Planificación estratégica: lo que todo el mundo debe saber, una guía paso a paso". Segunda edición México.

STEVEN, H. (2015): "The organization life cycles: integrating content and process". *Journal of Small Business Strategy*.

STONER, J.F. (1997): " *Administración*". Tercera edición. Prentice Hall.

STOREY, J. (1992): *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford, Blackwell Publishing.

STOREY, J. (1995): *Human Resource Management: A Critical Text*. Londres, Routledge.

STOREY, J. (2001): *Human Resource Management: A Critical Text*. Londres, Thomson Learning.

STOREY, J. (2001): " *Human Resource Management: a critical text*". Londres, Thompson Learning.

STROH, L.K., BRETT, J.M., BAUMAN, J.P. y REILLY, A.H. (1996): "Agency Theory and Variable Compensation Strategies". *Academy of Management Journal*, 39(3), pp. 751-767.

SWANBORN, P. (2010): "Case etudy research. What, why and how". Sage, London

SWEET, J. (1982): " How manpower development can support your strategic plan". *Journal of business strategy*.

TAKEUCHI, R. (2003): "How do Get There from Here? Undersastanding the Black Box in Strategic HRM Research from Resource-Based and Social Exchange Perspectives". Tesis Doctoral, Universidad de Mariland.

TAME, J. (2002): "High Performance Work Systems in Small Business", Documento de Trabajo de la Monash University.

TARAZONA, F. J. (2007): " Dirección Estratégica de Recursos Humanos en la Administración Local Española: Propuesta y contraste de un modelo integrado". Tesis doctoral. Valencia

TAYLOR, S.J & BOGDAN, R. (1986): " Introducción a los métodos cualitativos de investigación". Paidós Barcelona.

TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.

TERPSTRA, D.E. y ROZELL, E. J. (1993): "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance". *Personnel Psychology*, 46(1), pp. 27-48.

TICHY, N.; FOMBRUN, C. y DEVANNA, M. (1982): "Strategic Human Resource Management". *Sloan Management Review*, 23 (2), pp. 47-61.

TONG, C.; WAH, T. Y WONG, A. (2014): "The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: the perception of information communication and technology (ICI) practitioners in Hong Kong". *International Journal of Human Resource Management*.

TORRINGTON, D. y HALL, L. (1998): *Human Resource Management*. Hertfordshire, Prentice-Hall. TOWNLEY, B. (1999): "Practical Reason and Performance Appraisal". *Journal of Management Studies*, 36(3), pp. 287-304.

TOSI, H. y GÓMEZ MEJÍA, L. (1989): "The decoupling of CEO pay and performance: an agency theory perspective". *Administrative Science Quarterly*, 34 (2), pp. 169-183.

TOSI, H. y GÓMEZ MEJÍA, L. (1994): "Compensation, monitoring and firm performance". *The Academy of Management Journal*, 37 (4), pp. 1002-1016.

TRICE, H.M. y BEYER, J.M. (1993): *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

TRUSS, C. y GRATTON, L. (1994): "Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach". *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), pp. 663-686.

TYSON, S. (1997): "Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance". *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), pp. 277-290.

ULRICH, D. (1987b): "Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners", *Human Resource Planning*, 10 (4), pp. 169-184.

ULRICH, D. (1997): "Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results". *Human Resource Management*, 36(3), pp. 303-320.

ULRICH, D. y LAKE, D. (1990): "Organizational Capability". New York, Wiley.

ULRICH, D.; GELLER, A. y DE SOUZA, G. (1984): "A strategy, structures, human resource database: OASIS". *Human Resource Management*, 23 (1), pp. 77-90.

VALLE CABRERA, R.J. (2003): "Gestión Estratégica de Recursos Humanos". Madrid, Prentice-Hall.

VALLE, R. (1996): "La gestión estratégica de los recursos humanos". Addison- Wesley Iberoamericana.

VALLE, R.; MARTIN, F.; ROMERO, P. y DOLAN, S. (2000): "Business Strategy, Work Processes and Human Resource Training: Are they congruent?". *Journal of Organizational Behaviour*, 21 (3), pp. 283-297.

VAN DE VEN, A. y DRAZIN, R. (1985): "The concept of fit in strategy research". En CUMMINGS, L. y STAW, B. (eds.). *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 333-365. Greenwich, CT. JAI Press.

VAN SLUIJS, E, VAN ASSEN, A. y DEN HERTOOG, J.F. (1991): "Personnel Management and Organizational Change: A Sociotechnical Perspective". *European Work and Organizational Psychologist*, 1(1), pp. 27-51

VAN SLUIJS, E. (1993): "Het Cyclisch Model Voor Strategisch Personeelsbeleid". *Methoden, Technieken en Analyse*, 28(1), pp. 101-115.

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

VENKATRAMAN, N. (1989): "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence". *The Academy of Management Review*, 14 (3), pp. 423-444.

VERDU, A.; LLORENS, F.L Y GARCIA, V. (2006): " Environment flexibility coalignment and performance: an analysis in large versus small firms". *Journal of Small Business Management*.

VERNA, A.; KOCHAN, T. Y WOOD, S. (2002): " Editor´s introduction". *British Journal of Industrial relations*.

VON NEUMANN, J Y MORGESTERN (1947): " The theory of games and economic behavior". Princeton, Princeton University Press.

VON NEUMANN, JOHN AND OSKAR MORGENSTERN, (1944): " Theory of Games and Economic Behavior". Princeto

WALKER, J. (1980): *Human Resource Planning*. New York. McGraw-Hill.

WALKER, J. (1988): "Managing Human Resources in Flat, Lean and Flexible Organizations: Trends for the 1990's". *Human Resource Planning*, 11 (2), pp. 125-132.

WALKER, J.W. (1994): "Integrating the Human Resource Function with the Business". *Human Resource Planning*, 17(2), pp. 59-77.

WALLACE, M. y FAY, C. (1988): *Compensation theory and practice*. Boston, PWS.

WALTON, R. (1985): "Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality". En WALTON, R. y LAWRENCE, P. (eds.). *HRM trends and challenges*. Harvard Business School Press, Boston.

WALTON, R. y LAWRENCE, P. (1985): *HRM trends and challenges*. Harvard Business School Press, Boston.

WARNER, M. (1984): "New technology, work organizations, and industrial relations". *Omega*, 12 (3), pp. 203-210.

WATSON, J. (1977): "The personnel manager: a study in the sociology of work and employment". Londres Routledge and Kegan Paul.

WAY, S. (2002): "High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business sector". *Journal of management*, 28 (6), pp. 765-785.

WAYNE, S.J., SHORE, L.M. y LIDEN, R.C. (1997): "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective". *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 82-111.

WEISLEDER SAUL Y OBREGON DE FEOLI EUGENIA (2002): "Alternativas de política para fortalecer el ahorro de los hogares de menores ingresos: el caso de Costa Rica". CEPAL

WEISNER, W. y CRONSHAW, S. (1988): "A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview". *Journal of Occupational Psychology*, 61, pp. 275-290.

WELBOURNE, T. y ANDREWS, A. (1996): "Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation?" *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 891-919.

WELHRICH, H. (1995): "Excelencia administrativa: productividad mediante administración por objetivos". Universidad de San Francisco.

WHITFIELD, K. (2000): "High-Performance Workplaces, Training, and the Distribution of Skills". *Industrial Relations*, 39 (1), pp. 1-25.

WILS, T. y DYER, L. (1984): "Relating business strategy to human resource strategy: some preliminary evidence". *Academy of Management Proceedings*, 1984.

WILSON, B. (2009): "Rights revolutions in unlikely places: Costa Rica and Colombia". *Journal of politics in Latin America*.

WOELFEL, J. (1993): "Artificial neural networks in policy research: a current assessment". *Journal of Communications*, 43, pp. 62-80.

WOOD, S. (1996): "High Commitment Management and Payment Systems". *Journal of Management Studies*, 33(1), pp. 53-76.

WOOD, S. (1999): "Human Resource Management and Performance". *International Journal of Management Reviews*, 1(4), pp. 67-413.

WOODWARD, J. (1965): "Industrial organization: Theory and practice". Nueva York, Oxford University Press.

WRIGHT, P. ; LICHTENFELS, P. y PURSELL, E. (1989): "The structured interview: Additional studies and a meta-analysis". *Journal of Occupational Psychology*, 62 (3), pp. 191-199.

WRIGHT, P. (1998): "Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century". *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 187-191.

WRIGHT, P. y MCMAHAN, G. (1992): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, 18 (2), pp. 295-320.

WRIGHT, P. y MCMAHAN, G. (2001): "Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management". En SCHULER, R. y JACKSON, S. "Strategic Human Resource Management". Blackwell Business, pp. 49-72. Este artículo fue publicado en *Journal of Management*, 18 (2), (1992), pp. 295-320.

WRIGHT, P. y SHERMAN, W. (1999): "Failing to find fit in strategic human resource management: theoretical and empirical problems". *Research in Personnel and Human Resources Management*, suppl. 4, pp. 53-74.

WRIGHT, P. y SNELL, S. (1991): "Toward an integrative view of strategic human resource management". *Human Resource Management Review*, 1 (3), pp. 203-225.

WRIGHT, P., KACMAR, K., McMAHAN, G. y DEIEEUW, K. (1995): "Cognitive Ability as a Moderator of the Relationship Between Personality and Job Performance". *Journal of Management*, 21 (6), pp. 1129-1139.

WRIGHT, P.; DUNFORD, B. y SNELL, S. (2001): "Human resources and the resource based view of the firm". *Journal of Management*, 27 (6), pp. 701-721.

WRIGHT, P.; McMAHAN, G. y McWILLIAMS, A. (1994): "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), pp. 301-326.

WRIGHT, P.M. (1998): "HR - Strategy Fit: Does it Really Matter?." *Human Resource Planning*, 21(4), pp. 56-57.

WRIGHT, P.M. Y BOSWELL, W. (2002). "Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research". *Journal of Management*, vol. 28, pp. 247-276.

WRIGHT, P.M. y McMAHAN, G.C. (1994): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". *Journal of Management*, 18(2), pp. 295-320

WRIGHT, P.M. y SNELL, S.A. (1991): "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management". *Human Resource Management Review*, 1(3), pp. 203-225.

WRIGHT, P.M. y SNELL, S.A. (1998): "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management". *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 755-772.

WRIGHT, P.M., McCORMICK, B. SHERMAN, W.S. y McMAHAN, G.C., (1999): "The Role of Human Resource Practices in Petro-Chemical Refinery Performance". *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), pp. 551-571

WRIGHT, P.M., McMAHAN, G.C. y McWILLIAMS, A. (1994): "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource Based Perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), pp. 301-326.

YAN, A. & GRAY, B. (1994): " Bargaining power, management control and performance in United States - Chinese joint venture: a comparative case study". *Academy of Management*

YAÑEZ, G.E. (1991): " Dirección estratégica, decisiones estratégicas". La Habana.

YIN, R (1989): " Case study research: Design and methods". Editorial Sage Newburg Park CA.

YIN, R.(1994). "Case Study Research. Design and Methods". En Arzaluz, S.S. (2005). "La utilización del estudio de caso en el análisis local". *Región y Sociedad*. 17 (32).107-144.

YIN, R.K. (1993): "Applications of case study research". Sage publications.

YOUNDT, M.A. y SNELL, S.A. (2004): "Human Resource Configurations, Intellectual Capital and Organizational Performance". *Journal of Management Issues*, 16(3), pp. 337-360.

YOUNDT, M.A., SNELL, S.A., DEAN, J.W. y LEPAK, D.P. (1996): "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance". *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 836-866.

ZAJAC, E.J. y WESTPHAL, J.D. (1994): "The Cost and Benefits of Managerial Incentives and Monitoring in Large U.S. Corporations: When is more not Better?". *Strategic Management Journal*, 15(1), pp. 121-142.

ZEDECK, S Y CASCIO, W. (1984): " Psychological issues in personnel decisions". *Annual review of Psychology*.

ZHENG, C,; MORRISON, M. Y GRANT, O. (2006): " An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SME'S". *International Journal of Human Resource Management*.

ZIEGER, M. (2012): "The tremors of the debate: Litigation, Argumentative, Strategies and Coalitions in the semesex marriage struggle". Florida State University.