



Aproximaciones teóricas en la administración estratégica de recursos humanos: Perspectiva universalista, contingente y configuracional

Theoretical Approaches in Strategic Human Resource Management: Universalistic, Contingent and Configurational Perspectives

Tomás Vargas Halabí ^{a*} y Marcela León Madrigal ^b

^a *Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)*; ^b *Universidad de Costa Rica*

(Recibido 27 de mayo 2008; aceptado 27 de agosto 2008)

Resumen

Este artículo revisa las principales aproximaciones teóricas a la Administración Estratégica de Recursos Humanos denominadas como universalista, contingente y configuracional por Delery y Doty (1996). Se exponen los principales conceptos de cada una, así como algunos estudios empíricos característicos. Finalmente, se señalan algunas limitaciones, contribuciones y desafíos de estos enfoques en el campo organizacional.

Palabras clave: recursos humanos, administración de recursos humanos, administración estratégica de recursos humanos, enfoques teóricos

Abstract

This article reviews the main theoretical approaches to Strategic Human Resource Management called universalistic, contingent, and configurational by Delery and Doty (1996). The main concepts of each one are exposed, as well as some typical empirical studies. Finally, some limitations, contributions, and challenges of these approaches in the organizational field are pointed out.

Keywords: human resources, human resource management, strategic human resource management, theoretical approaches

* Correspondencia. Correo electrónico: tvargas@ice.go.cr



Introducción

La Teoría de los Recursos (*Resource-Based View*, *RBV* por sus siglas en inglés) constituye en la actualidad, uno de los enfoques más influyentes en la Administración Estratégica (AE) (Newbert, 2007). En este campo, ha contribuido de manera decisiva, a la comprensión de la competitividad desde una perspectiva organizacional interna, en tanto establece que su origen reside en aquellos recursos de la empresa, valiosos, raros, difícilmente imitables e insustituibles (Armstrong & Shimizu, 2007; Barney, 1991). Más aun, desde esta perspectiva, se considera que la posesión de recursos superiores, no asegura por sí misma la ventaja competitiva de forma sostenida, sino aquellas capacidades organizacionales distintivas que permiten hacer el mejor uso de dichos recursos (Mahoney & Pandian, 1992). Por ello, se considera un enfoque teórico complementario, a la vez alternativo, de aquellos que abordan la ventaja competitiva sostenida como resultado de condiciones externas específicas del mercado donde se desempeña la organización (Boxall, 1996; Grant 1991; Rugman & Verbeke, 2002). Incluso en el campo de la Economía Organizacional, autores como Conner (1991), la consideran una nueva teoría de la firma, es decir, aquella que explica porqué las empresas existen y cuáles son los factores que determinan su tamaño y alcance.

Algunos de los principales conceptos e implicaciones de la RBV en el campo organizacional han sido abordados con más detalle en un artículo previo. Por el momento, basta señalar que la importancia que la RBV otorga a los factores internos, especialmente la creación y renovación de capacidades organizacionales valiosas y difícilmente imitables, ha destacado la relevancia de la dinámica organizacional, para comprender el origen de la ventaja competitiva sostenida. Sin duda alguna las personas constituyen un elemento esencial en dicha dinámica, lo cual ha contribuido a la convergencia entre la AE y el campo de los recursos humanos (Barney, Wright & Ketchen, 2001). En esta dirección, enfoques como el de competencias fundamentales (Prahalad & Hamel, 1990), capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997) y gestión del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995), cuyo origen puede ubicarse en la RBV, constituyen “puentes” entre ambas disciplinas (Wright, Dunford & Snell, 2001). Por otra parte, pese a que los desarrollos teóricos más importantes de la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH) no han tenido su origen en el seno de la RBV, los argumentos centrales de esta última han sido el “telón de fondo” de la mayoría de las investigaciones en dicho campo, en las últimas dos décadas (Colbert, 2004). En este sentido, la RBV ha sido un factor fundamental para legitimar la importancia que posee en sí misma la AERH (Wright, Dunford & Snell, 2001).

De acuerdo con lo anterior, es posible identificar dos grandes vertientes de enfoques, en lo que se refiere a la gestión estratégica de las personas, en el campo organizacional. Por una parte, aquellos que se podrían considerar extensiones o desarrollo teóricos estrechamente emparentados con la RBV, y por otra, aquellos vinculados con la AERH cuyo desarrollo ha sido legitimado y ha cobrado relevancia gracias a los argumentos centrales de la RBV (Boxall & Purcell, 2000). En relación con esta última perspectiva, Delery y Doty (1996), en lo que se considera una referencia seminal en el campo, identificaron tres modos de teorizar en la AERH, a saber: universalista, contingente y configuracional.

El propósito del presente trabajo es realizar una breve descripción y análisis de la segunda vertiente de enfoques mencionados en el párrafo anterior. Para ello, se revisan los principales argumentos teóricos y algunos de los hallazgos empíricos de cada uno, con el fin de poder identificar posibles aportes, limitaciones, discrepancias y puntos de integración entre los mismos.



Mejor ajuste o mejores prácticas

De acuerdo con Wright y McMahan (1992), la AERH se encarga de desplegar el conjunto planificado de actividades de recursos humanos, dirigido a la consecución de las metas organizacionales. Esta definición, pese a la gran diversidad de aspectos que abordan otras existentes en la literatura, logra destacar dos temas que han sido centrales en el desarrollo del campo. El primero se refiere a la vinculación entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia de la organización, lo cual se ha denominado ajuste vertical. Este también puede darse con otras variables organizacionales de relevancia, por ejemplo, el estadio de desarrollo de la empresa (Baird & Meshoulam, 1998). El segundo aspecto se relaciona con la coordinación o congruencia interna entre las prácticas de recursos humanos, lo cual ha sido llamado ajuste horizontal.

La importancia de ajustar de forma horizontal o vertical el conjunto de prácticas de recursos humanos, ha sido un aspecto central en el debate entre los enfoques de la AERH. Otro aspecto alrededor del cual ha girado la discusión en el campo, ha sido la existencia de un conjunto universalmente efectivo de prácticas que, por tanto, no requerirían de ningún ajuste. En otras palabras, constituirían el “ajuste óptimo” o las mejores prácticas aplicables a cualquier sistema de administración de recursos humanos (Boxall & Purcell, 2000). A continuación, se aborda el enfoque universalista, basado en esta última premisa.

Enfoque universalista

Este enfoque sostiene que existe una relación lineal entre determinadas prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional. Desde esta perspectiva, es posible identificar aquellas prácticas que consistentemente impactan el desenvolvimiento de cualquier empresa y que, por tanto, pueden extenderse a toda la población de organizaciones (ver Figura 1). En consecuencia, este enfoque no aborda la interacción entre variables organizacionales, o entre estas y los factores del contexto (Boxall & Purcell, 2000; Colbert, 2004; Delery & Doty, 1996). Así por ejemplo, Huselid (1995) afirma que es más importante la adopción de sistemas de alto rendimiento que plantearse la coherencia con la política interna o la estrategia de la organización.



Figura 1. Enfoque universalista

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que el enfoque universalista parte de la premisa teórica más simple y limitada en el campo de la AERH. Pese a esto, ha recibido considerable atención en la literatura (Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey, 2005). De hecho, abundan las denominaciones asociadas con este enfoque, por ejemplo: mejores prácticas de recursos humanos (*human resource best practices*), prácticas laborales de alto rendimiento (*high performance work practices*), sistemas laborales del alto rendimiento (*high performance work systems*), administración basada en alto compromiso (*high commitment management*), sistemas de trabajo de alto compromiso (*high commitment work system*), trabajo de alta implicación (*high involvement workplaces*). En cuanto a la investigación empírica, también son muchos los estudios



realizados desde esta perspectiva (Dutch, 2004). A continuación, se describen algunos de los comúnmente citados en la literatura.

Huselid (1995), en uno de los primeros trabajos sobre prácticas de alto compromiso, examinó el uso en varias industrias de 13 prácticas en diferentes áreas de recursos humanos, a saber: reclutamiento y selección del personal, evaluación del desempeño, incentivos, diseño del puesto, manejo de quejas y conflictos, compartir información, evaluación de las actitudes, manejo de las relaciones de laborales, tiempo dedicado al entrenamiento y metodologías para las promociones. Encontró relación entre el despliegue de prácticas de alto compromiso y los beneficios de la organización. Asimismo, su utilización condujo a la reducción de la rotación de personal y a mejoras en la productividad.

Por otra parte, Delaney y Huselid (1996) realizaron un estudio sobre el nivel de impacto de diversas prácticas de recursos humanos, en 727 organizaciones con y sin fines de lucro. Se evaluó el nivel de implementación de prácticas “progresistas” de recursos humanos, en las áreas de selección del personal, entrenamiento, incentivos, procedimientos para el manejo de quejas y conflictos, descentralización en la toma de decisiones, promoción interna y estructura organizacional (jerárquica o aplanada). Los resultados indicaron una relación positiva entre el uso de dichas prácticas “progresistas” y la percepción del desenvolvimiento de la organización. De acuerdo con estos autores, los hallazgos apoyan la tesis de que el beneficio de dichas prácticas puede generalizarse a diversas organizaciones. Adicionalmente, no brindan soporte a la hipótesis de que el ajuste horizontal impacta positivamente el desenvolvimiento organizacional, aunque en relación con este último aspecto, se reconocen limitaciones metodológicas en el estudio.

Delery y Doty (1996) sometieron a evaluación diferentes hipótesis relacionadas con los enfoques universalista, contingente y configuracional. Para ello, realizaron una encuesta entre 1050 bancos, con el fin de recolectar información sobre distintos aspectos organizacionales, especialmente, la estrategia organizacional y la implementación de ciertas prácticas de recursos humanos en el puesto de oficial de crédito (una posición común en todos los bancos y considerada importante). El desempeño fue evaluado mediante medidas financieras no perceptuales. El estudio encontró una relación positiva entre el uso de evaluaciones del desempeño basadas en resultados, la seguridad en el trabajo y el reparto de utilidades entre los empleados con el desempeño financiero de la organización.

En relación con los practicantes, uno de los modelos más ampliamente difundidos ha sido el propuesto por Pfeffer (1998). Este autor identifica seis prácticas de alto desempeño, a saber: seguridad en el empleo, contratación selectiva, trabajo en equipo y equipos auto administrados, pago de alto nivel contingente con el desempeño organizacional, amplio entrenamiento, reducción de las diferencias de estatus e información compartida.

De acuerdo con Dutch (2004) la literatura que sustenta el enfoque universalista es extensa; sin embargo, los resultados obtenidos señalan que los beneficios de la aplicación de las mejores prácticas pueden no ser universales. Por su parte, Boxall y Purcell (2000), Colbert (2004) y Gerhart (2005), cuestionan fuertemente la evidencia a favor de este enfoque. Sus críticas pueden sintetizarse de la siguiente manera: a) existe evidencia de importantes diferencias entre países e incluso, entre sectores de una misma nación, en relación con las prácticas de recursos humanos que utilizan las empresas. Esta limitada “difusión” de las mejores prácticas indica que las organizaciones realizan un importante esfuerzo para adaptar sus sistemas a las normas culturales y sociales locales; b) a pesar de los sofisticados métodos estadísticos utilizados, se cuestionan aspectos metodológicos de



muchas de las investigaciones. Por ejemplo, se considera limitada la medición de la función de recursos humanos y del desempeño de la empresa, así como la validez de la información proveniente de un única fuente de información (por ejemplo el gerente de recursos humanos) para cada unidad de análisis (organización); c) el concepto de causalidad es muy limitado, en tanto asume que el efecto de las prácticas de recursos humanos es aditivo y lineal sobre el desempeño organizacional. En este sentido, realmente no se intenta explicar cómo los diferentes elementos del sistema de recursos humanos contribuyen al desempeño de la organización; d) las mejores prácticas pueden tener un efecto positivo sobre el desempeño organizacional, sin embargo, no pueden considerarse fuente de ventaja competitiva sostenida en tanto son fácilmente imitables. Estos dos últimos puntos resultan muy problemáticos desde la perspectiva del RBV, la cual enfatiza la importancia de la dinámica organizacional para la creación y renovación de capacidades valiosas, raras, difícilmente imitables e insustituibles.

Pese a las limitaciones esbozadas previamente, Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey (2005) sostienen que el enfoque universalista ha contribuido decisivamente al campo de la AERH, al demostrar el efecto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño organizacional. Una vez aceptado esto en el campo de la AE, ha sido posible para otros enfoques, desarrollar aproximaciones más elaboradas conceptualmente. Una de ellas es el contingente, descrito en el siguiente apartado.

Enfoque contingente

La perspectiva contingente postula relaciones de mayor complejidad que el enfoque universalista; en tanto, se enfoca en interacciones más que en relacionales de carácter lineal. En este sentido, sostiene que el impacto de las prácticas de recursos humanos, en el desenvolvimiento organizacional, es moderado por otras variables denominadas contingentes. Por ello, el énfasis principal se relaciona con el ajuste vertical más que con el horizontal (coordinación entre prácticas) (Colbert, 2004; Delery & Doty, 1996).

Con respecto a los factores contingentes, se han estudiado tres tipos de variables, a saber: estratégicas, organizacionales y ambientales (externas a la organización). Pese a esto, la estrategia organizacional ha sido la principal variable estudiada (Boxall & Purcell, 2000; Martín-Alcázar et al., 2005). En este sentido, un argumento central en este enfoque ha sido que la efectividad de las prácticas de recursos humanos, depende de su ajuste con la estrategia organizacional (Figura 2). Por ello, rechaza la existencia de prácticas ideales universalmente aplicables a cualquier organización. En relación con lo anterior, Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) destacan los siguientes beneficios de la integración de los recursos humanos y las decisiones estratégicas de la empresa: a) proporciona un amplio rango de soluciones para diversos problemas organizacionales; b) asegura que los recursos humanos, financieros y tecnológicos sean tomados en cuenta para el establecimiento de las metas; c) garantiza que se tome en consideración a las personas, quienes son las encargadas de implementar las políticas organizacionales; d) evita la subutilización de recursos, pues impide que se descuide el papel vital de los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva.



Figura 2. Enfoque contingente

En cuanto a las estrategias organizacionales, dos de las tipologías más utilizadas en la AE han sido las propuestas por Porter (1980) y Miles y Snow (1984). En el caso de Porter (1980), distingue tres tipos de estrategias de negocios y sus correspondientes orientaciones en relación con los recursos humanos. La primera denominada de liderazgo en costos, la cual enfatiza la producción eficiente, una delimitación clara de las posiciones de trabajo, la retribución basada en el puesto y un alto nivel de control sobre el rendimiento laboral. La segunda es la estrategia de diferenciación, la cual favorece la innovación y la flexibilidad, una menor planificación laboral, definiciones de puestos más amplias, retribución basada en la contribución del individuo a la organización y una evaluación del desempeño con fines de retroalimentación y no de control. Por último, la estrategia de segmentación implica la combinación de las dos primeras estrategias.

En el caso de Miles y Snow (1984), proponen tres clases de orientaciones estratégicas, a saber: defensiva, exploradora y analista. Las organizaciones que siguen la estrategia defensiva poseen una línea limitada y estable de productos, por lo cual se enfocan en mejorar la eficiencia de sus operaciones. Por su parte, la orientación exploradora se caracteriza por la búsqueda continua de nuevas oportunidades de productos y mercados. En cuanto a las empresas analistas, pueden desempeñarse en ambientes estables o de rápido cambio. En el primero, tienden a actuar de manera rutinaria y eficiente, en contraste en el segundo, vigilan a sus competidores adoptando rápidamente aquellas ideas más prometedoras. De acuerdo con estos autores, y en concordancia con la perspectiva contingente, las prácticas de recursos humanos más efectivas para las organizaciones defensivas serían aquellas relacionadas con una mayor inversión en el capital humano y más orientado al largo plazo (planteamiento tipo “*make*”). En cuanto a las organizaciones exploradoras, los enfoques óptimos son los que permiten la vinculación específica y temporal de los empleados (planteamiento tipo “*buy*”), dado que el mercado donde se desenvuelven, es inestable. Por su parte, las empresas con una orientación analista preferirían una combinación de ambos enfoques de recursos humanos.

Los argumentos contingentes también han tratado de ser contrastados empíricamente. Al respecto es importante señalar que los estudios hacen un amplio uso de técnicas estadísticas, tales como el análisis de regresión, al igual que en el caso del enfoque universalista. Sin embargo, ha recibido menos atención y soporte empírico en la literatura, pese a que implica una mayor elaboración conceptual con respecto a este último enfoque (Martín-Alcázar et al., 2005). A continuación, se describen algunos de los estudios empíricos relacionados con el enfoque contingente.

Youndt, Snell, Dean y Lepak (1996) estudiaron 97 plantas metalúrgicas en las que se evaluaron diversas prácticas en las áreas de administración de personal, evaluación del desempeño, entrenamiento y compensación. Las medidas fueron combinadas en un índice, con el fin de estimar el nivel de aplicación de las prácticas de alto compromiso. Los resultados indicaron una importante



relación entre estas y el desempeño organizacional. Sin embargo, análisis posteriores revelaron una relación significativa entre las prácticas de alto compromiso y una estrategia de manufactura dirigida hacia la calidad.

Por su parte, Delery y Doty (1996), en el estudio descrito en el apartado anterior, no solo hallaron evidencia a favor del enfoque universalista, sino también, a favor de los argumentos contingentes. Encontraron que los bancos con una estrategia exploradora, obtenían mayores beneficios financieros, cuando hacían uso de evaluaciones del desempeño, orientadas a resultados y una menor participación de los oficiales de crédito en la toma de decisiones. Por el contrario, aquellos con una estrategia defensiva se desempeñaron mejor, cuando otorgaron mayor participación en la toma de decisiones a los oficiales de crédito y hacían un menor uso de evaluaciones orientadas a resultados. Pese a estos resultados, Peck (1994), por su parte, no encontró apoyo a los argumentos contingentes al analizar los planteamientos “*buy*” y “*make*” propuestos por Miles y Snow (1984). Al respecto, dicho autor concluye que la relación entre estos modelos de gestión y la estrategia organizacional podría ser más compleja y no tan claramente diferenciada.

Más recientemente, Wan-Jing y Tung Chun (2005) encuestaron 235 empresas Taiwanesas. Por esta vía, obtuvieron información acerca de la estrategia de mercado, el desempeño comparado con la competencia y la gestión de recursos humanos de las organizaciones (participación en la planificación de la estrategias organizacionales; desarrollo de una estrategia de recursos humanos; existencia de políticas en las áreas de compensación, entrenamiento, desarrollo, comunicación con los empleados, igualdad de oportunidades, horarios flexibles de trabajo y desarrollo gerencial). Los resultados reflejaron que las empresas que implementaban una estrategia de mercado, dirigida a la innovación y una gestión de recursos humanos de carácter estratégico, se desempeñaron mejor que aquellas con la misma estrategia y un conjunto de prácticas más tradicional.

Una vez revisados los conceptos más importantes y algunos de los estudios empíricos, relacionados con el enfoque contingente, es conveniente señalar varias de las críticas que se le han formulado en el marco de la AERH. Estas se pueden sintetizar de la siguiente forma: a) falla en reconocer la necesidad de alinear los intereses de las personas con los de la empresa; b) no aborda el carácter complejo y multidimensional de las estrategias organizacionales; c) sobrestima la importancia del ajuste de prácticas individuales o conjuntos de ellas con la estrategia de la empresa, en detrimento de aspectos vitales relacionados con la dinámica organizacional, por ejemplo, la interacción y sinergia entre elementos internos (ajuste horizontal) o el desarrollo de la capacidad de adaptación en ambientes de cambio (Boxall & Purcell, 2000; Colbert, 2004). En relación con esta última crítica, es conveniente señalar que el enfoque contingente es mucho más afín a la RBV que el universalista, por cuanto establece que el despliegue de la estrategia organizacional, no es independiente de los recursos humanos de la empresa. Sin embargo, deja de lado el análisis de la dinámica organizacional, lo que es esencial para alcanzar la ventaja competitiva sostenida de acuerdo con la RBV.

A pesar de estas críticas, Martín-Alcázar et al. (2005) consideran que la contribución del enfoque contingente ha sido importante, ya que ha permitido introducir la influencia de las variables externas en el marco de análisis de AERH. En relación con dicho marco de análisis, a continuación, se aborda el enfoque configuracional que intenta ampliarlo desde una perspectiva interna.



Enfoque configuracional

De acuerdo con el enfoque configuracional, los elementos del sistema de recursos humanos pueden combinarse de diferentes maneras, para obtener un número infinito de configuraciones. Sin embargo, es posible extraer conceptualmente aquellas que constituyen sistemas ideales (Martín-Alcázar et al., 2005). Esto significa la existencia de una lógica que explica las interacciones entre los elementos del sistema, la cual puede ser dilucidada racionalmente atendiendo a determinados factores, para luego ser contrastada empíricamente. En este sentido, Miller (1987) señala cuatro clases de elementos que limitan y moldean la variedad de configuraciones a lo largo del tiempo y los convierte en sistemas coherentes. Son los siguientes: a) la naturaleza del ambiente en que se desempeña la empresa; b) las estrategias que utiliza para lidiar con dicho ambiente; c) la estructura y sistemas organizacionales; d) los valores y comportamientos de la alta administración.

De acuerdo con lo anterior, los efectos de la interacción entre los elementos del sistema de recursos humanos son fundamentales. De hecho, el enfoque configuracional considera que la relación entre conjuntos de prácticas y el desempeño organizacional no es lineal, pues puede ser potenciada o debilitada, como resultado de las múltiples interacciones que ocurren internamente en el sistema de recursos humanos (ajuste horizontal). De acuerdo con esta línea de argumentación, sería la configuración de prácticas como un todo internamente coherente la que afectaría el desempeño organizacional (Figura 3) (Colbert, 2004; Stavrou & Brewster, 2005).

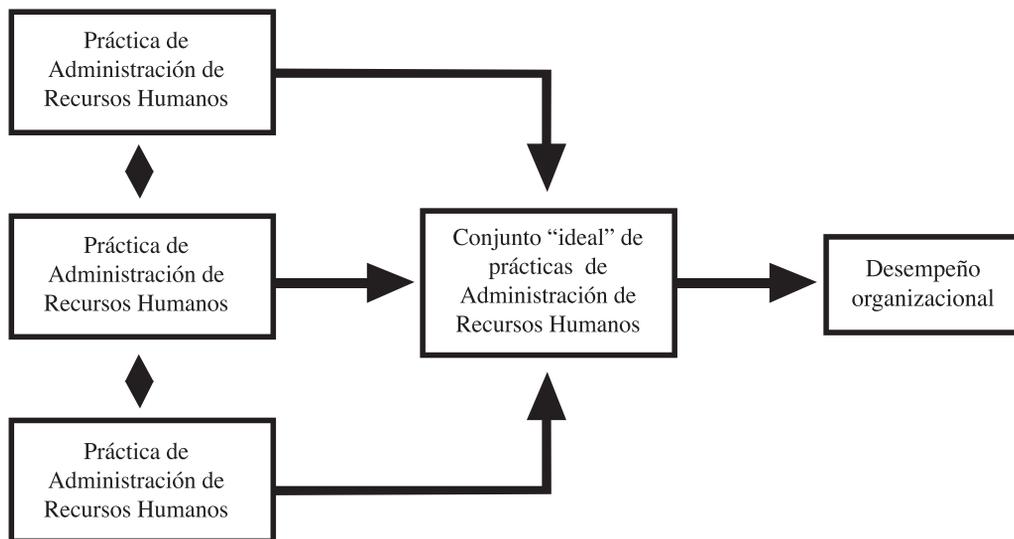


Figura 3. Enfoque configuracional

Un concepto importante relacionado con este enfoque es la equifinalidad. Esta se refiere a la posibilidad de alcanzar metas idénticas mediante diferentes configuraciones de prácticas, pero igualmente efectivas para la organización (Verburg, Hartog & Koopman, 2007). Por ello, se rechaza la existencia de un conjunto definido de mejores prácticas, con lo que se aparta de la perspectiva universalista. Por otra parte, al subrayar la importancia del ajuste horizontal, brinda una mirada en torno a la dinámica interna del sistema de recursos humanos, considerado como una "caja negra" por los enfoques universalista y contingente. El énfasis en la coherencia interna de sistema, no



impide que se señale la relevancia de su ajuste con otros factores de carácter organizacional y ambiental (Delery & Doty, 1996; Martín-Alcázar et al., 2005). Pese a esto, muchos estudios prestan escasa atención al ajuste vertical, ya que su preocupación central radica en identificar el ajuste de las organizaciones a configuraciones ideales, con el fin de determinar su efecto sobre el desempeño. A continuación, se revisan algunos estudios empíricos característicos del enfoque configuracional.

Delery y Doty (1996), en el estudio mencionado en los dos apartados previos, definió dos sistemas ideales de administración de recursos humanos con el fin someter a prueba los argumentos configuracionales, tanto con respecto al ajuste horizontal como al vertical. Estas configuraciones fueron denominadas como interna y de mercado (Tabla 1). La estrategia se definió de acuerdo con la tipología de Miles y Snow (1984). Así, la primera configuración se ajustaría mejor a las organizaciones con una estrategia defensiva, en tanto que la segunda, a aquellas con un enfoque explorador.

Tabla 1. Configuraciones de prácticas de recursos humanos utilizadas por Delery y Doty (1996)

Configuración	Prácticas
Interna	Contratación interna, planes de carrera bien definidos, entrenamiento formal, espacios para la socialización, evaluaciones del desempeño basadas en conductas, retroalimentación para propósitos de desarrollo, poco uso de incentivos y reparto de utilidades entre los trabajadores, seguridad en empleo, otros beneficios, políticas de retiro voluntario, acceso a mecanismos de resolución de conflictos, participación en la toma de decisiones y descripciones estrechas de puestos.
Mercado	Contratación externa, poco uso de planes de carrera, ausencia de entrenamiento formal, escasos espacios para la socialización, evaluación basada en resultados, retroalimentación para efectos evaluativos, reparto de utilidades entre los trabajadores, poca seguridad en el empleo, ausencia de mecanismos de participación y descripciones de puestos amplias.

En cuanto a los resultados, estos autores no encontraron apoyo a la hipótesis, la cual establece que el impacto financiero del sistema de recursos humanos se asocia con su grado de similitud con cualquiera de las configuraciones ideales. Tampoco se obtuvo soporte para los argumentos relacionados con el ajuste vertical, ya que el nivel de correspondencia con la configuración que teóricamente se relaciona con la estrategia organizacional, no mostró asociación con el desenvolvimiento financiero. Por otra parte, se halló evidencia contraria al concepto de equifinalidad, pues los bancos que utilizan un sistema de mercado, mostraron un mejor desempeño. En síntesis, estos autores hallaron muy poco soporte para los argumentos relacionados con el enfoque configuracional. No obstante lo anterior, es conveniente recordar que este estudio se focalizó en una sola posición y en un tipo de organización (bancos).

Por su parte Ferratt, Agarwal, Brown y Morre (2005), estudiaron las prácticas de recursos humanos y la rotación de personal de las áreas de tecnologías de la información (TI) de 106 compañías de diversas regiones de los Estados Unidos. La información fue brindada por el gerente de TI de cada organización. A partir de la revisión de la literatura y los resultados de diversos procedimientos estadísticos (análisis de factores y conglomerados), los investigadores identificaron cinco configuraciones, denominadas orientación al capital humano, orientación a la tarea, seguridad, incentivo a técnicos y utilitaria. Las dos primeras constituyen configuraciones extremas, que se corresponden con la interna y de mercado identificadas por Delery y Doty (1996). La primera se caracteriza por prácticas orientadas a desarrollar un alto nivel de compromiso en el personal,



en contraste con la segunda, más enfocada a la tarea y al logro de metas en el corto plazo. Estas dos configuraciones mostraron ser estables a través de diversos análisis de conglomerados. En cuanto a los resultados, estos indicaron que la rotación de personal fue significativamente menor en la configuración orientada al capital humano que en la orientada a la tarea, lo cual no apoya el principio de equifinalidad. Por otra parte, dichas configuraciones resultaron insuficientes para capturar la complejidad de las organizaciones, ya que solo lograron dar cuenta del 40% de las empresas. Adicionalmente, los datos reflejaron la importancia de factores del ambiente del área de TI para explicar diferencias entre las configuraciones, por ejemplo, la seguridad en el empleo fue más importante en aquellas compañías que desarrollan sus propias aplicaciones y no las adquirieron externamente. En conjunto, estos resultados señalan la importancia de una mayor elaboración teórica, en torno a las configuraciones de recursos humanos, así como la necesidad de incorporar en tales elaboraciones, variables relacionados con el ajuste vertical.

Por su parte, Verburg, Hartog y Koopman (2007) estudiaron 176 empresas de diferentes sectores de actividad económica, cuyos gerentes de recursos humanos se encontraban adscritos a una asociación de profesionales en este campo. Los investigadores identificaron cuatro tipos de configuraciones ideales de acuerdo con la perspectiva desarrollada por Begin (1992, 1993), a saber: burocrática, profesional, mercado y flexible (ver Tabla 2 en el Apéndice 1 para una descripción más detallada). Mediante un cuestionario enviado al gerente de recursos humanos, se obtuvo información acerca de las prácticas aplicadas y el nivel de compromiso del personal de cada compañía. También, se envió un cuestionario al gerente general, con el fin de evaluar el desempeño de la firma y su orientación hacia la innovación. Los análisis revelaron que 18 organizaciones se ajustaron a la configuración burocrática, 46 a la profesional y una a la de mercado. De acuerdo con los autores, la falta de representación de las configuraciones de mercado y flexible puede deberse al marco muestral, ya que proviene de una asociación de profesionales, en la cual es menos probable que estén representadas nuevas empresas. Adicionalmente, los resultados indicaron que las compañías que se ajustaron a alguna configuración, se desempeñaron de manera similar a aquellas sin ajuste. Lo anterior, no brinda soporte al argumento configuracional que establece que el ajuste a alguna de las configuraciones ideales, impacte positivamente el desempeño de la firma. Por otra parte, las empresas que utilizaron una configuración profesional, mostraron un mejor desempeño, niveles más altos de innovación organizacional y un mayor compromiso de la fuerza de trabajo, comparadas con aquellas con una configuración burocrática. Estos resultados se encuentran en la línea de argumentación universalista, pues sugiere que existen configuraciones superiores a otras, lo cual resulta incompatible con el argumento de equifinalidad.

Tal y como reflejan los últimos dos estudios, una de las principales limitaciones del enfoque configuracional consiste en la restringida perspectiva que ofrecen la mayoría de las configuraciones utilizadas acerca de la complejidad de los sistemas organizacionales (Colbert, 2004). Al respecto, algunos autores como Sheppeck y Militello (2000), en la misma línea de argumentación de Miller (1987), han descrito configuraciones que no se limitan a conjuntos de prácticas de recursos humanos, sino que incluyen factores del ambiente (incertidumbre, heterogeneidad y hostilidad), estrategias de negocios (excelencia operacional o liderazgo de productos) y los valores y comportamientos de la alta dirección. Este tipo de perspectivas realmente incorporan el ajuste horizontal y el vertical. Pese a esto, el apoyo empírico alcanzado por el enfoque configuracional, todavía dista mucho del universalista. Al respecto, se ha señalado la necesidad de aplicar metodologías más sofisticadas, con el fin comprender la complejidad de las interacciones que ocurren en la organización. A pesar de



estas críticas, Martín-Alcázar et al. (2005) sostienen que el enfoque configuracional ha contribuido de manera importante a la AERH, al abordar las interacciones entre los elementos del sistema de recursos humanos. Algo que el enfoque universalista y el contingente habían ignorado.

Comentarios finales

Una vez descritos los principales argumentos y características de los enfoques universalista, contingente y configuracional, es posible plantear algunos comentarios finales, a manera de conclusiones.

En el ámbito metodológico, el campo se ha convertido en una “jungla” de estudios empíricos que hacen uso intensivo y extenso de técnicas estadísticas multivariadas. En este sentido, la mayoría de las deficiencias apuntadas en el caso del enfoque universalista, también caracterizan a la investigación relacionada con los enfoques contingente y configuracional. Específicamente, sobresale la gran dependencia de diseños transversales, en los que se hace uso de información proveniente de uno o dos informantes por organización, quienes reportan sobre aspectos de diversa complejidad. Esta deficiencia no es posible solucionarla con el uso de más técnicas estadísticas avanzadas. Al respecto, es importante enfatizar la relevancia de expandir el tipo de diseños utilizados, así como la necesidad de conceptualizar mejor los constructos, con el fin de desarrollar instrumentos confiables y válidos que permitan su correcta medición.

Por otra parte, claramente la RBV ha sido un instrumento para la legitimación y expansión de la AERH. Sin embargo, tal como señala Colbert (2004), los enfoques tradicionales en esta última, presentan dificultades para lidiar con algunas de las ideas centrales de la RBV, en torno a la ventaja competitiva sostenida, por ejemplo: a) el desarrollo de la capacidad de adaptación e innovación en las organizaciones; b) el papel de la complejidad y la ambigüedad causal; c) la importancia del dinamismo organizacional y las condiciones históricas únicas; d) las características de la organización como sistema y el desarrollo de capacidades organizacionales. Por su parte, Gerhart (2005) señala que el énfasis de dichos enfoques en las prácticas de recursos humanos ha sido una limitación. Por ello, sugiere que el campo debe dirigirse hacia el estudio de aspectos como las relaciones laborales. Más aun, Dipboye (2007) argumenta que debe incluir todo lo relacionado con la teoría y la conducta organizacional. En esta misma dirección, señala que los instrumentos y las herramientas utilizadas en los recursos humanos, no pueden separarse del contexto donde se utilizan. Todo esto ha dado origen a un positivo debate teórico en el campo, tal y como lo reflejan trabajos recientes presentados en publicaciones importantes en ámbito de la AE y la AERH, por ejemplo, Becker y Huselid (2006) y Way y Johnson (2005), entre otros. Sin duda, esto es fundamental para el avance de cualquier disciplina.

Los resultados contradictorios de algunos de los estudios descritos a lo largo de este artículo, así como las limitaciones recién mencionadas, brindan una visión pesimista en torno al desarrollo de la AERH. Sin embargo, los enfoques universalista, contingente y configuracional han aportado valiosos conocimientos con respecto al efecto de diversas prácticas de recursos humanos, sobre determinados aspectos del desempeño organizacional. Más aun, diversos autores han señalado que los argumentos y resultados obtenidos por cada enfoque, más que contradictorios, señalan diferentes niveles de abstracción (Colbert, 2004) o perspectivas complementarias (Martín-Alcázar et al., 2005).

En relación con lo anterior, Martín-Alcázar et al. (2005) proponen un marco integrado, en el se retoman los principales aportes de cada enfoque y se enriquecen con otras contribuciones (Figura



4 en el Apéndice 2). En esta línea, señalan que la perspectiva universalista ha permitido establecer, empíricamente, la importancia de los recursos humanos en las organizaciones. A partir de esto, introducen los conceptos de capital humano (conocimiento, destrezas y habilidades de las personas) y sistema de recursos humanos, como elementos diferenciados, pero a la vez, interdependientes. Por otra parte, el enfoque configuracional ha logrado destacar la importancia de la interacción de los diversos componentes del sistema de recursos humanos. En el caso del modelo propuesto, estaría constituido por tres clases de elementos en interacción constante, a saber: la estrategia, las políticas y las prácticas de recursos humanos.

De acuerdo con dichos autores el enfoque, contingente ha permitido establecer la importancia de los aspectos ambientales, organizacionales y, en especial, de la estrategia de la empresa para los recursos humanos. Al respecto, proponen expandir el marco de análisis contingente, de tal forma que se incluyan, por una parte, diferentes aspectos organizacionales (clima, cultura, tecnología, entre otros) que conformarían el contexto interno, y por otra, factores sociales (legislación, cultura, mercado laboral, organizaciones sociales, entre otros) que constituirían el contexto externo. En cuanto al desempeño, se abordaría en tres niveles, a saber: individual, organizacional y social. De acuerdo con los autores, un modelo de este tipo lograría retomar las contribuciones de los distintos enfoques característicos de la AERH en un marco ampliado, que permitiría abordar de una forma más apropiada la compleja dinámica organizacional

Finalmente, tal y como ha podido apreciarse a lo largo de este trabajo, la AERH se encuentra en evolución. Una evolución que la lleva cada vez más cerca de tópicos propios de la Psicología Organizacional. En cierto sentido, puede afirmarse que se ha convertido en un campo más organizacional en su intento por superar aquellos enfoques más tradicionales.

Referencias

- Armstrong, C. & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33(6), 959-986.
- Baird, L. & Meshoulam, I. (1988). Managing two tits of strategic human resource management. *The Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Becker, B. & Huselid, M. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Begin, J. (1992). Comparative human resource management (HRM): A systems perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 379-408.
- Begin, J. (1993). Identifying patterns in HRM systems: Lesson from organizational theory. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3, 3-20.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. *International Journal of Management Review*, 2(2), 183-2003.



- Conner, K. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?. *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Colbert, B. (2004). The complex resource-based View: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Delery, J. & Doty, H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance prediction. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delaney, J. & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Dipboye, R. (2007). Eight outrageous statements about HR science. *Human Resource Management Review*, 17, 96-106.
- Dutch, M. (2004). *Applying an expanded contingency perspective to assess the appropriates of SHRM*. Tesis de doctorado, University of Huston, USA.
- Ferratt, T., Agarwal, R., Brown, C. & Moore, J. (2005). It human resource management configurations and it turnover: Theoretical synthesis and empirical Analysis. *Information System Research*, 16(3), 237-255.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Review*, 16(2), 174-185.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management*, 38(3), 635-672.
- Lengnick-Hall, C. & Lengnick-Hall, M. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *The Academy of Management Review*, 13(3), 454-469.
- Mahoney, J. & Pandian, R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Miles, R. & Snow, C. (1984). Organizational strategy, structure, and process. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Miller, D. (1987). The genesis of configuration. *The Academy of Management Review*, 12(4), 686-701.
- Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessments and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28, 121-146.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, USA: Oxford Press.
- Peck, R. (1994). Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies. *Journal of Management Studies*, 31(5), 715-736.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, USA: Harvard Business Scholl Press.



- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York, USA: Free Press.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Rugman, A. & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769-780.
- Sheppeck, M. & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5-14.
- Stavrou, E. & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality?. *Management Review*, 16(2), 186-201.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wan-Jing, A. & Tung, C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance. A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-474.
- Way, S. & Johnson, D. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19.
- Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. (2001). Human Resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 702-721.
- Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resources management. *Journal Management*, 18(2), 295-320.
- Verbug, R., Hartog, D. & Koopman, P. (2007). Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit. *International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184-208.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J. & Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 30(4), 836-866.

Reseña de los autores

Tomás Vargas Halabí

Psicólogo y administrador de negocios, realizó sus estudios universitarios en la Universidad de Costa Rica, donde obtuvo el grado de bachiller y licenciatura en Psicología. Posteriormente obtuvo el grado de maestría en Administración de Empresas en el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR); estudiante activo del Doctorado en Dirección de Empresas en la Universidad de Valencia, obteniendo el Diploma de Estudios Avanzados (DEA), encontrándose en período de realización de su tesis doctoral. Ha laborado para el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Grupo de Análisis y Consultoría A.C., Programa de Evaluación del ITCR, Coopesa R.L., Banco de Costa Rica, ha sido docente de la UCR y del ITCR.



Marcela León Madrigal

Realizó sus estudios universitarios en la Universidad de Costa Rica, donde obtuvo el grado de bachiller y licenciatura en Psicología, posteriormente realizó su maestría en Terapia de la Conducta en la Universidad Nacional de Educación a Distancia, España. Ha laborado desde 1991 en el área clínica privada en atención con niños, adolescentes y adultos en el Centro Médico San Alberto, también ha laborado para el Colegio Enrique Malavassi Vargas, la Escuela Horizontes y el Colegio Santa Fe; docente de la Universidad de Costa Rica, Universidad Internacional de las Américas.

Apéndice 1

Tabla 2. Configuraciones de prácticas de recursos humanos utilizada por Verbung, Hartog y Koopman (2007)

Configuración	Prácticas de Recursos Humanos
Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de producción estandarizados, constituidos principalmente por actividades relativamente simples. • Reglas y regulaciones como mecanismos para controlar la eficiencia. Grandes departamentos de personal, abocados al desarrollo y ejecución de procedimientos formales para el manejo de la fuerza laboral. Se promueve el acatamiento y la sumisión más que el compromiso. • Tareas estrictamente definidas que requieren un conjunto limitado de destrezas. • Procesos de reclutamiento y selección formales, estandarizados y con herramientas de evaluación con poca elaboración técnica (debido al carácter estandarizado y relativamente simple de las actividades de producción). • Entrenamiento formal con énfasis en destrezas técnicas. Pocas oportunidades de desarrollo. • Sistemas estandarizados y formalizados de recompensa. Evaluación individual mediante formularios estandarizados. • Poca flexibilidad de parte de los administradores, debido a las características del mercado. • Frecuente en empresas industriales que se desempeñan en ambientes estables.
Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de producción constituidos por actividades complejas que requieren conocimientos especializados. Fuerza laboral especializada y difícil de remplazar. • Reglas y regulaciones, pero con menos énfasis en el control. Este se basado en los resultados. • Grandes departamentos de personal abocados a establecer políticas dirigidas principalmente a promover el compromiso. La ejecución tiende a ser descentralizada. • Procesos de reclutamiento y selección descentralizados, asistidos por especialistas del departamento de personal. Uso de entrevistas y pruebas psicométricas. • Posibilidades de desarrollo y promoción internas. Programas formales de desarrollo de carrera. • Sistemas formales de clasificación y valoración de puestos. Poca uso de métodos de compensación variable. Evaluación del desempeño realizada por los superiores, pero basada en criterios desarrollados por el departamento de personal. El desempeño del equipo puede ser parte de la evaluación. • Frecuente en organizaciones públicas orientadas a la calidad y que se desempeñan en ambientes estables.

(Continúa)



Tabla 2. Continúa

Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de negocios constituidos por actividades poco calificadas. • Pobre desarrollo formal de la administración de recursos humanos. Es común que el fundador o dueño sea el responsable de establecer las políticas de recursos humanos. Escasos procedimientos formales. • Supervisión directa, uso limitado de reglas y regulaciones con el fin de mantener la flexibilidad. No existe una clasificación formal de puestos • Solo se ofrece salario como retribución por el esfuerzo. Pocas oportunidades de desarrollo y promoción. • Procedimientos informales de reclutamiento y selección realizados por la jefatura, sin uso de instrumentos técnicos de evaluación. • Pocos fondos para el entrenamiento, en esta área las decisiones se toman con base en cada caso. • Las recompensas son administradas de acuerdo con procedimientos informales. El logro de metas grupales puede ser tomado en cuenta. La evaluación del desempeño se basa en la percepción de la jefatura, con frecuencia de acuerdo con un conjunto preestablecido de metas. • Frecuente en pequeñas empresas en las áreas de construcción, restaurantes e industria de servicios.
Flexible	<ul style="list-style-type: none"> • La fuerza laboral se considera un recurso especializado y difícil de sustituir. Se enfatiza el compromiso de los empleados. Pocas reglas y procedimientos. • Actividades ampliamente definidas. No existen sistemas formales de clasificación puestos. La flexibilidad es un requisito para el éxito. Los empleados son profesionales que pueden desempeñar diferentes actividades cuando se requiere. • La seguridad en el empleo es responsabilidad del trabajador, quién debe cuidar su “empleabilidad”. • Se ofrecen oportunidades de entrenamiento y desarrollo, pero es una responsabilidad que también recae sobre el trabajador. • La ejecución de actividades de administración de recursos humanos recae en los gerentes de línea, con el apoyo de algunos especialistas. • El reclutamiento y selección de personal altamente calificado es una prioridad. Se utilizan herramientas especializadas, usualmente mediante contratación de firmas consultoras. Los gerentes de línea son los responsables de las contrataciones. • Compensación fija combinada con sistemas variables. Se toma en cuenta el desempeño individual y grupal. • No existen programas de desarrollo gerencial, pero existen amplias oportunidades de desarrollo. • Frecuente en empresas de tecnología avanzada, comercio internacional y servicios profesionales que se desenvuelven en ambientes turbulentos, por lo que se mantienen en un continuo proceso de alineamiento con las necesidades de los clientes

