

# La investigación en dirección de recursos humanos: análisis empírico de los procesos de construcción y comprobación de la teoría

Fernando Martín Alcázar • Pedro M. Romero Fernández • Gonzalo Sánchez Gardey<sup>1</sup>  
Universidad de Cádiz

RECIBIDO: 30 de enero de 2007

ACEPTADO: 15 de septiembre de 2008

---

**Resumen:** La dirección de los recursos humanos (DRH) se ha nutrido, en las últimas décadas, de aportaciones provenientes del pensamiento estratégico, organizativo, sociológico y económico. Esta realidad ha contribuido a configurarla como un campo en el que conviven una multiplicidad de enfoques teóricos, aproximaciones y metodologías de investigación. En este trabajo analizamos el estado actual de la investigación en el campo. Utilizamos para ello la metodología propuesta por Snow y Thomas (1994), que proporciona un instrumento para analizar los procesos de construcción y comprobación de la teoría. A partir de este modelo se diseñó un cuestionario enviado a una amplia muestra de académicos en el ámbito de los recursos humanos de todo el mundo. Los datos proporcionaron información relevante sobre las perspectivas teóricas utilizadas, metodologías de obtención y análisis de datos, e intereses de investigación lo que ha permitido describir la forma en la que, en este ámbito concreto de investigación, se generan los planteamientos teóricos y se comprueban de forma empírica.

**Palabras clave:** Estado del arte en investigación en DRH / Investigación en Dirección Estratégica de Recursos Humanos / DRH / Matriz de Snow y Thomas.

## Human Resource Management Research: Empirical Analysis of Theory Building and Testing

**Abstract:** In the last decades, the Human Resource Management discipline has incorporated inputs from different strategic, organizational, sociological, and economic theories. In this paper, we try to shed some light on the complex state of the art in HRM research, which is nowadays characterised by the multiplicity of theories, approaches and methodologies. To do so, the paper draws on Snow y Thomas' (1994) matrix, which provides a useful framework to study how theory is built and tested. Their analytical model has been applied to data obtained from a questionnaire sent to HRM academics from all over the world, in which they were asked about theoretical perspectives, data obtaining and data analysis methodologies and research interests. We identified general trends in HRM research and the particular approaches followed by scholars to describe, explain and predict in each of the stages of the theory development.

**Key Words:** State of the Art in Human Resource Management Research / Human Resource Management Research / Human Resource Management / Snow & Thomas Matrix.

---

## INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

En las dos últimas décadas, la investigación ha puesto especial énfasis en la explicación de la forma en la que las empresas han de enfrentarse a la incertidumbre competitiva, los rápidos cambios en la tecnología y, en general, a las amenazas provenientes de un entorno cada vez más cambiante. En este proceso, se han identificado los factores que determinan la competitividad de las organizaciones. Los diferentes modelos propuestos en este sentido han ido oscilando entre una orientación externa e interna, siguiendo el movimiento pendular descrito por Hoskisson et al. (1999). En el ámbito de la dirección de recursos humanos, este cambio produjo un desplazamiento desde una perspectiva tradicional, centrada en aspectos administrativos y burocráticos, hacia una orientación de carácter más estratégico. Este segundo enfoque considera la dirección de recursos humanos (DRH) como una función

que integra las prácticas, políticas, estrategias y filosofías de gestión de personal (Schuler y Jackson, 1987). Aunque inicialmente los modelos de DRH estuvieron desconectados del pensamiento estratégico, la creciente importancia de los recursos intangibles ha contribuido a resaltar los aspectos sociales, describiendo a los individuos que componen la organización como elementos esenciales de su estrategia (Fombrun et al., 1984; Dyer, 1985; Hendry y Pettigrew, 1986; Fisher, 1989; Butler y Napier, 1993; Wright y McMahan, 1992). Aunque más tarde, este cambio también se ha hecho notar en la literatura española en DRH. El interés por la dimensión estratégica de la función comienza ya a percibirse en el trabajo de académicos como Flórez Saborido et al. (1992), quienes percibieron una preocupación creciente entre los profesionales españoles de recursos humanos por cuestiones estratégicas, alejadas de la gestión administrativista. De esta tendencia se iría haciendo eco, progresivamente, la investigación española

en materia de DRH, en publicaciones tanto extranjeras (Valle Cabrera *et al.*, 2000; Camelo Ordaz *et al.*, 2004; Roca Puig *et al.*, 2004; Jerez Gómez *et al.*, 2005) como nacionales (Claver Cortés y Gascó Gascó, 1994; Carmona Moreno *et al.*, 2000).

Tanto en el contexto académico internacional como en el español, en los últimos años se ha producido una explosión de la literatura en materia de dirección de recursos humanos. Progresivamente se han ido incorporando nuevos marcos teóricos, así como diversas metodologías de análisis que han ido enriqueciendo nuestro conocimiento sobre la función. Sin embargo, al mismo tiempo, la investigación en este campo se ha ido haciendo cada vez más compleja. Por tanto, en este momento, resulta especialmente necesario detenerse a reflexionar acerca del modo en el que se están generando y contrastando teorías para explicar los sistemas de gestión de los recursos humanos. Siguiendo la llamada de autores como Schuler y Jackson (2005), este trabajo pretende aportar al debate acerca de la evolución de la investigación en DRH una descripción empírica del estado actual de la cuestión, basado en datos obtenidos de académicos de todo el mundo. De esta forma, tomando como base el esquema de análisis planteado por Snow y Thomas (1994), trataremos de describir los diferentes enfoques teóricos y metodológicos desde los cuales, en la actualidad, se estudia la función de recursos humanos en las organizaciones.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### EVOLUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La investigación en DRH, tal y como la conocemos hoy en día, surge a principios de los años setenta, con una serie de trabajos que comienzan a replantear la manera tradicional de considerar a las personas en las organizaciones (Drucker, 1968; Foulkes, 1975; Burack y Smith, 1977; Watson, 1977; Legge, 1978; Rowland y Summers, 1981; Baird y Meshoulam, 1984). Frente a los planteamientos anteriores basados en una gestión tradicional, ligada exclusivamente a cuestiones administrativistas, se propone una nueva forma de considerar el factor humano en las organizaciones. Esta transformación en la ló-

gica de análisis coincide con una reorientación de los modelos genéricos de dirección estratégica, hacia el interior de las organizaciones (Hoskisson *et al.*, 1999). La configuración de recursos de la empresa comienza a considerarse como el factor determinante de su posición competitiva, destacándose la importancia de los activos intangibles, entre los que el capital humano ocupa una posición especialmente relevante. En trabajos que hoy podemos considerar pioneros en la materia, como los de Galbraith y Nathanson (1978), Niniger (1981) o Schuler (1981) se explica ya la dirección de recursos humanos como un elemento básico en la formulación e implantación de estrategias empresariales. Se comienza, por tanto, a relacionar esta función con conceptos de los que había estado completamente desligada, como el posicionamiento estratégico, o la sostenibilidad de las ventajas competitivas. Este es el punto de partida desde el que la disciplina comenzaría a desarrollarse. Debido a la falta de marcos teóricos propios (Zedeck y Cascio, 1984; Dyer, 1985; Bacharach, 1989), la disciplina tuvo que ir incorporando progresivamente argumentos y metodologías provenientes de campos científicos muy diversos, como la dirección estratégica, las teorías económicas y de la organización, e incluso planteamientos sociológicos y psicológicos (McMahan, Virick y Wright, 1999). Sobre esta base, en los últimos 20 años se ha multiplicado sustancialmente el número de modelos propuestos para explicar la dirección de recursos humanos como una función de importancia estratégica. Las revisiones de la literatura planteadas por Wright y Macmahan (1992) o Jackson y Schuler (1995), así como los números especiales dedicados a esta materia por revistas tales como la International Journal of Human Resource Management (1997) o la Human Resource Management Review (1998) contribuyeron al desarrollo de la disciplina reordenando los modelos planteados hasta el momento y agrupando las contribuciones más relevantes.

### CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ACTUAL EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como consecuencia del proceso de evolución que acabamos de describir, la DRH se configura

como una disciplina caracterizada por la multiplicidad de aproximaciones teóricas, metodológicas e intereses de investigación (Wright y McMahan, 1992). Por tanto, sigue siendo necesario hacer un esfuerzo por valorar los avances alcanzados e integrar la literatura que ha abordado esta función organizativa.

Con la intención de clarificar la complejidad del campo, se han propuesto diferentes definiciones de la función de recursos humanos, en las que se han tratado de integrar las múltiples dimensiones que abarca dicha cuestión de investigación (Wright y McMahan, 1992; Truss y Gratton, 1994; Snell *et al.*, 1996; Ulrich, 1997). En general, la mayor parte de las conceptualizaciones de la DRH que se han planteado (Fisher, 1989; Mahoney y Deckop, 1986; Wright y Boswell, 2002) coinciden en distinguir dos formas complementarias de comprender la función: 1) una orientación *micro*, centrada en el análisis de la gestión de cada una de las prácticas de recursos humanos y, 2) un punto de vista *macro*, enfocado hacia el estudio del papel estratégico que desempeña la DRH. La primera perspectiva tendría, por tanto, un marcado carácter funcional, ofreciendo modelos para explicar como, con una determinada configuración de políticas como la remuneración, la socialización, o la formación del personal, se pueden conseguir objetivos puntuales de recursos humanos, como la disminución de la conflictividad, o la mejora de la productividad y el compromiso (Walton, 1985; Guest, 1987; Storey, 1995). La segunda perspectiva, más amplia, adopta un punto de vista sistémico. Por tanto, más que en la orientación específica de las políticas de gestión del personal, centra su atención en el sistema de DRH, considerado en su conjunto. El diseño de las políticas y prácticas, así como su integración en patrones de gestión coherentes dependerá de la orientación estratégica de la empresa (Wright y McMahan, 1992; Jackson y Schuler, 1995; Wright *et al.*, 2001). Esta segunda aproximación, conocida como dirección estratégica de recursos humanos (DERH), ha sido considerada por muchos autores como una forma específica y más amplia de entender la DRH, caracterizada por mantener un nivel de análisis y dominio más amplio (Jackson y Schuler, 1987; Wright y McMahan, 1992).

Wright y Boswell (2002) diferencian las dimensiones *micro* y *macro* de DRH atendiendo a dos criterios: el nivel de análisis (individuo u organización) y el número de prácticas consideradas. De esta forma, la perspectiva funcional vendría caracterizada por el análisis individual de prácticas aisladas, mientras que los modelos de DERH se plantean a nivel organizativo y considerando múltiples prácticas de manera conjunta. A esta doble caracterización, Ferris *et al.* (1999) añaden una tercera dimensión, considerando que existe una tercera orientación en la DRH actual dedicada al análisis de los aspectos *internacionales* de la función.

La aproximación estratégica en investigación de recursos humanos está directamente ligada a la competitividad organizativa (Wright y McMahan, 1992; Ferris *et al.*, 1999; Delery y Shaw, 2001; Wright y Boswell, 2002). Esta perspectiva requiere, por tanto, considerar conceptos teóricos que exceden del ámbito estricto de la DRH (Jackson y Schuler, 1995; McMahan *et al.*, 1999). Por este motivo, se han incorporado recientemente argumentos provenientes del pensamiento estratégico, económico y sociológico, como por ejemplo las *teorías de la agencia* o de los *costes de transacción* (Barringer y Milkovich, 1998; Gómez-Mejía, Tosi y Hinkin, 1987; Lepak y Snell, 1999; Romero y Valle, 2001), la *visión de la empresa basada en los recursos y las capacidades* (Balkin y Bannister, 1993; Harrel-Cook y Ferris, 1997) o la *teoría institucional* (Eisenhardt, 1988; Gooderham *et al.*, 1999; Scott y Meyer, 1994). La contribución de la visión basada en los recursos, por ejemplo, ha sido especialmente valiosa para el desarrollo de la DRH, proporcionando criterios válidos para evaluar la capacidad de los recursos humanos para convertirse en recursos estratégicos, así como las condiciones que han de darse para que puedan ser fuente de ventaja competitiva (Boxall, 1996; Barney y Wright, 1998; De Saa y García, 2002; Kamoche, 1996; Lado y Wilson, 1994; Richard y Johnson, 2001; Wright *et al.*, 2001). Igualmente, la investigación actual en DRH se nutre de aportaciones provenientes de otros ámbitos teóricos, como la *teoría de comportamiento* (Huang, 2001; Jackson, Schuler y Rivero, 1989; Schuler y Jackson, 1987 a, b;

Schuler, 1987; Sparrow *et al.*, 1994; Tubre y Collins, 2000), la *teoría de sistemas abiertos* (Snell, 1992; Wright y Snell, 1991; Zedeck y Cascio, 1984;), así como otras aproximaciones más recientes tales como los enfoques de *capital humano* (Cascio, 1991; Lepak y Snell, 1999; Snell y Dean, 1992; Wallace y Fay, 1988) y *capital social* (Adler y Kwon, 2002; Leana y Van Buren, 1999; Nahapiet y Ghoshal, 1998).

### PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN

A la hora de clasificar las diversas aportaciones desarrolladas para explicar las dimensiones micro y macro de la DRH, los académicos han seguido diferentes criterios. No obstante, analizando las diferentes revisiones de la literatura publicadas en este ámbito observamos dos opciones mayoritarias. En primer lugar, un conjunto de trabajos que optan por clasificar las contribuciones en función del marco teórico que sustenta sus proposiciones básicas, como plantean Wright y McMahan (1992) o Jackson y Schuler (1995). Como se demuestra en los trabajos citados, estas clasificaciones resultan especialmente útiles cuando el objetivo de la revisión es identificar la lógica que subyace tras los avances desarrollados en la disciplina, así como la procedencia de sus fundamentos teóricos. Una segunda forma de reorganizar la literatura anterior es atender a la perspectiva de investigación de la que parten los trabajos, que viene determinada por: 1) los objetivos del estudio, y 2) las asunciones implícitas acerca de la relación entre las variables de las que parte el investigador. Atendiendo a este criterio, podemos diferenciar entre trabajos con una orientación *universalista*, *contingente*, *configuracional* y *contextual*. Mientras que las tres primeras perspectivas fueron descritas por Delery y Doty (1996) y Chadwick y Cappelli (1999), la contextual sería identificada como una orientación particular con posterioridad, fundamentalmente gracias a los trabajos de Brewster (1999). Para estructurar la revisión empírica que plantea este trabajo, hemos optado por este segundo criterio de clasificación. En nuestra opinión, cuando el objetivo es ofrecer una caracterización lo más completa posible del estado de la cuestión, la clasificación según la

perspectiva de investigación es preferible. El hecho de que las cuatro categorías se definan sobre la base de unos mismos criterios, y constituyan un espectro que abarca todos los puntos de vista posibles, hace que cualquier aportación puede ser clasificada e incorporada en la revisión.

El objetivo de la perspectiva *universalista* es la identificación de relaciones directas entre las políticas y el desempeño organizativo (Duncan y Hoffman, 1981; Gerhart y Milkovich, 1990; Rumberger, 1987; Russell, Terborg y Powers, 1985; Terpstra y Rozell, 1993; Tsang, 1987). La aportación fundamental de esta perspectiva radica en la justificación de la importancia estratégica del capital humano, proponiendo un conjunto de *mejores prácticas* que permite a las empresas crearlo y gestionarlo. La perspectiva *contingente* completa a la *universalista* al considerar que la dirección de recursos humanos se ve afectada por variables externas. De entre todos los factores condicionantes propuestos, la literatura ha destacado la influencia de la orientación estratégica de la empresa (Lado y Wilson, 1994; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Richard y Johnson, 2001; Wright, Dunford y Snell 2001; Wright, McMahan y McWilliams, 1994), así como el entorno organizativo (Balkin y Bannister, 1993; Jackson y Schuler, 1995; Jones, 1984; Pfeffer, 1987), o el contexto externo (Becker y Gerhart, 1996; Boxall, 1996; Schuler y Walker, 1990). En tercer lugar, el punto de vista *configuracional* analiza la dinámica interna del sistema de DRH. Profundiza en la manera en que sus elementos pueden combinarse sinérgicamente, construyendo orientaciones diversas de DRH (Arthur, 1994; Delery, 1998; Delery y Shaw, 2001; Lepak y Snell, 1998; MacDuffie, 1995; Miles y Snow, 1984; Snell y Dean, 1992; Wright y Snell, 1998). Por último, la perspectiva *contextual* considera la importancia de los factores externos contextuales, no únicamente como una variable contingente sino como un marco para las decisiones de DRH que son influidos e influyen, a su vez, al entorno al que pertenecen (Brewster, 1993, 1995, 1999; Brewster y Bournois, 1991; Brewster y Lockhart, 1992; Hendry y Pettigrew, 1986, 1992; Poole, 1990; Paauwe, 1991; Sparrow y Hiltrop, 1994; Muller, 1999).

## METODOLOGÍAS Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS

La diversidad de enfoques y perspectivas teóricas también se proyecta en aspectos metodológicos, tanto en las técnicas empleadas para obtener datos primarios, como en los métodos de análisis utilizados en el desarrollo de las investigaciones.

Las metodologías de obtención de datos podrían representarse como un continuo en el que se incluyen, en un extremo, métodos altamente realistas y escasamente controlados por el investigador y, en el lado opuesto, técnicas artificiales en las que se mantiene un elevado control sobre el proceso. En ese continuo podríamos posicionar a cada una de las herramientas que se encuentran a disposición de los investigadores, como los diferentes métodos de campo, las bases de datos, las simulaciones experimentales, los experimentos de laboratorio, las simulaciones modelizadas, así como diferentes técnicas mixtas diseñadas a partir de combinaciones de las anteriores. Las técnicas que Snow y Thomas (1994) agrupan bajo la etiqueta de métodos de campo constituyen un grupo heterogéneo, entre los que se incluyen procesos de participación y observación directa, entrevistas, envíos de cuestionarios, experimentos o simulaciones de campo, así como determinadas técnicas conjuntas. Lo característico de todos ellos es el hecho de que es el propio investigador quien elabora los datos a utilizar en el estudio a partir de la realidad objeto de análisis. Por el contrario, cuando se usan bases de datos, los académicos acceden a información captada y elaborada por terceras personas. En las simulaciones experimentales el investigador trata de recrear una situación para observar su comportamiento, mientras que en los experimentos de laboratorio se examinan los procesos organizativos bajo condiciones controladas y estables. Por último, en las simulaciones modelizadas o informatizadas, el objetivo es establecer algoritmos matemáticos que permitan simular el comportamiento de determinadas variables observadas (Snow y Thomas 1994).

La investigación en DRH ha hecho un uso muy diferente de cada uno de estos métodos y técnicas. Mientras que las técnicas de carácter más deductivo permitieron a los universalistas encontrar mayor apoyo a sus hipótesis, en los trabajos contextuales se utiliza fundamentalmen-

te la lógica inductiva (Brewster, 1999). Así, en función de cuales sean los objetivos de investigación (Chadwick y Cappelli, 1999; Ferris *et al.*, 1999) los autores utilizan herramientas específicas para testar la dependencia entre variables ( $\chi^2$ , Tau de Kendall, o ANOVA), normalmente a través de regresiones (Huselid, Jackson y Schuler, 1997; Keng-Howe Chew y Chong, 1999; Wood y Albanese, 1995; Youndt *et al.*, 1996), lo que permite introducir variables mediadoras y moderadoras (Miller y Lee, 2001; Way-Kwong *et al.*, 2001). Técnicas tales como el análisis cluster o factorial, también son aplicadas para identificar configuraciones de DRH, analizando su consistencia interna (De Saa y García, 2002; MacDuffie, 1995; Romero y Valle, 2001). Algunos autores, como Fields *et al.* (2000) o Ding y Akhtar (2001) están introduciendo modelos basados en ecuaciones estructurales como una herramienta poderosa para analizar simultáneamente la existencia de constructos latentes, tales como sistemas sinérgicos de recursos humanos y su relación con otros modelos multidimensionales como la estrategia de la empresa o el desempeño organizativo. En el ámbito de la DRH, sobre todo en cuestiones estratégicas, donde los efectos diferidos son especialmente relevantes, resultarían muy útiles las técnicas basadas en datos longitudinales. Sin embargo, son pocos los estudios publicados con este tipo de bases de datos, debido fundamentalmente a las dificultades encontradas a la hora de extraer información de recursos humanos. Los trabajos de Guest y Michie (2003) o Machin y Wood (2005) proporcionan ejemplos interesantes de la utilización de datos longitudinales.

A pesar de que, la mayoría de los trabajos empíricos en materia de DRH se hayan basado en análisis cuantitativos, también podemos encontrar ejemplos significativos de estudios cualitativos, como los casos planteados por Gleave y Oliver (1990), Kydd y Oppenheim (1990) o Dowling y Welch (1991), así como trabajos basados en la técnica del análisis Delphi (Fisher y Galvao, 2005). A pesar de que sus resultados, como reconocen los autores, no puedan ser generalizados a poblaciones mayores, y siempre estén condicionados por el contexto de análisis, los estudios cualitativos contribuyen sustancialmente a los procesos de generación de la teoría, ayudando

do a identificar constructos básicos y relaciones causales relevantes.

En resumen, la revisión de la literatura describe un panorama actual en la investigación en el ámbito de los recursos humanos caracterizado por la multiplicidad de objetivos, niveles de análisis, aproximaciones teóricas y metodologías empíricas. El aumento del interés por los aspectos estratégicos ha fomentado el desarrollo de modelos más completos, ampliando notablemente el dominio del campo. Por tanto, parece necesario en estos momentos revisar el estado de la cuestión, analizando y reorganizando las diferentes aportaciones realizadas por los investigadores (Schuler y Jackson, 2005). Como comentamos con anterioridad, el objetivo de este trabajo apunta precisamente en esta dirección. Para ello utilizaremos, como base para la descripción empírica de la disciplina, el modelo propuesto por Snow y Thomas (1994). Estos autores, analizaron el proceso según el cual evolucionan las teorías en el ámbito de la dirección de empresas. Para ello definieron una matriz de dos dimensiones que divide el desarrollo del conocimiento en el área en seis fases distintas. Por ello, resulta una valiosa herramienta metodológica para el análisis del estado de la cuestión en el ámbito de la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Las dos dimensiones recogidas en la matriz son: 1) el *grado de desarrollo* de la teoría, en la que pueden distinguirse dos etapas: la de construcción y la de contrastación de las teorías y, 2) el *objetivo o propósito* perseguido en cada fase, distinguiéndose tres alternativas que conforman una escala ascendente en el nivel de maduración de las teorías: descripción, explicación y predicción. Del cruce de ambas dimensiones se obtienen las seis celdas de la matriz (figura 1), que describen las diferentes fases del proceso de desarrollo de las teorías, y que pasamos a comentar brevemente.

Antes de que una teoría pueda ser testada, debe ser construida. Considerando los tres objetivos de la segunda dimensión definida por Snow y Thomas (1994) podemos llegar a la conclusión de que este proceso de generación incluye tres fases: a) una fase inicial de carácter descriptivo destinada a plantear conceptos, constructos y elementos básicos de proposiciones e hipótesis

(celda 1), b) una segunda de contenido fundamentalmente explicativo que pretende aclarar cómo y por qué determinadas variables detectadas en la etapa descriptiva están relacionadas, ofreciendo explicaciones teóricas de las relaciones observadas (celda 2) y, c) una última fase de carácter predictivo, dirigida a establecer los límites en los que las relaciones se establecen, respondiendo a preguntas como cuestiones como el quién, dónde y cuándo de los efectos (celda 3).

Una vez formulada una teoría, requiere ser testada. Al igual que en la construcción, la comprobación se desarrolla a través de diferentes fases caracterizadas por un creciente grado de especificación y de rigor. Si en la etapa de construcción de teorías, la fase descriptiva se centra en la identificación de constructos y elementos básicos, en la etapa de comprobación, los esfuerzos se centran en la medida de dichos constructor (celda 4). En la fase explicativa, dicha comprobación se centra en el contraste de las hipótesis propuestas en la construcción de teorías (celda 5). Por último, en la etapa predictiva, los trabajos se orientan a la legitimación de las variables, de sus medidas y de las relaciones clave. Para ello, se comparan las diferentes teorías que explican el fenómeno y se analiza su contribución relativa a la comprensión de la realidad objeto de estudio (celda 6).

**Figura 1.-** Etapas de desarrollo de las teorías

	Descripción	Explicación	Predicción
Construcción de teoría	1 Identificación de constructos y variables clave	2 Explicación de la relación entre los constructor y variables clave	3 Examen de las condiciones en las que tienen o no tienen lugar las relaciones teóricas
Comprobación de teoría	4 Desarrollo y validación de medidas para los constructor y variables clave	5 Documentación de las relaciones entre constructor y variables (contrastación de hipótesis)	6 Comparación de teorías que compiten en la explicación del mismo fenómeno

FUENTE: Adaptado de Snow y Thomas (1994).

## ESTUDIO

Como se ha dicho con anterioridad, el objetivo de este trabajo es analizar empíricamente el estado actual de la investigación en el campo de la DRH, aplicando el modelo de Snow y Thomas (1994). Para ello, analizaremos los enfoques usados en cada una de las celdas definidas en la matriz anterior. De esta forma, se pretende explicar la forma en la que los académicos construyen y testan teorías, desde un punto de vista tanto descriptivo como exploratorio y prescriptivo. La descripción del estado actual de la investigación en DRH se hará a partir de datos extraídos de los mismos académicos dedicados a esta materia. Con esta intención se desarrolló un estudio empírico cuyo diseño se explicará a continuación, antes de comentar los resultados extraídos del análisis.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

Al no existir ningún registro completo de académicos en DRH, la delimitación de la población objeto de estudio resultó especialmente problemática. Para identificar a los investigadores involucrados en este campo se optó por un procedimiento indirecto, acudiendo a las bases de datos de miembros de las principales asociaciones científicas en dirección de empresas (Academy of Management y European Academy of Management). De la misma forma, el listado se completó con las relaciones de inscritos en reuniones académicas como las conferencias y talleres del EIASM, reuniones de CRANET, así como los workshops internacionales de recursos humanos organizados conjuntamente por las universidades de Cádiz y Pablo de Olavide. Según este criterio, identificamos un total de 2325 investigadores. A pesar de que no podemos considerar este listado como un registro completo, pensamos que puede tomarse como base para la determinación de la población, si la definimos como el conjunto de académicos en activo en el campo de la DRH, que participan en reuniones nacionales e internacionales y que forman parte de las principales asociaciones en el área.

La utilización de un cuestionario *on line* nos permitió encuestar a toda la población, reduciendo los costes y el tiempo de respuesta. Se envia-

ron un total de tres correos electrónicos a cada encuestado, solicitándole cumplimentaran el cuestionario, que había sido diseñado como un formulario en formato *.php*. Una vez eliminadas las respuestas no válidas (fundamentalmente porque los encuestados declaraban que su ámbito principal no era el campo de los recursos humanos) obtuvimos un total de 223 cuestionarios, lo que representa un ratio de respuesta del 9,6%. La mayor parte de las respuestas provinieron de universidades europeas (56,2%) y norteamericanas (35,4%). Comparativamente, se obtuvieron menos respuestas de Asia (6,7%) y Sudamérica (1,7%). No obstante, y para descartar sesgos en la respuesta, se confirmó a través de un test  $\chi^2$  que estos porcentajes eran proporcionales a la distribución geográfica del conjunto original de académicos identificado. Por lo tanto, considerando que no existían diferencias significativas entre nuestros 223 casos y la población, concluimos que la muestra podía considerarse representativa con respecto a la variable *país de origen* (la única de carácter demográfico introducida en el cuestionario).

Por último, dado que la población total, como ya se ha mencionado, estaba compuesta por 2325 individuos, asumimos un error muestral máximo del 6,2%, a un nivel de confianza del 95% (en el peor caso de variabilidad posible, es decir, la estimación de una proporción cuando  $p=q=1/2$ ).

## DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para extraer la información necesaria para describir la investigación desarrollada por cada uno de los académicos, se diseñó un cuestionario con seis bloques de preguntas. Una primera versión fue enviada a una muestra reducida de académicos españoles con el objetivo de realizar un pretest, lo que nos permitió depurarlo e incorporar algunas de las sugerencias realizadas. El anexo 1 recoge un resumen de los ítems introducidos en la versión final del cuestionario. Todas estas cuestiones, que serán descritas en mayor detalle a continuación, fueron valoradas por los encuestados atendiendo a tres periodos de referencia temporal: su investigación pasada, presente y sus proyectos académicos futuros. No obstante, dado que el objetivo de este estudio es

describir el estado actual de la cuestión, más que explicar la evolución de la disciplina, se han utilizado exclusivamente los datos obtenidos para el presente.

En primer lugar, se preguntó a los encuestados acerca de los *objetivos* que guían sus trabajos de investigación. Para ello, se utilizaron los seis objetivos referidos por Snow y Thomas (1994) para definir cada una de las celdas. En concreto, se introdujeron en el cuestionario las definiciones exactas propuestas por estos autores, y se pidió a los encuestados que, en una escala de Likert de 5 puntos, expresasen el grado en el que sus investigaciones perseguían cada uno de estos propósitos. Debido a la diversidad de proyectos en los que un mismo académico puede estar involucrado, optamos por permitir al encuestado que pudiese valorar de manera simultánea e independiente cada uno de los seis ítems, sin tener que decantarse por una sola de las orientaciones.

El trabajo de Snow y Thomas (1994), además de describir el proceso de creación y contrastación de teoría que sirve de base a este estudio, también propone una revisión sistemática de las técnicas de análisis más comunes en la investigación en dirección de empresas. Esta relación fue utilizada para analizar la aproximación metodológica seguida por los académicos en DRH, distinguiendo, como Snow y Thomas (1994), entre *métodos de obtención de datos*, y *métodos de análisis*. Para analizar la aproximación metodológica seguida por los académicos en DRH, y siguiendo a Snow y Thomas (1994), se diseñaron los ítems correspondientes como escalas de Likert, en los que se solicitaba a los encuestados que valorasen el grado en el que utilizaban cada una de las técnicas. No obstante, se incorporó en cada uno de los bloques una opción de respuesta abierta, con la intención de captar métodos nuevos, no recogidos por Snow y Thomas (1994) o alguna técnica que pudiera resultar específica en el ámbito de la DRH.

Para la descripción de los *enfoques teóricos*, nos basamos en las revisiones de la literatura desarrolladas por Wright y McMahan (1992) y Jackson y Schuler (1995), que señalan las principales teorías económicas, estratégicas y psicológicas que han sustentado el desarrollo de la

DRH. De nuevo se solicitó a los académicos que estimasen la medida en la que cada uno de los enfoques había sido introducido en sus trabajos de investigación.

Como se comentó anteriormente, para describir la evolución de la investigación en DRH resulta interesante no sólo analizar los marcos teóricos utilizados, sino también las *perspectivas de investigación* desde las que se proponen los modelos (universalista, contingente, configuracional y contextual). Siguiendo este criterio, se completó el cuestionario con una valoración del grado en el que la investigación desarrollada por los encuestados adoptaba alguno de estos puntos de vista, descritos a partir de los trabajos de Delery y Doty (1996) y Brewster (1995, 1999).

La DRH es un campo de investigación particularmente abierto, dentro del cual existen muchos problemas y tópicos de investigación diferentes. Resulta necesario, por lo tanto, caracterizar los *intereses específicos* que inspiran los proyectos de investigación desarrollados por los académicos interesados en esta materia. Con esta intención, se completó el cuestionario con un último bloque de ítems que pretendían valorar los temas específicos adoptados por los investigadores. Para definir el listado de posibles tópicos se acudió a las revisiones de la literatura planteadas por Wright y McMahan (1992), Delery y Shaw (2001) y Wright *et al.* (2001). En este caso, se consideró especialmente importante dejar a los encuestados la opción de respuesta abierta, por lo que se habilitaron en el formulario varios campos en los que era posible proponer temas no recogidos en el listado inicial.

Los seis bloques de ítems descritos se completan con una serie de cuestiones opcionales en las que se preguntaba a los académicos acerca de: 1) el centro de investigación o Universidad en la que trabajan, 2) país, y 3) su antigüedad en la investigación en DRH, medida a través del año en el que publicaron su primer artículo académico sobre esta materia.

## RESULTADOS

El objetivo de este trabajo, como se ha comentado con anterioridad, es describir la situación de la investigación en DRH, utilizando el

modelo de creación y contrastación de teorías definido por Snow y Thomas (1994). Para, ello tratamos de identificar los aspectos en los que la investigación desarrollada en cada una de las celdas de su matriz difiere significativamente del resto, utilizando contrastes de diferencias de medias como la técnica ANOVA o la prueba robusta de Welch. Dado que éramos conscientes de que un mismo autor podía realizar contribuciones relevantes en diferentes fases del proceso, preferimos no adscribirlos a ninguna de las celdas propuestas por Snow y Thomas (1994). Por el contrario, utilizamos la valoración que los académicos concedieron a los objetivos que definen cada una de las seis fases de investigación como variables independientes. Posteriormente, estos indicadores serían relacionados con los diferentes ítems del cuestionario en los que se analizaba su orientación científica (recogidos en el anexo 1). De esta forma, analizamos los datos muestrales considerando, sucesivamente la “adscripción relativa” del investigador a todas y cada una de las opciones. Con la intención de describir los perfiles de la investigación ubicada en las diferentes celdas identificamos en primer lugar las variables en las que existían diferencias significativas (estadísticos con  $p < 0.05$ ), para estudiar posteriormente sus valores medios, comparándolos con los obtenidos en el resto de fases. Para detectar tales diferencias, la técnica ANOVA requiere, como condición de partida, que las varianzas en los grupos comparados sean homogéneas. Esta condición será contrastada para cada una de las variables a analizar utilizando el estadístico Levene. En aquellos casos en los que no se verifique la condición de homogeneidad de varianzas, en vez de utilizar el estadístico F que proporciona la técnica ANOVA, se usará el contraste de Welch. Esta prueba proporciona una alternativa al estadístico F que no requiere la homogeneidad de las varianzas y cuyos resultados convergen con los proporcionados por el ANOVA a medida que se amplía el tamaño muestral.

Para completar la información sobre la orientación de investigación en cada una de las celdas, se ha introducido un análisis del perfil demográfico de los académicos que desarrollan trabajos en las diferentes etapas del proceso. Pa-

ra ello, se planteará un doble análisis descriptivo. Por una parte, se considerará la media y la desviación típica de la antigüedad de los investigadores que, como explicamos con anterioridad, fue medida a través del año en el que realizaron su primera publicación académica en la materia. En segundo lugar, este perfil se completará con el dato de la procedencia de los académicos, agrupando los países en los que desarrollan su actividad en cuatro grandes bloques (Europa, Norteamérica, Sudamérica y Asia/Oceanía).

♦ *Celda 1: construcción-descripción de teoría.* La primera celda en la matriz de Snow y Thomas (1994) representa una etapa inicial en el desarrollo de la teoría. La descripción contribuye a la comprensión de la realidad a través de la identificación de los conceptos y constructos clave que constituyen el objeto de estudio, esto es, señalando *qué* debería ser investigado (Dubin, 1978). Dado que los investigadores construyen sus hipótesis y proposiciones a partir de estos elementos, su adecuada especificación se convierte en una condición necesaria para la generación de teorías sólidas.

La tabla 1 muestra los resultados obtenidos del análisis de la varianza, considerando como factor independiente la valoración que los académicos hicieron del objetivo *identificación de conceptos clave y modelos teóricos*. Como variables dependientes consideramos las puntuaciones obtenidas para el resto de cuestiones, que sirven para describir las orientaciones de investigación (*aproximación de investigación, método de obtención de datos, metodologías de análisis de datos e interés de investigación*). Como podemos ver, en la mayoría de los casos se observan diferencias significativas. Por tanto, podemos afirmar que los autores dedicados a la identificación de conceptos clave muestran un comportamiento significativamente diferenciado.

La orientación académica en esta primera celda viene descrita por los valores medios de las variables estadísticamente significativas, también recogidos en la tabla 1. Como puede observarse, los trabajos orientados a la identificación de conceptos clave se basan esencialmente en la teoría de comportamiento y en la visión basada en los recursos y capacidades. La aproximación

**Tabla 1.-** Perfil de investigación en la celda 1 (*construcción-descripción*). Análisis de la varianza

ENFOQUES TEÓRICOS	ESTADÍSTICO	MEDIA	MÉTODOS DE OBTENCIÓN DE DATOS	ESTADÍSTICO	MEDIA
Recursos y Capacidades	W: 3,239*	2,92	Observación directa	F: 8,759***	2,16
Teoría de Comportamiento	F: 2,940*	3,18	Entrevista	W: 3,319*	3,54
Sistemas Abiertos	W: 6,518***	2,13	Cuestionarios	W: 0,397	n.s.
Teoría Agencia/Costes Transacción	F: 0,661	n.s.	Análisis de archivo	W: 3,354*	1,67
Capital Humano	W: 3,232*	2,31	Bases de Datos	F: 2,848*	1,57
Capital Social	W: 2,971**	1,59	Simulaciones Experimentales	W: 1,099	n.s.
Dependencia de Recursos	F: 2,915*	1,48	Experimentos en laboratorio	W: 3,261*	0,34
Teoría Institucional	F: 2,445*	2,01	Simulaciones por ordenador	W: 2,098	n.s.
PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN	ESTADÍSTICO	MEDIA	TEMAS	ESTADÍSTICO	MEDIA
Perspectiva Universalista	W: 5,041***	1,37	Staffing/Reclutamiento/Selección	F: 3,266**	1,58
Perspectiva Contingente	F: 1,474	n.s.	Compensación	F: 3,113**	1,49
Perspectiva Configuracional	F: 1,999	n.s.	Formación	W: 2,971*	1,83
Perspectiva Contextual	F: 3,315**	2,93	Socialización	W: 2,627*	1,42
			Motivación	F: 6,192***	2,11
			HRS	F: 2,898*	3,07
MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	ESTADÍSTICO	MEDIA	PERFIL DE LOS INVESTIGADORES		
Análisis cualitativo	F: 5,333***	2,70	Antigüedad media: 17,25 años (Desv. Típica: 8,7 años)		
Análisis univariante	W: 9,781***	1,04	Universidad de procedencia:		
Análisis multivariante	F: 1,537	n.s.	Norteamérica 34,3 %		
			Europa 54,3 %		
			Sudamérica 2,9 %		
			Asia y Oceanía 8,6 %		
NOTA: En función de los resultados del test de Levene para cada una de las variables se han utilizado dos pruebas diferentes para analizar las diferencias de media: 1) el estadístico F cuando se confirmó la homogeneidad de varianzas y, 2) el estadístico de Welch cuando las varianzas de los diferentes grupos eran significativamente diferentes.					
Niveles de significación: * $p < 0,05$ ; ** $p < 0,01$ ; *** $p < 0,001$ .					

contextual representa la perspectiva de investigación más adoptada, lo que confirma la importancia que los académicos confieren a las variables ambientales como factores determinantes de las políticas y estrategias de recursos humanos. Por el contrario, las teorías de la dependencia de recursos y del capital social recibieron las valoraciones más bajas. Los resultados obtenidos para la aproximación universalista parecen confirmar algo que ya apuntaban Delery y Doty (1996). El objetivo de encontrar mejores prácticas de DRH pierde importancia, y comienza a asumirse la importancia de los factores contingentes y contextuales en los modelos que se proponen para explicar esta función (Jackson y Schuler, 1995; Brewster, 1999). Como parecen confirmar los datos relacionados con el perfil demográfico, ésta es una perspectiva surgida fundamentalmente en el contexto europeo, y desarrollada por académicos con cierto nivel de antigüedad (en torno a 17 años de experiencia media en el ámbito de la DRH).

La tabla 1 también muestra que la entrevista es el método de obtención de datos preferido pa-

ra desarrollar investigaciones orientadas a la identificación de los conceptos y constructos clave. En coherencia con la naturaleza de los datos obtenidos se prefieren métodos cualitativos frente a los de corte cuantitativo. Por tanto, los datos muestran que en esta etapa de construcción de teoría se sigue una lógica inductiva de análisis. Sorprendentemente, los experimentos de laboratorio y análisis secundarios de datos (archivos y bases de datos) recibieron la valoración más baja. Este resultado contrasta con las conclusiones de Snow y Thomas (1994), quienes afirmaron que estas técnicas eran muy utilizadas en otras áreas de la dirección de empresas para obtener evidencias empíricas.

Los datos sobre los intereses particulares de los investigadores confirman que, cuando se trata de describir y construir teoría, los académicos centran su atención en constructos multifuncionales, más que en políticas individualmente consideradas. El interés se centra en el análisis de las estrategias de recursos humanos, un tópico amplio que estudia la integración de las diferentes políticas y prácticas sociales de la empresa.

◆ *Celda 2: construcción-explicación de la teoría.* En este segundo estadio de investigación, los académicos contribuyen al desarrollo científico de la disciplina de tres formas (Snow y Thomas, 1994, p. 467): 1) analizando el sentido y robustez de las relaciones entre los conceptos y constructos clave, 2) identificando variables adicionales que pueden ayudar a describir el fenómeno de manera más precisa y, 3) explicando teóricamente estas relaciones. En resumen, se explica el *cómo y por qué* de la relación ente los conceptos clave. Siguiendo el mismo procedimiento que en la celda anterior, se utilizó como factor independiente del análisis de la varianza la importancia relativa que los académicos daban a este objetivo de investigación, manteniendo las mismas variables independientes. Los resultados se muestran en la tabla 2.

Desde el punto de vista de los enfoques teóricos utilizados, el perfil obtenido en esta celda es muy similar al descrito con anterioridad. De hecho, se encuentran diferencias significativas de media en las teorías. Al igual que en la celda 1, la teoría de comportamiento y la visión basada en los recursos y capacidades son los enfoques

teóricos más adoptados por los académicos de esta fase.

En cuanto a las perspectivas de investigación, los resultados muestran que la aproximación contingente es la que muestra un comportamiento significativamente diferente, alcanzando una media bastante más elevada que el resto. Esto nos conduce a la conclusión de que los modelos diseñados para explicar los efectos de las políticas y estrategias de recursos humanos incorporan efectos complejos. Los académicos identifican factores contingentes como potenciales mediadores o moderadores de tales relaciones.

En este caso, los métodos de obtención de datos normalmente utilizados son las entrevistas y los métodos de observación directa. Sin embargo, no pueden derivarse conclusiones claras sobre las metodologías de análisis aplicadas. Los resultados fueron únicamente significativos para el análisis univariante. Estas técnicas muestran una puntuación media relativamente baja, lo que apunta que se aplican métodos más complejos para el análisis de las relaciones, aunque los datos no nos permiten extraer conclusiones que vayan más allá de esta impresión. En cuanto a los

**Tabla 2.-** Perfil de investigación en la celda 2 (*construcción-explicación*). Análisis de la varianza

ENFOQUES TEÓRICOS	ESTADÍSTICO	MEDIA	MÉTODOS DE OBTENCIÓN DE DATOS	ESTADÍSTICO	MEDIA
Recursos y Capacidades	F: 4,536***	2,89	Observación directa	F: 6,197***	2,05
Teoría de Comportamiento	W: 5,240**	3,12	Entrevista	F: 6,008***	3,36
Sistemas Abiertos	F: 8,772***	2,23	Cuestionarios	W: 0,731	n.s.
Teoría Agencia/Costes Transacción	F: 0,843	n.s.	Análisis de archivo	F: 4,555**	1,91
Capital Humano	W: 2,966*	2,31	Bases de Datos	F: 3,746**	1,54
Capital Social	F: 4,591*	1,67	Simulaciones Experimentales	W: 1,250	n.s.
Dependencia de Recursos	F: 4,436**	1,63	Experimentos en laboratorio	F: 2,710*	0,48
Teoría Institucional	F: 4,058**	2,06	Simulaciones por ordenador	F: 2,304*	0,48
PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN	ESTADÍSTICO	MEDIA	TEMAS	ESTADÍSTICO	MEDIA
Perspectiva Universalista	F: 1,348	n.s.	Staffing/Reclutamiento/Selección	F: 1,473	n.s.
Perspectiva Contingente	W: 3,239*	3,15	Compensación	F: 0,324	n.s.
Perspectiva Configuracional	F: 2,903*	1,52	Formación	F: 1,623	n.s.
Perspectiva Contextual	F: 3,683**	2,95	Socialización	W: 10,97***	1,43
			Motivación	F: 2,021	n.s.
			HRS	F: 1,592	n.s.
MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	ESTADÍSTICO	MEDIA	PERFIL DE LOS INVESTIGADORES		
Análisis cualitativo	F: 1,905	n.s.	Antigüedad media: 18,19 años (Desv. Típica: 9,266 años)		
Análisis univariante	F: 2,735*	1,06	Universidad de procedencia:		
Análisis multivariante	F: 0,975	n.s.	Norteamérica 40,3 %		
			Europa 50,0 %		
			Sudamérica 2,4 %		
			Asia y Oceanía 7,3 %		
NOTA: En función de los resultados del test de Levene para cada una de las variables se han utilizado dos pruebas diferentes para analizar las diferencias de media: (1) el estadístico F cuando se confirmó la homogeneidad de varianzas y, (2) el estadístico de Welch cuando las varianzas de los diferentes grupos eran significativamente diferentes.					
Niveles de significación: * $p < 0,05$ ; ** $p < 0,01$ ; *** $p < 0,001$ .					

temas específicos que interesan a los investigadores tampoco pueden extraerse patrones relevantes. La única característica particular destacada por los datos es el bajo interés mantenido en la socialización como tema de investigación. Con respecto al perfil demográfico, el corte europeo no es tan evidente en esta celda como en la anterior. A pesar de que la mayor parte de los investigadores proceden de este continente, la proporción de académicos norteamericanos es sustancialmente mayor. La explicación puede encontrarse en el peso que, en esta etapa, tiene la investigación contingente cuya valoración resulta incluso superior a la de la aproximación contextual.

♦ *Celda 3: construcción-predicción de teoría.* La tercera celda incluye aquellos trabajos orientados al objetivo de concretar las condiciones bajo las cuales se sustenta la teoría. Es decir, a la explicación de cuestiones como *qué* o *quién* causa determinados efectos, o de *dónde* y *cómo* se producen tales consecuencias. De esta forma, se pretende explicar bajo qué condiciones es válida la teoría y cuándo es posible realizar a partir de ella predicciones fiables. Para ello, la investi-

gación se basa en los desarrollos de las celdas anteriores, incorporando variables e hipótesis ya identificadas en un modelo teórico cuyas fronteras o límites estén bien definidos (Snow y Thomas, 1994: 467). Los resultados obtenidos en el análisis empírico, resumidos en la siguiente tabla, muestran la orientación de investigación adoptada por aquellos académicos que plantean sus trabajos con este objetivo predictivo (tabla 3).

Los estadísticos F y W extraídos para los enfoques teóricos revelan que la teoría de comportamiento es el marco conceptual más valorado, seguido por la teoría del capital humano (tabla 3). En este caso, la visión de recursos y capacidades no presentaba una media significativamente distinta. Como cabría esperar, para la explicación de las condiciones bajo las cuales darán determinadas relaciones, es necesario diseñar modelos complejos, que incorporen variables externas. De esta forma, no sorprende la valoración relativamente elevada que, en esta fase de investigación, obtiene la perspectiva contingente. En cuanto a las metodologías de obtención de datos, puede observarse una clara preferencia por la

**Tabla 3.-** Perfil de investigación en la celda 3 (*construcción-predicción*). Análisis de la varianza

ENFOQUES TEÓRICOS	ESTADÍSTICO	MEDIA	MÉTODOS DE OBTENCIÓN DE DATOS	ESTADÍSTICO	MEDIA
Recursos y Capacidades	F: 0,706	<i>n.s.</i>	Observación directa	W: 0,818	<i>n.s.</i>
Teoría de Comportamiento	W: 2,425**	3,45	Entrevista	W: 2,875**	2,97
Sistemas Abiertos	F: 3,735**	1,80	Cuestionarios	W: 13,47***	4,24
Teoría Agencia/Costos Transacción	F: 2,145	<i>n.s.</i>	Análisis de archivo	F: 1,935	<i>n.s.</i>
Capital Humano	F: 3,257**	2,27	Bases de Datos	W: 4,464**	1,65
Capital Social	F: 3,797**	1,43	Simulaciones Experimentales	W: 3,849**	1,04
Dependencia de Recursos	F: 1,449	<i>n.s.</i>	Experimentos en laboratorio	W: 5,364***	0,81
Teoría Institucional	F: 2,532*	1,45	Simulaciones por ordenador	W: 4,263**	0,71
PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN	ESTADÍSTICO	MEDIA	TEMAS	ESTADÍSTICO	MEDIA
Perspectiva Universalista	W: 2,377**	1,42	Staffing/Reclutamiento/Selección	F: 2,960*	2,12
Perspectiva Contingente	W: 3,422**	3,22	Compensación	W: 3,481**	2,06
Perspectiva Configuracional	W: 2,253**	1,09	Formación	F: 0,868	<i>n.s.</i>
Perspectiva Contextual	W: 1,874	<i>n.s.</i>	Socialización	F: 1,321	<i>n.s.</i>
			Motivación	F: 4,437**	2,74
			HRS	F: 2,104	<i>n.s.</i>
MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	ESTADÍSTICO	MEDIA	PERFIL DE LOS INVESTIGADORES		
Análisis cualitativo	W: 2,148	<i>n.s.</i>	Antigüedad media: 18,91 años (Desv. Típica: 9,5 años)		
Análisis univariante	W: 2,690*	1,21	Universidad de procedencia:		
Análisis multivariante	W: 4,771***	2,66	Norteamérica 51,6 %		
			Europa 40,6 %		
			Sudamérica 1,6 %		
			Asia y Oceanía 3,2 %		
NOTA: En función de los resultados del test de Levene para cada una de las variables se han utilizado dos pruebas diferentes para analizar las diferencias de media: (1) el estadístico F cuando se confirmó la homogeneidad de varianzas y, (2) el estadístico de Welch cuando las varianzas de los diferentes grupos eran significativamente diferentes.					
Niveles de significación: * $p < 0,05$ ; ** $p < 0,01$ ; *** $p < 0,001$ .					

utilización de cuestionarios. Este hecho, unido a la alta valoración del análisis conduce a pensar que, para predecir el comportamiento de las variables de DRH, se utiliza una lógica deductiva de análisis, basada en modelos estadísticos cuantitativos.

Tampoco en este caso se observa una tendencia clara en cuanto a los tópicos concretos de investigación que interesan a los académicos. Aunque los estadísticos F y W son significativos para tres ítems (staffing/reclutamiento/selección, compensación y motivación), únicamente en uno de ellos se obtuvo una valoración superior a los 2,5 puntos en la escala propuesta. Lo que sí parece confirmarse de manera evidente es el peso que, en esta etapa de investigación, alcanzan los trabajos desarrollados desde universidades norteamericanas, con una orientación más normativa que descriptiva. En cuanto a la antigüedad de los académicos, se puede observar que, como ocurre en las tres fases de construcción de la teoría, los investigadores involucrados tienen cierto grado de antigüedad, con más de 18 años de media de experiencia en el área. No obstante, es necesario considerar que la desviación típica en esta variable es alta, por lo que esta conclusión debe matizarse, teniendo en cuenta la elevada di-

versidad de edad que caracteriza al grupo de investigadores dedicados a la generación de teorías sobre DRH.

♦ *Celda 4: comprobación-descripción de teoría.* El objetivo de la investigación desarrollada en esta cuarta fase es la medición de aquellos constructos clave identificados en la primera celda. De hecho, pasamos ya de las etapas de generación de teoría a las tres últimas, centradas en la comprobación y verificación de los planteamientos desarrollados en la primera fila de la matriz de Snow y Thomas (1994). Según estos autores, el objetivo que define la cuarta celda puede comprenderse desde dos puntos de vista: 1) investigaciones conceptuales centradas en la mejora de la definición y medida de los conceptos y, 2) investigaciones de corte empírico, planteadas con el objeto de estudiar la validez de los constructos y comparar las medidas desarrolladas desde diferentes planteamientos teóricos.

El número de variables con un adecuado nivel de significación estadística es sensiblemente inferior al obtenido en los análisis empíricos anteriores, como puede observarse en la tabla 4. Además, en aquellas variables en las que se obtuvieron diferencias de media relevantes, el per-

**Tabla 4.-** Perfil de investigación en la celda 4 (*comprobación-descripción*). Análisis de la varianza

ENFOQUES TEÓRICOS	ESTADÍSTICO	MEDIA	MÉTODOS DE OBTENCIÓN DE DATOS	ESTADÍSTICO	MEDIA
Recursos y Capacidades	W: 2,990**	3,00	Observación directa	W: 1,529	n.s.
Teoría de Comportamiento	W: 2,086*	3,32	Entrevista	W: 1,188	n.s.
Sistemas Abiertos	F: 4,405**	1,79	Cuestionarios	W: 6,085***	4,25
Teoría Agencia/Costes Transacción	F: 0,798	n.s.	Análisis de archivo	W: 1,527	n.s.
Capital Humano	W: 1,295	n.s.	Bases de Datos	F: 4,270**	1,38
Capital Social	W: 2,007	n.s.	Simulaciones Experimentales	W: 2,697**	0,73
Dependencia de Recursos	W: 0,885	n.s.	Experimentos en laboratorio	W: 4,657***	0,60
Teoría Institucional	F: 1,796	n.s.	Simulaciones por ordenador	W: 2,922*	0,43
PERSPECTIVAS DE INVESTIGACION	ESTADÍSTICO	MEDIA	TEMAS	ESTADÍSTICO	MEDIA
Perspectiva Universalista	W: 3,582**	1,55	Staffing/Reclutamiento/Selección	F: 2,703*	1,66
Perspectiva Contingente	F: 7,395***	3,38	Compensación	W: 0,730	n.s.
Perspectiva Configuracional	F: 4,029**	1,54	Formación	F: 1,520	n.s.
Perspectiva Contextual	W: 0,929	n.s.	Socialización	W: 1,244	n.s.
			Motivación	F: 1,799	n.s.
			HRS	W: 0,932	n.s.
MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	ESTADÍSTICO	MEDIA	PERFIL DE LOS INVESTIGADORES		
Análisis cualitativo	W: 1,442	n.s.	Antigüedad media: 15,64 años (Desv. Típica: 8,7 años)		
Análisis univariante	W: 2,860*	1,43	Universidad de procedencia:		
Análisis multivariante	F: 2,117	n.s.	Norteamérica 47,8 %		
			Europa 43,7 %		
			Sudamérica 1,4 %		
			Asia y Oceanía 7,0 %		
NOTA: En función de los resultados del test de Levene para cada una de las variables se han utilizado dos pruebas diferentes para analizar las diferencias de media: (1) el estadístico F cuando se confirmó la homogeneidad de varianzas y, (2) el estadístico de Welch cuando las varianzas de los diferentes grupos eran significativamente diferentes.					
Niveles de significación: * $p < 0,05$ ; ** $p < 0,01$ ; *** $p < 0,001$ .					

fil descrito muestra un panorama muy similar a los que hemos analizado con anterioridad.

La tabla 4 presenta los valores medios obtenidos para aquellas variables en las que se encontraron diferencias significativas. Como se observa, los marcos teóricos más utilizados al plantear este tipo de trabajos son las de teoría de comportamiento y la visión basada en los recursos y capacidades de la empresa. Estos resultados confirman la importancia de estos planteamientos teóricos como fundamentos básicos de la disciplina, una conclusión que se ha venido apuntando a lo largo de la mayoría de los análisis planteados. Las teorías de comportamiento y de recursos aportan argumentos que resultan útiles no sólo para la construcción de teoría, sino también para la medición de los constructos clave. Además, los datos muestran que los académicos en esta etapa presentan una clara preferencia por la perspectiva contingente. Esto indica que no se analiza la validez de las medidas considerando las variables de manera aislada, sino teniendo en cuenta también sus conexiones con otras influencias condicionantes.

En relación con las metodologías de investigación utilizadas también se obtienen conclusiones interesantes. Cuando se trata de medir conceptos y constructos, los trabajos se plantean desde un punto de vista cuantitativo, obteniendo los datos fundamentalmente a partir de cuestionarios. Se confirma por lo tanto la importancia que el diseño de escalas presenta para el desarrollo de la investigación en DRH. No obstante hay que resaltar que esta conclusión debe tomarse con cautela, dado que el valor de los estadísticos de contraste es únicamente significativo para el caso del análisis univariante. Un resultado similar se obtuvo al considerar los valores medios alcanzados en las variables relativas a los intereses de investigación. La única característica que diferencia los tópicos adoptados en este tipo de investigación es la relativamente baja importancia concedida a las políticas relacionadas con el staffing, el reclutamiento y la selección de los empleados.

Con respecto al perfil demográfico, el dato más significativo es la reducción que se percibe en la antigüedad media de los académicos, sobretudo si la comparamos con la obtenida en las

etapas de construcción de teorías. Con respecto a la variable procedencia, los resultados no son tan evidentes. A pesar de que el porcentaje mayor se corresponde con investigadores norteamericanos, la diferencia con los que proceden de Europa es sustancialmente menor a la obtenida en la celda 3.

♦ *Celda 5: comprobación-explicación de teoría.* Mientras que en la fase de construcción de teoría el interés se centraba en la especificación de las relaciones entre variables, en este quinto estadio de investigación, los trabajos se orientan a la documentación de tales efectos. El objetivo es, por tanto, soportar empíricamente las vinculaciones causales entre variables y constructos clave descritas en la celda segunda de la matriz. Los modelos teóricos permiten identificar asociaciones relevantes, pero es la investigación empírica la que debe contrastar la significación de estas vinculaciones, y completar su análisis con contrastes que permitan estudiar cuestiones como el sentido, la forma o la intensidad de las relaciones (Snow y Thomas, 1994).

Los trabajos centrados en la verificación de las relaciones no parecen presentar una orientación de investigación diferente. El número de variables significativas en el ANOVA fue reducido (tabla 5), mostrando un perfil que resulta muy similar al de celdas precedentes. Con respecto a la distribución demográfica de los académicos ocurre algo parecido. En concreto, el dato de antigüedad y las proporciones de académicos con distintas procedencias describen un perfil equivalente al obtenido en la celda 4.

La teoría de comportamiento es, de nuevo, el marco teórico más valorado. Resulta interesante observar cómo, en este caso, los argumentos que ofrece la visión basada en los recursos no han sido valorados como herramientas válidas para la medida de las relaciones (tabla 5). Además, se verifica que los modelos diseñados para testar relaciones adoptan, fundamentalmente, la perspectiva contingente. Este resultado parece lógico si se compara con los obtenidos en la celda 2, donde la perspectiva contingente también se revelaba como la aproximación fundamental de análisis. Si las relaciones se especifican a través de modelos contingentes, resulta necesario que los modelos empíricos también adopten esta aproximación analítica.

**Tabla 5.-** Perfil de investigación en la celda 5 (*comprobación-explicación*). Análisis de la varianza

ENFOQUES TEÓRICOS	ESTADÍSTICO	MEDIA	MÉTODOS DE OBTENCIÓN DE DATOS	ESTADÍSTICO	MEDIA
Recursos y Capacidades	F: 1,156	<i>n.s.</i>	Observación directa	W: 1,468	<i>n.s.</i>
Teoría de Comportamiento	W: 2,816**	3,21	Entrevista	W: 0,300	<i>n.s.</i>
Sistemas Abiertos	F: 1,868	<i>n.s.</i>	Cuestionarios	W: 5,661***	4,34
Teoría Agencia/Costes Transacción	W: 1,753	<i>n.s.</i>	Análisis de archivo	F: 1,519	<i>n.s.</i>
Capital Humano	F: 2,223	<i>n.s.</i>	Bases de Datos	F: 3,452**	1,56
Capital Social	F: 4,087**	1,48	Simulaciones Experimentales	W: 1,166	<i>n.s.</i>
Dependencia de Recursos	F: 0,807	<i>n.s.</i>	Experimentos en laboratorio	W: 1,673	<i>n.s.</i>
Teoría Institucional	F: 0,239	<i>n.s.</i>	Simulaciones por ordenador	W: 1,892	<i>n.s.</i>
PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN	ESTADÍSTICO	MEDIA	TEMAS	ESTADÍSTICO	MEDIA
Perspectiva Universalista	W: 3,966**	1,51	Staffing/Reclutamiento/Selección	W: 2,714**	2,02
Perspectiva Contingente	F: 5,833***	3,04	Compensación	F: 1,388	<i>n.s.</i>
Perspectiva Configuracional	W: 3,978**	1,64	Formación	F: 0,658	<i>n.s.</i>
Perspectiva Contextual	F: 0,657	<i>n.s.</i>	Socialización	W: 2,844**	1,44
			Motivación	W: 3,316**	2,39
			HRS	W: 0,411	<i>n.s.</i>
MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	ESTADÍSTICO	MEDIA	PERFIL DE LOS INVESTIGADORES		
Análisis cualitativo	W: 1,205	<i>n.s.</i>	Antigüedad media: 16,93 años (Desv. Típica: 8,6 años)		
Análisis univariante	W: 2,735**	1,23	Universidad de procedencia:		
Análisis multivariante	W: 5,207***	2,14	Norteamérica 48,3 %		
			Europa 46,1 %		
			Sudamérica 0,9 %		
			Asia y Oceanía 4,7 %		
NOTA: En función de los resultados del test de Levene para cada una de las variables se han utilizado dos pruebas diferentes para analizar las diferencias de media: (1) el estadístico F cuando se confirmó la homogeneidad de varianzas y, (2) el estadístico de Welch cuando las varianzas de los diferentes grupos eran significativamente diferentes.					
Niveles de significación: * $p < 0,05$ ; ** $p < 0,01$ ; *** $p < 0,001$ .					

Los resultados obtenidos en nuestro análisis muestran que, para el contraste de relaciones, los investigadores obtienen datos, principalmente, a partir de la elaboración de cuestionarios. En cuanto a los métodos de análisis empleados, se observan diferencias significativas para el análisis cuantitativo, y una ligera tendencia hacia la utilización de técnicas multivariantes sofisticadas. En último lugar, cabe destacar la importancia que, como tópicos de investigación, adquieren los aspectos relacionados con la motivación, así como las políticas de staffing, reclutamiento y selección.

♦ *Celda 6: comprobación-predicción de teoría.* La predicción del comportamiento de las variables constituye una de las metas básicas de la investigación. Por ello, es necesario que se comparen las diferentes teorías que tratan de explicar el mismo fenómeno, que se valoren sus complementariedades y aquellos aspectos en los que compiten. Este es precisamente el objetivo que define los trabajos planteados desde la sexta celda de la matriz de Snow y Thomas (1994), en los que se confrontan teorías para comprobar cómo cada una de las variables que proponen ayudan a explicar y predecir la función de DRH. Las cel-

das de la matriz deben interpretarse como etapas de un proceso acumulativo, por lo que esta fase debe estar sólidamente basada en los desarrollos anteriores. Para que la predicción tenga soporte, debe estar fundamentada en variables bien definidas y medidas, así como en relaciones especificadas de manera rigurosa conforme a una base teórica sólida.

El análisis de la varianza realizado (tabla 5) muestra diferencias significativas para todos los enfoques teóricos, con la única excepción de la visión basada en los recursos y capacidades. Algo similar ocurre con respecto a las perspectivas de investigación, para las que se obtuvieron diferencias significativas en todos los casos.

Como ocurría en la celda 3, también orientada a la predicción, destaca entre los demás enfoques la teoría de capital humano que, junto con las teorías de capital social e institucional, es el marco conceptual que se percibe como más útil a la hora de plantear comparaciones entre explicaciones alternativas (tabla 6).

La principal particularidad observada en esta celda, si se compara con las anteriores, radica en la perspectiva de investigación adoptada. Aunque el valor medio alcanzado por la perspectiva

**Tabla 6.-** Perfil de investigación en la celda 6 (*comprobación-predicción*). Análisis de la varianza

ENFOQUES TEÓRICOS	ESTADÍSTICO	MEDIA	MÉTODOS DE OBTENCIÓN DE DATOS	ESTADÍSTICO	MEDIA
Recursos y Capacidades	F: 0,676	<i>n.s.</i>	Observación directa	F: 1,576	<i>n.s.</i>
Teoría de Comportamiento	F: 3,520**	3,14	Entrevista	F: 0,494	<i>n.s.</i>
Sistemas Abiertos	F: 6,605***	1,89	Cuestionarios	W: 3,010*	4,36
Teoría Agencia/Costes Transacción	F: 7,840***	1,89	Análisis de archivo	W: 3,586**	2,02
Capital Humano	F: 5,285***	2,61	Bases de Datos	W: 5,059***	1,90
Capital Social	W: 5,518***	2,05	Simulaciones Experimentales	W: 3,379**	0,84
Dependencia de Recursos	W: 3,907**	1,86	Experimentos en laboratorio	W: 2,997*	0,57
Teoría Institucional	F: 7,995***	2,65	Simulaciones por ordenador	W: 2,572**	0,48
PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN	ESTADÍSTICO	MEDIA	TEMAS	ESTADÍSTICO	MEDIA
Perspectiva Universalista	F: 2,881*	1,53	Staffing/Reclutamiento/Selección	F: 6,087***	2,49
Perspectiva Contingente	W: 4,274**	3,22	Compensación	F: 1,787	<i>n.s.</i>
Perspectiva Configuracional	F: 5,040***	1,74	Formación	F: 3,237**	2,30
Perspectiva Contextual	W: 3,859**	3,41	Socialización	W: 3,498**	1,77
			Motivación	F: 2,002	<i>n.s.</i>
			HRS	W: 5,558***	3,72
MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	ESTADÍSTICO	MEDIA	PERFIL DE LOS INVESTIGADORES		
Análisis cualitativo	W: 1,869	<i>n.s.</i>	Antigüedad media: 18,26 años (Desv. Típica: 9,4 años)		
Análisis univariante	F: 2,216	<i>n.s.</i>	Universidad de procedencia:		
Análisis multivariante	W: 3,337**	2,81	Norteamérica 44,2 %		
			Europa 46,5 %		
			Asia y Oceanía 9,3 %		
NOTA: En función de los resultados del test de Levene para cada una de las variables se han utilizado dos pruebas diferentes para analizar las diferencias de media: (1) el estadístico F cuando se confirmó la homogeneidad de varianzas y, (2) el estadístico de Welch cuando las varianzas de los diferentes grupos eran significativamente diferentes.					
Niveles de significación: * $p < 0,05$ ; ** $p < 0,01$ ; *** $p < 0,001$ .					

contingente se mantiene alto, es la contextual la más valorada. Por tanto, puede concluirse que las investigaciones ubicadas en esta celda asumen que la medida en la que una teoría es preferible sobre otra dependerá de las condiciones ambientales en las que sean aplicadas. De nuevo observamos cómo la adopción de la perspectiva contextual coincide con el peso de la investigación desarrollada en universidades europeas. De hecho, su proporción, a diferencia del resto de fases de comprobación de teoría, resulta superior a la de los académicos procedentes del entorno norteamericano.

La importancia que se concede a los cuestionarios como fuente de información, así como a la utilización de métodos multivariantes, confirma que estas investigaciones se caracterizan por un enfoque eminentemente cuantitativo. Considerando los resultados correspondientes la celda 3, podemos llegar a la conclusión de que esta es una orientación común a todas las investigaciones planteadas con un objetivo predictivo. Métodos tales como la simulación o los experimentos de laboratorio presentan valores medios muy bajos. En cuanto a los tópicos de investigación, los datos muestran que, normalmente, se comparan teorías que pretenden explicar la función de

DRH de manera global, desde un punto de vista estratégico. Como se observa en la tabla 6, los tópicos funcionales, en los que las políticas se estudian de manera aislada, presentan medias comparativamente más reducidas.

## CONCLUSIONES

Este trabajo presenta un análisis del estado actual de la investigación en dirección de recursos humanos, basado tanto en una revisión de la literatura como en datos obtenidos a partir de una muestra de 223 académicos del campo. La explicación planteada por Snow y Thomas (1994) acerca del proceso según el cual se construyen y testan teorías directivas ha servido como marco de referencia para el análisis empírico desarrollado.

Como pudimos observar, la evolución reciente de la investigación en DRH se ha caracterizado por la expansión de la disciplina, así como por la multiplicación de aproximaciones teóricas y metodológicas desde las que la función está siendo estudiada. Esta amplia variedad hace necesario realizar una reflexión sobre el estado actual de la cuestión. El análisis de los resultados

obtenidos del estudio empírico nos ha permitido identificar algunas tendencias generales, así como las orientaciones científicas particulares que los académicos siguen cuando tratan de describir, explicar y predecir el comportamiento de las variables relacionadas con la función de recursos humanos. La tabla 7 resume los patrones de investigación obtenidos en cada una de las celdas de la matriz de Snow y Thomas (1994).

**RESULTADOS DEL ANÁLISIS. PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN ACTUAL EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La evidencia empírica obtenida confirma la importancia de la teoría de comportamiento como uno de los fundamentos básicos de la disciplina, no sólo en el proceso de construcción de teorías, sino también en su comprobación. De

igual forma, se demuestra que este enfoque resulta útil tanto en la definición de variables en las etapas de descripción, como en la explicación y predicción de relaciones causales. Por tanto, puede concluirse que un volumen importante de la investigación en DRH se construye sobre la asunción de que el comportamiento de los empleados es un elemento clave en la estrategia de recursos humanos, así como un potencial moderador de su efecto sobre el desempeño organizativo (Jackson *et al.*, 1989; Wright y McMahan, 1992).

En aquellas investigaciones orientadas a la identificación y medida de conceptos clave (celdas 1 y 4), se resaltó especialmente la importancia de la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades. Este marco proporciona argumentos sólidos para analizar el grado en el que un recurso puede considerarse como una

**Tabla 7.-** Resumen de resultados

	DESCRIPCIÓN	EXPLICACIÓN	PREDICCIÓN
CONSTRUCCIÓN DE TEORÍA	ENFOQUES TEÓRICOS Tª. Comportamiento (3,18) V. Recursos y capac. (2,92) Tª. Capital Humano (2,31) Tª. Sistemas abiertos (2,13) Tª. Institucional (2,01)	ENFOQUES TEÓRICOS Tª. Comportamiento (3,12) V. Recursos y capac. (2,89) Tª. Capital humano (2,31) Tª. Sistemas abiertos (2,23) Tª. Institucional (2,06)	ENFOQUES TEÓRICOS Tª. Comportamiento (3,45) Tª. Capital humano (2,27)  PERSP. DE INVESTIGACIÓN Contingente (3,22)
	PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN Contextual (2,93)	PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN Contingente (3,15) Contextual (2,95)	MÉTODOS DE OBTENCIÓN DATOS Cuestionarios (4,24) Entrevistas (2,97)
	MÉTODOS DE OBTENCIÓN DATOS Entrevistas (3,54) Participación directa (2,16)	MÉTODOS DE OBTENCIÓN DATOS Entrevistas (3,36) Participación directa (2,05)	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS Análisis multivariante (2,66)
	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS Análisis cualitativo (2,70)		TEMAS DE INVESTIGACIÓN Motivación (2,74) Staff., reclut y selecc. (2,12) Compensación (2,06)
	TEMAS DE INVESTIGACIÓN Dir. Estrat. de RR.HH (3,07) Motivación (2,11)		
COMPROBACIÓN DE TEORÍA	ENFOQUES TEÓRICOS T. Comportamiento (3,32) Tª recursos y cap. (3,00)	ENFOQUES TEÓRICOS T. Comportamiento (3,21)	ENFOQUES TEÓRICOS T. Comportamiento (3,14) Teoría Institucional (2,65) Capital Humano (2,61) Capital Social (2,05)
	PERSP. DE INVESTIGACIÓN Contingente (3,38)	PERSP. DE INVESTIGACIÓN Contingente (3,04)	PERSP. DE INVESTIGACIÓN Contextual (3,41) Contingente (3,22)
	MÉTODOS DE OBTENCIÓN DATOS Cuestionarios (4,25)	MÉTODOS DE OBTENCIÓN DATOS Cuestionarios (4,34)	MÉTODOS DE OBTENCIÓN DATOS Cuestionarios (4,36) Análisis de archivos (2,02)
		MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS Análisis multivariante (2,14)	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS Análisis multivariante (2,81)
		TEMAS DE INVESTIGACIÓN Motivación (2,39) Staff., reclut y selecc. (2,02)	TEMAS DE INVESTIGACIÓN Dir. Estrat. de RR.HH. (3,72) Staff., reclut y selecc. (2,49) Formación (2,30)

fuerza sostenible de ventaja competitiva. Los resultados obtenidos del ANOVA para esta variable confirman que los investigadores confían en este marco teórico para justificar la importancia estratégica del componente humano, así como para identificar cuáles son las características particulares que sustentan este papel. Además, los datos obtenidos para la celda 2 confirman que la visión de recursos y capacidades contribuye también a explicar la teoría, clarificando las relaciones entre la DRH, la capacidad competitiva de la empresa. Los datos obtenidos para el resto de marcos teóricos considerados no son tan concluyentes, si bien es interesante resaltar la importancia que la teoría del capital humano adquiere en las fases del proceso científico desarrolladas con un objetivo predictivo (celdas 3 y 6).

En cuanto a las perspectivas de investigación adoptadas por los investigadores, los datos soportan la asunción, planteada por algunos autores, de que los modelos de DRH se desarrollan fundamentalmente desde las aproximaciones contingente y contextual (Martin *et al.*, 2005a, 2005b). Las diferencias de media para estas perspectivas resultaron estadísticamente significativas en la mayoría de las celdas, mostrando valores promedio relativamente elevados. Por tanto, podemos concluir que la investigación actual ha rechazado la posibilidad de encontrar mejores prácticas de gestión. Por el contrario, se reconoce la existencia de variables externas que condicionan los efectos esperados de las estrategias, políticas y prácticas de recursos humanos.

Por otro lado, del análisis efectuado también puede deducirse que existen diferencias importantes entre las investigaciones orientadas a la *construcción* de teoría y aquellas encaminadas a *contrastar* los planteamientos teóricos. Este resultado es consistente con los argumentos planteados por Snow y Thomas (1994). Las investigaciones orientadas a la identificación de conceptos clave y a la medición de relaciones adoptan una lógica inductiva de análisis. La evidencia empírica es extraída a través de entrevistas o de la participación directa, y para el análisis de dichos datos se utilizan, fundamentalmente métodos cualitativos. Sin embargo, cuando el objetivo es *testar* la teoría o *predecir* el comportamiento futuro de las variables (celdas 3 a 6), las

metodologías utilizadas cambian. En estos casos, los investigadores muestran una clara preferencia por herramientas cuantitativas, aplicadas sobre datos obtenidos mediante cuestionarios.

De la revisión de la literatura planteada al comienzo del artículo se desprende que la DRH es un área amplia, que cubre diferentes subtemas. No obstante, nuestros datos no confirman la existencia de patrones específicos de intereses entre los académicos que desarrollan su actividad en las diferentes etapas de desarrollo de la teoría. Se hace necesario realizar un análisis más profundo para explorar la forma en la que se está creando y comprobando el conocimiento sobre dimensiones específicas del campo, tales como con las políticas de staffing, reclutamiento y selección, compensación, evaluación del desempeño o socialización. Sin embargo, sí que se pueden extraer conclusiones interesantes acerca de la dimensión estratégica de la DRH. El interés por las estrategias de recursos humanos ha sido el único tópico para el que se han obtenido valores medios por encima de los tres puntos en la escala propuesta. Como se observa en la tabla 7, esto ocurre en las celdas 1 y 6. Se confirma por tanto la evolución hacia una concepción estratégica de la función descrita en la revisión de la literatura. Las estrategias de recursos humanos se identifican como una variable clave para el desarrollo de la investigación en DRH. Como consecuencia de esta transición, en los últimos años, se han ido introduciendo teorías estratégicas, que aportan nuevos argumentos sobre la visión propuesta desde enfoques psicológicos, sociológicos y organizativos (Wright y McMahan, 1992). Sin embargo, la falta de significación estadística en el resto de celdas parece señalar un menor desarrollo en las investigaciones orientadas a conectar la estrategia de recursos humanos con variables externas.

Podemos describir, por tanto, el desarrollo de la investigación en el campo de la DRH como un proceso colectivo. Los conceptos y relaciones claves se identifican desde un punto de vista inductivo, deduciéndose elementos relevantes a partir de datos obtenidos a través de entrevistas y de la observación directa. Se reconoce el papel central que desempeña el comportamiento de los empleados, como un elemento que modera el

efecto de las políticas de dirección de personal sobre el desempeño organizativo. Además, puede concluirse que los modelos de DRH se definen desde un punto de vista estratégico. La fuerza de trabajo de la organización es reconocida como una fuente potencial de ventaja competitiva. Para justificar esta importancia, los investigadores del área han utilizado argumentos procedentes, fundamentalmente, de la visión de recursos y capacidades. Por otra parte, los resultados obtenidos en nuestro análisis para los ítems relativos a las aproximaciones de investigación confirman que los modelos de DRH reconocen la influencia de variables contingentes, sugiriéndose la superación de la aproximación universalista. En cuanto a los métodos de análisis preferidos por los investigadores, tuvimos la ocasión de observar cómo, cuando el objetivo es comprobar la teoría o predecir el comportamiento futuro de las variables, la mayor parte de los trabajos se plantean con una orientación deductiva, basada en el análisis cuantitativo de datos extraídos a través de la elaboración de cuestionarios (tabla 7).

#### **DIFERENCIAS INTERNACIONALES EN LA INVESTIGACIÓN EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Del análisis del perfil demográfico de los académicos que contribuyen en cada una de las etapas del proceso de investigación también se desprenden conclusiones interesantes. En general, los datos parecen indicar que en las universidades europeas, la investigación que se realiza en el campo de la DRH tiene un carácter más inductivo, basado en la obtención de evidencia a través de la observación y de entrevistas, y del análisis cualitativo. Los investigadores norteamericanos, por el contrario, utilizan técnicas cuantitativas a partir de información extraída de cuestionarios o bases de datos secundarios. Esta diferente orientación epistemológica explicaría el hecho de que, en las etapas relacionadas con la construcción de teorías, la proporción de académicos europeos sea mayor. La lógica inductiva favorece la propuesta de nuevos conceptos y relaciones, mientras que el proceso hipotético deductivo se orienta a la contrastación empírica de los planteamientos teóricos, así como a la pre-

dicción econométrica del comportamiento futuro de las variables. De hecho, resulta interesante observar cómo de las tres celdas que componen la fase de construcción de teoría, únicamente en la relacionada con la predicción, el porcentaje de académicos norteamericanos es superior. Este dato parece indicar que la investigación desarrollada en dicho contexto presenta, además, un marcado carácter prescriptivo, frente a la planteada en otros contextos, más centrados en la descripción de variables y relaciones. El número de encuestas recibidas de académicos españoles no nos permite particularizar el análisis en el contexto nacional. Sería interesante ampliar la muestra en este sentido para poder estudiar la orientación que éstos siguen en dirección de recursos humanos y situar sus contribuciones en el proceso de desarrollo científico descrito. En relación con la antigüedad de los académicos también se observan diferencias interesantes. De la evidencia obtenida de nuestro cuestionario se desprende que los académicos más modernos desarrollan sus contribuciones fundamentalmente en las etapas de comprobación de teoría, caracterizadas por un mayor peso de las metodologías cuantitativas.

Resumiendo los resultados obtenidos acerca del estado de la disciplina, podríamos decir que la investigación en DRH, se desarrolla básicamente desde dos grandes aproximaciones: 1) una orientación *contextual-inductiva*, que sigue el modelo europeo de investigación y que proporciona argumentos, fundamentalmente, para la construcción de teoría; y 2) una aproximación *contingente-deductiva*, desarrollada inicialmente por académicos norteamericanos, que proporciona modelos complejos para contrastar los planteamientos teóricos.

#### **IMPLICACIONES PARA EL FUTURO DE LA DISCIPLINA**

Tomando la descripción de la disciplina como punto de partida resulta necesario hacer un esfuerzo por reflexionar acerca del futuro de la investigación en materia de DRH, qué cuestiones quedan por explicar y de qué forma han de estudiarse. A partir de lo que, en este sentido exponen Paauwe y Boselie (2005) o Schuler y Tarique (2007), podemos llegar a la conclusión de

que la disciplina debe evolucionar abordando de manera simultánea tres dimensiones complementarias: 1) aspectos *subfuncionales*, relacionados con las prácticas individuales de gestión de los recursos humanos; 2) la *dirección estratégica* de recursos humanos y, 3) la dimensión *internacional* de la función. Los datos obtenidos de la encuesta muestran cómo los académicos del área están abandonando progresivamente el punto de vista estrictamente subfuncional. Los modelos normativos que recomendaban diseños óptimos de las prácticas de gestión de la plantilla, motivación o compensación están siendo sustituidos por trabajos contingentes, en los que se buscan factores que condicionan su definición. En este sentido, resulta especialmente necesario que la dimensión subfuncional se combine con las otras dos. De esta manera, se podría avanzar en la explicación de la forma en la que las prácticas de recursos humanos pueden utilizarse para activar capacidades estratégicas o cómo pueden combinarse dando lugar a sistemas sinérgicos (Wright y Snell, 1998; Lam y Ho, 2006). De forma similar, Schuler y Tarique (2007) apuntan la necesidad de que, en el contexto internacional, se replensen muchas de las prácticas tradicionales de dirección de los recursos humanos que se venían aplicando. La globalización de la actividad de las organizaciones ha puesto de relieve la importancia de un nuevo conjunto de políticas que no habían sido consideradas en la investigación pasada, pero que están comenzando a conducir los debates académicos sobre la función de recursos humanos. Por ejemplo, sería aconsejable seguir desarrollando nuestro conocimiento sobre los procesos de expatriación y repatriación, así como la gestión de equipos transnacionales, la gestión de la diversidad, o el desarrollo de competencias crossculturales (McMahan, Bell y Wright, 1998; Bonache, Brewster y Suutari, 2001; Schuler y Tarique, 2007). El análisis empírico desarrollado también ha evidenciado que, a pesar de que la estrategia de recursos humanos ha sido identificada como un constructo central de la disciplina, todavía quedan muchos aspectos relacionados con esta cuestión pendientes de explicar desde un punto de vista empírico. También en este caso, la interrelación entre las dimensiones internacional y estratégica requiere mayor

atención por parte de los académicos. Resulta necesario explicar de manera científica de qué forma es posible desarrollar estrategias globales de recursos humanos capaces de hacer frente a la complejidad del entorno internacional. Para ello, los modelos deben ampliar el rango de variables ambientales consideradas, como aconsejaron Schuler, Dowling y De Cieri (1993). En el desarrollo de esta línea, la perspectiva contextual puede resultar especialmente útil. Los trabajos de Brewster (1995, 1999), por ejemplo, aportan interesantes estudios comparativos, que identifican las diferencias en las políticas que han de aplicarse en cada contexto en función de sus características sociales, políticas o culturales. La investigación futura en este campo debe tratar de explicar como la dirección de recursos humanos puede mantener la coherencia interna del sistema estratégico de prácticas al mismo tiempo que lo adapta a las condiciones particulares de los diferentes contextos en los que opera. De igual forma, en base a los planteamientos contextuales, podría introducirse en la discusión sobre la función de recursos humanos la perspectiva de stakeholders múltiples reclamada por Schuler y Tarique (2007) considerando los efectos que las decisiones de recursos humanos presentan no sólo sobre el rendimiento de la empresa, sino también sobre el entorno, y los agentes que en él interaccionan.

De todo lo anterior se deduce que la investigación en DRH ha experimentado un proceso de enriquecimiento teórico y metodológico desde los primeros modelos a los que hacían referencia Bacharach (1989) o Dyer (1985). Con este trabajo hemos intentado presentar una perspectiva global del grado actual de desarrollo teórico de la disciplina. Sin embargo, en nuestra opinión, el análisis exploratorio debería completarse con estudios más específicos sobre subáreas particulares, como la dirección estratégica de los recursos humanos, las políticas de motivación, o la dimensión internacional de la función. La utilización de meta-análisis podría ser especialmente interesante en este sentido, para comparar las conclusiones alcanzadas en diferentes investigaciones sobre relaciones que, si bien están suficientemente documentadas en la literatura teórica, conducen a resultados empíricos contradicto-

rios. De la misma manera, otra línea de investigación que podría contribuir al fortalecimiento de los fundamentos del campo es la revisión de sus constructos esenciales, intentando alcanzar definiciones comunes y desarrollando medidas compartidas. Aunque la diversidad de aproximaciones es un requisito en tópicos tan amplios como la DRH, en el contexto actual de la disciplina, resulta igualmente necesario hacer un esfuerzo por buscar complementariedades y argumentos compartidos.

## NOTAS

1. Los autores están ordenados alfabéticamente. Este trabajo ha sido desarrollado en el marco del proyecto de investigación SEJ2004-01751/ECON y del grupo de investigación SEJ-449 de la Junta de Andalucía.

## ANEXO

### ÍTEMES INTRODUCIDOS EN EL CUESTIONARIO (VALORADOS EN ESCALAS DE LIKERT DE 5 PUNTOS)

A) Objetivos que guían la investigación actual desarrollada por los investigadores:

1. Identificación de los conceptos clave
2. Establecimiento del cómo y cuando se relacionan estos conceptos
3. Predicción del comportamiento futuro de las variables clave
4. Medición de las variables clave
5. Medición de las relaciones entre variables
6. Test de teorías que compiten en la explicación de un mismo fenómeno

B) Grado de utilización de los siguientes métodos para la obtención de datos:

1. Observación directa y participativa
2. Entrevistas
3. Cuestionarios
4. Análisis de archivos
5. Bases de datos informáticas
6. Simuladores experimentales
7. Experimentos de laboratorio
8. Simulaciones informáticas
9. Otras (respuesta abierta)

C) Grado de utilización de las siguientes metodologías de análisis de datos:

1. Análisis cualitativo
  - a. Método del caso
  - b. Repertory Grid
  - c. Delphi
  - d. Otros (respuesta abierta)
2. Análisis univariante
3. Análisis multivariante
  - a. ANOVA, MANOVA, MANCOVA
  - b. Análisis factorial
  - c. Análisis cluster
  - d. Análisis de regresión
  - e. Análisis de ecuaciones estructurales
  - f. Otros (respuesta abierta)

D) Enfoque teóricos utilizados:

1. Teoría de recursos y capacidades de la empresa
2. Teoría de comportamiento
3. Teoría de sistemas abiertos
4. Teoría de la agencia y de costes de transacción
5. Teoría del capital humano
6. Teoría del capital social
7. Teoría institucional
8. Otras (respuesta abierta)

E) Perspectivas de investigación:

1. Perspectiva universalista
2. Perspectiva contingente
3. Perspectiva configuracional
4. Perspectiva contextual

F) Temas específicos de investigación:

1. Staffing, reclutamiento y selección
2. Compensación
3. Formación
4. Socialización
5. Motivación
6. Estrategia de recursos humanos

## BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, P.S.; KWON, S.W. (2002): "Social Capital: Prospects for a New Concept", *The Academy of Management Review*, vol. 27 núm. 1, pp. 27-40.
- ARTHUR, J.B. (1992): "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, núm. 45, pp. 488-506.
- BACHARACH, S. (1989): "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation", *The Academy of Management Review*, núm. 14, pp. 496-515.
- BAIRD, L.; MESHOUAM, I. (1984): "The HRS Matrix: Managing the Human Resource Function Strategically", *Human Resource Planning*, vol. 7, núm. 1, pp. 1-29.
- BALKIN, D.; BANNISTER, B. (1993): "Explaining Pay Forms for Strategic Employee Groups in Organizations: A Resource Dependence Perspective", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, núm. 66, pp. 139-151.
- BARNEY, J.B.; WRIGHT, P.M. (1998): "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Competitive Advantage", *Human Resource Management*, vol. 37, núm.1, pp. 31-46.
- BARRINGER, M.W.; MILKOVICH, G.T. (1998): "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation", *The Academy of Management Review*, vol. 23, núm. 2, pp. 305-324.
- BAYONA SÁEZ, C.; GOÑI LEGAZ, S.; MADORRÁN GARCÍA, C. (2000): "Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos", *Revista Europea de Dirección y*

- Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 1, pp. 139-149.
- BECKER, B.; GERHART, B. (1996): "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 779-801.
- BEGIN, J.P. (1993): "Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons Learned from Organizational Theory", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Suppl. 3, pp. 3-20.
- BONACHE, J.; BREWSTER, C.; SUUTARI, V. (2001): "Expatriation: A Developing Research Agenda", *Thunderbird International Business Review*, vol. 43, núm. 1, pp. 145-168.
- BOUDREAU, J.W.; RAMSTAD, P.M. (1999): "Human Resource Metrics: Can Measures be Strategic?", en P. Wright, L. Deyer, B.J. Boudreau y G. Milkovich [ed.]: *Strategic Human Resource Management in the Twenty-First Century*, Suppl. 4, pp. 75-98. Stanford, CT: JAI Press.
- BOXALL, P. (1993): "The Significance of Human Resource Management: A Reconsideration of the Evidence", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, núm. 3, pp. 645-664.
- BOXALL, P. (1996): "The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm", *Human Resource Management Journal*, vol. 6, núm. 3, pp. 59-75.
- BREWSTER, C. (1993): "Developing a 'European' Model of Human Resource Management", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, núm. 4, pp. 765-784.
- BREWSTER, C. (1995): "Towards a European Model of Human Resource Management", *Journal of International Business Studies*, vol. 26, núm. 1, pp. 1-21.
- BREWSTER, C. (1999): "Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms", *Management International Review*, vol. 39, núm. 3, pp. 45-64.
- BREWSTER, C.; BOURNOIS, F. (1991): "Human Resource Management: A European Perspective", *Personnel Review*, vol. 20, núm. 6, pp. 4-13.
- BREWSTER, C.; LOCKHART, T. (1992): "Human Resource Management in the European Community", en C. Brewster, A. Hegewisch, J.T. Lockhart y L. Holden [ed.]: *The European Human Resource Management Guide*. London: Academic Press.
- BURACK, E.H.; SMITH, R.D. (1977): *Personnel Management*. New York: Wiley.
- BUTLER, J.E.; FERRIS, G.R.; NAPIER, N.K. (1991): *Strategy and Human Resource Management*. Cincinnati: South-Western.
- BUTLER, P.F.; NAPIER, N.K. (1993): "Strategy and Human Resource Management Integration in Fast Growth Versus Other Mid-sized Firms", *British Journal of Management*, vol. 4, núm. 2, pp. 77-90.
- CAMELO ORDAZ, C.; MARTIN ALCÁZAR, F.; ROMERO FERNÁNDEZ, P.M.; VALLE CABRERA, R. (2004): "Human Resources Management in Spain: Is it Possible to Speak of a Typical Model?", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, núm. 6.
- CAPPELLI, P.; SINGH, H. (1992): "Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management", en D. Lewin, O.S. Mitchell y P. Sherer [ed.]: *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, pp. 165-192. Madison: Industrial Relations Research Association.
- CARMONA MORENO, E.; CÉSPEDES LORENTE, J.J.; JÉREZ GÓMEZ, P. (2000): "El papel de los recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas. Una evidencia empírica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 2, pp. 117-130.
- CASCIO, W.F. (1991): *Costing Human Resource: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Boston: PWS.
- CLAVER CORTÉS, E.; GASCÓ GASCÓ, J.L. (1994): "Orientaciones generales para la búsqueda de un nuevo enfoque de dirección de RR.HH.", *Revista de Estudios Empresariales*, núm. 5, pp. 17-29.
- CHADWICK, C.; CAPPELLI, P. (1999): "Alternatives to Generic Strategy Typologies in strategic Human Resource Management", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Suppl. 4, pp. 11-29.
- DELANEY, J.T.; HUSELID, M.A. (1996): "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 949-969.
- DELERY, J.E. (1998): "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research", *Human Resource Management Review*, vol. 8, núm. 3, pp. 289-309.
- DELERY, J.E.; DOTY, D.H. (1996): "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictors", *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 802-835.
- DELERY, J.E.; GUPTA, N.; SHAW, J.D. (1999): "Human Resource Management and Firm Performance: A Systems Perspective", *Southern Management Association Meeting*. Atlanta, GA.
- DELERY, J.E.; SHAW, J.D. (2001): "The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis and Extension", *Research in Per-*

- sonnel and Human Resources Management*, núm. 20, pp. 165-197.
- DING, D.Z.; AKHTAR, S. (2001): "The Organizational Choice of Human Resource Management Practices: A Study of Chinese Enterprises in Three Cities in PRC", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, núm. 6, pp. 946-964.
- DOWLING, P.J.; WELCH, D.E. (1991): "The Strategic Adaptation Process in International Human Resource Management: A Case Study", *Human Resource Planning*, vol. 14, núm. 1, pp. 61-70.
- DRUCKER, P. (1968): *The Practice of Management*. London: Pan.
- DUBIN, R. (1978): *Theory Building*. 2ª ed. New York: Wiley.
- DUNCAN, G.; HOFFMAN, S. (1981): "The Incidence and Wage Effects of Over Education", *Economics and Education Review*, núm. 1, pp. 75-86.
- DYER, L. (1985): "Strategic Human Resources Management and Planning", en K.M. Rowland y G.R. Ferris [ed.]: *Research in Personnel and Human Resource Management*, pp. 1-30. Greenwich: JAI Press.
- EISENHARDT, K. (1988): "Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation", *The Academy of Management Journal*, núm. 35, pp. 488-511.
- FERRIS, G.R.; BHAWUK, D.P.S.; FRINK, D.D.; KEISER, J.D.; GILMORE, D.C.; CANTON, R.C. (1996): "The Paradox of Diversity in Organizations", en A. Gutschelhofer y J. Scheff [ed.]: *Paradoxes in Management: Contradictions in Management - A Management Contradiction*. Linde Verlag.
- FERRIS, G.R.; HOCKWARTER, W.A.; BUCKLEY, M.R.; HARREL-COOK, G.; FRINK, D.D. (1999): "Human Resources Management: Some New Directions", *Journal of Management*, vol. 25, núm. 3, pp. 385-415.
- FIELDS, D.; CHAN, A.; AKHTAR, S. (2000): "Organizational Context and Human Resource Management: A Structural Equations Analysis of Hong Kong Firms", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, núm. 2, pp. 264-277.
- FISCHER, A.L.; GALVÃO DE ALBUQUERQUE, L. (2005): "Trends of the Human Resources Management Model in Brazilian Companies: A Forecast According to Opinion Leaders from the Area", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, núm. 7.
- FISHER, C.D. (1989): "Current and Recurrent Changes in HRM", *Journal of Management*, 15, pp. 157-180.
- FLÓREZ SABORIDO, I.; GONZÁLEZ RENDÓN, M.; ALCALDE CASTRO, M. (1992): "Human Resource Management in Spain", *Employee Relations*, vol. 14, num. 5, pp. 39-62.
- FOMBRUN, C.; TICHY, N.; DEVANNA, M. (1984): *Strategic Human Resource Management*. Wiley.
- FOULKES, F.K. (1975): "The Expanding Role of the Personnel Function", *Harvard Business Review*, (marzo-abril), pp. 146-156.
- GALBRAITH, J.; NATHANSON, D. (1978): *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. St. Paul, MN: West.
- GARDNER, T.M.; MAYNIHAN, L.M.; PARK, H.J.; WRIGHT, P.M. (2000): "Mental Models of HRs Impact on Firm Performance. Impact on Validity and Reliability of Estimates", *Academy of Management Meeting*. Toronto.
- GERHART, B.; MILKOVICH, G.T. (1990): "Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance", *The Academy of Management Journal*, vol. 33, núm. 4, pp. 846-860.
- GLEAVE, S.; OLIVER, N. (1990): "Human Resources Management in Japanese Manufacturing Companies in the UK: 5 Case Studies", *Journal of General Management*, vol. 16, núm. 1.
- GÓMEZ MEJÍA, L.; TOSI, H.; HINKIN, T. (1987): "Managerial Control, Performance, and Executive Compensation", *The Academy of Management Journal*, vol. 30, núm. 1, pp. 51-70.
- GOODERHAM, P.N.; NORDHAUG, O.; RINGDAL, K. (1999): "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, núm. 3, pp. 507-531.
- GUEST, D. (1987): "Human Resource Management and Industrial Relations", *Journal of Management Studies*, vol. 24, núm. 5, pp. 503-521.
- GUEST, D.; MICHIE, J. (2003): "Human Resource Management and Corporate Performance in the UK", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, núm. 2.
- GUTHRIE, J.P. (2001): "High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal* vol. 44, núm. 1, pp. 180-191.
- HARREL-COOK, G.; FERRIS, G.R. (1997): "Competing Pressures for Human Resource Investment", *Human Resource Management Review*, vol. 7, núm. 3, pp. 317-340.
- HENDRY, C.; PETTIGREW, A. (1986): "The Practice of Strategic Human Resource Management", *Personnel Review*, vol. 15, núm. 5, pp. 3-8.
- HENDRY, C.; PETTIGREW, A. (1992): "Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management", *British Journal of Management*, vol. 3, núm. 3, pp. 137-156.

- HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A.; WAN, W.P.; YIU, D. (1999): "Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum", *Strategic Management Journal*, vol. 25, núm. 3, pp. 417-456.
- HUSELID, M.A. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.
- HUSELID, M.A.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. (1997): "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *The Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 1, pp. 171-188.
- HUANG, T.C. (2001): "The Effects of Linkage between Business and Human Resource Management Strategies", *Personnel Review*, vol. 30, núm. 2, pp. 132-151.
- JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. (1995): "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments", *Annual Review of Psychology*, núm. 46, pp. 237-264.
- JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S.; RIVERO, J.C. (1989): "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices", *Personnel Psychology*, núm. 42, pp. 727-786.
- JEREZ GÓMEZ, P.; CÉSPEDES LORENTE, J.; VALLE CABRERA, R. (2005): "Organizational Learning and Compensation Strategies: Evidence from the Spanish Chemical Industry", *Human Resource Management*, vol. 44, num. 3.
- JONES, G. (1984): "Task Visibility, Free Riding, and Shirking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behaviors", *Academy of Management Review*, núm. 9, pp. 684-695.
- KAMOCHÉ, K. (1996): "Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm", *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 2, pp. 213-233.
- KENG-HOWE CHEW, I.; CHONG, P. (1999): "Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, núm. 6, pp. 1031-1045.
- KYDD, C.T.; OPPENHEIM, L. (1990): "Using Human Resource Management to Enhance Competitiveness: Lessons from Four Excellent Companies", *Human Resource Management*, vol. 29, núm. 2, pp. 145-169.
- LADO, A.A.; WILSON, M.C. (1994): "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *The Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 4, pp. 699-727.
- LAM, S.S.; HO, Y.K. (2006): "Agency Costs and Management Contracting: Granting Executive Stock Options as a Strategic Compensation Practice?", *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 6, núm. 1, pp. 22-47.
- LAWLER, E.E. (1986): *High Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LEANA, C.R.; VAN BUREN, H.J. (1999): "Organizational Social Capital and Employment Practices", *The Academy of Management Review*, vol. 24, núm. 3, pp. 538-555.
- LEGGÉ, K. (1978). *Power, Innovation and Problem Solving in Personnel Management*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- LENGNICK-HALL, C.A.; LENGNICK-HALL, C.A. (1988): "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", *The Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 3, pp. 454-470.
- LEPAK, D.; SNELL, S. (1999): "The Human Resource Architecture: Toward a theory of Human Capital Allocation and Development", *The Academy of Management Review*, vol. 24, núm. 1, pp. 31-48.
- LINDTROH, J. (1982): "How to Beat the Coming Labor Shortage", *Personnel Journal*, vol. 61, núm. 4, pp. 268-272.
- MACDUFFIE, J.P. (1995): "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, núm. 48, pp. 197-221.
- MACHIN, S.; WOOD, S. (2005): "Human Resource Management as a Substitute for Trade Unions in British Workplaces", *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 58, núm. 2.
- MAHONEY, T.A.; DECKOP, J.R. (1986): "Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM)", *Journal of Management*, núm. 12, pp. 223-241.
- MARTÍN ALCÁZAR, F.; ROMERO FERNÁNDEZ, P.M.; SÁNCHEZ GARDEY, G. (2005a): "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, núm. 5, pp. 633-659.
- MARTÍN ALCÁZAR, F.; ROMERO FERNÁNDEZ, P.M.; SÁNCHEZ GARDEY, G. (2005b): "Researching on SHRM: An Analysis of the Debate Over the Role Played by Human Resources in Firm Success", *Management Review*, vol. 16, núm. 2, pp. 213-241.

- MILES, R.; SNOW, C. (1984): "Designing Strategic Human Resource Systems", *Organizational Dynamics*, vol. 13, núm. 1, pp. 36-52.
- MILLER, D.; LEE, J. (2001): "The People Make the Process: Commitment to Employees, Decision Making, and Performance", *Journal of Management*, núm. 27, pp. 163-189.
- MULLER, M. (1999): "Human Resource Management under Institutional Constraints: The Case of Germany", *British Journal of Management*, vol. 10, núm. 1, pp. 31-44.
- MCMAHAN, G.C.; BELL, M.P.; WRIGHT, P.M. (1998): "Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity and International Issues", *Human Resource Management Review*, vol. 8, núm. 3, pp. 193-214.
- MCMAHAN, G.C.; VIRICK, M.; WRIGHT, P.M. (1999): "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems and Prospects", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Suppl. 4, pp. 99-122.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. (1998): "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", *The Academy of Management Review*, vol. 23, núm. 2, pp. 242-266.
- NINIGER, J.R. (1980): "Human Resources and Strategic Planning: A Vital link", *Optimum*, vol. 11, núm. 4, pp. 33-46.
- PAAUWE, J. (1991): "Limitations to Freedom: Is there a Choice for Human Resource Management? The Shaping of Human Resource Management of Dutch Enterprises During Economic Recession and Recovery (1980-1987): A Theoretical-Empirical Study", *British Journal of Management*, vol. 2, núm. 2, pp. 103-119.
- PAAUWE, J.; BOSELIE, P. (2005): "HRM and Performance: What's Next?", *Human Resource Management Journal*, vol. 15, núm. 4, pp. 68-83.
- POOLE, M. (1990): "Editorial: Human Resource Management in an International Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 1, núm. 1, pp. 1-15.
- PFEFFER, J. (1987): *Organizaciones y teoría de la organización*. Buenos Aires: El Ateneo.
- RICHARD, O.C.; JOHNSON, N.B. (2001): "Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, núm. 2, pp. 299-310.
- ROCA PUIG, V.; ESCRIG TENA, A.B.; BOU LLUSAR, J.C. (2004): "A Methodological Approach to Studying the Fit Between Commitment Management and Competitive Strategy", *Management Research*, vol. 2, num. 2.
- ROMERO ROMERO, M.G.; VALLE CABRERA, R. (2001): "Strategy and Managers Compensation: The Spanish Case", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, núm. 2.
- ROWLAND, K.M.; SUMMERS, S.L. (1981): "Human Resource Planning: A Second Look", *Personnel Administrator*, 26 (12), pp. 73-80.
- RUMBERGER, R.W. (1987): "The Impact of Surplus Schooling on Productivity and Earnings", *Journal of Human Resources*, núm. 22, pp. 24-50.
- RUSSELL, C.G.; TERBORG, J.R.; POWERS, M.L. (1985): "Organizational Productivity and organizational Level Training and Support", *Personnel Psychology*, núm. 38, pp. 849-863.
- SÁA PÉREZ, P. DE; GARCÍA FALCÓN, J.M. (2002): "A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development", *International Journal of Human Resource Management*, vol.13, núm.1, pp. 123-140.
- SCOTT, W.; MEYER, J. (1994): *Institutional Environments and Organizations*. Beverly Hills: Sage.
- SCHULER, R.S. (1981): *Personnel and Human Resource Management*. Minnesota: St. Paul.
- SCHULER, R.S. (1987): "Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy", *Human Resource Planning*, vol. 10, núm. 1, pp. 1-17.
- SCHULER, R.S.; DOWLING, P.J.; DE CIERI, H. (1993): "An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, núm. 4, pp. 717-764.
- SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. (1987a): "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *The Academy of Management Executive*, vol. 1, núm. 3, pp. 207-219.
- SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. (1987b): "Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices", *Human Resource Planning*, vol. 10, núm. 3, pp. 125-141.
- SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. (1995): "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *Human Resource Management*, núm. 23, pp. 241-255.
- SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. (2005): "A quarter-century review of human resource management in the U.S.", *Management Review*, vol. 16, núm. 1, pp. 5-19.
- SCHULER, R.S.; TARIQUE, I. (2007): "International Human Resource Management: A Thematic Update and Suggestions for Future Research", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, núm. 2, pp. 207-224.

- SCHULER, R.S.; WALKER, J. (1990): "Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions", *Organizational Dynamics*, vol. 19, núm. 1, pp. 5-19.
- SNELL, S. (1992): "A Test of Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information", *The Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 2, pp. 292-327.
- SNELL, S.A.; DEAN, J.W. (1992): "Integrated manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective", *The Academy of Management Journal*, núm. 35, pp. 467-504.
- SNELL, S.A.; YOUNDT, M.A.; WRIGHT, P.M. (1996): "Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organization Learning", *Research in Personnel and Human Resource Management*, núm. 14, pp. 61-90.
- SNOW, C.C.; THOMAS, J.B. (1994): "Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing", *Journal of Management Studies*, vol. 31, núm. 4, pp. 457-480.
- SPARROW, P.; HILTROP, J.M. (1994): *European Human Resource Management in Transition*. London: Prentice-Hall.
- SPARROW, P.; SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. (1994): "Convergence or Divergence: Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, núm. 2, pp. 269-299.
- STOREY, J. [ed.] (1995): *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge.
- SWEET, J. (1982): "How Manpower Development can Support Your Strategic Plan", *Journal of Business Strategy*, vol. 3, núm. 1, pp. 77-81.
- TERPSTRA, D.E.; ROZELL, E.J. (1993): "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance", *Personnel Psychology*, núm. 46, pp. 27-28.
- TUBRE, T.C.; COLLINS J.M. (2001): "Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships between Role Ambiguity, Role Conflict and Job Performance", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 1, pp. 155-169.
- TRUSS, C.; GRATTON, L. (1994): "Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, núm. 3, pp. 663-686.
- TSANG, M.C. (1987): "The Impact of Underutilization of Education on Productivity: A Case Study of the U.S. Bell Companies", *Economics of Education Review*, núm. 6, pp. 239-254.
- ULRICH, D. (1997): *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and delivering Results*. Boston: Harvard Business Press.
- VALLE, R.; MARTÍN ALCÁZAR, F.; ROMERO FERNÁNDEZ, P.M.; DOLAN, S.L. (2000): "Business Strategy, Work Processes and Human Resource Training: Are They Congruent?", *Journal of Organizational Behavior* núm. 21, pp. 283-297.
- WALLACE, M.J.; FAY, C.H. (1988): *Compensation Theory and Practice*. Boston: PWS.
- WALTON, R.E. (1985): "Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality", en R.E. Walton y P.R. Lawrence [ed.]: *HRM Trends and Challenges*. Boston: Harvard Business School Press.
- WATSON, J. (1977): *The Personnel Manager: A study in the Sociology of Work and Employment*. London: Routledge and Kegan Paul.
- WAY-KWONG, F.Y.; PRIEM, R.L.; CYCYOTA, C.S. (2001): "The Performance Effects of Human Resource Managers' and Other Middle Managers' Involvement in Strategy Making Under Different Business-Level Strategies: The Case in Hong Kong", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, núm. 8, pp. 1325-1346.
- WHITENER, E.M. (2001): "Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modelling", *Journal of Management*, vol. 27, núm. 5, pp. 515-535.
- WOOD, S.; ALBANESE, M.T. (1995): "Can we Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor?", *Journal of Management Studies*, vol. 32, núm. 2, pp. 216-247.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C. (1992): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, vol. 18, núm. 2, pp. 295-320.
- WRIGHT, P.M.; BOSWELL, W.R. (2002): "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research", *Journal of Management*, vol. 28, núm. 3.
- WRIGHT, P.M.; DUNFORD, B.B.; SNELL, S.A. (2001): "Human Resources and the Resource Based View of the Firm", *Journal of Management*, núm. 27, pp. 701-721.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C. (1992): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, vol. 18, núm. 2, pp. 295-320.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C.; MCWILLIAMS, A. (1994): "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective", *In-*

- ternational Journal of Human Resource Management*, vol. 5, núm. 2, pp. 301-326.
- WRIGHT, P.M.; SNELL, S.A. (1991): "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, núm. 1, pp. 203-225.
- WRIGHT, P.M.; SNELL, S.A. (1998): "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *The Academy of Management Review*, vol. 23, núm. 4, pp. 756-772.
- YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A.; DEAN JR., J.W.; LEPAK, D.P. (1996): "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance", *The Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 836-866.
- ZEDECK, S.; CASCIO, W. (1984): "Psychological Issues in Personnel Decisions", *Annual Review of Psychology*, núm. 35, pp. 461-519.