

Condiciones para una gestión estratégica de recursos humanos

Conditions for a strategic human resources management

Luis González Fernández
Universidad de Salamanca

Resumen: La década de los años noventa supone la incorporación del punto de vista estratégico en la gestión de recursos humanos. Frente a esta nueva perspectiva las prácticas tradicionales de gestión de recursos humanos deben efectuar una profunda transformación de cara a convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa. Los métodos, las herramientas utilizadas hasta ahora para la gestión de recursos humanos se revelan obsoletas y sin impacto relevante sobre el desempeño organizacional; la gestión estratégica de recursos humanos debe ir más allá de la simple adaptación de las prácticas de gestión de recursos humanos a la estrategia de la empresa. En el presente trabajo se analizan los elementos y evolución de la perspectiva estratégica en la gestión de recursos humanos. Se plantea la necesidad de aproximar y sintetizar la gestión de recursos humanos y la dirección estratégica. En este sentido, la teoría de los recursos y capacidades se presenta como un marco integrador que aporta, no sólo un soporte conceptual para evaluar y explicar el impacto de la gestión de recursos humanos sobre el desempeño organizacional, sino también la vía para incorporar el amplio cuerpo de conocimientos de la psicología del trabajo y de las organizaciones en la gestión empresarial.

Palabras clave: Gestión estratégica de recursos humanos. Capital humano. Dirección estratégica. Teoría de los recursos y capacidades.

Abstract: The decade of the years ninety supposes the incorporation of the strategic perspective in the human resources management. In front of this new perspective the traditional practices of human resources management should make a deep transformation of expensive to become a source of sustainable competitive advantage for the company. The methods, the utilized tools up to now for the human resources management are revealed obsolete and without relevant impact on the organizational performance; the strategic human resources management should go beyond the simple adaptation of the practices of human resources management to the strategy of the company. In this paper are analyzed the elements and evolution of the strategic perspective in the human resources management. Is established the necessity of to approach and to synthesize the human resources management and the strategic management. In this sense, the theory of the resources and capacities it presented as an integrative framework that contributes, not only a conceptual support to evaluate and to explain the impact of human resources management on the organizational performance, but also the via incorporating the knowledge of the work and organizational psychology in the management.

Key words: Strategic Human Resource Management. Human Capital. Strategic Management. The resource-based view of organization.

En apenas un siglo la gestión de recursos humanos ha pasado de no existir o ser un elemento accesorio en las empresas a constituirse en uno de los pilares esenciales en el que sustentar y desde el que desarrollar las bases para la obtención de una ventaja competitiva sostenible. Desde los primeros intentos de gestionar el factor humano en las empresas, ligados a la Organización Científica del Trabajo a finales del siglo XIX y principios del XX, hasta la aparición de la dirección estratégica de recursos humanos a mediados de los años noventa del pasado siglo, en poco más cien años de evolución histórica, podemos encontrar una gran diversidad de enfoques, perspectivas y herramientas para gestionar este recurso en las organizaciones. No obstante, una lectura atenta de esta evolución histórica revela una línea central de progreso que desemboca en la consideración de

los recursos humanos y su gestión como uno de los principales activos estratégicos de la empresa. Esta línea o tronco central en la evolución puede caracterizarse a partir de dos grandes criterios: la concepción del empleado y la concepción predominante sobre las formas de gestión de empresas (González, 1999a). En efecto, desde la segunda revolución industrial en la que aparece tímidamente una incipiente administración de personal, hasta la actual dirección estratégica de recursos humanos, el modo en el que se gestiona el factor humano en las organizaciones depende en gran medida de la concepción que se tiene del empleado en la estructura organizativa. Si entendemos que el empleado es un elemento del sistema productivo lo gestionaremos como tal, como una máquina o herramienta más del proceso productivo. Si, por el contrario, lo concebimos como una persona, con un conjunto de potencialidad que puede y debe desarrollar en el seno de la organización, diseñaremos situaciones de trabajo que permitan, por un lado, el desarrollo potencial del empleado en cuanto persona y que, al mismo tiempo, faciliten la consecución de los objetivos de la empresa. En otras palabras, haremos una gestión de personal. Por el contrario, si gestionamos recursos humanos es

Dirección postal de contacto: Facultad de Economía y Empresa. Campus Unamuno (Edificio FES). 37007, Salamanca.

Tfno: 923 294 640 Ext. 3116

Fax: 923 294 669

Correo electrónico: lgf@usal.es

porque se concibe al empleado como un recurso, en términos de comportamiento, de conducta en el contexto concreto del trabajo y de las organizaciones, que la empresa debe articular con su estrategia de cara a obtener una mayor efectividad organizacional. Finalmente, si hablamos de capital humano estamos definiendo los recursos humanos como uno de los activos estratégicos que permiten a la empresa obtener y mantener una ventaja competitiva.

La evolución de la gestión de recursos humanos ha estado marcada, no sólo por la concepción predominante que se ha tenido del empleado en cada momento histórico, sino también por la concepción de cómo gestionar empresa. No cabe duda que la evolución de los modos de gestión de empresas y la evolución en la concepción del empleado siguen dos líneas paralelas con mutuas influencias. Son obvias las múltiples interrelaciones, por ejemplo, entre la administración de personal y el modo de gestión de la Organización Científica del Trabajo, del mismo modo que no es posible entender la dirección del personal al margen de propuesta de gestión como la Escuela de Relaciones Humana de Elton Mayo o la Teoría Y de Douglas McGregor, o la gestión estratégica de recursos humanos al margen de los enfoques de gestión de empresa contingente o configuracional.

A partir de estos criterios podemos definir cuatro grandes periodos heurísticos de evolución de la gestión del factor humano en las empresas: periodo de inicio, periodo de desarrollo, periodo de cambio y periodo estratégico. En la figura 1 presentamos un cuadro resumen con las principales características de cada periodo de evolución en función de los criterios definidos. Aunque no es el momento de detenernos en un análisis exhaustivo y detallado de cada uno de estos periodos de evolución y desarrollo de la gestión de recursos humanos (para un análisis detallado véase González, 1999b; González y De Elena, 1998), el examen de los últimos periodos de evolución nos permitirá conocer algunas claves para entender la actual dirección estratégica de recursos humanos y las posibles líneas de evolución en el futuro.

La década de los años setenta marcará el inicio de un periodo de cambio que cristaliza en la primera mitad de los años ochenta y que supondrá una auténtica revolución, un cambio de paradigma, en la gestión del factor humano. La concepción del empleado como una persona deja paso a un conocimiento más científico del comportamiento en las organizaciones, inicialmente desde un punto de vista micro y posteriormente también desde una perspectiva macro. Se aplicara el desarrollo de las ciencias de la conducta, fundamentalmente de la psicología del trabajo y de las organizaciones, a la gestión del factor humano aprovechando el conocimiento sobre la conducta en procesos tales como motivación en el trabajo, grupos, liderazgo, conflicto, comunicación, etc. Al mismo tiempo surge y toma cuerpo el análisis de la organización como un sistema social abierto y los modelos posteriores que valoraran las contingencias o definen configuraciones. En este contexto de cambio aparece la dirección de recursos humanos tal y como hoy la conocemos y emergen los modelos de gestión de recursos humanos como marcos de referencia para la acción (González, 1999b; Heneman, Schwab, Fossun, y Dyer, 1989; Ivancevich, 1992; Schuler y Huber, 1990).

Finalmente desde comienzos de los años noventa toma cuerpo la concepción de los recursos humanos como un elemento estratégico en la empresa. Esta concepción supone asumir que la ventaja competitiva de una empresa descansa más en sus recursos y capacidades que en el ajuste entre su estrategia y las características del entorno. Este cambio de enfoque hacia el interior de la empresa, hacia sus recursos y capacidad, permitirá una nueva visión de los recursos humanos que empiezan a conceptualizarse como un activo estratégico, valioso y difícilmente imitable, que está la base de una posible ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Dimensiones de la gestión estratégica de recursos humanos

Tres grandes dimensiones caracterizan la actual dirección de recursos humanos. En primer lugar, la gestión del factor humano en

Figura 1.
Periodos de evolución histórica de la gestión del factor humano en las organizaciones

PERIODO	MODELO DE CONDUCTA LABORAL	MODELO DE GESTION DE EMPRESAS	DENOMINACION
INICIOS (1880 -1945)	El hombre como máquina	Organización científica del trabajo	Administración de personal
DESARROLLO (1945 -1970)	Hombre como miembro de un grupo Hombre como persona ↓	Escuela de Relaciones Humanas Modelos Individualistas ↓	Relaciones Industriales Dirección de Personal ↓
CAMBIO (1970 -1990)	Conducta organizacional (Perspectiva Micro y Macro)	Teoría General de Sistemas Teoría contingente ↓	Dirección de Recursos Humanos
ESTRATEGICO (1990 -actualidad)	Activo estratégico	Teoría contingente Teoría configuracional ↓	Dirección Estratégica de Recursos Humanos

las organizaciones se realiza desde la óptica del recurso y no del coste (Besseyre des Horts, 1988). Es decir, se abandona una gestión centrada en el personal definido en términos de coste y, por lo tanto, con el objetivo básico de su reducción o control lo que supone gestionar únicamente a corto plazo, evaluar sólo en función de resultados y de manera cuantitativa y entender que el personal se caracteriza por su inadaptabilidad, inflexibilidad y dependencia, por una gestión orientada a optimizar de los recursos humanos en la empresa lo que implica gestionar también a medio y largo plazo, evaluar a partir de los medios y resultados obtenidos, tanto de forma cuantitativa como cualitativa, y, en definitiva, concebir a este recursos humano como un elemento adaptable, flexible y autónomo. Si en el cambio en la concepción del personal de entenderlo como un coste a entenderlo como un recurso encontramos una de las dimensiones principales de la actual dirección de recursos humanos, en el cambio en el modo de actuar sobre este recurso hallamos la segunda gran dimensión. De una gestión esencialmente reactiva se pasa a una gestión fundamentalmente proactiva (Mueller, 1996). En otras palabras, el modo de actuar deja de ser responder siempre frente a las necesidades y demandas de la empresa en relación con los recursos humanos para gestionar tratando de anticiparse a dichas necesidades y demandas. Esto supone que la gestión de recursos humanos deja de realizar actividades aisladas, independiente una de otras, para llevar a cabo prácticas de gestión integradas dentro de programas que responden a políticas de gestión de recursos humanos de la empresa en las que todas las actuaciones están interrelacionadas y son interdependientes. En la década de los años noventa esta característica se convertirá en un elemento esencial, sobre todo de cara a definir configuraciones de sistemas de gestión de recursos humanos, en lo que se conoce como ajuste horizontal de la dirección de recursos humanos. Por último, una tercera dimensión caracteriza la actual dirección de recursos humanos: la aparición de la perspectiva estratégica.

Hoy en día el vocablo estrategia es un vocablo que forma parte del léxico habitual de gestión en general y de gestión de recursos humanos en particular. De hecho es común encontrarlo en la literatura, tanto especializada como de divulgación, y en los discursos de los profesionales dedicados a la gestión de recursos humanos. No obstante, existe poca claridad conceptual y consenso en relación con el significado del término estratégica vinculado con la gestión de recursos humanos. Esta falta de claridad se debe, en parte, a la diversidad de enfoques y marcos teóricos empleados. El examen de la definición de la dirección estratégica de recursos humanos nos permite evidenciar esta heterogeneidad de enfoques. En este sentido, Wright y McMahan (1992, 298) utilizan la expresión dirección estratégica de recursos humanos para referirse al "patrón de actividades de los recursos humanos que permiten a la empresa alcanzar sus objetivos". En esta línea, pero con un matiz importante que vincula la gestión estratégica de recursos humanos con el modelo de dirección estratégica predominante en la década de los años ochenta, Snell, Youndt y Wright (1996, 62) entienden que se refiere a los "sistemas organizacionales diseñados para alcanzar una ventaja competitiva sostenible". Para Ulrich (1997, 189) desde un punto de vista claramente contingente, como veremos más adelante, lo relevante de la gestión estratégica de recursos humanos es el "proceso de relacionar las prácticas de recursos humanos con la estrategia de la empresa". Finalmente y ya desde posiciones que conciben a los recursos humanos como un activo estratégico, Huselid, Jackson y Schuler (1997, 171) entienden que gestionar estratégicamente recursos humano implica

el "diseño e implementación de un conjunto de políticas y prácticas internamente consistentes que permitan al capital humano de la empresa contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa". La falta de claridad y confusión que genera la diversidad de enfoques desde los que se plantea una gestión estratégica de recursos humanos se ve aumentada por la pluralidad de marcos teóricos utilizados para darle solidez conceptual. En este sentido, es fácil encontrar apoyo teórico de los planteamientos sobre gestión estratégica de recursos humanos basados en la teoría del capital humano, la teoría de la dependencia de recursos, la teoría de la agencia, la teoría de los recursos y capacidades, la teoría de la transición de costes o la teoría evolutiva (Jackson y Schuler, 1995). En definitiva y como claramente subrayan Wright y McMahan (1992, 106), *"el proceso de transición de la dirección de recursos humanos al paradigma de la dirección estratégica de recursos humanos ha venido acompañado de una importante confusión"*.

A pesar de la confusión que rodea la gestión estratégica de recursos humanos no debemos confundir el planteamiento que se hacía en la década de los años ochenta del planteamiento que caracteriza la gestión estratégica a partir de mediados de los años noventa. En los años ochenta el papel estratégico de la gestión de recursos humanos se basaba en el impacto de las actividades de gestión de recursos humanos sobre los empleados. Dicho de otro modo, se trataba de desarrollar actividades que influyesen y mejorasen el comportamiento del empleado —mayor desempeño, mayor calidad, más motivados, más satisfechos, etc.— en la creencia de que empleados con estas características generaban una mayor efectividad organizacional. A partir de la década de los años noventa el papel estratégico de la gestión de recursos humanos asume una perspectiva más global centrándose en el impacto de los sistemas de prácticas de gestión de recursos humanos sobre la efectividad de la organización. Es decir, tratando de evaluar el impacto de la gestión de recursos humanos sobre la productividad, tasa de retorno, rentabilidad, etc. de la organización. Es lo que Wright y Boswell (2002) han denominado como perspectiva micro o funcional y perspectiva macro o estratégica en la gestión de recursos humanos. Desde la primera las actividades de gestión de recursos humanos se realizan de forma independiente, tanto de la estrategia de la empresa, como del resto de actividades de la dirección de recursos humanos, mientras que desde la segunda las actividades se integran dentro de sistemas y programas, con una necesaria articulación y coordinación entre ellas que genera efectos sinérgicos, y con una también necesaria articulación con los objetivos y estrategia de la empresa. En otras palabras, la gestión estratégica de recursos humanos se caracteriza por el ajuste horizontal y vertical que presenta.

Este nuevo papel estratégico de la dirección de recursos humanos generará un gran trabajo de investigación empírica con el objetivo de evidenciar el impacto de las prácticas y sistemas de prácticas de gestión de recursos humanos sobre el desempeño organizacional. Estas investigaciones se han llevado a cabo desde tres grandes perspectivas que Delery y Doty (1996) denominan como aproximación universalista, aproximación contingencial y aproximación configuracional. Desde la primera se plantea que existe un conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos que siempre tienen impacto sobre la efectividad organizacional con independencia de las características de la propia organización o del entorno. Estas prácticas se denominan como prácticas de alto rendimiento (Becker y Huselid, 1998) y, aunque no existe un acuerdo unánime, entre ellas se en-

cuentran los sistemas de trabajo en equipo —self-team, círculos de calidad, etc.—, programas de formación, sistemas de participación de los empleados, programas de evaluación del desempeño o sistemas de compensación, entre otras (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994). Las aproximaciones contingencial y configuracional cuestionan que la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional sea tan lineal y sencilla. Desde la aproximación contingente se plantea una relación más compleja y modulada por las contingencias propias de cada organización. Es decir, las prácticas de gestión de recursos humanos deben presentar un ajuste vertical. Por su parte desde la aproximación configuracional se busca identificar las configuraciones o sistemas de prácticas de recursos humanos que maximicen el impacto sobre el desempeño organizacional. Dicho de otro modo, los sistemas de prácticas de recursos humanos deben presentar un ajuste vertical y horizontal. Con independencia de la aproximación que se adopte “*lo esencial de la perspectiva estratégica de la dirección de recursos humanos es la asunción de que el desempeño organizacional está influido por un conjunto de prácticas de la dirección de recursos humanos*” (Huselid, Jackson, y Schuler, 1997, 171). Frente a esta afirmación nos debemos preguntar cómo ha sido posible este cambio de enfoque tan profundo.

La gestión estratégica de recursos humanos desde la teoría de recursos y capacidades

De acuerdo con el pensamiento estratégico tradicional la ventaja competitiva sostenible de una empresa dependía básicamente del ajuste entre sus recursos y las condiciones del entorno. Es decir, de una posición única y superior frente a los competidores en términos de coste o diferenciación de productos (Porter, 1985). No obstante, el planteamiento estratégico derivado de la teoría de la ventaja competitiva no logra explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas existentes dentro de un mismo sector industrial. Este hecho conduce a un cambio de óptica al cuestionar la importancia de la estructura del sector industrial como factor explicativo del éxito empresarial frente a las características de la propia empresa. En los sectores industriales coexisten empresas que presentan grandes diferencias en sus resultados que no se pueden explicar desde el paradigma estructura-conducta-resultado dominante en la tradición estratégica. Para explicar estas diferencias la dirección estratégica progresivamente oscilará hacia una orientación interna tratando de dar cuanta de las diferencias en rentabilidad de las empresas en función de sus recursos y capacidades. La heterogeneidad de las empresas en cuanto a los recursos que poseen y las capacidades que desarrollan a partir de la combinación de los recursos es el origen de las diferencias de rentabilidad y, por lo tanto, una fuente de ventaja competitiva sostenible. Nos encontramos ante la denominada visión de la empresa basada en los recursos o teoría de los recursos y capacidades.

Este cambio de punto de vista, esta orientación interna, posibilitará una nueva mirada sobre los recursos humanos y su gestión que la convierten en un activo estratégico para la empresa. La teoría de los recursos y capacidades permite la unificación de la gestión de recursos humanos con de la estrategia de la empresa aportando un soporte teórico para la integración de la orientación micro-funcional y macro-estratégica dentro de la gestión estratégica de recursos humanos.

Desde planteamiento se definen las empresas como un conjunto de recursos y capacidades necesarios para competir en el mercado

(Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 2001; Grant, 1991; Montgomery, 1995). Los recursos son los factores, los activos, tanto tangibles como intangibles, que posee y controla la empresa e intervienen en la producción de bienes o servicios. Los activos tangibles, como instalaciones, máquinas o capital financiero, son fáciles de identificar y valorar. Por el contrario, los activos intangibles, como patentes, marcas, contratos o capital humano, no tiene soporte físico por lo que son difíciles de identificar y valorar. Las capacidades se definen como los mecanismos dinámicos que permiten a la empresa adquirir, desarrollar y desplegar sus recursos de cara a alcanzar un desempeño superior a los competidores. Dada su naturaleza las capacidades son elementos intangibles. La conjunción de recursos y capacidades configuran las competencias organizacionales, aquello que la empresa sabe hacer mejor que la competencia, que articuladas con la estrategia de la empresa y las condiciones del entorno le permiten obtener y sostener en el tiempo una ventaja competitiva. Algunos recursos y las capacidades poseen unas características que los convierten en un activo estratégico. En este sentido, se señalan que deben ser valiosos, escasos, inimitables, insustituibles e intransferibles (véase la figura 2 en la que se presenta un esquema conceptual que sintetiza los principales elementos de la teoría de recursos y capacidades).

La mayoría de los recursos intangibles, y entre ellos los recursos humanos, poseen estas características por lo que son una de las fuentes de ventaja competitiva sostenible en la empresa. En definitiva, los recursos humanos constituyen un activo estratégico de la empresa que se define como capital humano. El capital humano se refiere al conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, etc. de los empleados necesarios para el desarrollo de la estrategia de la empresa. Es decir, el capital humano adquiere valor estratégico en la medida en la que está alineado con la estrategia de la empresa, tiene un ajuste vertical diríamos en términos de gestión de recursos humanos. No obstante, a nadie se le escapa que el capital humano no agota el activo estratégico de los recursos humanos de la empresa. Además del capital humano los recursos humanos desarrollan un conjunto de comportamientos —motivación, compromiso, contrato psicológico, comportamiento en equipo, desempeño, etc.— que también constituyen un activo estratégico ya que el valor del capital humano se conforma a través de la conducta. Del mismo modo, sin habilidades, capacidades y conocimientos las conductas organizacionales no se dan (González, 2002). Si los recursos humanos constituyen un activo estratégico su gestión debería obedecer a los mismos parámetros (véase figura 3). En este sentido, es necesario configurar sistemas de prácticas de alto rendimiento que actúen sobre el capital humano y sobre la conducta organizacional y generen capacidades de gestión de recursos humanos que permitan definir competencias organizacionales relacionadas con este activo estratégico y sustentar las bases de una ventaja competitiva sostenible.

Referencias bibliográficas

- Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993). “Strategic assets and organizational rent”. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Arthur, J.B. (1994). “Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover”. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Barney, J.B. (2001). “Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource based view”. *Journal of Management*, 27, 643-650.

- Becker, B. y Huselid, (1998). "High performance work systems and firm performance: a síntesis of research and managerial implications". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Besseyre des Horts, C.H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. París: Les Editions d'Organizations.
- Delery, J.E., y Doty, D.H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingencial, and configuracional performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- González, L. (1999a). "La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000". *Alta Dirección*, 204, 127-141.
- González, L. (1999b). "Modelos de dirección de recursos humanos". *Papeles del Psicólogo*, 72, 25-34.
- González, L. (2002). "Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 2-3, 177-213.
- González, L. y De Elena, J. (1998). "Propuesta de un modelo de dirección y gestión de recursos humanos". *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 189, 95-150.
- Grant, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Grant, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage". *Implications for strategy formulation*. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Heneman, H.G., Schwab, D.P., Fossun, J.A. y Dyer, L.D. (1989). *Personnel/Human resource management*. Homewood: Irwin.
- Huselid, M.A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., y Schuler, R.S. (1997). "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance". *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.
- Ivancevich, J.M. (1992). *Human resource management: Foundations of personnel*. Homewood: Irwin.
- Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1995). "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments". *Annual Review of Psychology*, 46, 327-264.
- MacDuffie, J.F. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Montgomery, C.A. (1995). *Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Mueller, F. (1996). "Human resources as strategic asset: an evolutionary resource based theory". *Journal of Management Studies*, 33, 6, 757-785.
- Pfeffer, J. (1994). "Competitive advantage through people". *California Management Review*, 1, 9-28.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Schuler, R.S. y Huber, V.L. (1990). *Personnel and human resource management*. St. Paul: West Publishing Company.
- Snell, S.A., Youndt, M.A. y Wright, P.M. (1996). "Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning. Research in personal and human". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61-90.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda from the inside out*. New York: Wiley & Sons.
- Wright, P.M. y Boswell, W.R. (2002). "Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research". *Journal of Management*, 28, 3, 247-276.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.

Figura 2.
Elementos esenciales de la Teoría de Recursos y Capacidades

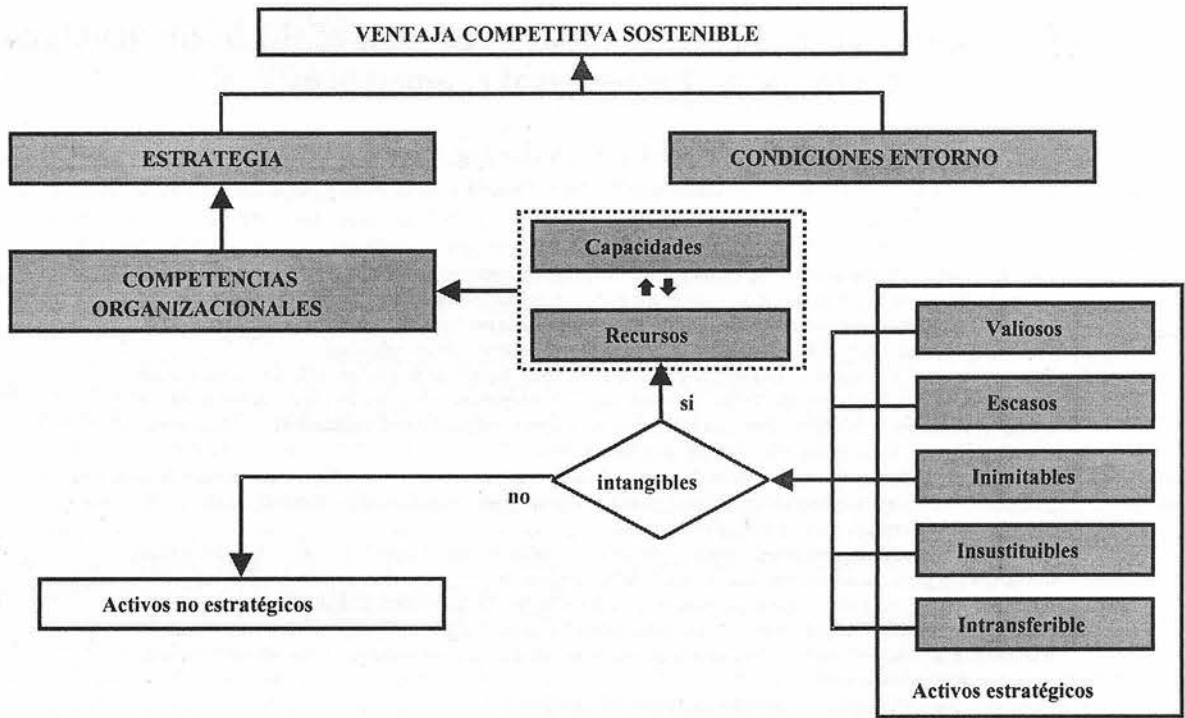


Figura 3.
Componentes básicos de la gestión estratégica de recursos humanos

