



# Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa

[www.elsevier.es/redee](http://www.elsevier.es/redee)



## Artículo

# El papel moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos y su influencia en los resultados organizativos



Natalia García Carbonell, Fernando Martín Alcázar\* y Gonzalo Sánchez Gardey

Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cádiz, c/ Duque de Nájera 8, 11002 Cádiz, España

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

### Historia del artículo:

Recibido el 17 de junio de 2013

Aceptado el 19 de marzo de 2014

On-line el 18 de junio de 2014

### Palabras clave:

Dirección estratégica de recursos humanos

Percepción de los empleados

Fortaleza del sistema

de dirección de recursos humanos

Doble ajuste

## R E S U M E N

La dirección estratégica de los recursos humanos (DERH) emerge como una disciplina cuyo principal objetivo es analizar la contribución estratégica que los empleados realizan al éxito de la empresa. A pesar de las diferentes perspectivas teóricas utilizadas en el campo, existe un elevado consenso en la consideración del papel clave que el doble ajuste (vertical y horizontal) juega en el mismo. No obstante, algunas de las implicaciones derivadas de este doble ajuste necesitan un análisis más profundo, entre ellas conocer por qué empresas con niveles similares de ajuste (interno y externo) en su sistema de dirección de recursos humanos muestran diferentes resultados de recursos humanos. En el presente trabajo tratamos de avanzar en esta línea de investigación introduciendo un elemento poco explorado aún, como es el papel que en dicha relación desempeña la percepción que los empleados tienen del sistema de dirección de recursos humanos y cómo esta afecta a los resultados organizativos a través la motivación y las actitudes de los individuos. Para ello proponemos un modelo teórico en el que la vinculación entre el sistema de dirección de recursos humanos y los resultados organizativos está condicionada por la percepción que los empleados tienen de las políticas de recursos humanos implantadas por la empresa.

© 2013 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

## The moderating role of employees' perception on strategic human resource management and its influence on organizational performance

## A B S T R A C T

Strategic human resource management (SHRM) emerged as a discipline focused on the strategic contribution of employees to the success of the organisation. Despite its theoretical diversity, a broad-based consensus has been reached regarding the need for considering two criteria in the design of HR strategies: vertical and horizontal fit. Nevertheless, as different studies have argued, there are some implications of the double fit that still need to be addressed, especially on why firms with similar levels of consistency show different human resource outcomes. In trying to advance this line of research, the objective of this paper is to analyse theoretically the extent to which the implementation of well-designed strategies can fail because of employee perceptions about the human resource management system. The majority of the practices that build this system seek to influence organisational performance by affecting employee motivation, attitudes, and behaviours, so they are highly dependent on how employees interpret the signals sent from the human resource management department.

© 2013 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

### Keywords:

Strategic human resource management

Employee perception

System strength

Double fit

## Introducción

La dirección estratégica de los recursos humanos (DERH) emerge como una disciplina cuya principal orientación es analizar la contribución estratégica que los empleados realizan a sus organizaciones. A partir de los años setenta se reclama la necesidad de reconducir la investigación en el campo con el objetivo de mejorar la

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [fernando.martin@uca.es](mailto:fernando.martin@uca.es) (F. Martín Alcázar).

comprensión sobre el papel juegan los recursos humanos en el éxito empresarial. Como consecuencia, se produce un cambio en el enfoque de los trabajos de investigación que se orientan al análisis del valor estratégico de los individuos en las empresas y en la manera en que la función se dota de una orientación más proactiva y de largo plazo. Esta nueva perspectiva conlleva importantes cambios en el papel jugado tanto por los equipos de alta dirección como por los responsables directos de la función de recursos humanos en las organizaciones. La literatura en DERH ha propuesto diversos modelos para analizar la dimensión estratégica de la función centrándose, fundamentalmente, en 2 constructos bien diferenciados: la «estrategia de recursos humanos» y el «sistema de dirección de recursos humanos» (SDRH). El primero puede definirse como el modelo de decisiones a través del que la organización vincula su capital humano, social e intelectual con sus necesidades estratégicas (Bamberger y Meshoulam, 2000), mientras que el segundo considera el conjunto de políticas y prácticas específicas a través del que se implanta la estrategia (Guest, 1997).

La integración de diversos modelos y conceptos provenientes de diferentes perspectivas teóricas ha permitido a la DERH crecer como campo de investigación. Estas contribuciones explican diversas cuestiones de investigación y constructos desde aproximaciones teóricas distintas. A pesar de la diversidad teórica, hay un elevado consenso en la literatura sobre la consideración del doble ajuste, vertical y horizontal, de la estrategia de recursos humanos. El primero de ellos, el vertical, se refiere a la coherencia de la estrategia de recursos humanos con factores contingentes y contextuales. Por su parte, el ajuste horizontal asegura que las diferentes políticas y prácticas constituyen un sistema internamente consistente. Una parte relevante de la investigación desarrollada en la última década en el campo de la DERH se ha centrado en este doble ajuste. Así, diversos trabajos han analizado la identificación de las variables contingentes (Jackson y Schuler, 1995; Boon, Paauwe, Boselie y den Hartog, 2009), la necesidad del ajuste (Gratton, Hope-Hailey, Stiles y Truss, 1999; Marchington, Rubery y Grimshaw, 2011) o la exploración de sus antecedentes, discutiendo los factores que facilitan o dificultan el correcto diseño de las estrategias de recursos humanos (Truss y Gratton, 1994; Krishnan y Singh, 2011).

A pesar del consenso existente sobre el doble ajuste, algunas de sus implicaciones necesitan un mayor análisis e investigación (Way y Johnson, 2005; Becker y Huselid, 2006; Collis y Rukstad, 2008; Marchington et al., 2011; García-Carbonell, Martín-Alcázar y Sánchez-Gardey, 2013). Así, el efecto que la función de recursos humanos tiene en los resultados organizativos o las razones que explican que empresas con similares niveles de ajuste muestran diferentes resultados de recursos humanos estarían entre los temas que aún requieren un análisis más profundo. Este trabajo pretende avanzar en esta línea de investigación de 2 formas: a) introduciendo un elemento poco explorado aún, como es la percepción que los empleados tienen del SDRH y su vinculación con la performance organizativa, y b) planteando el estudio de los efectos del SDRH sobre los resultados empresariales desde una *perspectiva de proceso*, incluyendo simultáneamente la formulación y la implantación del SDRH.

En relación con la primera de las contribuciones, observamos que tradicionalmente en la literatura el papel de los empleados ha sido relegado a un segundo plano, siendo este hecho objeto de numerosas críticas en el campo de estudio de la DERH (Guest, 2011, p. 5). Dado que la mayoría de las políticas de recursos humanos tratan de afectar los resultados organizativos a través de los comportamientos, la motivación y las actitudes de los empleados, la percepción que estos tengan del SDRH afectará al nivel de éxito en la implantación de estrategias de recursos humanos adecuadamente definidas (Gibb, 2001; Parker et al., 2003). Por tanto, en este trabajo proponemos un modelo teórico en el que la vinculación entre el SDRH y los resultados organizativos está condicionada por

la percepción que los individuos tengan de las políticas de recursos humanos. Las percepciones de los empleados se introducen en el modelo a partir del constructo «fortaleza del sistema» de Bowen y Ostroff (2004), que mide la robustez percibida del SDRH.

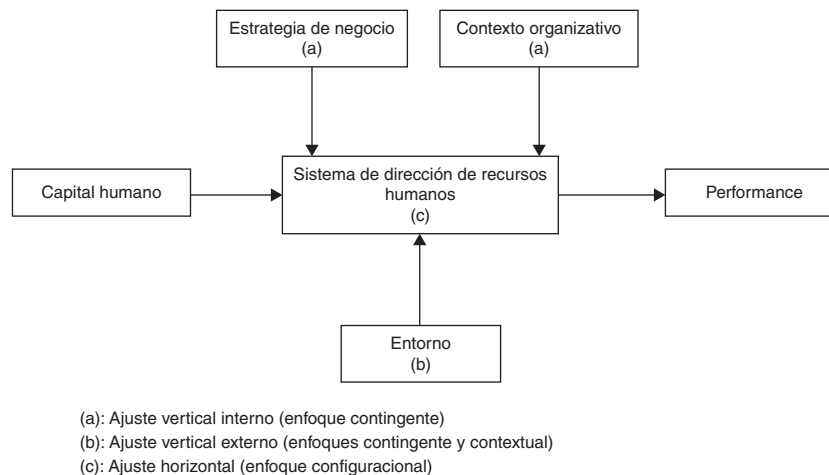
Respecto al segundo de los objetivos del trabajo, las investigaciones en DERH también han señalado la necesidad de enfocar los estudios desde una *perspectiva de proceso*, dejando atrás las limitaciones y los resultados inconsistentes proporcionados por el *enfoque de contenido* tradicionalmente utilizado (Guest, 2011). En este sentido, el presente trabajo pretende analizar el efecto del SDRH sobre los resultados empresariales considerando los mecanismos subyacentes por los que la estrategia de recursos humanos es formulada e implantada.

Para desarrollar la investigación propuesta el trabajo se estructura de la siguiente forma. A continuación de esta introducción desarrollamos en el siguiente epígrafe la revisión de la literatura, en la que se analizan las implicaciones del doble ajuste considerando la distinción clásica entre perspectivas *universalista*, *contingente*, *contextual* y *configuracional*. Posteriormente proponemos un modelo considerando el papel moderador del constructo *fortaleza del sistema* entre el doble ajuste y los resultados organizativos. Terminamos el trabajo considerando sus principales conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación.

## Revisión de la literatura

La literatura de DERH ha destacado la necesidad que las empresas tienen de diseñar SDRH ajustados vertical y horizontalmente. En efecto, tradicionalmente se han clasificado los modelos de DERH en 4 perspectivas descritas por Delery y Doty (1996) y Martín-Alcázar, Romero-Fernández y Sánchez-Gardey (2005): *universalista*, *contingente*, *contextual* y *configuracional*. Aunque los modelos universalistas presentan un elevado grado de significación en la relación del capital humano con los resultados organizativos, también presentan severas limitaciones para explicar el escenario real de la función de recursos humanos en las organizaciones (Brewster, 1999). La introducción de variables contingentes en los modelos incrementa su complejidad y valor explicativo. En este sentido, la perspectiva contingente contribuye en el desarrollo de la disciplina al identificar los factores que afectan la relación entre el capital humano y los resultados organizativos tales como la estrategia, la organización y el entorno (Hendry y Pettigrew, 1990; Becker y Gerhart, 1996). En la misma línea, los modelos contextuales también incorporan ciertos aspectos ambientales pero desde una perspectiva macro-social. Como en la perspectiva universalista, también la contingente y configuracional presentan limitaciones a la hora de explicar la complejidad de las estrategias de recursos humanos (Brewster, 1993, 1995, 1999). Teniendo esto en cuenta, el marco configuracional supone un avance en la literatura al explorar la dinámica interna del SDRH, sugiriendo que la función de recursos humanos debe ser definida como un sistema compuesto por múltiples elementos interconectados entre sí. Se trata de abordar el estudio del constructo SDRH, tradicionalmente considerado como la «caja negra» en el ámbito de la investigación en recursos humanos (Wright y Snell, 1991; Jackson y Schuler, 1995).

Aunque las 4 perspectivas han enfatizado diferentes dimensiones de la DERH, sus conclusiones son complementarias y pueden considerarse de manera conjunta en un modelo integrador (Martín-Alcázar et al., 2005). Así, mientras que las perspectivas contingente y contextual argumentan que el SDRH tiene que ser consistente con el entorno, tanto interno como externo (Brewster, 1993, 1995, 1999; Wright, Dunford y Snell, 2001; Wang, Bruning y Peng, 2007), la configuracional resalta la coherencia interna (Lepak y Snell, 1999, 2002; Verbarg, den Hartog y Koopman, 2007). Como puede observarse, implícito en el modelo integrador propuesto por



**Figura 1.** Modelo integrador de DRH.

Fuente: elaboración propia a partir de [Martín-Alcázar et al. \(2005\)](#).

[Martín-Alcázar et al. \(2005\)](#) se encuentra la idea del doble ajuste (fig. 1).

#### *El doble ajuste del sistema de gestión de recursos humanos*

Los primeros trabajos en el campo de la DERH abordaron el problema del ajuste vertical o ajuste externo, proponiendo modelos basados en el proceso de planificación estratégica ([Baird, Meshoulam y Degive, 1983](#)). En esta línea, el trabajo de [Devanna, Fombrum y Tichy \(1984\)](#), en el que analizaron ciertos factores internos y externos que podrían afectar a las organizaciones desde una perspectiva contingente, concluyeron que para alcanzar los objetivos organizativos era necesario alinear la estructura formal y el SDRH. Con un argumento similar, [Miles y Snow \(1984\)](#) proponen que la estrategia de recursos humanos deberá ajustarse al tipo de estrategia genérica perseguida por la organización. [Schuler y Jackson \(1987\)](#) también inciden en el argumento que las políticas y prácticas de recursos humanos deberán ser diferentes en función de la estrategia de la compañía. En definitiva, todos estos trabajos iniciales han demostrado la necesidad de establecer conexiones entre los objetivos de la organización y la orientación de la dirección de recursos humanos (DRH) ([Delery y Doty, 1996; McMahan, Virick y Wright, 1999; Allen y Wright, 2007](#)).

[Golden y Ramanujam \(1985\)](#), desde una perspectiva diferente, analizaron el ajuste entre la estrategia de negocio y la función de recursos humanos, llegando a identificar 4 niveles: a) administrativo; b) unidireccional; c) bidireccional, y d) integración. Del trabajo de [Golden y Ramanujam \(1985\)](#) se desprende que, con diferentes connotaciones, 3 de los grupos asumen el ajuste vertical entre la estrategia del negocio y la de recursos humanos. En el último grupo la naturaleza del ajuste es diferente, puesto que se reconoce la importancia de la función en el proceso estratégico ([Golden y Ramanujam, 1985; Green, Wu, Whitten y Medlin, 2006; Caldwell, 2008; Krishnan y Singh, 2011](#)). En esta línea, [Hendry y Pettigrew \(1990\)](#) argumentan que la estrategia de recursos humanos no solamente debe considerar la orientación estratégica de la compañía, sino que debe ser proactiva y contribuir directamente al proceso de formulación estratégico, considerando el ajuste entre estructura, cultura y recursos humanos. Esta aproximación se ha visto reforzada a partir del trabajo de [Gratton et al. \(1999\)](#), para quienes el ajuste vertical recíproco parece ser un reflejo más real del escenario desarrollado en las organizaciones. En este sentido, la literatura ha destacado la necesidad desarrollar un ajuste

más dinámico e interactivo ([Lundy, 1994; Chow, Huang y Liu, 2008; Wang y Shyu, 2008; Krishnan y Singh, 2011](#)).

Si bien la estrategia de negocio ha sido la variable más estudiada en la literatura sobre el ajuste vertical, otros estudios han analizado otras variables contingentes, tales como factores del entorno (contexto legal, sector, innovación, tecnología, estructura o tamaño) ([Jackson, Schuler y Rivero, 1989; Jackson y Schuler, 1995](#)), organizativos (estructura, ciclo de vida o tecnología) ([Jackson y Schuler, 1995](#)) o del contexto institucional (asociaciones profesionales, sindicatos o acción del gobierno) ([Boon et al., 2009](#)), o los factores contingentes que afloran en las relaciones inter-empresas ([Marchington et al., 2011](#)).

Una segunda conclusión general que surge de la revisión de la literatura de DERH es la necesidad del ajuste horizontal, entendido como la coherencia interna entre las políticas y prácticas que integran el SDRH. De acuerdo con estos argumentos, el SDRH debe definirse como un conjunto de políticas conectadas e integradas entre sí ([Arthur, 1992, 1994; Delery y Doty, 1996; Subramony, 2009; Marchington et al., 2011](#)), que contribuye a la mejora de los resultado organizativos al alcanzar sinergias internas ([Fombrun, Tichy y Devana, 1984](#)). En este sentido, autores como [Marchington y Grugulis \(2000\)](#) sugieren que las políticas de recursos humanos no pueden implantarse de manera eficiente si se hace individualmente, sino que deben llevarse a cabo de manera combinada y coherente. Así, un alto grado de integración entre las políticas del SDRH conducirán a alcanzar sinergias que mejorarán los resultados organizativos ([Wright y McMahan, 1992; McMahan et al., 1999; Benson y Lawler, 2003](#)).

Del análisis de la literatura se desprende que en el SDRH la relación de las políticas puede ser, básicamente, de 2 formas ([Delery y Doty, 1996; Delery, 1998](#)): a) aditiva, cuando sus efectos simplemente se suman, y b) interactiva, cuando las políticas se afectan unas a otras. Este segundo tipo puede, a su vez, ser de 3 formas diferentes. Una primera relación en la que las políticas tienen resultados similares y, por tanto, no deberían desplegarse de manera simultánea. Una segunda en la que diferentes políticas producen un efecto conjunto positivo que se refuerza mutuamente, obteniéndose sinergias positivas. Y una tercera en la que se producirían sinergias negativas cuando los efectos entre las políticas individuales se amortigüen mutuamente. Por tanto, en el diseño del SDRH deberá prestarse una especial atención a la forma de combinar las diferentes políticas del SDRH, ya que una combinación sinérgica internamente consistente tendrá mayor efecto sobre la productividad que la mera suma individual de ellas ([Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997](#)).

De la revisión de la literatura podemos extraer diversas implicaciones del ajuste horizontal. Así, mientras que algunos trabajos resaltan la importancia del ajuste horizontal y su efecto sobre el éxito organizativo (Wright y McMahan, 1992), otros exploran los efectos sinérgicos derivados del ajuste horizontal de un sistema de recursos humanos consistente (Delery, 1998; Delery y Doty, 1996; Kepes y Delery, 2007; Marchington et al., 2011).

A pesar de los diferentes enfoques desde los que se ha abordado, parece existir cierto consenso entre los investigadores sobre la importancia de definir un sistema integrado y coherente de políticas de recursos humanos. Sin embargo, la mayoría de los modelos propuestos por la literatura son prescriptivos, destacando la necesidad de la coherencia interna. De hecho, algunos trabajos han resaltado la necesidad de profundizar en el análisis de configuraciones de recursos humanos a través del estudio de las características de sistemas horizontalmente integrados (Delaney, Lewin e Ichinowski, 1989; Delery y Doty, 1996; Lepak y Snell, 1999, 2002; Stavrou y Brewster, 2005; Verburg et al., 2007). Buena parte de estos trabajos destacaron la necesidad de equilibrar el ajuste horizontal de la estrategia de recursos humanos con la capacidad del SDRH de responder a las necesidades del negocio y a los requerimientos del entorno.

Como consecuencia de la revisión realizada en esta primera sección del trabajo, puede extraerse una clara descripción de 2 de los elementos del modelo integrador propuesto en la figura 1: a) el conjunto de factores contingentes con los que el SDRH debe ser coherente, y que incluye la estrategia del negocio, así como variables organizativas y del entorno, y b) una descripción de diferentes agrupaciones de políticas de recursos humanos internamente consistentes. Siguiendo argumentos de la literatura configuracional, estas agrupaciones representan sistemas alternativos entre los que las empresas pueden optar en función de la naturaleza de las variables contingentes. Sin embargo, los estudios empíricos no siempre han encontrado soporte a la hipótesis de que las empresas con políticas de recursos humanos ajustadas obtengan mejores resultados que las que no lo tienen (Verburg et al., 2007; Samnani y Singh, 2013). Por tanto, parece necesario profundizar en la investigación para comprender mejor los efectos que el doble ajuste tiene sobre los resultados organizativos. En este sentido, en la próxima sección del trabajo exploramos cómo las percepciones de los empleados sobre el SDRH moderan esta relación, afectando globalmente las consecuencias del doble ajuste.

#### *El efecto moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos*

La literatura en DRH ha comenzado a incorporar en los modelos de análisis la figura del empleado como uno de los elementos clave para explicar la relación entre el SDRH y la performance organizativa (Guest, 2011, p. 5). Dado que el objetivo de muchas de las políticas que integran el SDRH es la motivación y el fomento de actitudes y comportamientos específicos, su eficiencia estará condicionada por las percepciones que de ellas tengan los individuos a los que se dirigen (Gibb, 2001). En este sentido, si los empleados perciben que la organización invierte en ellos y los considera factores estratégicos, estos responderán con comportamientos positivos orientados a la consecución de los objetivos organizativos (Kuvaas y Dysvik, 2010). Es posible, por tanto, que un diseño apropiado de políticas de recursos humanos pueda fallar si los recursos humanos no son percibidos como una función relevante en el ámbito organizativo, si su estrategia no se comunica adecuadamente o, incluso, si sus señales no se interpretan como un conjunto coherente de acciones directivas. Esto nos lleva a considerar que, tal y como ha demostrado la evidencia empírica, una misma estrategia de recursos humanos puede ser interpretada de

forma diferente dependiendo de los marcos de referencia de cada individuo (Kuvaas, 2008).

Nuestro modelo parte de la idea de que estas percepciones podrían mejorar el efecto positivo de las estrategias de recursos humanos ajustadas sobre los resultados organizativos. Por tanto, si los empleados sienten que el SDRH es fuerte, entenderán correctamente el contenido del mismo. Esto les llevará a activar comportamientos deseados, puesto que perciben que las prácticas no solo son favorables para la empresa, sino también para los propios empleados. Consideramos que aunque las prácticas de recursos humanos pueden tener un efecto directo y positivo sobre los resultados dado su carácter funcional (Wright y Haggerty, 2005; Subramony, 2009), la literatura presenta ciertas inconsistencias (Liu, Combs, Ketchen e Ireland, 2007). Por tanto, para aclarar el funcionamiento de la relación SDRH-performance, los investigadores llaman la atención acerca de la necesidad de introducir potenciales moderadores desde una perspectiva individual (Snape y Redman, 2010). En este sentido, la inclusión en el modelo de la *fortaleza percibida* por los empleados como variable moderadora nos permitirá aclarar las condiciones que favorecen o perjudican los efectos del SDRH sobre diversas dimensiones del desempeño (Baron y Kenny, 1986; Wu y Zumbo, 2008).

De acuerdo con estos argumentos, incluiremos el constructo *fortaleza del sistema* definido por Bowen y Ostroff (2004) como la forma más adecuada para considerar el efecto de la percepción de los empleados. Así, mientras que muchos trabajos se han centrado en explorar el impacto que las políticas de recursos humanos tienen sobre los resultados de las empresas, estos autores van un paso más allá al desarrollar su análisis desde una perspectiva de proceso. Para ello se centran no en la estrategia diseñada de recursos humanos sino en la implantada, explicando las dinámicas del SDRH a través de sus *meta-características* (Bowen y Ostroff, 2004, p. 203). Básicamente sus argumentos se cimentan en la idea de que, dependiendo de las señales que envíe el SDRH, los empleados percibirán las políticas de una u otra manera. Estas percepciones condicionarán los comportamientos de los individuos y afectarán sustancialmente la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Así, si los empleados comparten una visión positiva del SDRH se crea lo que Bowen y Ostroff (2004) califican como «clima fuerte». En esta situación, la organización se encuentra en una posición estable, en la que los comportamientos se alinean con la visión y con los objetivos organizativos. Las reglas y las normas implícitas, así como los procesos de gestión de recursos humanos, son conocidos, comprendidos y aceptados por los empleados, y la organización es menos susceptible a las influencias externas (Mischel, 1973; Weick, 1995; Bowen y Ostroff, 2004). Sobre la base de la teoría socio-cognitiva (Tajfel, 1968; Fiske y Taylor, 1991) y de la influencia social (Katz y Kahn, 1978), describen las características de un SDRH fuerte, a partir de 3 dimensiones del constructo «fortaleza del SDRH»: distinción, consenso y consistencia (Bowen y Ostroff, 2004). Estas dimensiones nos permiten evaluar el grado en el que las percepciones de los empleados conducen a una imagen compartida positiva del SDRH. Investigaciones más recientes han proporcionado evidencia empírica al respecto; así, mientras Sanders, Derenbosch y de Reuver (2008) encuentran que las percepciones de los empleados acerca de la fortaleza del sistema afectan positivamente sobre el compromiso, Li, Frenkel y Sanders (2011) han determinado la influencia que estas percepciones tienen en la satisfacción en el puesto de trabajo y la intención de abandono.

#### *Distinción*

En general, el carácter distintivo se entiende como un atributo que permite a un determinado elemento llamar la atención y crear interés en el entorno, pudiendo explicarse a través de 4 indicadores básicos (Bowen y Ostroff, 2004): visibilidad, comprensibilidad, legitimidad y relevancia. La *visibilidad* se refiere al grado en el que

las políticas de recursos humanos son suficientemente observables. Dado que la observación es la primera etapa en el proceso de interpretación, la visibilidad es especialmente importante ya que afecta a la manera en que los mensajes sobre las políticas de recursos humanos se procesan cognitivamente (Tajfel, 1968) y en cómo se establecen relaciones de causa-efecto (Taylor y Fiske, 1978).

La *comprensibilidad* valora el grado en el que el contenido de la DRH puede ser fácilmente comprendido, evitando la ambigüedad interpretativa. En este sentido, la forma en la que los empleados perciben las prácticas de recursos humanos será la que finalmente condicionará cómo ellos se sienten y se comportan en el trabajo. Estas interpretaciones se verán afectadas por factores como la experiencia pasada, sus valores y sus expectativas (Den Hartog, Boselie y Paauwe, 2004), y por las experiencias y percepciones de sus compañeros de trabajo (Kehoe y Wright, 2013). Por tanto, si no se alcanza un nivel de comprensibilidad apropiado, puede presentarse fácilmente un entorno desfavorable que conduce a los empleados a categorizar la información de manera diferente, fomentando interpretaciones diversas y equívocas del SDRH (Feldman, 1981).

El tercer elemento del grado de distinción es la *legitimidad*. Se alcanza cuando los recursos humanos son percibidos por los empleados como una función de elevado estatus y credibilidad y, por la dirección, como un socio estratégico (Bowen y Ostroff, 2004). Por tanto, la importancia que la organización le asigne dependerá, básicamente, de las creencias que la alta dirección tenga sobre el valor del capital humano. En este sentido, trabajos recientes han puesto de manifiesto que la labor del presidente de la compañía es clave en la emisión de mensajes desde la alta dirección que transmitan y generen legitimidad de la función de recursos humanos (Stanton, Bartram y Leggat, 2010). Esta legitimidad puede reflejarse en la empresa en aspectos tales como la asignación de recursos al departamento, o en la participación del máximo responsable de la función en el proceso de decisiones estratégicas (Ostroff, 1995; Mitsunashi, Park, Wright y Chua, 2000).

Directamente relacionado con el anterior se encuentra el último elemento del carácter distintivo del SDRH: la *relevancia* (Bowen y Ostroff, 2004). Puede definirse como el grado en el que los individuos perciben al SDRH como un elemento importante para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa (Kelman y Hamilton, 1989; Snape y Redman, 2010). Para Bowen y Ostroff (2004), estará vinculada con el poder que el personal de recursos humanos tiene para influir en el comportamiento de otros individuos. Se fundamenta tanto en sus habilidades personales como en la manera en que son percibidos por el resto de los miembros de la organización; por tanto, no está necesariamente relacionada con la autoridad formal y no depende únicamente de la posición jerárquica de los agentes. El personal de recursos humanos será considerado como personal influyente y relevante en la medida que la organización les reconozca cierto prestigio, conocimiento o experiencia, si tienen control sobre activos y procesos, y si usan estos recursos personales para mejorar los resultados organizativos. En este sentido, Fiske y Taylor (1991) señalaron que las funciones e individuos ganan legitimidad cuando se percibe que poseen la información y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizativos. En organizaciones en las que la función no es percibida como fuerte o relevante, la dirección puede incrementar el mensaje de credibilidad reconociendo formalmente la legitimidad de la función (Fiske y Taylor, 1991; Bowen y Ostroff, 2004; Stanton et al., 2010).

De acuerdo con los argumentos de la teoría del contexto social (Ferris et al., 1998), la cultura y el clima social se configuran como elementos fundamentales para desarrollar un completo entendimiento acerca del contexto inter-organizativo. En este sentido, la orientación de la cultura del equipo directivo hacia los recursos humanos será determinante para generar un ambiente de aceptación de la función en toda la empresa (Wei, Liu, Zhang y Chiu,

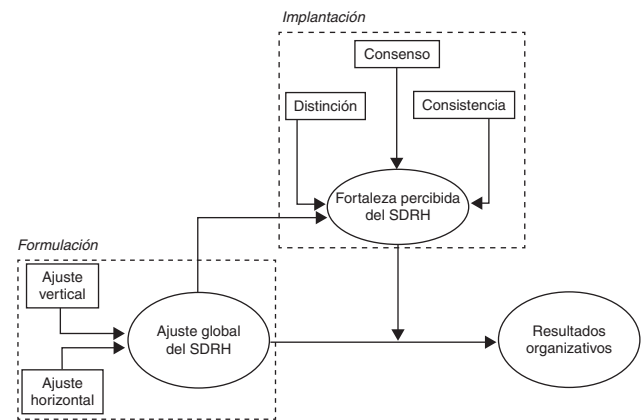


Figura 2. Modelo propuesto.

Fuente: elaboración propia a partir de Martín-Alcázar et al. (2005).

2008). De esta forma, los empleados observarán la relevancia de su contribución a la organización, lo que propiciará que guíen sus comportamientos a la consecución de los objetivos estratégicos.

Para fomentar actitudes y comportamientos favorables en los empleados, la literatura señala la conveniencia de implantar prácticas de alto rendimiento (Subramony, 2009; Snape y Redman, 2010; Kehoe y Wright, 2013). Los efectos de estas prácticas llevan a los empleados a corresponder positivamente a la organización, dado que estos perciben el interés de la empresa en el bienestar de su plantilla, generando vínculos psicológicos fuertes entre ambos intervinientes (Searle et al., 2011). Diversa evidencia empírica ha demostrado que con este tipo de prácticas no solo se obtienen resultados favorables a nivel individual, como la reducción en las intenciones de abandonar la empresa (Kuvaas, 2008; Alfes, Shantz, Truss y Soane, 2013), sino también a nivel organizativo (Subramony, 2009), como consecuencia de la conexión entre el rendimiento de los empleados y el empresarial (Dyer y Reeves, 1995).

Como puede observarse, la distinción refleja principalmente la importancia percibida de la función de recursos humanos, lo que, previsiblemente, afectará a la estrategia de recursos humanos. Un diseño adecuado del SDRH no parece ser condición suficiente para influir en el desempeño organizativo. Las diferentes políticas que integran dicho sistema necesitan ser adecuadamente interpretadas y comprendidas, al tiempo que deben ser percibidas por los miembros de la organización como un elemento relevante. Sin esta condición es probable que la implantación de la estrategia de recursos humanos no logre influir el comportamiento de los individuos o fomentar su compromiso con los objetivos organizativos (Kepes y Delery, 2007). Teniendo esto en cuenta, proponemos que la distinción del SDRH es un elemento que modera el efecto que el ajuste vertical y horizontal tiene sobre el desempeño (fig. 2).

**Proposición 1.** *La distinción percibida del sistema de dirección de recursos humanos afecta positivamente la relación entre el doble ajuste de la estrategia de recursos humanos y el desempeño organizativo.*

#### Consenso

Un segundo elemento que caracteriza la «fortaleza» del SDRH es el grado de *consenso* que puede definirse a través de: a) nivel de acuerdo entre los decisores clave en el área de recursos humanos, y b) la imparcialidad percibida de las políticas de recursos humanos. Para Bowen y Ostroff (2004) la robustez del SDRH depende del grado en que los miembros de la organización perciban que las decisiones se han tomado de manera consensuada. En este caso, el equipo directivo desempeña nuevamente un papel fundamental en 2 aspectos clave: a) llegar a una visión consensuada sobre

el significado y el contenido del SDRH en el seno del equipo, y b) comunicar al resto de la organización un mensaje consistente que transmita la solidez y el acuerdo acerca del SDRH. La literatura destaca que para alcanzar el consenso a nivel estratégico la interacción social entre los miembros del grupo ayudará a generar creencias y percepciones compartidas (Hambrick, 1994). Así, una vez que el mensaje está consensuado y es claro, será más fácilmente transmisible a los empleados y estos podrán interpretarlo de manera colectiva, reflejando un conjunto de creencias comunes sobre su entorno de trabajo (Klein, Conn, Smith y Sorra, 2001) y comprendiendo lo que se espera de ellos (Feldman, 1981; Bowen y Ostroff, 2004). Si, por el contrario, los empleados perciben que los agentes clave están en desacuerdo con el contenido de las decisiones de recursos humanos, les será mucho más difícil aceptarlas (Fiske y Taylor, 1991). En este caso, aparecen problemas en la implantación de las políticas y, por tanto, la eficiencia de la estrategia podría ser menor, aunque hayan sido definidas atendiendo a los criterios de ajuste vertical y horizontal. El nivel de acuerdo se relaciona con la distinción, puesto que cuando la alta dirección y los responsables de la función alcanzan un acuerdo sobre el contenido de la DRH, se incrementará la distinción al ganar visibilidad y legitimidad en la organización. Igualmente, los mensajes enviados serán más visibles, relevantes y consistentes. Esto pone de manifiesto que las dimensiones de la fortaleza del sistema están interrelacionadas y se influyen mutuamente, fomentando una *situación fuerte* que favorezca la mejor interpretación y el entendimiento de los empleados acerca del SDRH (Delmotte, de Winne y Sels, 2012).

La literatura ha definido la *imparcialidad* como el conjunto de percepciones de los empleados sobre la capacidad del SDRH para responder a diferentes dimensiones de justicia (Bowen, Gilliland y Folger, 1999). En este sentido, puede diferenciarse entre *imparcialidad distributiva*, relacionada con la asignación de recursos y mecanismos de evaluación justos; *imparcialidad procedimental*, orientada al desarrollo de acciones para el logro de los objetivos de recursos humanos, e *imparcialidad interaccional*, vinculada a la comunicación y explicación de los procesos diseñados por la organización (Bowen et al., 1999). En general, la imparcialidad percibida impacta el grado de aceptación del SDRH y su capacidad para influir en el comportamiento de los empleados (Waldman y Bowen, 1998). En este sentido, Delmotte et al. (2012) argumentaron que la percepción de este atributo es especialmente importante para los empleados. Si estos perciben el SDRH como justo se sentirán más comprometidos y vinculados con la organización, afectando positivamente al desempeño organizativo a través de la orientación de sus comportamientos hacia los objetivos estratégicos (Farndale, Hope-Hailey y Kelliher, 2011). En esta línea, investigaciones recientes han demostrado que cuando los empleados confían en la organización y tienen cierto bienestar laboral, sus actuaciones llevan a resultados positivos tanto para los individuos como para la empresa (Macky y Boxall, 2008; Alfes et al., 2013).

Siguiendo el mismo razonamiento que en el caso de la distinción, podemos concluir que el consenso puede considerarse como un moderador de los efectos del doble ajuste sobre los resultados organizativos. Para poder influir sobre la manera en la que los empleados desarrollan los procesos organizativos es necesario que acepten estrategias de recursos humanos ajustadas tanto vertical como horizontalmente. Para Bowen y Ostroff (2004) esta aceptación depende del grado en el que los empleados perciban que el SDRH es el resultado de un proceso de consenso, generalmente aceptado por los principales decisores de recursos humanos. La imparcialidad, por su parte, permite a los empleados comprender el ajuste interno del SDRH y la consistencia entre procesos, métodos de evaluación de resultados y su comunicación. En situaciones en las que el acuerdo y la imparcialidad coinciden, se desarrolla una visión compartida del SDRH que facilita su implantación. Teniendo lo anterior en cuenta, proponemos que el nivel de consenso del

SDRH es un elemento que modera el efecto que el ajuste vertical y horizontal tiene sobre el desempeño (fig. 2).

**Proposición 2.** *El nivel de consenso percibido sobre el sistema de dirección de recursos humanos afecta positivamente la relación entre el doble ajuste de la estrategia de recursos humanos y el desempeño organizativo.*

#### Consistencia

En términos generales, la *consistencia* se refiere al nivel de estabilidad de las relaciones causales entre los diversos elementos que integran el SDRH. Esto supone que las políticas implantadas no sean erráticas ni tengan efectos impredecibles, sino que por el contrario respondan a procesos estratégicos previos y deliberados. Se mide a través de 3 atributos diferentes: instrumentalidad, validez y coherencia. La *instrumentalidad* se relaciona con la percepción de ausencia de ambigüedad en las relaciones causa-efecto entre las políticas de recursos humanos y los efectos buscados en los empleados (Kelley, 1967). Los individuos tienden a percibir la instrumentalidad cuando los comportamientos fomentados y sus resultados están relacionados y próximos en el tiempo; esta percepción puede estar afectada por la estabilidad temporal. De hecho, la ambigüedad del sistema se puede ver sustancialmente incrementada si los individuos sienten que las mismas políticas desarrolladas en diferentes momentos del tiempo conducen a diferentes resultados (Rousseau y Wade-Benzoni, 1994). Por su parte, la *validez* es, también, un elemento esencial para la implantación de estrategias de recursos humanos integradas y refleja el grado en el que los individuos perciben que el SDRH está correctamente diseñado y producirá los efectos esperados (Fiske y Taylor, 1991). Definido de esta manera, representa una medida de la percepción del ajuste interno del sistema. Finalmente, la consistencia del sistema, también depende de la *coherencia* del mensaje, lo que requiere compatibilizar y estabilizar las señales enviadas por el SDRH (Bowen y Ostroff, 2004). Además, resulta especialmente importante anotar que las prácticas de recursos humanos sujetas a cierto grado de consistencia interna deberían ser entendidas de manera uniforme por todos los empleados, dado que son capaces de emitir mensajes coherentes, propiciando así el acuerdo entre los trabajadores (Nishii, Lepak y Schneider, 2008). En este sentido, la ausencia de consistencia puede conducir a recibir información diferente e incoherente sobre la misma política. Esta situación podría conducir a una débil interpretación de las prácticas de recursos humanos y causar incompreensión e insatisfacción entre los empleados (Kepes y Delery, 2007). La confusión generada por la falta de consistencia de las prácticas impediría la creación de los significados compartidos necesarios para la puesta en marcha de respuestas colectivas orientadas a la consecución del éxito empresarial (Bowen y Ostroff, 2004; Delmotte et al., 2012). Para evitar estos efectos, la información relativa a valores y objetivos de la DRH intercambiada entre directivos y empleados no debe verse afectada por problemas en el uso de canales de comunicación o por la desconfianza (Martin y Siehl, 1983). De hecho, la confianza de los empleados en la organización mejora la relación positiva entre las prácticas de recursos humanos percibidas y el desempeño y bienestar del empleado (Farndale et al., 2011; Alfes et al., 2013). Esto evidencia la necesidad de que las organizaciones creen un clima laboral fuerte, en el que los empleados se sientan incluidos como parte fundamental de la empresa, a través de señales coherentes enviadas por el SDRH.

En una línea argumental parecida a las 2 anteriores dimensiones, también aquí concluimos que la *consistencia* puede ser introducida como un elemento que modera los efectos sobre los resultados organizativos de una estrategia de recursos humanos consistentemente definida. De hecho, la instrumentalidad, la validez y la coherencia del sistema están vinculadas directamente

con su credibilidad y, como se argumentó anteriormente, el SDRH debe ser percibido como coherente, útil y seguro (Bowen y Ostroff, 2004). Por tanto, proponemos que la consistencia del SDRH es un elemento que modera el efecto que el ajuste vertical y horizontal tiene sobre el desempeño (fig. 2).

**Proposición 3.** *La consistencia percibida del sistema de dirección de recursos humanos afecta positivamente la relación entre el doble ajuste de la estrategia de recursos humanos y el desempeño organizativo.*

*El efecto del doble ajuste sobre las percepciones de los empleados sobre el sistema de dirección de recursos humanos*

A partir de la revisión de la literatura y de los argumentos anteriores, proponemos completar el modelo con una relación adicional que profundice en los efectos que el doble ajuste tiene sobre el diseño de las estrategias de recursos humanos. En el epígrafe anterior, partiendo del trabajo de Bowen y Ostroff (2004), nos hemos centrado en explicar la influencia de las percepciones que los empleados tienen del SDRH sobre la relación entre las estrategias ajustadas vertical y horizontalmente y los resultados organizativos. Discutimos que un SDRH eficiente envía señales y mensajes que afectan a estas percepciones, proporcionando un significado psicológico a determinadas situaciones laborales y generando un clima organizativo fuerte (Bowen y Ostroff, 2004). Sin embargo, como argumentamos anteriormente, una misma estrategia de recursos humanos puede tener varias interpretaciones, dada la influencia de diversos factores inherentes a los individuos (Kuvaas, 2008). Por ello, resulta especialmente interesante analizar cómo el correcto diseño de la estrategia de recursos humanos puede afectar a estas percepciones para evitar la ambigüedad y la variabilidad interpretativa.

El diseño ajustado (vertical y horizontal) de la estrategia de recursos humanos facilita a la organización la creación de un entorno estable en el que la función de recursos humanos sea considerada como relevante. Desde la fase de formulación, el ajuste del SDRH con la estrategia de negocio (vertical) debe potenciar la relevancia de la función al reconocer su importancia estratégica incrementando, por tanto, la imagen que los empleados mantienen de ella. Esto significaría que cuanto mayor sea el reconocimiento de la función en la organización, mayor será su integración en la formulación estratégica (García-Carbonell et al., 2013, p. 5). Por tanto, este ajuste llevará a que los empleados experimenten cierto compromiso y lealtad hacia los objetivos organizativos en el momento de la implantación (Kepes y Delery, 2007). Mientras que la literatura contingente ha argumentado la necesidad de que la función participe en el proceso de toma de decisiones estratégicas (Caldwell, 2008; Krishnan y Singh, 2011), conseguir el ajuste vertical de la estrategia de recursos humanos requiere que el proceso de diseño estratégico sea colaborativo y abierto a la participación de los individuos de diferentes funciones de la organización. En la medida que esto ocurra, puede esperarse que los empleados perciban que el sistema resultante es consecuencia de un proceso consensuado (Fiske y Taylor, 1991), propiciando que desde su formulación, el conjunto de prácticas esté coherentemente diseñado y tenga capacidad para orientar las percepciones de sus principales receptores.

El ajuste horizontal también influye en la percepción que los empleados tienen del SDRH. Los modelos configuracionales, como los propuestos por Delery (1998) o Kepes y Delery (2007), han explicado como la integración de las políticas afecta a 2 de las dimensiones que definen la fortaleza del sistema: instrumentalidad y validez (Bowen y Ostroff, 2004). Un sistema formado por políticas consistentes e integradas sinérgicamente es más fácil de comprender, y probablemente tendrá mayor credibilidad entre los empleados. Además, en la medida en que los diferentes procesos por los que el sistema es implantado estén más integrados

también serán más fácilmente percibidos. El ajuste interno transmite a los empleados la idea de que los mecanismos e ideas de DRH responden a una orientación compartida y no a objetivos puntuales o motivaciones subjetivas (Waldman y Bowen, 1998). De esta forma, si durante el diseño de la estrategia de recursos humanos el ajuste horizontal es convenientemente considerado, asegurando que todos los elementos del SDRH están conectados de forma que puedan darse distintos efectos sinérgicos (Subramony, 2009), el SDRH tendrá capacidad para guiar las percepciones de los empleados hacia una visión positiva de las prácticas que lo componen.

Por tanto, de la revisión de la literatura puede deducirse la existencia de una relación adicional entre una estrategia de recursos humanos ajustada a nivel vertical y horizontal y la fortaleza percibida del SDRH. De hecho, consideramos que las percepciones positivas compartidas sobre el sistema pueden explicarse, hasta cierto punto, por su grado de ajuste interno y externo y por las señales que este doble ajuste envía a los empleados. Para introducir esta última relación teórica en el modelo definimos la siguiente proposición:

**Proposición 4.** *El grado global de ajuste del sistema de dirección de recursos humanos afecta directa y positivamente a la fortaleza del sistema percibida por los empleados.*

Finalmente, como consecuencia de la discusión teórica realizada y considerando las relaciones propuestas hasta el momento (P1-P4), concluimos que:

**Proposición 5.** *La fortaleza percibida del sistema de dirección de recursos humanos modera la relación entre el doble ajuste y el desempeño organizativo.*

## Conclusiones

De la revisión de la literatura y la discusión teórica desarrollada en las secciones anteriores de este trabajo, concluimos que los efectos del doble ajuste sobre el desempeño organizativo pueden ser mejor explicados si se considera la influencia que la percepción que los empleados tienen sobre el SDRH. Tal y como se ha argumentado en el trabajo, para que las políticas de recursos humanos puedan influir en los comportamientos necesitan ser comprendidas y aceptadas por los empleados. Esta conclusión parece ser consistente con los resultados de la revisión meta-analítica desarrollada por Parker et al. (2003). Estos autores también resaltan la importancia de las percepciones colectivas y su influencia sobre ciertos resultados específicos del trabajo, tales como las actitudes de los empleados, su bienestar psicológico, la motivación y el desempeño.

Tanto la investigación contingente como la configuracional en el ámbito de la DERH han resaltado que la definición de estrategias de recursos humanos ajustadas favorece el desempeño organizativo a través del valor que añaden empleados comprometidos y dedicados (Guest, 1997; Richard, Murthi e Ismail, 2007; Marchington et al., 2011). Sin embargo, para que esto ocurra las políticas de recursos humanos deben conformar los comportamientos individuales sin que sean percibidas como una imposición injustificada o impropia de la organización. La principal asunción de nuestro modelo es que, para tener un efecto real sobre el desempeño organizativo, la función de recursos humanos tiene que definir una estrategia funcional que vaya más allá de un diseño meramente ajustado en las dimensiones vertical y horizontal. Tiene que construirse un «clima colectivo fuerte» (Bowen y Ostroff, 2004) en el que el SDRH sea percibido por los miembros de la organización como un conjunto de políticas distintas, consensuadas y consistentes.

La figura 2 representa el modelo teórico propuesto. Como puede observarse, incluye todas las relaciones descritas y propuestas en este trabajo. El modelo se construye sobre la base de la relación

entre el doble ajuste y el desempeño, que ha sido tratado en la segunda sección a partir de las propuestas contingente, contextual y configuracional en el campo de la DERH. También incorpora el efecto moderador de la fortaleza percibida del SDRH, tal y como se explicó en la tercera sección del trabajo. Finalmente, las relaciones descritas en el último apartado del mismo se han introducido en el modelo como una relación directa entre el grado de ajuste global de la estrategia de recursos humanos y la fortaleza del sistema. Con ello tratamos de capturar en el modelo la medida en que las percepciones de los empleados pueden explicarse por el propio diseño de la estrategia de recursos humanos.

Este modelo puede ayudar a ampliar la investigación previa en el ámbito de la DERH de varias formas. En primer lugar, profundizando en el análisis del doble ajuste desde un punto de vista explicativo. Como se ha comentado en apartados anteriores, la mayoría de los trabajos sobre el doble ajuste del SDRH han adoptado una orientación prescriptiva, resaltando la necesidad del ajuste vertical y horizontal en su diseño (Kaplan y Norton, 2004). En segundo lugar, el modelo explora los efectos del doble ajuste considerando, simultáneamente, la formulación e implantación siguiendo la recomendación de Sikora y Ferris (2011). Finalmente, también contribuye al debate previo del doble ajuste al introducir variables de comportamiento necesarias para alcanzar una comprensión más profunda de la forma en la que el SDRH afecta al compromiso, la motivación y las actitudes de los individuos.

A pesar de su naturaleza teórica, el modelo propuesto presenta algunas implicaciones para los directivos. Resalta algunas variables que deben ser tenidas en cuenta por la dirección al enfrentar la formulación e implantación de las estrategias de recursos humanos. Contrariamente a lo que algunos estudios previos han asumido, los ajustes horizontal y vertical por sí solos no influyen en el desempeño organizativo. Su implementación debe acompañarse de acciones directivas cuyo objetivo sea comunicar de manera eficiente e inequívoca los objetivos y fundamentos de la estrategia de recursos humanos. Como puede observarse, la organización debe realizar esfuerzos concretos y específicos para evitar enviar mensajes inconsistentes y que no sean suficientemente claros para los empleados en relación con las políticas de recursos humanos. Directamente vinculado con lo anterior, el departamento de recursos humanos deberá realizar esfuerzos para promover y mejorar la apreciación de la función como una de las que juega un papel activo en el desarrollo estratégico de la empresa. De lo contrario sería difícil para la organización alcanzar el «clima fuerte» descrito por Bowen y Ostroff (2004), necesario para aprovechar los efectos positivos del doble ajuste sobre el desempeño organizativo.

Las conclusiones alcanzadas en este trabajo deben ser consideradas asumiendo algunas limitaciones. El modelo propuesto presenta el análisis de la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño desde una perspectiva amplia. Esto implica que sería necesario profundizar en determinados procesos de la DERH especialmente relevantes, como son los mecanismos que propician tanto el ajuste vertical como el horizontal (Samnani y Singh, 2013). Asimismo, debemos considerar que el modelo aún no ha sido testado empíricamente, por lo que las conclusiones deben interpretarse con cautela. No obstante, de su análisis empírico es probable que afloren resultados e implicaciones interesantes tanto para académicos como para directivos. En futuras investigaciones encontramos relevante incluir en los estudios medidas del doble ajuste (Delmotte et al., 2012) que ayuden a cuantificar el grado en el que las estrategias de recursos humanos están adecuadamente diseñadas. Por otro lado, con el objetivo de ahondar en las percepciones del SDRH, estudios futuros no deberían obviar las diferencias potenciales entre las percepciones de los empleados en función de los puestos de trabajo que ocupan y sus efectos sobre los resultados organizativos (Alfes et al., 2013; Kehoe y Wright, 2013).

## Agradecimientos

El trabajo de investigación descrito en este artículo se ha desarrollado en el marco del Proyecto ECO2011-26982, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología (Subprograma de Proyectos de Investigación Fundamental no orientada) y por el grupo SEJ-449 del Plan Andaluz de Investigación. Los autores aparecen por orden alfabético.

## Bibliografía

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C. y Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.
- Allen, M. y Wright, P. (2007). Strategic management y HRM. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial Labor Relation Review*, 45(3), 488–506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Baird, L., Meshoulam, I. y Degive, G. (1983). Meshing human resources planning with strategic business planning: A model approach. *Personnel*, 60(5), 14–25.
- Bamberger, P. y Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Management Strategy*. Thousand Oaks: Sage.
- Baron, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organisational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Becker, B. E. y Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Benson, G. y Lawler, E. (2003). Employee involvement: Utilization, impacts, and future prospects. In D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. London: Wiley.
- Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P. y den Hartog, D. (2009). The Netherlands Institutional pressures and HRM: Developing institutional fit. *Personnel Review*, 38(5), 492–508.
- Bowen, D. E. y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Bowen, D. E., Gilliland, S. W. y Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27(3), 7–23.
- Brewster, C. (1993). Developing a “European” model of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 765–784.
- Brewster, C. (1995). Towards a European model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1–21.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: The value of different paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45–64.
- Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models: Re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 275–294.
- Chow, I. H., Huang, J. C. y Liu, S. (2008). Strategic human resource management in China: Configurations and competitive advantage. *Human Resource Management*, 47(4), 687–706.
- Collis, D. J. y Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82–90.
- Delaney, J. T., Lewin, D. y Ichniowski, C. (1989). *Human resource policies and practices in American firms*. Washington: Government Printing Office.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309.
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Delmotte, J., de Winne, S. y Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: Scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481–1506.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P. y Paauwe, J. (2004). Performance management. A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556–569.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J. y Tichy, N. M. (1984). A framework for strategic human resource management. In C. Fombrun, N. M. Tichy, & M. A. Devanna (Eds.), *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Dyer, L. y Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V. y Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5–23.
- Feldman, J. M. (1981). Perception, cognition and the organization. *Journal of Applied Psychology*, 66, 128–138.

- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G. y Frink, D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235–264.
- Fiske, S. T. y Taylor, S. E. (1991). *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. y Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons.
- García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F. y Sánchez-Gardey, G. (2013). Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 112–119.
- Gibb, S. (2001). The state of human resource management: Evidence from employees' views of HRM systems and staff. *Employee Relations*, 23(4–5), 318–336.
- Golden, K. A. y Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning process. *Human Resource Management*, 24(4), 429–452.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. y Truss, C. (1999). Linking individual performance business strategy: The people process model. *Human Resource Management*, 38(1), 17–31.
- Green, K. W., Wu, C., Whitten, D. y Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559–579.
- Guest, D. E. (1997). Human resources management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the team label. In B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI.
- Hendry, C. y Pettigrew, A. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17–44.
- Ichniowski, C., Shaw, K. y Prensush, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291–312.
- Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual Review of Psychology*, 46, 237–264.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. y Rivero, J. C. (1989). Organisational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727–786.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizing*. New York: Wiley.
- Kehoe, R. R. y Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Kelman, H. C. y Hamilton, V. C. (1989). *Crimes of obedience: Toward a social psychology of authority and responsibility*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Kepes, S. y Delery, J. E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In P. Boxall, J. Purcell, y P. M. Wright (Eds.), *The Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B. y Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 3–16.
- Krishnan, S. K. y Singh, M. (2011). Strategic HRM: Three-stage process and its influencing factors. *South Asian Journal of Management*, 18(1), 60–83.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1–25.
- Kuvaas, B. y Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156.
- Lepak, D. y Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lepak, D. y Snell, S. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Li, X., Frenkel, S. J. y Sanders, K. (2011). Strategic HRM: How HR system and organisational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1825–1842.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J. y Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503–511.
- Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 687–720.
- Macky, K. y Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38–55.
- Marchington, M. y Grugulis, I. (2000). 'Best practice' human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion? *The International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104–1124.
- Marchington, M., Rubery, J. y Grimshaw, D. (2011). Alignment, integration and consistency in HRM across multi-employer networks. *Human Resource Management*, 53(3), 313–339.
- Martin, J. y Siehl, C. J. (1983). Organisational customer and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. y Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659.
- McMahan, G. C., Virick, M. y Wright, P. M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems and prospects. *Research in personnel and human resource management*, (Suppl 4), 99–122.
- Miles, R. y Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning conceptualisation of personality. *Psychology Review*, 80, 252–283.
- Mitsuhashi, H., Park, H. J., Wright, P. M. y Chua, R. S. (2000). Line and HR executives' perceptions of HR effectiveness in firms in the People's Republic of China. *Journal of Human Resource Management*, 11(2), 197–216.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. y Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.
- Ostroff, C. (1995). *SHRM/CCH Survey. Human Resources Management: Ideas and Trends in Personnel*. Chicago: Commerce Clearing House.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. y Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behaviour*, 24(4), 89–416.
- Richard, O. C., Murthi, B. P. S. y Ismail, K. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1213–1233.
- Rousseau, D. M. y Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3), 463–490.
- Samnani, A. K. y Singh, P. (2013). Exploring the fit perspective: An ethnographic approach. *Human Resource Management*, 52(1), 23–144.
- Sanders, K., Dorenbosch, L. y de Reuver, R. (2008). The impact of individual shared employee perceptions of HRM on affective commitment. *Personnel Review*, 37(4), 412–425.
- Schuler, R. S. y Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Searle, R., den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T. y Skinner, D. (2011). Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1069–1092.
- Sikora, D. y Ferris, G. R. (2011). Critical factors in human resource practice implementation: Implications of cross-cultural contextual issues. *International Journal of Human Resource Development Management*, 11(24), 112–140.
- Snape, E. y Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219–1247.
- Stanton, S. Y., Bartram, T. y Leggat, S. G. (2010). Singing the same song: Translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospital. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 567–581.
- Stavrou, E. T. y Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality. *Management Review*, 16(2), 187–201.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768.
- Tajfel, H. (1968). Val and cultural factors in perception. In G. Lindzey y E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Taylor, S. E. y Fiske, S. T. (1978). Salience, attention, and attributions: Top of the head phenomena. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Truss, C. y Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663–686.
- Verbarg, R. M., den Hartog, D. N. y Koopman, P. L. (2007). Configurations of human resource management practices: A model and test of internal fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184–208.
- Waldman, D. A. y Bowen, D. E. (1998). The acceptability of 360-degree appraisals: A customer-supplier relationship perspective. *Human Resource Management*, 37(2), 117–130.
- Wang, D. S. y Shyu, C. L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organisational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92–110.
- Wang, X., Bruning, N. S. y Peng, S. (2007). Western high-performance HR practices in China: A comparison among public-owned, private and foreign-invested enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 684–701.
- Way, S. A. y Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(2), 1–19.

- Wei, L. Q., Liu, J., Zhang, Y. y Chiu, R. K. (2008). The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(4), 777–794.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wright, P. M. y Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Review*, 16(2), 164–173.
- Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P. M. y Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203–225.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Wu, A. D. y Zumbo, B. D. (2008). Understanding and using mediators and moderators. *Social Indicators Research*, 87(3), 367–392.