

## Estilos de dirección de RRHH dentro de las empresas: una cuestión de intensidad en la DRRHH

### Human Resources management styles within firms: a matter of Human intensity

Santiago Melián González\*

Domingo Verano Tacoronte\*\*

*SUMARIO: 1. Introducción. 2. Posibilidades en el uso de sistemas de prácticas de RRHH. 3. Metodología. 3.1. Muestra. 3.2. Medidas. 3.3. Análisis estadístico. 4. Resultados. 4.1. ¿Existen los 4 grupos propuestos en las plantillas de las empresas?. 5. Contraste de hipótesis. 6. Conclusiones. Referencias bibliográficas*

**Recepción del original:** 04/06/2007

**Aceptación del original:** 21/01/2008

**RESUMEN:** Son pocos los trabajos que aportan información sobre cómo se aplican las prácticas de recursos humanos (en adelante RRHH) dentro de las empresas. La visión uniforme con la que se aborda la dirección de RRHH, y más concretamente las prácticas de alto rendimiento, puede estar obviando una realidad que sugiere que pueden coexistir distintas aplicaciones de prácticas de RRHH. Así, diversos autores advierten de que este hecho puede originar una visión excesivamente simple de la dirección de RRHH. Este artículo pretende constatar que las prácticas de RRHH varían dentro de las empresas, de acuerdo con la importancia de los puestos de trabajo, partiendo de la propuesta de Lepak y Snell (1999). Además, propone que las variaciones internas pueden seguir la tendencia encontrada en los trabajos que estudian sistemas de prácticas de RRHH. Tras un estudio empírico se confirma que, en función de la importancia de los puestos de trabajo, las organizaciones internamente adoptan diferentes estilos o usos de las prácticas RRHH y que éstos, básicamente, consisten en un uso más o menos intensivo del enfoque preconizado por las prácticas de alto rendimiento.

\* Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Edificio de Ciencias Económicas y Empresariales, C-2.19. Campus Universitario de Tafira. 35017 Las Palmas de Gran Canaria. Email: [smelian@dede.ulpgc.es](mailto:smelian@dede.ulpgc.es).

\*\* Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Edificio de Ciencias Económicas y Empresariales, C-2.20. Campus Universitario de Tafira. 35017 Las Palmas de Gran Canaria. Email: [dverano@dede.ulpgc.es](mailto:dverano@dede.ulpgc.es)

**Palabras clave:** sistemas de prácticas de recursos humanos; variaciones internas en el uso de prácticas de recursos humanos.

**Códigos JEL:** M1 y M2

**ABSTRACT:** There are not too many articles that have studied how human resources (hereafter HR) practice systems have been used inside organizations. The uniform vision with which the management of HR, and more specifically the high performance practices, is approached can be hiding a reality that suggests that different HR practices may coexist. Thus, various authors warn about the necessity to consider this fact in order to avoid falling in a too simplistic vision of HR management. This article pretends to prove that HR practices vary inside the enterprises according to the importance of the jobs, as defined by Lepak and Snell. Further, it proposes that internal variations can follow the trend found in works that study HR practices systems. An empirical study confirms that, depending on how important the jobs are, organizations adopt different styles or uses of HR practices and that these are, basically, a more or less intensive use of the approach proposed by the high performance practices.

**Key words:** Human resources practice systems; internal variations in the use of human resources practices.

**JEL Classification:** M1 y M2

## 1. Introducción

Los trabajos referentes a los sistemas de trabajo o prácticas de alto rendimiento<sup>1</sup> (en adelante PAR) han asumido un papel clave en la investigación en Dirección de RRHH (en adelante DRRHH) (Wright y Boswell, 2002). Por una parte, han servido para que la DRRHH se estudie y explique con una visión de conjunto e integradora de las prácticas que comprende, de forma que se ha adquirido una posición más sólida y real que la lograda exclusivamente con la investigación de prácticas individuales. Por otra parte, su importancia no viene sólo definida por la abundancia de investigación en cuanto al tema, sino por la trascendencia de sus resultados: la DRRHH puede contribuir beneficiosamente a los resultados organizativos y a que unas empresas presenten mejores indicadores de rendimiento que otras. No obstante, siempre nos ha resultado llamativa la visión uniforme de la plantilla que ha tenido esta forma de entender la DRRHH. Ello se debe al hecho, fácilmente observable, de que todos los puestos de trabajo no son igualmente importantes para las empresas. En este sentido Wright y Boswell (2002: 249) comentan que esta presunción sobre la uniformidad de las prácticas de RRHH dentro de las empresas es: «ingenua y potencialmente perjudicial para el desarrollo del área». En la misma línea, Lepak y Snell (1999:32) declaran: «ignorando la posible existencia de diferentes grupos de empleados dentro de una empresa mucha de la literatura sobre Dirección Estratégica de RRHH puede resultar algo monolítica». Además, ya desde una postura teórica, y como comentan López-Cabrales *et al.* (2006), la perspectiva basada en los recursos (Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991) establece que no todos los trabajadores contribuyen en el mismo grado a que las empresas alcancen una ventaja competitiva sostenida.

<sup>1</sup> Al igual que otros autores (Moriones y Merino, 2002; Céspedes *et al.*, 2005) entendemos como equivalentes a esta denominación la de dirección o prácticas de alto compromiso.

Nuestra opinión sobre la aplicación generalizada de las PAR al total de la fuerza de trabajo coincide con la de estos autores. Más específicamente, creemos que las PAR se usan en las empresas, aunque no de la misma manera con todos los trabajadores, y acompañadas, a la vez, de otras prácticas de RRHH que no encajan en el concepto de las PAR.

Por otra parte, los análisis de los distintos estudios sobre configuraciones de PAR, que buscan diferencias entre empresas, nos muestran que, en muchos casos, su adopción es una cuestión de intensidad en la aplicación de las prácticas (e.g., Wood y de Menezes, 1998; Luna y Camps, 2007). Además, en general, se considera que las empresas que las emplean tienen una DRRHH más sofisticada o avanzada (Ordiz, 2002) y parece que su alto uso está asociado a estrategias empresariales de diferenciación y su bajo uso a estrategias de reducción de costes (Sanz *et. al*, 1999; Hoque, 2000), aunque siempre es una asignación discutida (Ordiz, 2002). Estos dos tipos de estrategias se caracterizan por necesidades de RRHH distintas (Schuler y Jackson, 1987; Moriones y Merino, 2002), ya que la importancia que tienen las personas para su implantación difiere. Por ello, pensamos que dentro de cada empresa puede ocurrir lo mismo: no todos los empleados son igualmente importantes para la actividad empresarial y ello influirá en el tipo de prácticas de RRHH a usar con los mismos.

Concretando, el objetivo de este trabajo es verificar si las empresas, internamente, varían sus prácticas de RRHH en función de la diferente importancia que tienen los puestos de trabajo para su actividad. Partiendo de los resultados hallados en los trabajos sobre sistemas de prácticas de RRHH en las empresas, creemos que estas variaciones o estilos de DRRHH más que reflejar sistemas de prácticas distintos entre sí, pueden consistir en una aplicación más o menos intensa de las prácticas de RRHH.

El resto del artículo se estructura de la siguiente forma: un primer apartado de revisión teórica sobre las diferentes formas que puede adoptar la DRRHH, incluyendo las hipótesis de este trabajo; le sigue la sección sobre la metodología y tratamiento estadístico; la correspondiente a los resultados; y finaliza con las conclusiones alcanzadas.

## **2. Posibilidades en el uso de sistemas de prácticas de RRHH**

Partiendo de que nuestro objetivo es verificar si, dentro de las empresas, las prácticas de RRHH varían, y así conforman diferentes estilos de dirección de RRHH, resulta necesario, primero, definir cuáles son esas prácticas de RRHH y, segundo, revisar la literatura que se centra en la aplicación diferenciada de sistemas de prácticas de RRHH.

Respecto a las prácticas de RRHH, las PAR han aglutinado, debido a la cantidad y trascendencia de la investigación realizada sobre las mismas, un conjunto de prácticas de RRHH sobre las que existe cierto consenso sobre su relevancia para representar una DRRHH con potencial para mejorar los resultados empresariales. Así, de acuerdo con Wright y Boswell (2002) parece que hay consenso en las categorías conceptuales de capacidades de los empleados, moti-

vación y *empowerment* (Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Gardner, Moynihan *et al.*, 2000; Bayo y Merino, 2002). Además, las prácticas de RRHH pertenecientes a estas categorías (e.g., selección, formación, valoración del rendimiento, retribución, incentivos, delegación, seguridad en el empleo) son las que normalmente aparecen en los trabajos sobre PAR (e.g., Huselid, 1995; Youndt *et al.*, 2006; Delaney y Huselid, 1996; Wood y de Menezes, 1998; Pfeffer, 1998; Sanz y Sabater, 2002; Luna-Aroca y Camp Torres, 2007) y las que se analizan en los estudios que se comentan a continuación.

En cuanto a la aplicación diferenciada de las prácticas de RRHH, lo más lógico sería centrarse en los trabajos que buscan las variaciones en las prácticas de RRHH dentro de las empresas, pero nos encontramos con el inconveniente de la escasez de los mismos. Así, para buscar posibles diferencias en el uso de conjuntos de prácticas de RRHH hemos revisado los trabajos que encuentran estas diferencias, tanto con un enfoque intraempresa, los menos frecuentes, como con un enfoque interempresa, que son los más abundantes. Estos últimos no tienen una relación directa con el objetivo de este trabajo, pero, ante la carencia ya nombrada, pueden ser útiles para inferir posibles tendencias en el uso de las prácticas. A medida que se van exponiendo estos trabajos se presentan también las hipótesis del estudio.

Quizás el trabajo más reseñable, por lo menos para nosotros, que busca diferentes estilos o configuraciones de prácticas de RRHH dentro de las empresas, tomando como referencia las características del capital humano, se encuentra en los artículos publicados por Lepak y Snell (1999, 2002). Estos autores, basándose en el hecho de que las empresas establecen diferentes modos de empleo, sugieren que ello refleja diferencias en el capital humano y que, por tanto, usan diferentes configuraciones de prácticas de RRHH para dirigir a los trabajadores. Proponen dos dimensiones como principales determinantes de los modos de empleo y de las configuraciones de prácticas de RRHH: el valor estratégico y la especificidad del capital humano. El valor estratégico se refiere al potencial del capital humano para mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa, aprovechar las oportunidades del mercado y/o neutralizar potenciales amenazas (Barney, 1991; Ulrich y Lake, 1991). La especificidad del capital humano es el grado en que éste es escaso, especializado y, finalmente, específico para la empresa (Barney 1991; Williamson, 1975). Así, el capital humano puede tener un alto o bajo valor y una alta o baja especificidad, lo que lleva a cuatro posibles combinaciones y sus respectivos modos de empleo (Tabla 1).

Los puestos pertenecientes a VE requieren habilidades que contribuyen directamente a que la empresa mejore su posición competitiva y no abundan en el mercado, por lo que requieren un desarrollo interno mediante las prácticas de RRHH de selección basada en el potencial, formación frecuente, desarrollo de carreras y retribución por habilidades. Los puestos calificados como VNE requieren habilidades que también contribuyen al éxito de la empresa pero, a diferencia de los anteriores, son frecuentes en el mercado, de forma que se pueden adquirir directamente del mismo con la selección de personal, que se convierte en más importante que la formación y el desarrollo profesional, además de que hay que evitar su salida con una retribución competitiva. Los pues-

TABLA 1.—*Modos de empleo y configuraciones de RRHH de Lepak y Snell (2002)*

COMBINACIONES DE VALOR Y ESPECIFICIDAD	MODOS DE EMPLEO	CONFIGURACIONES DE RRHH
1. Valor y especificidad altos (VE)	Basado en el conocimiento	Basada en el compromiso
2. Valor alto y especificidad baja (VNE)	Basado en el puesto	Basada en la productividad
3. Valor y especificidad bajos (NVNE)	Basado en contrato laboral	Basada en la conformidad
4. Valor bajo y especificidad alta (NVE)	Alianzas/patrocinos	Basada en la colaboración

Fuente: Lepak y Snell (2002).

tos pertenecientes a NVNE requieren habilidades que no aportan un especial valor estratégico a la actividad de la empresa, a la vez que son fáciles de encontrar en el mercado de trabajo, por lo que se puede optar por la externalización o la contratación temporal. La implicación de la empresa no va más allá del cumplimiento con los términos del contrato, la formación se centra en las tareas del puesto y la retribución y valoración del rendimiento se basan en el puesto. Por último, los puestos de la categoría NVE son puestos que requieren habilidades que tampoco aportan un especial valor estratégico a la actividad de la empresa, pero que al mismo tiempo no abundan en el mercado de trabajo. Debido a ello puede darse el dilema entre internalizar y externalizar, surgiendo como alternativa la alianza, o los acuerdos de colaboración entre empresas, de forma que, mediante el trabajo conjunto de sus empleados, y el estímulo de éste, se produzca un beneficio mutuo y se contrarresten las desventajas de la internalización y la externalización.

Como se puede observar, las cuatro categorías difieren en cuanto a lo importante que pueden resultar los puestos de trabajo para las empresas, ya que el grupo VE y el grupo NVNE pueden identificarse, respectivamente, con los denominados trabajadores clave y periféricos (Lepak y Snell, 2002). Son diversos los autores que señalan la necesidad de que la DRRHH se centre en los empleados clave, debido a lo importante que resultan para la empresa, y no en otros trabajadores, cuyos puestos son poco importantes para la actividad empresarial (Becker *et al.*, 2001, Delery y Shaw, 2001, López Cabrales *et al.*, 2006). Así mismo, los grupos VNE y NVE, si bien no existen argumentos únicos para decir cuál de los dos es más importante, ya que tanto el valor como la especificidad son características significativas para las empresas, se sitúan entre los dos grupos anteriores.

Los resultados del trabajo de Lepak y Snell (2002) apoyan la propuesta de que diferentes modos de empleo están asociados a variaciones en el valor y la especificidad de los puestos de trabajo. Así mismo, la mayor parte de sus hipótesis sobre las configuraciones de prácticas de RRHH propias de cada modo de empleo también se confirman. No obstante, hay que tener en cuenta que, cuando realizan la investigación empírica (Lepak y Snell, 2002), realmente no comprueban el uso de las diferentes configuraciones con los empleados de una misma empresa, sino que a cuatro conjuntos de empresas le asignan un grupo de capital humano distinto y luego proceden a comparar los resultados. Por lo tanto, su trabajo no constata directamente la variación de prácticas de RRHH

dentro de las empresas, aunque con el marco conceptual usado sugiere que, en las mismas, los trabajadores más importantes o estratégicos son dirigidos de forma distinta que los menos importantes.

Partiendo de lo anteriormente dicho pasamos a formular la primera de nuestras hipótesis.

**H1:** *Dentro de las empresas, la aplicación de las prácticas de RRHH variará en función de que los puestos de trabajo pertenezcan a alguno de los siguientes grupos: (a) VE, (b) VNE, (c) NVNE y (d) NVE.*

Lepak y Snell (2002) constatan que, en las empresas que se estudiaron los puestos más importantes (VE), éstos eran dirigidos con un conjunto de prácticas que coincide con las que suelen incluirse como PAR, y que, en las empresas que se analizaron los puestos menos importantes (NVNE), éstos se dirigirían con un enfoque distante de éstas. Por ello, es presumible que si analizamos los diferentes niveles de importancia directamente dentro de las empresas pueda ocurrir lo mismo. En este sentido no contamos con otro apoyo que éste y los argumentos ya nombrados sobre la necesidad de que la DRRHH se centre en los puestos clave.

Ya sin tener en cuenta la importancia de los puestos de trabajo para las empresas, la anterior diferencia (i.e., mayor y menor uso de las PAR) también se encuentra entre empresas, cuando se estudia si aplican las PAR, de forma que hay empresas que las aplican más y tienen una dirección de RRHH más sofisticada o innovadora que otras (MacDuffie, 1995; Ichniowski, *et al.*, 1997; Pfeffer, 1998, 1994). En la misma línea, los estudios sobre los sistemas de RRHH de control *versus* compromiso (Walton, 1985; Arthur, 1994; Youndt *et al.*, 1996) muestran que las empresas varían entre estos dos sistemas que, sintetizando, consisten en usar más (compromiso) o menos (control) un conjunto de PAR, ya que la clasificación en una u otra categoría depende del grado en que utilicen un conjunto de prácticas. También en estudios que crean sus propias configuraciones o estilos de DRRHH, en los que varían las empresas, éstos parecen consistir en aplicar el enfoque preconizado por las PAR en diferentes intensidades. Así, por ej., Huselid (1995) obtuvo dos grupos de prácticas: habilidades del trabajador y estructura organizativa, y motivación del trabajador. Según el autor, las prácticas del segundo grupo lo que hacen es reforzar la adquisición de habilidades que se consiguen con las prácticas del primero. Wood y de Menezes (1998) llegan a cuatro grupos de prácticas de alto compromiso, y concluyen que su adopción es una cuestión de grado. El primer grupo se caracteriza principalmente por prácticas que buscan la formación de los trabajadores y difundir la información. Los restantes tres grupos van incorporando progresivamente más prácticas, de forma que el grupo cuarto emplea en un alto grado un conjunto de prácticas de alto compromiso. Luna-Aroca y Camps Torres (2007) encuentran tres tipos de configuraciones en las empresas que estudian. Una primera denominada «Empresas de Alto Rendimiento», caracterizada por la utilización extensa de las PAR, un segundo grupo titulado «Empresas en Desarrollo del Alto Rendimiento en RRHH», caracterizadas por la aplicación de una amplia mayoría de PAR, pero sin uso extensivo de la retribución y la evalua-

ción del rendimiento; y un tercer grupo denominado «Empresas sin PAR» caracterizado por aplicar de modo muy bajo o nulo las PAR. En el caso de Ostroff (2000), la autora encuentra cinco sistemas y, excepto el sistema denominado identificación, los restantes se caracterizan por hacer un uso más o menos intensivo de prácticas de RRHH.

Por lo tanto, parece que las empresas, tanto si consideramos la importancia que tienen los puestos de trabajos para las mismas como si no, varían sus prácticas de RRHH adoptando un enfoque más o menos sofisticado o, dicho de otra forma, aplicando en diferentes grados las PAR. En nuestro caso queremos constatar, dado que es la tendencia que hemos encontrado, si, dentro de las empresas, las prácticas de RRHH también variarán de la misma manera en función de la importancia de los puestos de trabajo. Así, planteamos las siguientes hipótesis.

**H2:** *Las prácticas de RRHH más sofisticadas se aplicarán más con los puestos pertenecientes al grupo VE.*

**H3:** *Las prácticas de RRHH menos sofisticadas se aplicarán más con los puestos pertenecientes al grupo NVNE.*

**H4:** *En los puestos pertenecientes a los grupos VNE y NVE se aplicarán prácticas de RRHH menos sofisticadas que para el grupo VE y más sofisticadas que para el grupo NVNE.*

Aclarar que por una DRRHH sofisticada hacemos referencia a los sistemas y conceptos antes nombrados de sistemas de prácticas de RRHH sofisticados o innovadores (McDuffie, 1995; Ichniowski, *et al.*, 1997; Pfeffer, 1998, 1994); dirección del alto compromiso (Walton, 1985; Arthur, 1994; Wood y de Menezes, 1998); sistema de compromiso (Ostroff, 2000); configuración de prácticas basada en el compromiso (Lepak y Snell, 2002); y empresas de alto rendimiento (Luna y Camps, 2007).

### 3. Metodología

En este apartado expondremos la información referente a la muestra, la medición de las variables y el análisis estadístico.

#### 3.1. MUESTRA

Durante el mes de febrero de 2001 se enviaron cuestionarios, vía postal, a los Directores de RRHH de 735 empresas localizadas en España pertenecientes a la Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE). El total de empresas asociadas era de 2.021. Una vez excluidas entidades del tipo: centros de formación, despachos profesionales, consultoras, gestorías, autónomos, etc., ya que presumiblemente no tendrían la dimensión requerida como para proporcionar la información sobre diferentes estilos o prácticas de RRHH, el total de empresas se redujo a 1.388. A partir de éstas últimas, las 735 empresas fueron escogidas de manera aleatoria.

El número de cuestionarios recibidos fue de 102. De éstos, se eliminaron para el análisis un total de once por estar insuficientemente cumplimentados. Así, la muestra quedó compuesta por un total de 91 empresas. El 61,5% de las empresas tenía más de 250 trabajadores y el 38,5% restante igual o menos. En cuanto al sector, el 68,1% pertenecía al sector servicios y el 31,9% se identificó como del sector industrial. No podemos constatar si estas empresas eran diferentes, en cuanto a sector y tamaño, de la muestra inicial de 735 empresas, ya que no disponemos de estos datos para las mismas.

### 3.2. MEDIDAS

Para decidir qué prácticas de RRHH eran relevantes incluir en el estudio tuvimos en cuenta las opiniones de Huselid (1995), McDuffie (1995), Gardner, Moynihan *et al.* (2000), Becker *et al.* (2001), Bayo y Merino (2002), Wright y Boswell (2002), Boxall y Purcell (2003), y Purcell *et al.* (2003), respecto a que las prácticas de RRHH deben girar en torno a las variables de capacidades de los empleados, motivación y *empowerment* o estructura u oportunidad. Estos autores suelen nombrar las prácticas de: selección de personal, formación, retribución, incentivos, participación, valoración del rendimiento, y estabilidad laboral. Además, las prácticas de RRHH pertenecientes a estas categorías son las que normalmente aparecen en los trabajos sobre PAR (e.g., Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Wood y de Menezes, 1998; Wright *et al.*, 2003). En nuestro trabajo incluimos las siguientes: selección rigurosa; formación extensiva; retribución por rendimiento o incentivos; valoración del rendimiento; seguridad en el empleo; participación; y autonomía. Además, también consideramos otras prácticas no mencionadas en estos y otros estudios, pero que creemos habituales para determinados puestos y que pueden reflejar si se asume o no el modelo preconizado por las PAR (i.e., sofisticación o fuerte implicación en la dirección del personal a través de las prácticas de RRHH de selección rigurosa, seguridad en el empleo, participación, incentivos, etc.). Éstas son: horarios flexibles, contratación a tiempo parcial, contratación temporal y subcontratación (Hutchinson y Brewster, 1995). Creemos que el uso de estas prácticas puede reflejar si realmente se está aplicando o no el concepto que subyace a las PAR ya que, por ej., los horarios rígidos, la subcontratación, los contratos a tiempo parcial y los temporales pueden indicar si realmente se está invirtiendo e implicándose en materia de RRHH o, por el contrario, hay un grado bajo de involucración con los puestos a los que se aplican.

En el cuestionario, antes de comenzar las preguntas, se explicaba el significado de las dimensiones valor y especificidad y se describían las características de cada uno de los cuatro grupos (VE, VNE, NVNE y NVE)<sup>2</sup> según las indicaciones de Lepak y Snell (1999). Además, con el fin de que los encuesta-

<sup>2</sup> En el anexo, después de la tabla 1, se encuentra la descripción que se hizo de los cuatro grupos en el cuestionario.



dos reflexionaran sobre las características de los grupos, se les pidió que nombraran varios puestos de trabajo de su empresa para cada uno de los mismos. Posteriormente, para cada uno de los grupos identificados por los encuestados, se preguntaba por si se usaban o no 30 prácticas de RRHH o aspectos que caracterizan a las mismas (Wright *et al.*, 2003), los cuales se recogen en la tabla 2. Para la gran mayoría de estas prácticas las respuestas a dar por los encuestados, en cuanto a si se empleaban o caracterizaban a los diferentes grupos, eran «Sí» o «No». Para otras se preguntaba abiertamente por el número. Éstas fueron: duración en días del proceso de selección, número de entrevistas de selección, número de entrevistas de evaluación del rendimiento, y número de evaluadores del rendimiento. Finalmente, para una, se preguntaba por el número y tipo de directivos participantes: número y tipo de directivos que intervienen en la decisión de selección (de uno a tres: Director de RRHH, Superior Inmediato y/u Otro).

Esta forma de preguntar sobre las prácticas de RRHH no coincide con muchos de los estudios sobre PAR. En éstos, algunas preguntas suelen estar formuladas de tal manera que se refieren al nivel de la política más que a cómo se ejecuta la práctica (e.g., el proceso de selección se centra en la capacidad para contribuir a nuestros objetivos estratégicos). Las políticas de RRHH representan la intención declarada por la empresa sobre el tipo de técnicas y programas de RRHH que deberían aplicarse en la organización, mientras que las prácticas de RRHH consisten en las técnicas y programas que realmente se utilizan en la misma (Wright y Boswell, 2002). Además de las diferencias que pueden darse entre las políticas y las prácticas (Wright y Snell, 1998), es necesario basarse en los hechos de la organización, más que en las intenciones, si lo que queremos es conocer la realidad de las empresas (Huselid y Becker, 2000; Wright y Boswell, 2002). Por otra parte, creemos que la opción escogida proporciona una información más completa y representativa de las prácticas, ya que solicita información sobre diferentes posibilidades de las mismas en vez de

TABLA 2.—*Prácticas de RRHH recogidas en el cuestionario*

SELECCIÓN	Uso de: tests, pruebas de conocimientos, número de entrevistas, verificación de referencias, y consultora de selección externa. Número de: entrevistas, días de duración del proceso de selección. Tipo de directivos que intervienen en la decisión de selección: de 1 a 3, siendo los directivos el Superior Inmediato, el Director de RRHH, y/u Otro.
FORMACIÓN Y DESARROLLO	Uso de: formación en tareas del puesto, formación en habilidades directivas, formación en temas de estrategia, y planificación de carreras.
COMPENSACIÓN	Uso de: compensación mixta (fijo más variable), comisiones, bonos por objetivos, retribución por competencias, participación en beneficios, retribución con acciones y beneficios sociales.
VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO	Uso de: sistema formal de valoración del rendimiento, repercusión salarial de la valoración del rendimiento, y dirección por objetivos.
	Número de: entrevistas al año y de evaluadores.
CONDICIONES DE TRABAJO	Uso de: autonomía en el puesto, flexibilidad horaria, participación en la toma de decisiones, contratación a tiempo parcial, contratación temporal y subcontratación.

centrarse en sólo una forma de ejecutarla (e.g., uso de tests para la selección del personal o número de candidatos considerados para cubrir el puesto).

Así, con todo ello se intenta reflejar el grado de sofisticación de las prácticas de RRHH. A modo de ejemplo, se entiende que la selección de personal es más rigurosa cuando se usan tests, hay dos entrevistas con los candidatos y se solicitan referencias, que en el caso de que se haga mediante una sola entrevista.

Para crear un indicador de la sofisticación de las prácticas de RRHH analizadas, se generó una variable aditiva que estaba compuesta por si se usaba (1) o no (0) cada una de las técnicas que incluía y, si se solicitaban, por los valores asociados a cada una (e.g., núm. de entrevistas de evaluación del rendimiento al año, etc.). De esta manera, para valorar la sofisticación de la selección de personal en las empresas se generó una variable aditiva que estaba compuesta por: si se utilizaba o no cada una de las técnicas de selección, más si se usaba o no consultora de selección, más el núm. de personas que intervenían en la decisión de selección (desde 1 hasta 3), más el núm. de entrevistas de selección y más el número de días que duraban los procesos de selección. Con este índice, más que evaluar y comparar prácticas específicas y puntuales, lo que se pretende es valorar la sofisticación de las prácticas características de los cuatro grupos de puestos en las empresas. Ello es así porque, en el cuestionario, los encuestados, al responder sobre las diferentes técnicas y aspectos que describen las prácticas, no se centran en describir una práctica concreta y puntual (e.g., días de duración del proceso de selección para técnico de mantenimiento), sino que deben responder lo más característico de las mismas (i.e, el encuestado responderá el promedio de días que dura un proceso de selección para los puestos del grupo NVE). Así, en las empresas, las prácticas de selección más sofisticadas eran las que empleaban más técnicas de selección, en las que intervenían más directivos en la decisión de selección y en las que se invertía más tiempo.

La sofisticación de la formación y el desarrollo profesional fue medida por una variable que sumaba la presencia de los distintos tipos de formación y del plan de carreras. De esta manera, las prácticas de formación más sofisticadas eran las que incluían formación en tareas del puesto, en habilidades directivas, en temas de estrategia y la aplicación de un plan de carreras. La variable que medía la sofisticación de la compensación incluía la suma de la presencia de: compensación mixta, comisiones, bonos por objetivos, retribución por competencias, participación en beneficios, acciones y beneficios sociales. La sofisticación de la valoración del rendimiento incluía la suma de la presencia de: sistema formal de evaluación del rendimiento, evaluación del potencial, repercusión salarial de la evaluación del rendimiento, dirección por objetivos, más el número de entrevistas de valoración y el número de evaluadores. Por último, la sofisticación en las condiciones laborales se estableció por la suma de la presencia de autonomía en el puesto, flexibilidad horaria, participación en la toma de decisiones y de la ausencia de contratación a tiempo parcial, contratación temporal y subcontratación.

Como variables de control se midieron el sector, concretamente si la empresa era de actividad industrial o de servicios (Delaney y Huselid, 1996), y el tamaño, establecido por el número de empleados (Huselid, 1995; Huselid *et al.*, 1997).

### 3.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para contrastar todas las hipótesis, mediante la comparación de las frecuencias con la que se utilizaban las técnicas de RRHH entre los diferentes grupos, se empleó el estadístico  $\chi^2$  de Pearson, con la corrección de Yates para las tablas 2x2, y la V de Cramer para las variables en escala nominal. En el caso de las diferencias entre medias se empleó el Anova oneway y el test de Scheffé ( $p < 0.05$ ). Adicionalmente, para el contraste de las hipótesis 2, 3 y 4, y para el análisis de las variables de control, se empleó también el análisis de regresión jerárquico. En los análisis de regresión se crearon tres variables dicotómicas que reflejaban si se pertenecía (1) o no (0) a los grupos a estudiar. Para comprobar si los diferentes grupos explicaban la sofisticación de las prácticas de RRHH, se crearon dos modelos de regresión: el primero incluía las dos variables de control (tamaño y actividad) y el segundo añadía los grupos, al objeto de comparar la modificación en el indicador  $R^2$  del segundo modelo respecto al primero.

## 4. Resultados

Con el fin de no ocupar demasiado espacio, hemos excluido del texto y recogido en el anexo los resultados de las comparaciones estadísticamente significativas entre los grupos y los correspondientes a las diferentes regresiones estadísticas.

### 4.1. ¿EXISTEN LOS 4 GRUPOS PROPUESTOS EN LAS PLANTILLAS DE LAS EMPRESAS?

En primer lugar se verificó si las empresas podían agrupar su personal según las cuatro combinaciones de valor y especificidad. Del total de empresas, el 72,5% identificó en su plantilla los 4 grupos propuestos y el 27,5% agrupó su personal en los tres primeros grupos (VE, VNE y NVNE), sin señalar el cuarto. No encontramos diferencias en tamaño y sector entre estos dos grupos de empresas ( $p = 0,25$ ). Desde un punto de vista conceptual, excepto para el grupo NVE, a nivel general coincidieron los puestos de trabajo citados con las descripciones realizadas por Lepak y Snell (1999). En el grupo NVE no predominaron el tipo de puestos que se esperaba en el modo de empleo de alianza. Los puestos del tipo secretaria de dirección, secretaria bilingüe, técnico de mantenimiento, operario de procesos específicos de fabricación, operario de equipos o máquinas específicas, y jefe de sección, fueron los más señalados, pero no implicaban una colaboración o relación con otros RRHH ajenos a la empresa. La característica común a todos ellos era que, a pesar de resultar poco valiosos, no abundaban en el mercado y debían adaptarse a las particularidades del negocio. Los ejemplos de Lepak y Snell (1999) que hacían referencia a ingenieros, diseñadores, científicos y programadores, existían en bastantes empresas, pero no los

consideraban como personal propio, sino bien como profesionales externos o bien como servicios de empresas especialistas (e.g., empresas consultoras).

## 5. Contraste de hipótesis

Para contrastar las hipótesis de este estudio se siguieron dos vías. Por un lado, se analizaron las prácticas de RRHH teniendo en cuenta los diferentes grupos, para lo que distinguimos las respuestas de las empresas que describieron los cuatro grupos de las de aquéllas que señalaron tres. Así, la muestra en el primer caso son las respuestas de las 66 empresas que describieron sus prácticas de RRHH para los cuatro grupos ( $66 \times 4 = 264$ ) y en el segundo las de las 25 que describieron los tres (VE, VNE y NVNE;  $25 \times 3 = 75$ )<sup>3</sup>. Por otro lado, se analizó, a través del análisis de regresión, hasta qué punto los grupos explicaban la sofisticación en las prácticas de RRHH en las empresas estudiadas.

Primero presentaremos los resultados de la aplicación de las diferentes prácticas de RRHH en los distintos grupos, lo cual servirá para contrastar la hipótesis 1 y contribuir al contraste de las hipótesis 2, 3 y 4. Posteriormente, mediante los resultados del coeficiente  $R^2$ , y de su modificación, y de los coeficientes  $\beta$ , de los grupos, en los análisis de regresión, complementaremos el estudio de las tres últimas hipótesis.

### 5.1. SELECCIÓN DE PERSONAL

En la tabla 3 puede observarse que, en las empresas con cuatro grupos, la selección de personal difiere según el puesto pertenezca a uno de los cuatro grupos. Así, globalmente, la duración media en días del proceso de selección resultó mayor para VE (45,2) y menor para NVNE (17,1), con diferencias significativas entre todos los grupos. En cuanto a las técnicas, excepto los tests, todas se aplican más en las selecciones de personal para los puestos de los grupos VE y VNE. También para estos grupos intervienen más directivos (i.e., Director de RRHH, superior inmediato (SI) y otro directivo (O)) en la decisión de selección que para el resto, y el núm. de entrevistas de selección es superior.

En las empresas con tres grupos todas las técnicas de selección se emplean más con los puestos de los grupos VE y VNE. Así mismo, los procesos de selección de estos puestos tienen una duración mayor e intervienen más directivos en la decisión de selección.

<sup>3</sup> Dado que los resultados son similares, sólo mostraremos los datos concretos referentes a las empresas con cuatro grupos.

TABLA 3.—*Selección de personal en empresas con cuatro grupos*

SELECCIÓN DE PERSONAL	VE	VNE	NVNE	NVE	Diferencias significativas*
Tests	28,8%	25,8%	50%	56,1%	(1-3); (1-4); (2-3); (2-4)
Pruebas de conocimientos	62,1%	36,4%	12,1%	37,9%	(1-2); (1-3); (1-4); (2-3)
Verificación de referencias	74,2%	50%	0%	12,1%	Todas
Consultora selección	62,1%	36,4%	0%	0%	(1-2); (1-3); (1-4); (2-3); (2-4)
DRRHH, SI y O. (tipo de directivos implicado)	48,5%	36,4%	0%	12,1%	(1-3); (1-4); (2-3); (2-4); (3-4)
DRRHH y SI (tipo de directivos implicado)	51,5%	63,6%	50%	0%	
SI (tipo de directivo implicado)	0%	0%	24,2%	74,2%	
DRRHH (tipo de directivo implicado)	0%	0%	25,8%	13,6%	
Número de entrevistas ( $\bar{X}$ )	3,1	2,8	1,7	2,1	Todas
Duración en días del proceso de selección ( $\bar{X}$ )	45,2	33,7	17,1	22,9	Todas

\* En esta columna se recogen las comparaciones entre grupos cuyas diferencias resultaron significativas. El grupo VE es el 1; el grupo VNE es el 2; el grupo NVNE es el 3; y el grupo NVE es el 4.

## 5.2. FORMACIÓN Y DESARROLLO

En las empresas con cuatro grupos (tabla 4), la formación en habilidades directivas y en temas de estrategia empresarial fue más frecuente para los puestos de los grupos VE y VNE. Por el contrario, la formación en tareas del puesto era mayor para los puestos de los grupos NVNE y NVE. Aún así, como se puede ver en la tabla 4, globalmente los puestos de los grupos VE y VNE reciben más formación, ya que el 75,5% de éstos recibe formación en tareas del puesto. El establecimiento de un plan de carreras es más habitual en el grupo VE que en los grupos VNE y NVE y no se da para los puestos del grupo NVNE.

TABLA 4.—*Formación y desarrollo en empresas con cuatro grupos*

FORMACIÓN Y DESARROLLO	VE	VNE	NVNE	NVE	Diferencias significativas
Formación en tareas del puesto	75,5%	75,5%	100%	100%	(1-3); (1-4); (2-3); (2-4)
Formación en habilidades directivas	100%	86,4%	0%	24,2%	Todas
Formación en temas de estrategia	100%	86,4%	0%	12,1%	Todas
Plan de carreras	75,8%	24,2%	0%	24,2%	(1-2); (1-3); (1-4); (2-3); (3-4)

En las empresas con tres grupos todos los puestos recibían formación en las tareas del puesto. En habilidades directivas y en temas de estrategia empresarial los puestos del grupo VE fueron los que más formación recibieron, seguidos del grupo VNE y ningún caso del grupo NVNE. La definición de un plan de carreras no presentó diferencias significativas entre los tres grupos.

## 5.2. COMPENSACIÓN

Todos los puestos de los grupos VE y VNE, en las empresas con cuatro grupos (tabla 5), tenían una retribución compuesta por una parte fija y otra variable (compensación mixta), a diferencia del grupo NVNE en el que sólo la poseía el 38% de los puestos, mientras que en el grupo NVE el 86,4% tenía una retribución mixta. Las comisiones se empleaban más con los puestos de los grupos VE y VNE. Los incentivos por objetivos se daban a todos los puestos de VE y VNE, al 74,2% de VNE y al 37,9% de NVNE. La retribución por competencias y la participación en beneficios se utilizaban más con los puestos de los grupos VE, VNE y NVE, y con acciones sólo se compensaba a los dos primeros grupos. La única práctica retributiva que se empleaba por igual entre todos los grupos eran los beneficios sociales.

Resultados muy similares se dieron en las empresas con tres grupos, sólo que las comisiones se empleaban más en el grupo VNE que en el grupo VE, y tanto la retribución por competencias como las acciones se utilizaban únicamente con los puestos del grupo VE.

TABLA 5.— *Compensación en empresas con cuatro grupos*

COMPENSACIÓN	VE	VNE	NVNE	NVE	Diferencias significativas
Mixta (fijo más variable)	100%	100%	38%	86,4%	(1-3); (1-4); (2-3); (2-4); (3-4)
Comisiones	42,4%	37,9%	0%	12,1%	(1-3); (1-4); (2-3); (2-4); (3-4)
Bono por objetivos	100%	100%	37,9%	74,2%	(1-3); (1-4); (2-3); (2-4); (3-4)
Retribución por competencias	24,2%	24,2%	0%	12,1%	(1-3); (2-3)
Participación en beneficios	48,5%	48,5%	25,8%	37,9%	(1-3); (2-3)
Retribución con acciones	36,4%	24%	0%	0%	(1-3); (1-4); (2-3); (2-4)
Beneficios sociales	75,8%	66,6%	63,6%	63,6%	Ninguna

## 5.3. VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO

Todos los puestos de los grupos VE y VNE, en las empresas con cuatro grupos (tabla 6), estaban sujetos a un sistema formal de valoración del rendimiento y, aunque menos, también se daba en los grupos NVE (75,8%) y NVNE (51,5%). Lo mismo ocurrió con la evaluación del potencial, pero sin darse diferencias significativas entre los grupos NVNE y NVE. La repercusión salarial de la valoración del rendimiento era mayor en los grupos VE y VNE, al igual que con ellos era más frecuente que se utilizara la dirección por objetivos. Si bien el número de entrevistas de valoración del rendimiento fue mayor en los grupos VE y VNE, en cuanto al número de evaluadores sólo destacó el grupo VNE.

En las empresas con tres grupos, los resultados se diferenciaron de los anteriores en que la evaluación del potencial, el número de entrevistas de valoración del rendimiento y el número de evaluadores no presentaron diferencias significativas entre los tres grupos.

TABLA 6.— *Valoración del rendimiento en empresas con cuatro grupos*

VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO	VE	VNE	NVNE	NVE	Diferencias significativas
Sistema formal	100%	100%	51,5%	75,8%	(1-3); (1- 4); (2-3); (2-4); (3-4)
Evaluación del potencial	100%	100%	63,6%	74,2%	(1-3); (1- 4); (2-3); (2-4)
Repercusión salarial	87,9%	87,9%	25,8%	37,9%	(1-3); (1- 4); (2-3); (2-4)
Dirección por objetivos	100%	86,4%	24,2%	48,5%	Todas
Entrevistas de evaluación ( $\bar{X}$ )	2,1	1,9	1,2	1,1	(1-2); (1-3); (1- 4); (2-3); (2-4)
Nº de evaluadores ( $\bar{X}$ )	1,8	2	1,7	1,7	(2-3); (2-4)

#### 5.4. CONDICIONES DE TRABAJO

En las empresas con cuatro grupos (tabla 7) los puestos que tenían más autonomía y participación en la toma de decisiones eran los de los grupos VE y VNE y los que menos los del grupo NVNE. La flexibilidad horaria también era más frecuente entre los dos primeros grupos y menos en NVNE, aunque este último no se diferenció respecto al grupo NVE. Por el contrario, la contratación a tiempo parcial y el uso de contratos temporales sólo se daba en el grupo NVNE. La subcontratación tampoco aparecía en los grupos VE y VNE, pero sí en el grupo NVNE (75,8%) y en menor medida en NVE (39,4%).

TABLA 7.— *Condiciones laborales en empresas con cuatro grupos*

CONDICIONES LABORALES	VE	VNE	NVNE	NVE	Diferencias significativas
Autonomía en el puesto	90,9%	87,9%	13,6%	50%	(1-3); (1- 4); (2-3); (2-4); (3-4)
Flexibilidad horaria	87,9%	75,8%	25,8%	25,8%	(1-3); (1- 4); (2-3); (2-4)
Participación en decisiones	87,9%	74,2%	0%	24,2%	(1-3); (1- 4); (2-3); (2-4); (3-4)
Contratación a tiempo parcial	0%	0%	12,1%	0%	(1-3); (2-3); (3-4)
Contratación temporal	0%	0%	22,7%	0%	(1-3); (2-3); (3-4)
Subcontratación	0%	0%	75,8%	39,4%	(1-3); (1- 4); (2-3); (2-4); (3-4)

En el caso de las empresas con tres grupos, las condiciones laborales tienen un comportamiento similar, salvo que en la autonomía en el puesto y en la flexibilidad horaria aparecen diferencias significativas entre VE y VNE.

Siguiendo ahora con los resultados de los análisis de regresión, útiles para el estudio complementario de las hipótesis 2, 3 y 4, con el fin de comprobar si los diferentes grupos explicaban la sofisticación de la práctica de selección (así como para las posteriores regresiones sobre el resto de prácticas de RRHH), se crearon dos modelos de regresión: el primero incluía las dos variables de control (tamaño y actividad) ( $R^2=0.06$ ) y el segundo añadía tres grupos (VE, VNE y NVNV) ( $R^2=0.55$ ). El incremento en  $R^2$  del segundo modelo respecto al primero ( $\Delta R^2=0.49$ ;  $\text{sig}=0.00$ ) muestra que son los grupos los que realmente explican la sofisticación en la selección de personal. Concretamente, los coeficientes  $\beta$  estandarizados sitúan al grupo VE como la variable predictora más importante y al grupo NVNE como la que

menos y en sentido negativo ( $VE=0.60$ ;  $VNE=0.28$  y  $NVNE=-0.21$ ; todos con significación = 0.00).

En cuanto a la sofisticación de la formación y el desarrollo, el primer modelo de regresión, con las variables de control, generó una  $R^2=0.05$  y el segundo, con los grupos, una  $R^2=0.56$ , por lo que el incremento en la  $R^2$  ( $\Delta R^2=0.51$ ;  $\text{sig}=0.00$ ) otorga a los grupos la explicación de la sofisticación de esta práctica. Los coeficientes  $\beta$  estandarizados sitúan al grupo VE como el predictor más importante y al grupo NVNE como el menos y en sentido inverso ( $VE=0.58$ ;  $VNE=0.29$  y  $NVNE=-0.24$ , todos con significación = 0.00).

En las regresiones, el incremento en  $R^2$  ( $\Delta R^2=0.49$ ;  $\text{sig}=0.00$ ) del modelo que incluía a los grupos ( $R^2=0.57$ ) respecto al que contenía sólo las variables de control ( $R^2=0.08$ ) da poder explicativo a los grupos en la predicción de la sofisticación de la compensación. Los coeficientes  $\beta$  estandarizados de los grupos revelan que el grupo NVNE es el predictor más importante pero en sentido negativo ( $NVNE=-0.41$ ;  $VE=0.38$  y  $VNE=0.25$ , todos con significación = 0.00).

Respecto a la sofisticación de la valoración del rendimiento, el incremento en  $R^2$  ( $\Delta R^2=0.26$ ;  $\text{sig}=0.00$ ) del modelo de la regresión que incluía a los grupos ( $R^2=0.33$ ) respecto al de variables de control ( $R^2=0.07$ ) proporciona el mayor poder explicativo a los grupos. De éstos, sólo los coeficientes  $\beta$  estandarizados de los grupos VE y VNE (0.54 y 0.53,  $\text{sig}=0.00$ , respectivamente) resultaron significativos.

Como en las regresiones anteriores, el incremento ( $\Delta R^2=0.29$ ,  $\text{sig}=0.00$ ) en la varianza explicada por el modelo con los grupos ( $R^2=0.35$ ) respecto al modelo con variables de control exclusivamente ( $R^2=0.06$ ), da el principal poder explicativo a los grupos en las condiciones laborales. Concretamente, los coeficientes  $\beta$  estandarizados resultaron significativos para los grupos VE y VNE (0.50 y 0.37,  $\text{sig}=0.00$ , respectivamente).

## 6. Conclusiones

De acuerdo con los resultados anteriores creemos poder afirmar que, al menos en la muestra de este estudio, las prácticas de RRHH varían dentro de las empresas. Estas variaciones han estado asociadas al valor y la especificidad que los puestos de trabajo tienen para las organizaciones. Además, se han producido según el patrón detectado respecto a los diferentes sistemas de prácticas de RRHH: la aplicación en mayor o menor medida de PAR. Por ello creemos que las hipótesis 2 y 3 se han verificado. Por una parte, a los puestos que son valiosos y a la vez específicos para una empresa se les aplica prácticas de RRHH más sofisticadas: es necesario usar más técnicas de selección, requieren más formación y desarrollo, la compensación es más compleja, la valoración del rendimiento es formal y tiene repercusión salarial, y tienen más autonomía y mejores condiciones de trabajo. Por otra parte, los puestos con poco valor y baja especificidad se gestionan con prácticas menos sofisticadas.

Respecto a las hipótesis 1 y 4 creemos que también hemos encontrado apoyo pero no con el mismo grado de contundencia: si bien los grupos VNE y



NVE tienen prácticas de RRHH más sofisticadas que el grupo NVNE, existen considerables similitudes entre los grupos VE y VNE. Más específicamente, en los grupos VE y VNE las prácticas de RRHH de compensación, valoración del rendimiento y condiciones de trabajo son prácticamente idénticas. Por lo tanto, no existe una diferenciación total de las prácticas de RRHH entre los cuatro grupos (hipótesis 1) y las prácticas de RRHH de los grupos de alto valor son similares (hecho contrario a una parte de la hipótesis 4).

¿Cuáles pueden ser las razones por las que las prácticas de RRHH para los puestos de los grupos VE y VNE no sean totalmente distintas?. Teóricamente, debido a la diferente especificidad, las empresas emplearían con los puestos del grupo VE más prácticas de RRHH para evitar la rotación del personal, debido a la dificultad y coste de encontrar y/o desarrollar sustitutos (Krafft, 1999). Sin embargo, nuestros resultados muestran que las principales similitudes entre estos grupos se dan precisamente en las prácticas pertenecientes a las categorías de motivación y *empowerment*. Creemos que ello puede deberse a que el valor y la especificidad no son los únicos determinantes de las prácticas de RRHH en estos dos grupos. Así, planteamos tres contingencias que no se han contemplado en este estudio y que creemos pueden influir en las prácticas de RRHH:

1) Una baja especificidad del puesto por sí sola no es sinónimo de fácil reemplazo de su ocupante. Es decir, bien el valor estratégico del puesto exclusivamente, u otra variable que no se ha contemplado, influye también en la importancia que dan las empresas a la rotación del personal. De hecho, respecto al valor, el grupo VNE tiene una compensación y una valoración del rendimiento más elaboradas que el grupo NVE y también más autonomía y participación en la toma de decisiones. Así, si bien los puestos valiosos y poco específicos pueden abundar en el mercado, las personas que los desempeñen correctamente no, ya que son recursos escasos (Wright y McMahan, 1992), por lo que hay que motivarlos para que no abandonen la organización. Por ello, una explicación podría ser que el valor estratégico de los puestos junto a la necesaria valía de sus ocupantes influirían en las prácticas de RRHH que las empresas tienen que adoptar para evitar una alta rotación.

2) Las prácticas de motivación y *empowerment* no sólo se emplean para evitar la rotación del personal sino para influir positivamente en el rendimiento. Los modelos que tratan de explicar el rendimiento laboral siempre introducen la motivación como una de las variables explicativas del mismo (Boxall y Purcell, 2003). Dado el valor estratégico de los puestos del grupo VNE, las empresas intentarán que sus ocupantes rindan al más alto nivel, para lo que es necesario el uso de las prácticas de motivación y *empowerment* que se etiquetan como PAR.

3) La teoría de la dependencia de los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) ofrece explicaciones sobre el funcionamiento de la gestión que van más allá de la pretendida racionalidad de otros modelos teóricos. Así, teniendo en cuenta que los puestos pertenecientes al grupo VNE son puestos que tienen poder dentro de las organizaciones, sus ocupantes podrían demandar, y conseguir, los mismos beneficios y ventajas que los trabajadores del grupo VE. En esta línea, en un reciente

te trabajo, Verano *et al.* (2007) encuentran que el poder de los empleados es una variable significativa en la explicación del uso de las prácticas de RRHH.

Resumiendo, podría ser que el valor estratégico de los puestos, la escasez de personal competente para los mismos, la influencia de la motivación en el rendimiento, y el poder que tienen los trabajadores en las empresas, determinaran también las prácticas de motivación y *empowerment*.

Por lo tanto, basar las decisiones de prácticas de RRHH exclusivamente en el valor y la especificidad puede ser incompleto y arriesgado para los puestos que se caractericen por su alto valor estratégico. Si las empresas no aplican correctamente las prácticas de RRHH de motivación y *empowerment* a los puestos VNE puede darse el caso de que no retengan a los mejores trabajadores, de que el rendimiento de éstos no sea el máximo y de que desde su posición de poder planteen situaciones reivindicativas o de conflicto.

Otro resultado interesante es el referente al grupo NVE. Una parte de las empresas no identificó puestos para este grupo y el resto sí lo hizo, pero describiendo mayoritariamente puestos distintos a los previstos por Lepak y Snell (1999). Esto puede deberse a que el contexto cultural haya influido y que las empresas estudiadas tiendan a gestionar las alianzas de manera distinta: delegan la DRRHH en la institución con la que establecen el acuerdo de colaboración. No obstante, hay que tener en cuenta que en este estudio han surgido puestos de bajo valor y de alta especificidad que no han sido contemplados por Lepak y Snell (1999, 2002) y que no implican colaboraciones interempresariales, por lo que no se ajustan al concepto de alianza. El hecho de que sus prácticas de RRHH se diferencien de las de los grupos de alto valor y de las del grupo NVNE justifica su existencia en lo referente a la DRRHH. Resulta un poco aventurado hablar sobre estos puestos sin más información sobre por qué fueron calificados en este grupo, pero pueden influir las características del mercado laboral español, en el que escasean determinadas capacidades profesionales independientemente de la actividad de la empresa (e.g., secretaria bilingüe, jefe de sección). También puede deberse a que en todas las empresas existen procedimientos, tareas, y requisitos de comportamientos, habilidades y actitudes que son específicos de las mismas y que bien no pueden desempeñarse o satisfacerse con acuerdos de colaboración entre empresas o bien se prefiere la internalización (e.g., secretaria de dirección, operario de procesos específicos de fabricación, operario de equipos o máquinas específicas). En cualquier caso, la escasez de personal condiciona significativamente las prácticas de RRHH. Respecto a otras razones de por qué no surgió el grupo NVE en todos los casos no las sabemos. Teóricamente podría ser que tales puestos no existían en las empresas, pero también puede ser que los encuestados no comprendieron las características definitorias de este grupo. En este sentido una de las restricciones del presente trabajo es no poder verificar más específicamente si la actividad de las empresas que sólo señalaron tres grupos es distinta de las que describieron los cuatro.

En síntesis, los resultados de nuestro trabajo confirman que las variaciones internas en las prácticas de RRHH consisten en la utilización de un enfoque más o menos sofisticado, o más o menos cercano a las PAR. En este sentido se asemejan a los resultados que Wood y de Menezes (1998) obtienen a nivel

interempresarial. Por otra parte, el valor y la especificidad de los puestos de trabajo parecen ser variables explicativas potentes, pero no suficientes. Así, en nuestro caso, a la vez que comentamos las diferencias respecto a los trabajos de Lepak y Snell (1999, 2002), en vez de los cuatro grupos propuestos por estos autores, en función de la aplicación de las prácticas de RRHH, han resultado de manera diferenciada tres grupos (VE y VNE comparten bastantes prácticas): puestos de alto valor; puestos de valor y especificidad bajos; y puestos de bajo valor y alta especificidad. Respecto a este último, hay que tener en cuenta, además, que los puestos que surgen no son del mismo tipo. Aparte, en cuanto a las prácticas, creemos aportar resultados similares pero no idénticos: más que estilos o configuraciones diferentes de prácticas de RRHH, las variaciones que hemos encontrado nos parecen más una cuestión de posicionamiento en una dimensión que podría tener como extremos opuestos las PAR y las prácticas administrativas o de control.

Creemos que estos resultados pueden contribuir a la literatura académica y a la gestión profesional. Respecto a la primera, supone una aportación en un área donde escasea y se demanda investigación académica: la aplicación de prácticas de RRHH en función de los puestos de trabajo. En este sentido, y con el fin de acercar la investigación y sus resultados a la realidad de las empresas, los trabajos deberían tener en cuenta el diferente esfuerzo que se hace en materia de RRHH en función de a qué puestos se dirige. Profesionalmente, los resultados expuestos pueden ayudar a organizar y estructurar la DRRHH en las empresas. Así, se parte de un conjunto de prácticas de RRHH y de cómo enfocarla en función de que los puestos sean valiosos, poco valiosos y poco específicos, y poco valiosos y específicos. También, y conectando con los trabajos sobre la cadena de valor de RRHH (Wright *et al.*, 2003; Purcell *et al.*, 2003; Boxall y Purcell, 2003), los determinantes del rendimiento: capacidad, motivación y oportunidad, deben ser otro punto de referencia clave para la DRRHH. Así, no se trata de que las PAR sólo se emplean con los puestos valiosos, sino también deben usarse con los poco valiosos y poco específicos pero adaptándolas a los mismos (e.g., los puestos NVNE: recibían formación, en tareas del puesto, pero también el 38% tenía incentivos por objetivos, la mitad se sometía a evaluación del rendimiento, más de la mitad se evaluaba su potencial, etc.), a la vez que necesitan de otras prácticas de RRHH asociadas a la flexibilidad económica (e.g, contratación temporal y subcontratación). Para respaldar con fuerza esto último hubiera sido conveniente constatar los resultados de las empresas del estudio. No poder hacerlo es una de las limitaciones de este trabajo, al igual que lo constituye la composición de la muestra. La misma no garantiza representatividad, por lo que impide generalizar resultados, y no permite ir más allá de la clasificación general de los sectores industrial y servicios. Otra restricción, que también debemos resaltar, es que este estudio no contempla variables externas con potencial influencia, como el poder de los sindicatos (Moriones y Merino, 2002), que pueden condicionar la adopción de PAR. Superar estas limitaciones puede ser objetivo de investigación futura. Así, trabajar con una muestra representativa constataría la generalización de estos resultados y si, además, se obtienen datos sobre el rendimiento empresarial, se validaría la idoneidad, o no, de los patrones aquí encontrados. Apar-

te, otra línea de investigación futura que sugerimos sería ver si variables culturales, sectores o actividades específicas de las empresas condicionan los grupos, sus características y sus prácticas.

## Referencias bibliográficas

- ARTHUR, J. B. (1994), «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, vol. 37, págs. 670-687.
- BARNEY, J. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, págs.99-120.
- BAYO MORIONES, A. y MERINO DÍAZ DE CERIO, J. (2002), «Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 12, págs. 227-246.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. y ULRICH, D. (2001), *Linking people, strategy and performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- BOXALL, P. y PURCELL, J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Nueva York.
- CÉSPEDES LORENTE, J. J.; JÉREZ GÓMEZ, P. y VALLE CABRERA, R. (2005), «Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 24, págs. 29-56.
- DELANEY, J. T. y HUSELID, M. A. (1996), «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance», *Academy of Management Journal*, vol. 4, núm. 39, págs.949-969.
- DELERY, J. E. y DOTY, H. D. (1996), «Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, vol. 39, págs.802-835.
- DELERY, J. E. y SHAW, J. D. (2001). «The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension», In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, págs. 165-197). Greenwich, CT: JAI Press.
- GUEST, D. E. (1999), «Human resource management: the workers' verdict», *Human Resource Management Journal*, vol. 3, núm. 9, págs.5-25.
- HOQUE, K. (2000), *Human Resource management in the Hotel Industry. Strategy, innovation and performance*. Routledge. Londres.
- HUSELID, M. A. (1995), «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, págs. 635-672.
- HUSELID, M. A. y BECKER, B. E. (2000), «Comment on 'measurement error in research on human resource and firm performance: How much error is there and how it influence effect size estimates?», *Personnel Psychology*, vol. 53, págs. 835-854.
- 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*, vol. 40, núm. 1, págs.171-88.
- HUTCHINSON, S. y BREWSTER, C. (1995), *Flexibilidad en el trabajo. Estrategias y prácticas en Europa*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1997), «The effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines», *The American Economic Review*, vol. 87, núm. 3, págs. 291-313.

- KRAFFT, J. (1999), «An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems», *Journal of Marketing*, vol. 63, págs 120-134.
- LEPAK, D. P. y SNELL, S. A. (1999), «The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development», *Academy of Management Review*, vol.24, núm. 1, págs.31-48.
- (2002), «Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations», *Journal of Management*, vol. 28, núm. 4, págs. 517-543.
- LÓPEZ CABRALES, A.; VALLE, R. y HERRERO, I. (2006), «The Contribution of Core Employees to Organizational Capabilities and Efficiency», *Human Resource Management*, vol 86, núm. 1, págs. 81-109.
- LUNA AROCA, R. y CAMPS TORRES, J. (2007). Configuraciones de prácticas de recursos humanos. Ponencia presentada en el VI International Workshop of HRM. Jerez.
- MACDUFFIE, J. P. (1995), «Human resources bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labor Relations Review*, núm. 48, págs.197-221.
- ORDIZ FUERTES, M. (2002), «‘Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su aplicación», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 12, págs. 247-265.
- OSTROFF, C. (2000), «Human resource management and firm performance: Practices, systems and contingencies», Working papers, Arizona State University.
- PFEFFER, J. (1994), *Competitive Advantage Through People*. Harvard Business School Press. Boston: MA.
- (1998), *The Human Equation*. Harvard Business School Press. Boston: MA.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1978), *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. Harper & Row. NuevaYork.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 3, págs.79-91.
- PURCELL, J. (1999), «Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac», *Human Resource Management Journal*, vol. 3, núm. 9, págs. 26-41.
- PURCELL, J.; KINNIE, N.; HUTCHINSON, S.; RAYTON, B. y SWART, J. (2003), *Understanding the people and Performance Link: Unlocking the black box*. CIPD. Londres.
- SANZ VALLE, R. y SABATER SÁNCHEZ, R. (2002), «Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol 11, núm. 1, págs.163-182.
- SANZ VALLE, R.; SABATER SÁNCHEZ, R. y ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (1999), «Human resource management and business strategy links: an empirical study», *International Journal of Human Resource Management*, vol.10, núm. 4, págs. 655-671.
- ULRICH, D. y LAKE, D. (1991), «Organizational capability. Creating competitive advantage», *Academy of Management Executive*, vol. 7, págs.77-92
- VERANO TACORONTE, D.; MELIÁN GONZÁLEZ, S. y SOSA CABRERA, S. (2007). El poder de los empleados como variable moderadora en la aplicación de prácticas de RRHH. Ponencia presentada en el VI International Workshop on HRM. Jerez.
- WALTON, R. E. (1985), «From control to commitment in the workplace», *Harvard Business Review*, vol. 8, págs. 77-84.
- WILLIAMSON, O. E. (1981), «The economics of organization: The transaction cost approach», *American Journal of Sociology*, vol. 87, págs.548-577.
- 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*, vol. 28, núm. 3, págs. 247-276.
- WRIGHT, P. M. y MCMAHAN, G. C. (1992), «Theoretical perspectives for strategic human resource management», *Journal of Management*, vol.18, núm. 2, págs. 295-320.

- WRIGHT, P. M. y SNELL, S. A. (1991), «Toward and integrate view of strategic human resource management», *Human Resource Management Review*, núm. 1, págs.203-25.
- WOOD, S. y ABANESE, M. T. (1995), «Can we speak of a high commitment management on the shop floor?», *Journal of Management Studies*, vol. 32, núm. 2, págs. 215-247.
- WOOD, S. y DE MENEZES, L. (1998), «High commitment management in the UK.: Evidence from the workplace industrial survey, and employers' manpower and skills practices survey», *Human Relations*, vol. 51, núm. 4, págs.485-415.
- WRIGHT, P.; GARDNER, M. y MOYNIHAN, L. (2003), «The impact of HR practices on the performance of the business», *Human Resource Management Journal*, vol 13, núm. 3, págs, 21-36.
- YOUNDT, M. A., SNELL, S. A., DEAN, J. W. Jr. y LEPAK, D. P. (1996). «Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance», *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, págs. 836-866.

## ANEXO

Instrucciones incluidas en el cuestionario para la identificación de los grupos

A continuación le vamos a pedir que clasifique los RRHH de su empresa en función de dos características: **el valor y la especificidad**. Por RRHH **valiosos** entendemos aquéllos cuyo desempeño resulta clave para el éxito de la empresa, ya que contribuyen a que ésta cree ventajas competitivas en su negocio. Por RRHH **específicos** nos referimos a aquéllos que no abundan en el mercado, debido a que requieren un proceso de formación y desarrollo dentro de la empresa.

Partiendo de la combinación de estas dos características surgen cuatro grupos. Seguidamente describiremos cada uno de ellos y le pediremos nombres de puestos (por ej., Jefe de Mantenimiento, Vendedor, Reponedor, etc.) o actividades profesionales (por ej., Asesoría Jurídica, Servicio de Vigilancia, etc.) de su empresa, que requieran algunas de estas cualidades, siempre que encajen en la definición dada.

### GRUPO 1: VALIOSO Y ESPECÍFICO

Son puestos que requieren *habilidades* que contribuyen directamente a que su empresa mejore su posición competitiva y que no abundan en el mercado, sino que requieren un desarrollo interno.

### GRUPO 2: VALIOSO Y NO ESPECÍFICO

Son puestos que requieren *habilidades* que también contribuyen al éxito de su empresa pero, a diferencia de los anteriores, estas habilidades son frecuentes en el mercado ya que suelen estar presentes en las organizaciones.

### GRUPO 3: NO VALIOSO Y NO ESPECÍFICO

Son puestos que requieren *habilidades* que no aportan un especial valor estratégico a la actividad de su empresa, al mismo tiempo que son fáciles de encontrar en el mercado de trabajo.

### GRUPO 4: POCO VALIOSO Y ESPECÍFICO

Son puestos que requieren *habilidades* que al igual que el GRUPO 3 no aportan un especial valor estratégico a la actividad de la empresa, pero que no abundan en el mercado de trabajo.

TESTS			
Comparaciones cuatro grupos*		Comparaciones tres grupos**	
VE vs. NVNE	$\chi^2=5,4$ ; sig.=.02	VNE vs. NVNE	$\chi^2=7,2$ ; sig.=.04
VE vs. NVE	$\chi^2=8,9$ ; sig.=.00	VNE vs. NVE	$\chi^2=11,3$ ; sig.=.00
PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS			
Comparaciones cuatro grupos		Comparaciones tres grupos	
VE vs. VNE	$\chi^2=7,7$ ; sig.=.00	VNE vs. NVNE	$\chi^2=9,2$ ; sig.=.00
VE vs. NVNE	$\chi^2=33,2$ ; sig.=.00	NVNE vs. NVE	$\chi^2=10,3$ ; sig.=.00
VE vs. NVE	$\chi^2=6,8$ ; sig.=.01	VE vs. VNE	$\chi^2=7,7$ ; sig.=.00
PETICIÓN DE REFERENCIAS			
Comparaciones cuatro grupos		Comparaciones tres grupos	
VE vs. VNE	$\chi^2=7,2$ ; sig.=.01	VNE vs. NVNE	$\chi^2=41,3$ ; sig.=.00
VE vs. NVNE	$\chi^2=74,8$ ; sig.=.00	VNE vs. NVE	$\chi^2=20,3$ ; sig.=.00
VE vs. NVE	$\chi^2=49,4$ ; sig.=.00	NVNE vs. NVE	$\chi^2=6,5$ ; sig.=.01
CONSULTORES EXTERNOS			
Comparaciones cuatro grupos		VNE vs. NVNE, NVE $\chi^2=26,9$ ;sig.=.00	
VE vs. VNE	$\chi^2=7,7$ ; sig.=.01	Comparaciones tres grupos	
VE vs. VNE, NVE	$\chi^2=56,6$ ;sig.=.00	VE vs. NVNE $\chi^2=11,6$ ; sig.=.00	VNE VS. NVNE $\chi^2=8,6$ ; sig.=.00
QUIEN TOMA LA DECISIÓN DE SELECCIÓN			
Comparaciones con cuatro grupos		NVNE vs. NVE $\chi^2=29,5$ ; V de Cramer=.47; sig=.00	
VE vs. NVNE	$\chi^2=65$ ; V de Cramer=.70; sig=.00	Comparaciones con tres grupos	
VE vs. NVE	$\chi^2=26,1$ ; V de Cramer=.45; sig=.00	VE vs. NVNE $\chi^2=50$ ; V de Cramer=1; sig=.00	
VNE vs. NVNE	$\chi^2=58$ ; V de Cramer=.66; sig=.00	VNE vs. NVNE $\chi^2=50$ ; V de Cramer=1; sig=.00	
VNE vs. NVE	$\chi^2=17,5$ ; V de Cramer=.36; sig=.00		
FORMACIÓN EN TAREAS DEL PUESTO			
Comparaciones cuatro grupos		Comparaciones tres grupos	
VE,VNE vs. NVNE vs. NVE $\chi^2=16$ ;sig=.00		Sin diferencias	
FORMACIÓN EN HABILIDADES DIRECTIVAS			
Comparaciones cuatro grupos		Comparaciones tres grupos	
VE vs. VNE	$\chi^2=7,6$ ;sig.=.01	VNE vs. NVNE	$\chi^2=96,8$ ;sig.=.01
VE vs. NVNE	$\chi^2=128$ ;sig=.00	VNE vs. NVE	$\chi^2=49$ ;sig.=.00
VE vs. NVE	$\chi^2=77,3$ ;sig=.00	NVNE vs. NVE	$\chi^2=16$ ;sig=.00
		VNE vs. NVNE	$\chi^2=7,3$ ;sig.=.01

\* En las tablas 2x2 se aplicó la corrección por continuidad de Yates .

\*\* En las tablas 2x2 se aplicó el test de la probabilidad exacta de Fisher.

FORMACIÓN EN TEMAS DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL			
Comparaciones cuatro grupos		Comparaciones tres grupos	
VE vs. VNE $\chi^2=7,6; sig.=,01$	VNE vs. NVN $\chi^2=96,8; sig.=,00$	VE vs. VNE $\chi^2=5,2; sig.=,02$	
VE vs. NVNE $\chi^2=128; sig.=,00$	VNE vs. NVE $\chi^2=69,8; sig.=,00$	VE vs. NVNE $\chi^2=25; sig.=,00$	
VE vs. NVE $\chi^2=99,9; sig.=,00$	NVNE vs. NVE $\chi^2=6,5; sig.=,01$	VNE vs. NVNE $\chi^2=8,6; sig.=,00$	
PLAN DE CARRERAS			
Comparaciones cuatro grupos		VE vs. NVNE $\chi^2=77,3; sig.=,00$	Comparaciones tres grupos:
VE vs. VNE, NVE $\chi^2=33; sig.=,00$	VNE, NVE vs. NVNE $\chi^2=16; sig.=,00$	sin diferencias	
RETRIBUCIÓN MIXTA			
Comparaciones cuatro grupos		VE, NVNE vs. NVE $\chi^2=7,6; sig.=,01$	Comparaciones tres grupos
VE, VNE vs. NVNE $\chi^2=56,6; sig.=,00$	NVNE vs. NVE $\chi^2=30,9; sig.=,00$	VE, VNE vs. NVNE $\chi^2=26,6; sig.=,00$	
COMISIONES			
Comparaciones con cuatro grupos		Comparaciones con tres grupos	
VE vs. NVNE $\chi^2=33,4; sig.=,00$	VNE vs. NVE $\chi^2=10,3; sig.=,00$	VE vs. VNE $\chi^2=5,1; sig.=,00$	
VE vs. NVE $\chi^2=13,7; sig.=,00$	NVNE vs. NVE $\chi^2=6,5; sig.=,01$	VE vs. NVNE $\chi^2=7,2; sig.=,00$	
VNE vs. NVNE $\chi^2=56,6; sig.=,00$			VNE VS. NVNE $\chi^2=22,8; sig.=,00$
INCENTIVOS POR OBJETIVOS			
Comparaciones cuatro grupos		NVNE vs. NVE $\chi^2=16,2; sig.=,00$	
VE, VNE vs. NVNE $\chi^2=56,6; sig.=,00$	Comparaciones tres grupos		
VE, VNE vs. NVE $\chi^2=17,2; sig.=,00$	VE, VNE vs. NVNE $\chi^2=7,3; sig.=,00$		
RETRIBUCIÓN POR COMPETENCIAS			
Comparaciones con cuatro grupos		Comparaciones con tres grupos	
VE, VNE vs. NVNE $\chi^2=16; sig.=,00$	VE vs. VNE ,NVNE $\chi^2=7,3; sig.=,01$		
REPARTO DE BENEFICIOS			
Comparaciones con cuatro grupos		Comparaciones con tres grupos	
VE,VNE vs. NVNE $\chi^2=7,2; sig.=,01$	VE vs. NVNE $\chi^2=7,3; sig.=,01$	VNE vs. NVNE $\chi^2=3,6; sig.=,05$	
RETRIBUCIÓN CON ACCIONES			
Comparaciones con cuatro grupos		Comparaciones con tres grupos	
VE vs. NVNE, NVE $\chi^2=26,9; sig.=,00$	VE vs. VNE, NVNE $\chi^2=22,8; sig.=,00$		
VNE vs. NVNE, NVE $\chi^2=16; sig.=,00$			
SISTEMA FORMAL DE VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO			
Comparaciones con cuatro grupos		Comparaciones con tres grupos	
VE,VNE vs. NVNE $\chi^2=26,9; sig.=,00$	VE, VNE vs. NVNE $\chi^2=7,3; sig.=,00$		
VE,VNE vs. NVE $\chi^2=7,4; sig.=,00$			
EVALUACIÓN DEL POTENCIAL			
Comparaciones con cuatro grupos		VE,VNE vs. NVE $\chi^2=17,3; sig.=,00$	
VE,VNE vs. NVNE $\chi^2=26,9; sig.=,00$	Comparaciones con tres grupos: sin diferencias		
REPERCUSIÓN SALARIAL			
Comparaciones con cuatro grupos		Comparaciones con tres grupos	
VE,VNE vs. NVNE $\chi^2=49,4 sig.=,00$	VE, VNE vs. NVNE $\chi^2=7,3; sig.=,00$		
VE,VNE vs. NVE $\chi^2=33,2; sig.=,00$			



DIRECCIÓN POR OBJETIVOS			
Comparaciones con cuatro grupos		Comparaciones con tres grupos	
VE vs. VNE	$\chi^2=7,6; sig.=,01$	VNE vs. NVNE	$\chi^2=49; sig.=,00$
VE vs. NVNE	$\chi^2=77,3; sig.=,00$	VNE vs. NVE	$\chi^2=19,8; sig.=,00$
VE vs. NVE	$\chi^2=43,1; sig.=,00$	NVNE vs. NVE	$\chi^2=7,3; sig.=,01$
AUTONOMÍA			
Comparaciones con cuatro grupos		Comparaciones con tres grupos	
VE, VNE vs. NVNE	$\chi^2=7,6; sig.=,01$	NVNE vs. NVE	$\chi^2=18,5; sig.=,00$
VE vs. VNE	$\chi^2=7,3; sig.=,00$	VNE vs. NVNE	$\chi^2=3,9; sig.=,05$
VE, VNE vs. NVE	$\chi^2=69,8; sig.=,00$	VE vs. NVNE	$\chi^2=20,7; sig.=,00$
FLEXIBILIDAD			
Comparaciones con cuatro grupos		Comparaciones con tres grupos	
VE vs. NVNE, NVE	$\chi^2=49,4; sig.=,00$	VE vs. VNE	$\chi^2=3,9; sig.=,05$
VNE vs. NVNE, NVE	$\chi^2=31; sig.=,00$	VNE vs. NVNE	$\chi^2=7,3; sig.=,05$
VE vs. NVNE	$\chi^2=20,7; sig.=,00$		
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES			
Comparaciones cuatro grupos		VNE vs. NVNE	$\chi^2=69,8; sig.=,00$
VE vs. NVNE	$\chi^2=99,9; sig.=,00$	Comparaciones con tres grupos	
VNE vs. NVE	$\chi^2=31; sig.=,00$	VE, VNE vs. NVNE	$\chi^2=46,1; sig.=,05$
VE vs. NVNE	$\chi^2=51,7; sig.=,00$	NVNE vs. NVE	$\chi^2=16; sig.=,01$
CONTRATACIÓN A TIEMPO PARCIAL			
Comparaciones con cuatro grupos		Comparaciones con tres grupos	
VE, VNE, NVE vs. NVNE	$\chi^2=6,5; sig.=,01$	VE, VNE vs. NVNE	$\chi^2=4,7; sig.=,02$
CONTRATACIÓN TEMPORAL			
Comparaciones con cuatro grupos		Comparaciones con tres grupos	
VE, VNE, NVE vs. NVNE	$\chi^2=14,7; sig.=,00$	VE, VNE vs. NVNE	$\chi^2=5,9; sig.=,01$
SUBCONTRATACIÓN			
Comparaciones con cuatro grupos		NVNE vs. NVE	$\chi^2=16,4; sig.=,00$
VE, VNE, vs. NVNE	$\chi^2=77,3; sig.=,00$	Comparaciones con tres grupos	
VE, VNE, vs. NVE	$\chi^2=29,9; sig.=,00$	VE vs. NVNE	$\chi^2=6,1; sig.=,01$

**ANOVA**

<b>EMPRESAS CON CUATRO GRUPOS</b>		
N.º DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN	F	SIGNIFICACIÓN
VE=3,1; VNE=2,8; NVNE=1,7; NVE=2,1	32,8	0,00
DURACIÓN EN DÍAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN	F	SIGNIFICACIÓN
VE=45,2; VNE=33,7; NVNE=17,1; NVE=22,9	94,2	0,00 excepto para NVNE vs. NVE (sig=0,02)
N.º DE ENTREVISTAS DE VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO	F	SIGNIFICACIÓN
VE=2,1; VNE=1,9; NVNE=1,2; NVE=1,1	56,2	0,00 excepto para VE vs. VNE (sig.=0,03) vs. NVNE vs. NVE (,79)
N.º DE EVALUADORES DEL RENDIMIENTO	F	SIGNIFICACIÓN
VE=1,8; VNE=2; NVNE=1,7; NVE=1,7	4,7	Sólo significativa para VNE vs. NVE (sig.=0,01)
<b>EMPRESAS CON TRES GRUPOS</b>		
N.º DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN	F	SIGNIFICACIÓN
VE=3; VNE=2; NVNE=1,7	28,6	0,00, excepto para VNE vs. NVNE (sig=0,32)
DURACIÓN EN DÍAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN	F	SIGNIFICACIÓN
VE=28,4; VNE=23,6; NVNE=15,6	31,2	0,00 excepto para VE vs. VNE (sig=0,02)

*Resultados de los análisis de regresión*

SELECCIÓN DE PERSONAL		
Variables	Modelo 1	Modelo 2
Tamaño	.091	.095**
Actividad	-.196***	-.201***
VE		.600***
VNE		.280***
NVNE		-.209***
F	11.720***	84.530***
R <sup>2</sup>	.065	.559

COMPENSACIÓN		
Variables	Modelo 1	Modelo 2
Tamaño	-.133**	-.132***
Actividad	-.343***	-.344***
VE		.377***
VNE		.253***
NVNE		-.407***
F	16.277***	91.342***
R <sup>2</sup>	.088	.578

CONDICIONES DE TRABAJO		
Variables	Modelo 1	Modelo 2
Tamaño	-.213***	-.208***
Actividad	-.292***	-.298***
VE		.499***
VNE		.366***
NVNE		-.064
F	12.012***	37.582***
R <sup>2</sup>	.067	.361

FORMACIÓN Y DESARROLLO		
Variables	Modelo 1	Modelo 2
Tamaño	.227***	.231***
Actividad	-.003	-.007
VE		.582***
VNE		.288***
NVNE		-.243***
F	9.244***	86.497***
R <sup>2</sup>	.052	.565

VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO		
Variables	Modelo 1	Modelo 2
Tamaño	-.288***	-.306***
Actividad	-.009	-.020
VE		.536***
VNE		.533***
NVNE		.071
F	12.603***	30.012***
R <sup>2</sup>	.080	.345

Nota: presentamos los coeficientes , coefficients para cada variable independiente.

\*\* Significativo a 0.05

\*\*\* Significativo a 0.01