

**ROBERTO LUNA-AROCAS**

*Profesor Titular del Departamento de Dirección de Empresas.  
Facultad de Economía. Universitat de València*

**Extracto:**

**B**AJO la perspectiva del hombre complejo suscitada por CHIAVENATO (2000) se plasma la necesidad de analizar las motivaciones de los empleados de modo diferencial a como clásicamente se ha venido analizando con los modelos teóricos tradicionales. En este sentido, la vinculación de los motivos, así como su combinación en perfiles motivacionales (CHIAVENATO, 2000), permite una aproximación más adecuada a la realidad organizativa. A ello se ha de añadir lo que CHIAVENATO denomina la interrelación compleja entre las necesidades iniciales y las experiencias de la organización, y que con el estudio presente se ha operativizado en lo que denominamos los *gaps* motivacionales. Por ello, es realmente complicado analizar la realidad motivacional en las organizaciones desde enfoques globales y generalistas. En este sentido, CHIAVENATO (2000) plantea que no existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda cobijar a todas las personas en todos los momentos.

En este estudio se plasma la necesidad de segmentar a los empleados para ajustar las estrategias de recursos humanos buscando también comunilidades en la aplicación de estrategias conjuntas o genéricas. Por otro lado se analizan las estrategias de motivación requeridas por los empleados y recibidas por parte de la organización, analizando por tanto los *gaps* motivacionales percibidos de los empleados.

Bajo este modelo general planteado se suscita la necesidad de tener en cuenta en todas las estrategias de recursos humanos la realidad compleja del empleado para una correcta implementación de las prácticas de recursos humanos.

---

## Sumario:

---

1. Introducción.
  - 1.1. El nuevo hombre complejo.
  - 1.2. Perspectiva multidisciplinar de los recursos humanos.
2. La Dirección Estratégica de Recursos Humanos y su visión como factor de competitividad.
  - 2.1. Perspectiva contingente.
  - 2.2. Perspectiva universalista.
  - 2.3. Perspectiva configuracional.
3. Prácticas de Alto Rendimiento en recursos humanos.
  - 3.1. Diversidad de PAR en el rendimiento organizativo.
  - 3.2. El compromiso del empleado.
  - 3.3. La estrategia de retención del personal.
4. Objetivos e hipótesis.
  - 4.1. Objetivos.
  - 4.2. Hipótesis.
5. Metodología.
  - 5.1. Medida.
  - 5.2. Muestra.
6. Resultados.
  - 6.1. Descriptivos de las PAR.
  - 6.2. Motivadores que funcionan y los que en realidad se aplican.
  - 6.3. Indicadores de la práctica de recursos humanos y correlaciones.
  - 6.4. Segmentos de empleados según la percepción de la práctica de recursos humanos en sus empresas.
  - 6.5. Análisis de correspondencias entre los segmentos y los motivadores demandados y recibidos.
7. Conclusiones.

### Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos están cobrando un especial protagonismo conforme las empresas avanzan en nuevas técnicas de dirección. En este sentido, ya desde los años ochenta la literatura de recursos humanos ha sido creciente en la medida que se ha vinculado a la dirección estratégica de la empresa. Al mismo tiempo, han sido varios los autores que han destacado la importancia de analizar de modo minucioso los recursos humanos precisamente por la complejidad que conlleva su desarrollo.

Bajo el planteamiento inicial que desarrolla CHIAVENATO (2000) sobre el hombre complejo en las organizaciones, este estudio se plantea un doble objetivo. Inicialmente, analizar la complejidad motivacional de los empleados para garantizar una actuación más adecuada en la empresa que consiga de modo efectivo alinear los objetivos de la empresa y los empleados. Así, se pretende analizar la literatura concerniente al hombre complejo y su vinculación con las nuevas corrientes de recursos humanos que establecen la necesidad de segmentar los empleados para una acción más ajustada a la realidad empresarial. Por ello, se analiza teóricamente el concepto de hombre complejo y posteriormente se vincula con un estudio empírico relacionado con las motivaciones que prefieren los empleados y las que reciben en realidad, denominando *gaps motivacionales* precisamente esta divergencia real que existe en la empresa.

Por otro lado, bajo la nueva corriente de la dirección estratégica de recursos humanos se plantean los últimos estudios de la literatura científica que suscitan relaciones entre la estrategia de la empresa y la estrategia de los recursos humanos. Con ello, se lleva más allá dicho planteamiento al desarrollar el nuevo concepto de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (PAR) al aplicarlas a segmentos de empleados en función de sus motivaciones particulares.

Bajo este planteamiento, se muestra la necesidad de conocer de modo profundo a los recursos humanos de la organización para poder llevar a cabo estrategias motivacionales adecuadas a las necesidades de los diferentes segmentos de empleados mediante su percepción de las PAR utilizadas en la empresa.

### 1.1. El nuevo hombre complejo.

La nueva concepción de la dirección de recursos humanos requiere un afrontamiento de la complejidad del ser humano en la organización. De hecho, ha sido durante bastante tiempo que los planteamientos ortodoxos de la economía contemplaban al personal como eslabón de la cadena de producción y en muchos casos dentro del esquema de la «caja negra» que impedía un acercamiento científico y riguroso.

Sin embargo, la organización compleja actual requiere comprender al individuo en la organización tal y como ciertos autores denominan *el hombre complejo*. Esta conceptualización permite comprender de modo más adecuado la relación del personal con las prácticas de recursos humanos que se utilizan, además de provocar una reflexión más profunda sobre el valor del individuo en la organización.

De este modo, CHIAVENATO (2000) ha clasificado la evolución de la concepción del ser humano en la empresa, siendo su última concepción la que denomina el hombre complejo. Este quinto enfoque parte de la teoría situacional en la década de 1970 con los trabajos de LAWRENCE, LORSCH y SCHEIN que buscaban aplicar la teoría sistémica a las organizaciones «es el enfoque del hombre complejo, visto como un microsistema individual y complejo. Cada persona es un mundo aparte, una realidad distinta a las demás. Por otra parte, nada es absoluto ni perfecto; todo es relativo y contingente» (CHIAVENATO, 2000, pág. 99).

**TABLA 1. Evolución de la concepción del ser humano en la empresa. CHIAVENATO (2000).**

Concepción de	Teoría	Motivación básica
Hombre económico	Administración Científica	Recompensas salariales y financieras
Hombre social	Relaciones Humanas	Recompensas sociales y simbólicas
Hombre organizacional	Estructuralista	Recompensas sociales y salariales
Hombre administrativo	Del comportamiento	Proceso decisorio y búsqueda de soluciones satisfactorias
Hombre complejo	Situacional	Microsistema individual y complejo

Siguiendo básicamente a CHIAVENATO (2000) el concepto de hombre complejo se basa en los siguientes elementos:

1. El hombre no sólo es complejo sino también muy variable, y tiene muchas motivaciones dispuestas jerárquicamente, según la importancia de cada una de ellas. No obstante, esta jerarquía está sujeta a cambios, según el momento y la situación. Además, los motivos se interrelacionan y se combinan en perfiles motivacionales complejos.

2. El perfil motivacional y de interacción psicológica que establece con la organización es el resultado de una interrelación compleja entre las necesidades iniciales y las experiencias en la organización.
3. Las motivaciones del ser humano son afectadas por las características de la organización.
4. La satisfacción última depende de su motivación, tarea, experiencias y otras personas.
5. No existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda cobijar a todas las personas en todos los momentos.

En este nuevo concepto destacan tres aspectos fundamentales: las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí, las personas no como meros recursos (humanos) sino como elementos impulsores de la organización y las personas como socios de la organización capaces de llevarla a la excelencia y al éxito (CHIAVENATO, 2000). De hecho, «el sistema total de contribuciones es inestable, puesto que el aporte individual cambia enormemente, no sólo en función de las diferencias individuales de los participantes sino también del sistema de recompensas otorgadas por la organización para aumentar las contribuciones» (CHIAVENATO, 2000, pág.8).

De este modo, parece cada vez más actual la utilización de estrategias diferenciales para los empleados, de modo que se distingan grupos o segmentos en los que las prácticas de recursos humanos sea más eficaz (LUNA-AROCAS, 2001; ORDIZ, 2001; OSTERMAN, 1994).

Este planteamiento ya había sido expuesto por FRIEDLANDER (1966) cuando establece diferentes tipos de motivación para obtener diferentes rendimientos laborales. Así, los individuos que tenían bajos rendimientos dentro de la muestra de personal técnico eran motivados fundamentalmente por el clima y ambiente social del trabajo, y algo menos por la oportunidad de ganar reconocimiento por los progresos. También se encontraron pocas relaciones significativas entre las motivaciones intrínsecas de auto-realización y el rendimiento laboral. Con respecto a la muestra de personal no cualificado no se encontraron relaciones significativas entre las medidas motivacionales y el rendimiento laboral.

Por otro lado, LUNA-AROCAS (2001) concluye que la motivación laboral es una variable altamente compleja debido a la diferencia en los elementos motivacionales que activan a los diferentes individuos. Por ello, su estudio en una muestra general de trabajadores concluye que no todos los trabajadores están movidos en la vida y en su trabajo por el dinero. De hecho un 46% dijeron tener unas bajas actitudes hacia querer ser rico, además de dotar al dinero de muy poco contenido simbólico relacionado con el poder o la felicidad. También en la muestra que utilizó de profesores universitarios, se acentúa más el hecho, ya que un 70% (grupos 1 y 3) no vincula el dinero ni con el poder ni con la felicidad. Tan sólo un 30%, uno de cada tres profesores universitarios, dice que el dinero es poder, es básico para obtener la felicidad y que personalmente si fuera rico todo le iría mejor. En la muestra general, es un 54% el que se ha caracterizado por su devoción al dinero.

Este hecho viene ratificado por el estudio de la Kepner-tregoe (1997; IPMA News) que informaba que los trabajadores están muy desmotivados. Tan sólo un tercio de los empleados opinaban que sus supervisores sabían motivarles. De hecho, lo que sugerían a modo de conclusión era la necesidad de estrategias de motivación por parte de la dirección.

En este sentido, bajo el «modelo circular de la motivación» (LUNA-AROCAS, 1998) se establece que en la medida que la motivación es puramente económica, el compromiso de los empleados es también únicamente económico. El significado social del dinero permite que muchas veces, la incentivación económica cubra elementos de las motivaciones sociales como el éxito, el prestigio o el poder. Sin embargo, las motivaciones sociales son más complejas, su realidad simbólica no la abarca suficientemente el dinero. Más aún, la motivación personal está lejana de ser una realidad alcanzable sólo con dinero. En sus estudios, LAWLER (1971, 1981) encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él ha hecho la mayor parte de las organizaciones.

La realidad simbólica del dinero debe contemplarse de modo muy específico para poder analizar el tipo de intercambio que se establece en las organizaciones. Así como hay dineros especiales (ZELIZER, 1989) también hay grupos de individuos con criterios homogéneos en su actitud hacia el dinero (TANG, TILLERY, LAZAREVSKY y LUNA-AROCAS). Esta consideración permite acotar de modo más comprehensivo una realidad global, interactiva y dinámica social que se reproduce en el entorno microsocioal de la organización.

## 1.2. Perspectiva multidisciplinar de los recursos humanos.

Desde una perspectiva más macro que el planteamiento anterior del hombre complejo, los estudios económicos se han centrado en la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) como un elemento clave organizacional (WRIGHT y MCMAHAN, 1992). La literatura concerniente a la DERH ha emergido como un paradigma principal en el campo de los recursos humanos (RRHH, DYER y REEVES, 1995). En este paradigma «se combina lo más "macro" de la literatura económica con lo más "micro" de la literatura de los recursos humanos» (GUTHRIE, SPELL y NYAMORI, 2002, pág. 184). Por ello, se puede actualmente ver una mezcla de intereses en la medida que tanto los investigadores economistas como los de *management* se han interesado más en la relación entre los sistemas de recursos humanos y los resultados a nivel organizativo (GUTHRIE, SPELL y NYAMORI, 2002). En ese sentido DELANEY y GODARD (2001) destacaron que los investigadores deberían prestar atención a ambas perspectivas.

Una de las clasificaciones utilizadas en recursos humanos ha sido la de modelos *hard* y modelos *soft* (MCGREGOR, 1967; STOREY, 1992, 1987; GUEST, 1987). Estas expresiones utilizadas en la informática de algún modo simbolizan la diferencia entre dos planteamientos: el duro frente al blando, en términos literales. Desde la perspectiva estratégica, el modelo duro representaría el modelo

de Michigan y se caracteriza por un control estricto del personal, con énfasis en la medición y en los planteamientos cuantitativos, con una visión más instrumental y utilitaria del hombre y que en el fondo tiene su correlato en la teoría X. Por otro lado, el modelo *soft*, se caracteriza por un control a través del compromiso, con una mayor flexibilidad y adaptabilidad, donde la comunicación juega un papel principal en la dirección. Este planteamiento se asimilaría más a la teoría Y. De este modo, la visión de la naturaleza humana (X o Y) influiría claramente en las estrategias de control de la dirección.

Podemos también clasificar las prácticas de recursos humanos como de control o compromiso (WHITENER, 2001; ARTHUR, 1992, 1994; WALTON, 1985; WOOD y DE MENEZES, 1998). Mientras las prácticas de control enfatizan la regulación y las conductas regulativas en orden a buscar la eficiencia de los empleados, las prácticas de compromiso se centran en el incremento de la efectividad y la productividad a través de la identificación de los empleados con los objetivos de la organización. Ambas están claramente relacionadas con las conductas y actitudes en el trabajo de los empleados (ARTHUR, 1994). En este sentido, ARTHUR (1992) encontró que los sistemas de recursos humanos basados en el compromiso se caracterizan por altos niveles de implicación de los empleados en las decisiones de dirección, programas de participación formal, entrenamiento en grupos de solución de problemas y actitudes de socialización, además de más altos porcentajes de personal de mantenimiento o de habilidades específicas. Del mismo modo, las organizaciones que aplicaban estos sistemas tenían una mayor productividad, rendimiento financiero y efectividad que las organizaciones que no tenían estas prácticas. De hecho, ARTHUR (1994) encontró que las prácticas laborales de alto compromiso incrementaban la efectividad de la organización a través de una mayor implicación de los trabajadores hacia la organización y un trabajo más duro con el fin de conseguir los objetivos organizativos.

Así también, de modo coherente Watson Wyatt International (en WHITENER, 2001) encontró que las compañías con trabajadores comprometidos comparativamente con las que no, tenían mayores retornos a los accionistas en un período de tres años. Más aún, subrayaban la importancia no sólo del compromiso sino también de la confianza en la dirección.

## **2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Y SU VISIÓN COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD**

Desde los años ochenta, la DERH ha cobrado una especial relevancia en las organizaciones. De hecho, dicha importancia supone asumir una serie de nuevos preceptos en consideración con el capital humano y su papel estratégico. En este sentido, MABEY, SALAMAN y STOREY (1998) subrayan que lo que distingue a las empresas de éxito es la capacidad humana y el compromiso, por lo que no se debería asumir que es un coste más de la empresa. Planteamiento este especialmente enfatizado también tanto por PFEFFER (1998) como por GREER (2001).

Este protagonismo de la DERH ha provocado un incremento de estudios tanto teóricos como empíricos consolidando su papel fundamental en la empresa como factor competitivo.

Los trabajos pioneros de HUSELID (1995) o MACDUFFIE (1995) han sido continuados por muchos investigadores en lo que se ha llamado prácticas laborales de alto rendimiento, implicación o compromiso. En general, existe un cambio cualitativo en el empleo de tal modo que cada vez más las estrategias como elementos holísticos funcionan más que la actuación específica.

Una tendencia de la última década ha sido el análisis del ajuste o congruencia entre las políticas y prácticas de recursos humanos en las organizaciones (ARTHUR, 1994). Aunque hay varias tipologías en la DERH «es raro encontrar taxonomías basadas empíricamente de las estrategias de recursos humanos» (ARTHUR, 1994, pág. 670).

A pesar de la literatura cada vez más numerosa sobre DERH como factor de competitividad en la empresa, sigue existiendo una gran diferencia entre la retórica y las prácticas laborales (KOCHAN y DYER, 1993; MABEY, SALAMAN y STOREY, 1998). A ello se puede añadir las contradicciones y ambigüedad resultante de la literatura en recursos humanos (MABEY, SALAMAN y STOREY, 1998). Además, no todos los autores están de acuerdo con la opinión de WRIGHT, MCMAHAN y MCWILLIAMS (1994) al afirmar éstos que las prácticas de recursos humanos pueden ser un elemento diferencial difícilmente replicable e imitable por otras organizaciones.

A pesar del poco avance científico, la literatura sobre estrategia competitiva establece que los procesos son congruentes con las estrategias y las estructuras organizativas en las organizaciones eficaces (GALBRAITH y KAZANJIAN, 1986; MILES y SNOW, 1978). De este modo, dicha congruencia afectará al rendimiento en la organización (COOKS y FERRIS, 1986; FISHER, 1989) a través de una adecuación de las prácticas de recursos humanos (PATTERSON *et al.*, 1997).

De este modo, dentro de la DERH se suelen citar los trabajos clave de HUSELID y BECKER (1997), HUSELID (1995), MACDUFFIE (1995) y ULRICH (1997). En este sentido, la DEHR es vista como una base de la competitividad de las organizaciones (BEER, SPECTOR, LAWRENCE, MILLS y WALTON, 1984; HILTROP, 1999; JACKSON y SCHULER, 1990; KAMOCHÉ, 1996; MILES y SNOW, 1984; MILLS, 1985; PORTER, 1985; SCHULER y MACMILLAN, 1984; ULRICH, 1986; WRIGHT, MCMAHAN y MCWILLIAMS, 1994).

De un modo más concreto, BECKER y GERHART (1996) establecen que las organizaciones que se preocupen por la creación de valor obtendrán un mejor rendimiento a través de su estrategia de recursos humanos. Por ello, el esfuerzo discrecional (MACDUFFIE, 1995) es un elemento base que constituye la diferencia entre las empresas y éste es función directa de las prácticas de recursos humanos (ORDIZ, 2000; PFEFFER, 1998).

Los primeros estudios desarrollados sobre estrategia competitiva y DERH, inferían una relación directa entre ambas variables aunque no hubiera una comprobación experimental o científica (MILES y SNOW, 1978; MILLER, 1987; OUCHI, 1980; ROUSSEAU, 1989; WALKER, 1980). Posteriormente, se desarrollaron estudios para comprobar tales inferencias a nivel empírico (BAYO y MERINO, 2002; SCHULLER y JACKSON, 1987 a, b; ORDIZ, 2001, 2002; RODRÍGUEZ y VENTURA, 2002; TSUI *et al.*, 1990).



Como consecuencia de los planteamientos de las investigaciones, DELERY y DOTY (1996) suscitaron tres marcos teóricos diferentes en la DERH: el contingente, el universalista y el configuracional. Estos autores encontraron que cada perspectiva puede utilizarse para estructurar argumentos teóricos que explican niveles significativos de diferencias en el rendimiento financiero.

La perspectiva contingente asume la relación entre la estrategia competitiva del negocio y la estrategia de recursos humanos. El planteamiento universalista acepta la existencia de una serie de prácticas de recursos humanos, de modo independiente a la estrategia de la organización. Y por último, la estrategia configuracional asume configuraciones estables de áreas operativas que influyen en los resultados de la empresa en el mercado.

### 2.1. Perspectiva contingente.

La perspectiva contingente asume la relación entre la estrategia de negocio y la estrategia de recursos humanos destacando principalmente las clasificaciones de MILES y SNOW (1978, 1984) y de PORTER (1980).

En este sentido, se ha analizado la congruencia entre la clasificación de MILES y SNOW (1978) de los cuatro tipos de estrategias (defensoras, exploradoras, analistas y reactivas) con la práctica de los recursos humanos. Así, estos autores (MILES y SNOW, 1984) distinguen entre estrategias *buy* y estrategias *make* en recursos humanos, de tal modo que las organizaciones con estrategias defensivas tenderían a utilizar planteamientos *make* con los empleados, es decir, una mayor inversión en capital humano y con una orientación en el tiempo. Por otro lado, las organizaciones exploradoras tienden a la utilización de prácticas de recursos humanos del tipo *buy*, es decir, que prefieren contratar específicamente dado que el sector es inestable y por lo tanto no pueden tener esa vinculación temporal con los empleados.

Sin embargo, PECK (1994) analizó el planteamiento *buy/make* propuesto por los anteriores autores sin poder corroborar sus planteamientos. Por ello, este autor sugiere que la relación *buy/make* podría ser más compleja y no tan claramente diferenciada.

A su vez, bajo la clasificación de PORTER (1980) se distinguen tres tipos de estrategias de negocio con sus correspondientes estrategias de recursos humanos. De este modo, la estrategia de liderazgo en costes implicaría un énfasis en la producción eficiente, con una delimitación muy clara de los puestos de trabajo, con un valor principal de la retribución basada en el puesto y con un control del rendimiento laboral. En segundo lugar, la estrategia de la diferenciación de productos, conllevaría una estrategia de recursos humanos basada en la innovación y la flexibilidad, con una menor planificación laboral y con tareas más abiertas a cambios. También, la retribución se basaría más en la contribución del individuo que en su puesto y la evaluación del rendimiento se daría más como información o retroalimentación que como control. Por último, la estrategia de segmentación sería una combinación de las dos estrategias anteriormente comentadas.

YOUNDT, SNELL, DEAN y LEPAK (1996) contrastaron las hipótesis universalistas con las contingentes encontrando principalmente apoyo las que vinculaban las prácticas con la estrategia de la organización. En la misma línea, GUTHRIE, SPELL y NYAMORI (2002) encontraron resultados que indicaban una asociación moderada entre la orientación hacia la competitividad como base de la diferenciación y el uso de PAR. En este sentido, estos autores subrayaron que el uso de las PAR es beneficioso para las organizaciones que persiguen la estrategia de diferenciación y menor para las que se basan en los costes.

## 2.2. Perspectiva universalista.

Bajo la perspectiva universalista la práctica de recursos humanos no necesariamente debe ser congruente con la estrategia de la organización, y por lo tanto, debe existir lo que se llama unas prácticas de alto rendimiento (PAR) que garanticen de modo independiente el rendimiento del capital humano (HUSELID, 1995; KOCHAN y OSTERMAN, 1994; PFEFFER, y 1994).

Así, GUEST (1997) se plantea si un conjunto determinado de PAR pueden en realidad tener efectos importantes en las variables de resultado de la organización. De hecho otros autores (HUSELID, 1995; KOCHAN y OSTERMAN, 1994; PFEFFER, 1994) consideran que «las prácticas óptimas de recursos humanos son universalmente efectivas» (ORDIZ, 2001, pág. 6). De este modo, HUSELID (1995) afirma que es más importante la adopción de sistemas de alto rendimiento que el plantearse la coherencia con la política interna o con la estrategia competitiva de la organización. El estudio de HUSELID (1995) muestra cómo las PAR tienen un efecto sobre el rendimiento de la organización.

## 2.3. Perspectiva configuracional.

Por último, desde la perspectiva de la configuración estratégica de los recursos humanos, destacan tanto CAPPELLI y CROCKER-HEFTER (1996) como SHEPPECK y MILITELLO (2000). Estos últimos describían que las empresas que se mantienen en el tiempo, forman configuraciones operacionales estables que influyen en sus acciones sobre el mercado. Así, estas configuraciones estarían formadas por la interacción en cuatro áreas: ambiente operativo, estrategia de negocio, prácticas de recursos humanos y los valores y comportamientos de los directivos en su consideración de los empleados.

Tal y como afirma ARTHUR (1994, pág. 684) «hay una necesidad de demostrar que ciertas combinaciones de programas, políticas y prácticas de recursos humanos conducen a actitudes específicas de los empleados tales como la confianza en la dirección o el compromiso organizativo, que de nuevo llevan a conductas beneficiosas de los empleados en la implementación efectiva de la estrategia organizativa». Por ello, «llevando adelante tales prácticas, WALTON y otros están también asu-

miendo que deberían utilizarse en concordancia entre sí. Es a través de los efectos combinados de estas prácticas que la dirección puede esperar conseguir altos niveles de compromiso» (WOOD y ALBANESE, 1995, pág. 221).

### 3. PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO EN RECURSOS HUMANOS

Son múltiples las nomenclaturas utilizadas para las PAR, pudiendo encontrar en la literatura nombres como Sistemas Laborales de Alto Rendimiento (*High Performance Work Systems*), Prácticas Laborales de Alto Rendimiento (*High Performance Work Practices*), Dirección basada en un Alto Compromiso (*High Commitment Management*), Sistemas de Trabajo de Alto Compromiso (*High Commitment Work System*) o Trabajo de Alta Implicación (*High Involvement Workplaces*), entre otros. En muchos casos se utiliza de modo indiferente las prácticas de alto rendimiento, de alto compromiso o de participación en general (PFEFFER, 1998). Los diversos estudios sobre las PAR cada vez más resaltan la implantación de dichas prácticas en las empresas competitivas. De hecho, al evaluar el grado en que estas prácticas de alto rendimiento se dan en las empresas OSTERMAN (1994; en WHITFIELD y POOLE, 1997) encontró que un 35% de los establecimientos del sector privado con más de 50 empleados hacían un uso importante de la flexibilidad en el trabajo en 1992. Además, DYER y REEVES (1995) concluyen que entre el 10 y el 25% de las empresas estudiadas se podría decir que han estructurado sus prácticas de recursos humanos de la manera sugerida por la literatura de alto rendimiento.

Un elemento clave de las PAR es ayudar a la organización a lograr un ajuste entre la información, la tecnología, las personas y el trabajo (NADLER y TUSHMAN, 1988). Tal y como afirman VARMA, BEATTY, SCHNEIER y ULRICH (1999, pág. 27) «en esencia, las organizaciones se han dado cuenta que las cuatro piezas mayores de la arquitectura organizacional (información, tecnología, personas y trabajo) necesitan estar muy integradas para una efectividad y eficiencia máxima. Aunque la perspectiva más generalmente utilizada ha sido la de destacar el papel que tienen la estrategia de los recursos humanos sobre el rendimiento organizativo (BECKER y GERHART, 1996). Así estos autores destacan el concepto de creación de valor que hace que las organizaciones obtengan un mejor rendimiento a través de su estrategia de recursos humanos.

#### 3.1. Diversidad de PAR en el rendimiento organizativo

##### *Prácticas de recursos humanos utilizadas en la investigación*

Hay cierto consenso en especificar que las PAR incorporan una serie de elementos que los caracterizan (WHITFIELD y POOLE, 1997) como son: la implicación del empleado en la toma de decisiones, el cuidado especial en el reclutamiento y en la selección del personal, un entrena-

miento amplio y el pago contingente. Sin embargo, ha sido mucha la diversidad de prácticas definidas como de alto rendimiento en la literatura. Ante la gran extensión de la misma, vamos a exponer las diferentes aproximaciones de los autores sobre qué prácticas han destacado y con qué objetivos.

Un primer planteamiento en esta perspectiva es el modelo de PFEFFER inicialmente de 16 prácticas que fue reducido a siete en 1998: seguridad en el empleo, contratación selectiva de nuevo personal, equipos autodirigidos y descentralización de la toma de decisiones como principios básicos del diseño organizativo, retribución comparativamente alta dependiendo de los resultados, formación amplia, reducción de distinciones y obstáculos, y una amplia participación de los distintos estamentos de la empresa de información financiera y de los resultados.

Así también, BOXAL y DOWLING (1990) identifican las dos teorías más prominentes: el modelo de GUEST y la teoría de la contingencia. GUEST (1988) plantea que bajo su planteamiento teórico el uso efectivo de la dirección de alto compromiso sólo es posible si la dirección se acerca a los recursos humanos de modo estratégico (WOOD y ALBANESE, 1995). Por ello, enfatiza los factores internos, de modo concreto la limitación estratégica de la dirección en la capacidad y habilidad para manejar el cambio. Desde la perspectiva de la contingencia el modelo de compromiso es solamente una de las posibles aproximaciones a la DERH y que sólo es importante en circunstancias determinadas (WOOD y ALBANESE, 1995).

Por otro lado, el modelo de HARVARD DE BEER *et. al.* (1984) descansa más en una teoría en la que la dirección elige sobre diversos sistemas de recursos humanos que implican la ponderación de un amplio rango de factores situacionales, incluyendo las características de la fuerza laboral, las estructuras de los sindicatos y la filosofía de la dirección, así como también tiene en cuenta los intereses de los accionistas. De este modo, a diferencia de la teoría de la contingencia no se concentra de modo único en los mercados de los productos. «Así estos factores contextuales no son tratados simplemente del modo que GUEST los trata, como restricciones a que la dirección consiga lo que quiere, sino como *inputs* importantes de sus elecciones» (WOOD y ALBANESE, 1995, pág. 219). Estos autores comprueban dichas aportaciones a nivel empírico, de modo que analizan las relaciones entre el ambiente, la estrategia del compromiso y la integración estratégica.

Según LIKERT (1975), algunos factores que conducen a obtener la eficacia en la dirección son variables intervinientes entre las cuales se hallan las cualidades de la organización humana, el nivel de confianza e interés, la motivación, la lealtad, el desempeño y la capacidad de la organización para comunicarse con claridad, interactuar efectivamente y tomar decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización.

Por otro lado, LEVINE y TYSON (1990) encontraron cuatro variables que explicaban cómo la implicación del empleado afectaba a la productividad: beneficio compartido, seguridad laboral y relaciones de empleo de largo plazo, medidas para construir la cohesión grupal y la garantía de los derechos individuales.

**TABLA 2. Prácticas de Alto Rendimiento significativas (adaptación y ampliación de LUNA-AROCAS, 2004).**

Prácticas de RRHH	Autores
Selección	HUSELID, 1995; DELANEY y HUSELID, 1996; HAREL y TZAFRIR, 1999; WHITFIELD y POOLE, 1997; PFEFFER, 1998; NEGHANDI, 1973; GUTHRIE, SPELL y NYAMORI, 2002; CASSEY, NADIN, GRAY y CLEGG, 2002.
Compensación e incentiva- ción. Beneficio compartido. Pago grupal. Pago por habili- dades	HUSELID, 1995; WHITFIELD y POOLE, 1997; PFEFFER, 1998; LEVINE y TYSON, 1990; KANUNGO y HARTWICK, 1987; AYCAN y cols., 2000; CASSEY, NADIN, GRAY y CLEGG, 2002; ORDIZ, 2001.
Entrenamiento	HUSELID, 1995; DELANEY y HUSELID, 1996; HILTROP, 1999; HAREL y TZAFRIR, 1999; WHITFIELD y POOLE, 1997; ORDIZ, 2001; PFEFFER, 1998; GUTHRIE, SPELL y NYAMORI, 2002.
Trabajo en equipo. Cohesión grupal. Participación	HILTROP, 1999; PFEFFER, 1998; GUTHRIE, SPELL y NYAMORI, 2002; ORDIZ, 2001.
Apertura entre colaboradores, reducción de barreras y esta- mentos	HILTROP, 1999; PFEFFER, 1998.
Desarrollo de oportunidades. Promoción. Promoción basada en el rendimiento. Formación	HILTROP, 1999; GUTHRIE, SPELL y NYAMORI, 2002; GUTHRIE, SPELL y NYAMORI, 2002; CASSEY, NADIN, GRAY y CLEGG, 2002.
<i>Empowerment</i> : Flexibilidad en el trabajo. Diversidad. Ga- rantía derechos individuales	OSTERMAN, 1994; MILLER, 1998; LEVINE y TYSON (1990); ORDIZ, 2001.
Seguridad en el empleo	PFEFFER, 1998; LEVINE y TYSON (1990).
Compartir información finan- ciera	PFEFFER, 1998; GUTHRIE, SPELL y NYAMORI, 2002.
Percepción objetivos de la empresa	NEGHANDI (1973).
Ubicación adecuada de pues- tos de trabajo	NEGHANDI (1973).
Cuestionarios de actitudes de los empleados	GUTHRIE, SPELL y NYAMORI, 2002.
Evaluación del rendimiento	GUTHRIE, SPELL y NYAMORI, 2002; CASSEY, NADIN, GRAY y CLEGG, 2002.

Así también, HUSELID (1995) establecía la importante relación de las PAR con el bajo abandono laboral y con el incremento de productividad. Del mismo modo, BEATTY y VARNA (1997) realizaron una investigación con 39 organizaciones para evaluar la efectividad de las iniciativas de PAR encontrando que las organizaciones que se concentraron en cambios de la cultura laboral interna y en las prácticas de recursos humanos como parte de los diseños de PAR lograron mejoras significativas en el rendimiento operacional y financiero.

En esta línea de trabajos, NEGANDHI (1973) sugiere una serie de medidas de eficacia administrativa que tienen que ver con el reclutamiento y selección, el clima y la satisfacción laboral, la rotación y el absentismo, las relaciones interpersonales y departamentales, la ubicación adecuada en los puestos de trabajo y la percepción de los objetivos de la empresa.

Del mismo modo, HAREL y TZAFRIR (1999) encontraron que la única variable de prácticas de recursos humanos que afectaba al rendimiento organizacional percibido era el entrenamiento laboral. También, resultó significativa la práctica de selección de personal en el rendimiento de mercado percibido.

Una perspectiva diferente es la utilizada por RYNES, COLBERT y BROWN (2002) al plantear cinco de las siete dimensiones obtenidas del Instituto de Certificación en recursos humanos para el examen profesional de recursos humanos: prácticas de dirección (motivación, liderazgo, dirección del rendimiento, implicación de los empleados y roles de recursos humanos), prácticas de empleo general (cuestiones legales, evaluación del rendimiento y actitudes de los empleados), captación del personal (reclutamiento, selección y desarrollo de carrera), desarrollo de los recursos humanos (entrenamiento y desarrollo, evaluación de la efectividad del entrenamiento) y compensación y beneficios (salarios, estructuras de pago, estrategias de compensación y efectividad).

Desde un planteamiento más global para GUTHRIE, SPELL y NYAMORI (2002) las prácticas de alto rendimiento se podrían esquematizar a través de sus doce variables: promoción, promoción basada en el rendimiento, pago según habilidades, pago grupal, acciones de la empresa, entrenamiento general, promedio de formación, entrenamiento basado en requerimientos de competencias futuras, programas de participación, compartición de la información, encuestas de actitudes a los empleados y trabajo en equipo.

Otros autores han buscado una mezcla de índices objetivos y subjetivos de los recursos humanos como ARTHUR (1994) que se basó en once variables para analizar las prácticas de recursos humanos: descentralización, participación, entrenamiento general, porcentaje personal con habilidades, número de trabajadores en supervisión, actividades sociales en la empresa, quejas y reclamaciones del personal, salarios, porcentaje de beneficios por empleado, porcentaje de bonos de incentivación, porcentaje de trabajadores sindicados.

En su estudio, AYCAN y cols, (2000) se centraron únicamente en tres áreas fundamentales de recursos humanos: enriquecimiento de puestos, *empowerment* y dirección de las recompensas. ORDIZ (2001) analizó la literatura y planteó doce factores o prácticas de recursos humanos: equipos estructurales, participación en capital, remuneración extrasalarial, participación en beneficios, *empowerment*, política de selección, estructura del empleo, política de promoción, política de formación, oferta de trabajo y equipos *ad hoc*.

Desde la perspectiva de la pequeña y mediana empresa CASSELL, NADIN, GRAY y CLEGG (2002) se centraron en las estrategias de recursos humanos (véase también STOREY, 1995; DUBERLAY y WALLEY, 1995) destacando cuatro funciones (FOBRUM y cols., 1984): selección, evaluación, retribución o recompensas y desarrollo.

*Resultados organizativos y de recursos humanos*

Por otro lado, es importante analizar los resultados que se han utilizado fundamentalmente en los estudios. Por un lado, tenemos los resultados relacionados con los recursos humanos, donde se ha analizado principalmente tanto la motivación como la implicación y el compromiso organizativo. Por otro lado, muchos estudios intentan vincular las PAR con resultados financieros y de productividad de la propia organización o con la percepción del rendimiento. Pero de todas las prácticas utilizadas en las PAR, no todas obtienen relaciones significativas con los distintos resultados organizativos y de recursos humanos. En este sentido, destacan en la literatura la selección adecuada, las prácticas de compensación y el entrenamiento y formación, entre otras.

**TABLA 3. Resultados buscados en las diversas investigaciones.**

Resultados	Autores
Rendimiento organizativo (objetivo y percibido)	HAREL y TZAFRIR, 1999; DELANEY y HUSELID, 1996.
Productividad	HUSELID, 1995.
Compromiso organizativo	WOLFE, PARKERT y NAPIER (1994).
Abandono laboral	NEGHANDI (1973).
Satisfacción laboral	NEGHANDI (1973); WOLFE, PARKERT y NAPIER (1994).
Rotación	NEGHANDI (1973); HUSELID, 1995.
Clima laboral	NEGHANDI (1973); NICHOLSON y BRENNER (1994).
Retención del personal de talento	HILTROP, 1999.

Así, en el estudio de HUSELID (1995) las PAR de selección de personal, sistemas de dirección del rendimiento, compensación e incentivación, y el entrenamiento e implicación de los empleados tienen un impacto significativo estadístico y económico sobre la rotación laboral y la productividad. Para ORDIZ (2000, pág. 22) «la formación y las medidas encaminadas a implicar y motivar al trabajador son las que generan mejores resultados».

Del mismo modo, DELANEY y HUSELID (1996) encontraron asociaciones positivas entre las PAR tales como entrenamiento y selección del personal y las medidas de percepción de rendimiento organizativo. También HILTROP (1999) plantea la importancia de las PAR para las estrategia de atraer y retener al personal de talento, considerando que las organizaciones de alto rendimiento superan a sus competidores en una serie de factores de recursos humanos como el nivel de trabajo en equipo, y la apertura entre colaboradores, el entrenamiento y desarrollo de oportunidades que se ofrecen a los empleados.

HAREL y TZAFRIR (1999) encontraron que la única variable de prácticas de recursos humanos que afectaba al rendimiento organizativo percibido era el entrenamiento laboral. También, resultó significativa la práctica de selección de personal en el rendimiento de mercado percibido.

Así también, MILLER (1998) destaca el papel de la diversidad como un recurso clave para crear una cultura laboral de alto rendimiento que permita a todos los miembros de la organización hacer el mejor trabajo posible. De este modo, entiende la diversidad como las diferencias entre sus individuos y la aceptación de tales diferencias como un valor organizativo. Frente a este concepto aparece el de inclusión, que describe «a qué individuos se permite participar y contribuir por completo en el grupo» (pág. 151). En esta línea de análisis, DYER y REEVES (1995) sugieren que el rendimiento de los empleados es una función de la habilidad y la motivación.

### *Perspectiva del empleado*

Otros estudios han analizado de modo más concreto la perspectiva del empleado con variables como el clima organizativo, la diversidad o las prácticas «saludables». En este sentido NICHOLSON y BRENNER (1994) examinaron la relación entre la percepción de los empleados en cuatro facetas del rendimiento organizacional (salud, mercados, adaptabilidad y **clima**) a niveles de análisis del individuo y de subunidades. Algunos de sus resultados muestran la importante relación entre la adaptabilidad y la percepción global del clima organizacional para la efectividad y el crecimiento futuro.

Por otro lado, MILLER (1998) destacaba el papel de la diversidad como un recurso clave para crear una cultura laboral de alto rendimiento que permita a todos los miembros de la organización hacer el mejor trabajo posible. De este modo, entiende la diversidad como las diferencias entre sus individuos y la aceptación de tales diferencias como un valor organizacional. Frente a este concepto aparece el de inclusión, que describe «a qué individuos se permite participar y contribuir por completo en el grupo» (pág. 151). En esta línea de análisis, DYER y REEVES (1995) sugieren que el rendimiento de los empleados es una función de la habilidad y la motivación.

WOLFE, PARKERT y NAPIER (1994) han desarrollado el concepto de Programas de Dirección Saludable del Personal (PDSP; EHMP, *Employee Health Management Programs*) que se basa en los estudios de MOWDAY y cols. (1979) sobre compromiso de los empleados, absentismo y abandono del puesto laboral, de tal modo que se especifica que el estímulo e incentivación de los PDSP se relaciona con las estrategias de recursos humanos y éstas con los resultados de la organización.

### **3.2. El compromiso del empleado.**

El compromiso organizacional es un estado psicológico, un vínculo del individuo con la organización (MEYEN y ALLEN, 1991; MATHIEY y ZAJAC, 1990). Así, el concepto del compromiso organizativo incluye tanto el apego como la relación entre dejar o permanecer en la organización (BAYONA,



GOÑI y MADORRAN, 2000). De este modo se distingue entre el compromiso afectivo, el de continuidad y el normativo. El afectivo se distingue por la identificación y participación en la organización por lo que se relaciona con el grado en que los trabajadores se vinculan con los objetivos y valores de la organización, la disposición a esforzarse en la empresa y el deseo de permanecer en la organización (MOWDAY, STEERS y PORTER, 1979). El compromiso de continuidad es la valoración del individuo de los costes de dejar la organización. Mientras que el compromiso normativo tiene que ver con el aspecto más valorativo personal de «tener que» continuar en la organización como deber personal.

Aunque el compromiso ha sido ampliamente estudiado por los investigadores, no hay un claro dibujo sobre su naturaleza. En este sentido, el compromiso puede ser considerado tanto una variable unidimensional como multidimensional, y también ha sido aplicado de modo diferente (MEYER y HERSCOVITH, 2001). Para estos autores el compromiso es «una fuerza que vincula al individuo a un rumbo de acción de relevancia para uno o más objetivos. Como tal, el compromiso se distingue de las formas de motivación basadas en el intercambio y de las actitudes hacia objetivos relevantes, y puede influir la conducta incluso en la ausencia de motivación extrínseca o actitudes positivas» (MEYER y HERSCOVITH, 2001, pág. 301).

Los cambios actuales en el entorno socioeconómico afectan claramente a las organizaciones. Así, se asume que hay unas proposiciones clave en recursos humanos (WHITFIELD y POOLE, 1997) entre las que destaca el incremento en la dependencia de la productividad del compromiso del empleado. En este sentido, el modelo *soft*, se caracteriza por un control a través del compromiso, con una mayor flexibilidad y adaptabilidad, donde la comunicación juega un papel principal en la dirección.

Por todo ello, parece de común acuerdo el hecho de considerar la implicación y el compromiso organizativo del empleado como un ingrediente clave en el diseño de las organizaciones de alto rendimiento (VARMA y cols., 1999). Así, el personal implicado en la organización consigue estar más ajustado tanto personal, social como a nivel de rendimiento (ORDIZ, 2000; COLLINS y PORRAS, 1997; DYER y REEVES, 1995) teniendo una relación clara con el absentismo y el abandono del puesto laboral (MOWDAY y cols., 1982). Estos beneficios del compromiso afectan no sólo a industrias de procesos continuos sino también a las manufactureras tradicionales (WALTON, 1985).

De hecho, la dirección del compromiso de los empleados se ha convertido en un área principal dentro del pensamiento de dirección moderno (WOOD y ALBANESE, 1995) de modo que se favorece la «creación de condiciones para los empleados para mostrar iniciativas propias y tomar más responsabilidades que dirijan sus conductas» (WOOD y ALBANESE, 1995, pág. 216).

En este sentido, LEVINE y TYSON (1990) encontraron cuatro variables que explicaban cómo la implicación del empleado afectaba a la productividad a través de variables de recursos humanos como el beneficio compartido, la seguridad laboral y relaciones de empleo de largo plazo, medidas para construir la cohesión grupal y la garantía de los derechos individuales. Pero en general, la literatura suele ubicar el compromiso y la implicación como una práctica más de las PAR. Sin embargo, el compromiso organizativo es una variable resultado de la aplicación de las PAR en recursos humanos, siendo por lo tanto una variable dependiente medida de la eficacia de la aplicación de las PAR.

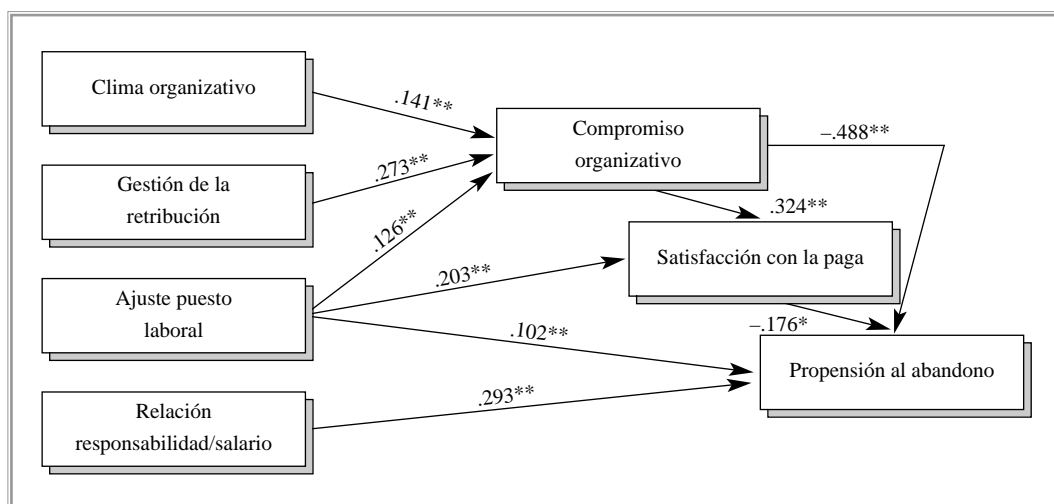
### 3.3. La estrategia de retención del personal.

La retención del personal se ha contemplado como una variable clave para el desarrollo organizativo. En este sentido varios estudios han planteado su importancia desde los recursos humanos (HILTROP, 1999; LUNA-AROCAS, 2004). La propuesta de este último autor es un modelo global de relaciones estructurales lineales donde precisamente se contemplara la relación entre las variables independientes y dependientes propuestas en su estudio. El modelo propuesto vincula cuatro prácticas de alto rendimiento con tres variables resultado de recursos humanos, el compromiso organizativo, la satisfacción por la paga y la propensión al abandono. En sus conclusiones, el clima organizativo, la gestión de las retribuciones, el ajuste al puesto laboral y la relación responsabilidad / salario tienen efectos directos sobre las tres variables de resultado mencionadas. Concretamente, tanto el clima organizativo como la gestión de la retribución tienen un efecto causal positivo y significativo sobre el compromiso organizativo. El ajuste al puesto se vincula tiene efectos positivos y significativos sobre las tres variables resultado, mientras que la relación responsabilidad / salario se relaciona directamente con la propensión al abandono.

Con respecto a las variables resultado, el compromiso organizativo tiene un efecto positivo y significativo sobre la satisfacción con la paga, y negativo y significativo sobre la propensión al abandono. De este modo se confirma la necesidad de utilización de prácticas que potencien el compromiso organizativo a fin de consolidar estrategias de retención del personal en la organización.

Del mismo modo, la satisfacción con la paga afecta de modo negativo y significativo sobre la propensión al abandono, estimulando la necesidad de aplicar prácticas que tengan un efecto directo en dicha variable.

**Figura 1.** Modelo RETÉN: modelo estratégico de retención del personal en la organización (LUNA-AROCAS, 2004)



Por lo tanto, la estrategia de conservar al personal en la empresa y con ello potenciar sus resultados a nivel de recursos humanos, está vinculada a planteamientos y programas que desarrollen tanto el compromiso organizativo como la satisfacción con la incentivación y los salarios.

**TABLA 4. Índices de bondad de ajuste del modelo RETÉN (LUNA-AROCAS, 2004).**

Modelo	Cmin	GI	P	Cmin/ gl	RMR	GFI	AGFI	Delta1/ NFI	Rho1/ RFI	Delta2/ IFI	Rho2/ TLI
<i>Propuesto</i>	6.035	3	0.110	2.012	0.015	.991	.919	.986	.899	.993	.946
<b>Saturado</b>	0.000	0			0.000	1		1		1	
<b>Independiente</b>	416.597	21	0.000	19.838	0.240	.507	.343	.000	.000	.000	.000

El modelo RETÉN de retención del personal en la organización obtuvo valores de ajuste adecuados tal y como se observa en la tabla. Por un lado, la no significatividad del modelo apoya la similitud entre la matriz de datos y la matriz reproducida por el modelo indicando un buen ajuste. Por otro lado, los índices de bondad de ajuste obtenidos superan los valores de 0,9 en cinco de los seis casos de nuevo apoyando la bondad del modelo propuesto.

## 4. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

### 4.1. Objetivos.

El principal objetivo de este estudio es analizar el planteamiento del hombre complejo en las organizaciones (CHIAVENATO, 2000). Consecuentemente, hemos asociado la complejidad a la variable motivacional de tan difícil aplicación e implementación en las empresas. En este sentido, pretendemos analizar las acciones motivacionales que reciben los empleados en las empresas y las que dentro de la idiosincrasia personal del individuo les gustaría recibir. Estas diferencias las denominaremos «gaps motivacionales», de tal modo que si el trabajador percibe un mayor *gap* en su organización menor será su motivación al no adecuarse a sus preferencias. Así también, el análisis de las motivaciones es complejo por la diversidad de empleados en la organización. La perspectiva del hombre complejo sugiere la necesidad de analizar diversos grupos homogéneos de empleados en función de sus necesidades y motivaciones.

Además se han vinculado los procesos motivacionales con las prácticas de alto rendimiento. En la literatura científica de recursos humanos existe una amplia diversidad de estudios y medidas tanto

de las PAR como de los resultados organizativos. Según los objetivos planteados en este estudio, las variables propuestas de PAR y de resultados de recursos humanos se basarían parcialmente en la aportación de NEGANDHI (1973). Así, las prácticas de recursos humanos conducentes al éxito organizacional serían la selección objetiva, la formación adecuada, el ajuste al puesto laboral, la gestión de la retribución y promociones adecuadas, el clima laboral relacional, y la equidad responsabilidad-salario.

De estas seis variables, tres han sido repetidamente mencionadas en la literatura (selección, formación y retribución). A ello, incorporamos el ajuste del puesto laboral (NEGANDHI, 1973) como una variable clara que influye en la motivación y grado de congruencia entre las habilidades del empleado y las tareas requeridas. Aparte, se analiza el clima laboral de la organización como factor clave en el bienestar percibido y la calidad de vida laboral (NEGANDHI, 1973; NICHOLSON y BRENNER, 1994). Y por último, se incorpora una variable de gran importancia y que consiste en la equidad entre la responsabilidad del puesto y el salario recibido. En previos estudios (véase LUNA-AROCAS y col., 2001; LUNA-AROCAS, 2004) se relacionó dicha variable con la tendencia al abandono de la organización y a presentar comportamientos emprendedores de negocio.

Con respecto a los resultados de recursos humanos serían fundamentalmente tres, el compromiso organizativo, la satisfacción con la paga/retribución, y la propensión al abandono de la organización.

Por ello, se profundiza en el sentido del hombre complejo utilizando las prácticas de alto rendimiento mencionadas para la segmentación de los empleados y su posterior asociación con las preferencias motivacionales.

## 4.2. Hipótesis.

Según el análisis de la literatura de recursos humanos y bajo los objetivos del presente estudio ya expuestos, son básicamente dos las hipótesis que se plantean.

**H1:** Esta hipótesis comprueba el grado en que es operativa funcionalmente una segmentación de empleados en la organización bajo la perspectiva del hombre complejo.

Las organizaciones complejas actuales necesitan de clasificaciones en grupos de empleados tanto por las prácticas de recursos humanos que reciben como por las motivaciones similares para una eficiente dirección de los recursos humanos.

**H2:** La hipótesis dos plantea la existencia de *gaps* motivacionales en la percepción de los empleados.

Los motivadores utilizados en la práctica de recursos humanos de las empresas son diferentes a los motivadores solicitados por los empleados por lo que los objetivos y expectativas también difieren vinculándose con el grado de compromiso, de satisfacción y propensión al abandono de la organización.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. Medida.

Se utilizaron seis variables independientes PAR y tres variables dependientes o de resultado en recursos humanos. De las independientes, la primera fue la formación, variable que medía el grado en que subjetivamente se percibía que la misma hubiera sido buena. Para ello se utilizó una pregunta «el nivel de la formación ha sido en general» contestando con una escala tipo LIKERT de cinco puntos (1. Muy malo, 2. Malo, 3. Regular, 4. Bueno, 5. Muy bueno). La siguiente variable fue el clima organizativo, medida por dos ítem con las siguientes afirmaciones «el ambiente de trabajo es agradable» y «disfruto las horas que estoy en el puesto laboral», siendo la escala utilizada de cinco puntos desde 1. Completamente en desacuerdo hasta 5. Completamente de acuerdo. Este escalamiento será el utilizado en el resto de variables que se comentan a continuación. La tercera variable fue la selección objetiva compuesta por un ítem que afirmaba «para entrar en la empresa se utilizan criterios objetivos de selección». La cuarta variable tiene que ver con la promoción y el rendimiento, así se expresaban afirmaciones del tipo «mi superior evalúa periódicamente el rendimiento de mi trabajo», «tengo la información clara de cómo poder promocionar en la empresa», «los ascensos y promociones que se hacen en mi empresa tienen un criterio claro de rendimiento de los empleados» y «los directivos saben cómo motivar al empleado».

La quinta variable tiene que ver con el grado que el individuo piensa que está en el puesto adecuado tanto organizativa como personalmente. De hecho, la expresión afirmaba «estoy en el mejor trabajo que podía pensar para mí». Por último, la sexta variable independiente mide la relación responsabilidad salario, de tal modo que el ítem concreto afirmaba «la relación salario/responsabilidad es la adecuada».

De las variables dependientes, la primera es el compromiso organizativo, donde se utilizó la versión de MOWDAY, STEERS y PORTER (1979) adaptándola a la muestra española con ítem del tipo «estoy deseando realizar un gran esfuerzo más allá de lo esperado para ayudar al éxito de esta organización», «hablo a mis amigos de mi empresa como un gran lugar donde trabajar», «aceptaría casi cualquier tipo de trabajo por mantenerme trabajando en esta organización» o «encuentro que los valores de mi organización y los míos son muy similares».

La variable satisfacción con la paga se mide a través de ítem del tipo «satisfacción con mi salario actual», «satisfacción con la cantidad que mi empresa paga por mis complementos extrasalariales» o «el sistema de pago de la organización».

Por último, la variable propensión al abandono se mide con ítem «he estado pensando dejar mi trabajo actual», «he estado evaluando el coste de dejar mi trabajo actual», «he estado buscando trabajo activamente» e «intento dejar mi puesto actual de trabajo».

Con respecto a los motivadores, se planteó una pregunta codificada con diez alternativas compuestas por: 1. Dinero, 2. Promoción, 3. Más responsabilidad, 4. Mejora condiciones trabajo, 5. Estabilidad laboral, 6. Buen clima de la gente, 7. Trabajo interesante, 8. Aprendizaje con mi inmediato superior, 9. Trabajo con retos personales, 10. Formación, 11. Otros –indicar. Estos códigos de alternativa se utilizaban en dos preguntas, una referente a los motivadores que recibía de la empresa y otra con respecto a los que le gustaría recibir.

## 5.2. Muestra.

La muestra estaba compuesta por 198 empleados de la ciudad y provincia de Valencia. El 41,2% fueron mujeres y el 58,8% varones. El 68,2% trabajaban en la empresa privada y el 30,6% en la pública. Además un 5,8% eran altos directivos, un 9,3% de la escala de mando de segundo nivel, un 12,8% mandos intermedios, 16,3% responsables de equipo o unidad, y un 55,8% trabajadores u operarios. Con respecto al sector, un 2,4% trabajaban en agricultura y pesca, un 22,3% en industria, un 6% en la construcción y un 69,3% en los servicios. Con respecto al tipo de jornada laboral destaca que un 60,6% son fijos de jornada completa, mientras que un 13,1% son temporales a media jornada y un 17,1% temporales de jornada completa. La edad media fue de 33,81 años ( $S = 10,01$ ), la antigüedad en el puesto actual de 7,07 años ( $S = 7,40$ ) y la experiencia laboral total de 12,26 años ( $S = 9,93$ ).

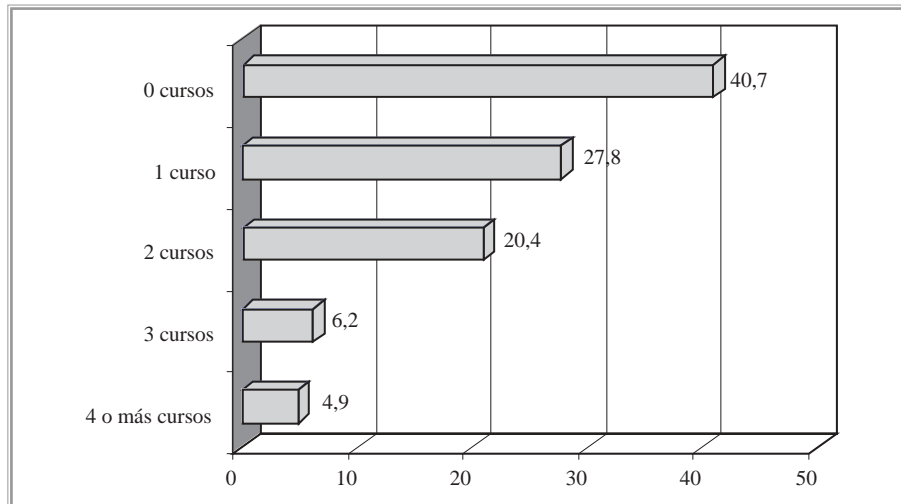
## 6. RESULTADOS

### 6.1. Descriptivos de las PAR.

A continuación se presentan los principales resultados de los indicadores de la práctica de recursos humanos desde un análisis específico y concreto para ir englobando los resultados a conceptos más genéricos.

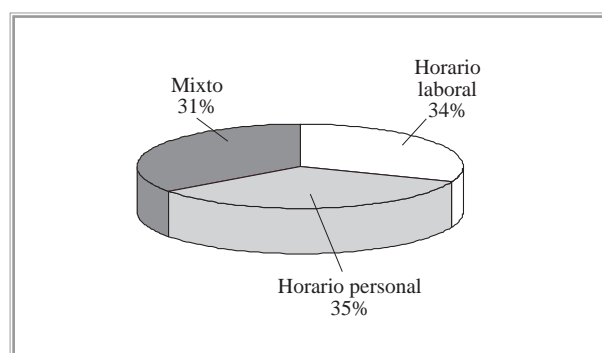
#### La formación

El primer apartado de análisis es la formación que han recibido los empleados utilizados en la muestra. El apartado de formación se compone del número de cursos realizados, el número de horas dedicadas, el tiempo de formación si era en horario laboral o no laboral, y el nivel de calidad percibido de la formación.

**Figura 2.** Formación recibida por los empleados.

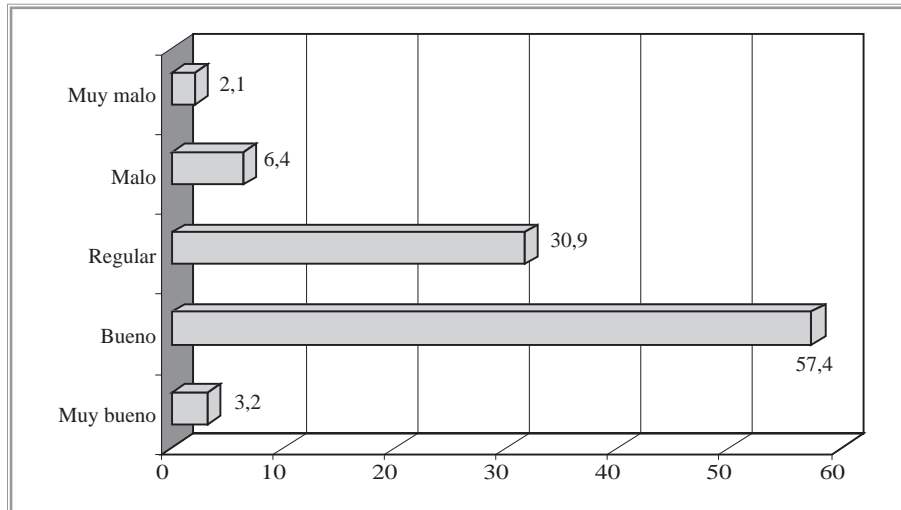
Un primer aspecto que destaca es que el 40,7% de los encuestados no han recibido nada de formación durante este último año. Siendo el 27,8% los que han recibido un curso y un 20,4% los que han recibido dos cursos.

El 34% de la formación ha sido en horario laboral, siendo el 35,1% en horario personal del trabajador y el 30,9% se acoge a la fórmula mixta. Por lo tanto, se puede observar presencia de los tres estilos de horarios de modo parecido.

**Figura 3.** Formación en horario laboral o personal.

El nivel de calidad de la formación se valora preferentemente como bueno (57,4%) aunque un 30,9% indican que la formación ha sido regular.

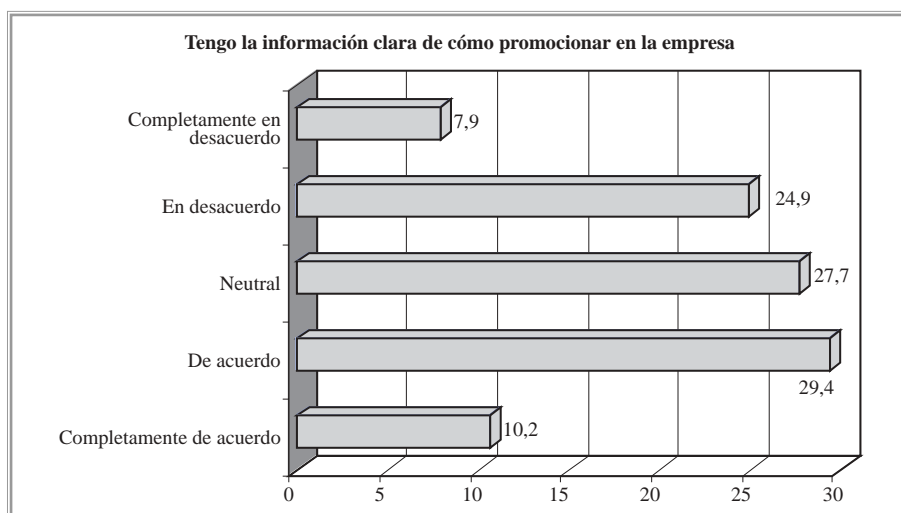
**Figura 4.** Nivel percibido de la formación recibida.



La promoción y motivación

El 39,6% de los empleados dicen no tener clara la información sobre los procesos de promoción en la empresa. Así, un 27,7% dice no tenerlo claro del todo y un 32,8% dice sí saber exactamente dicha información. Si conjugamos las puntuaciones negativas y la neutral, el 67,3% no expresa un claro acuerdo con tener la información sobre las promociones.

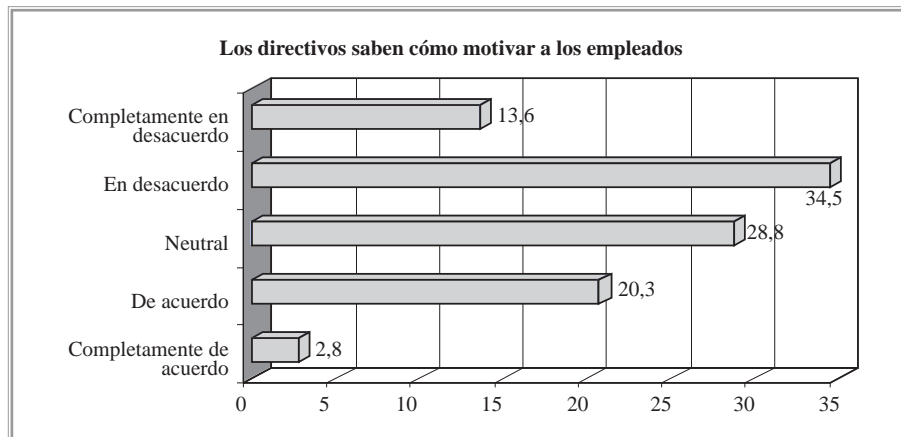
**Figura 5.** Información sobre promociones.





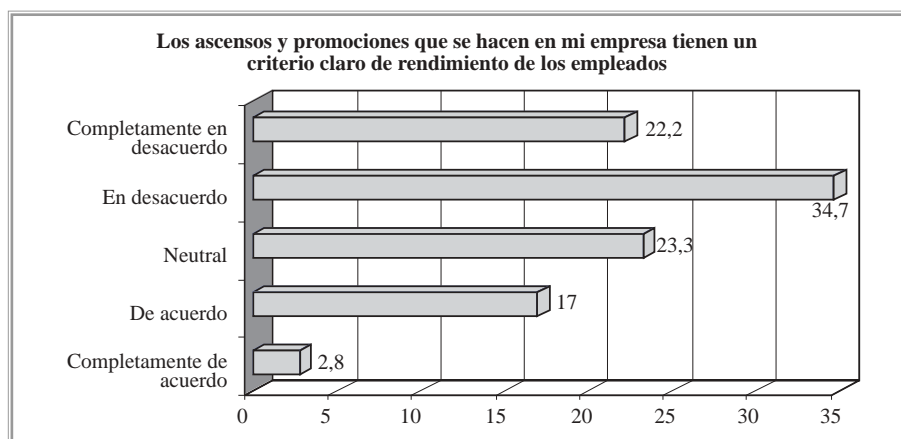
Por otro lado, la motivación es un capítulo principal en toda estrategia de recursos humanos. Sin embargo, el 48,1% de los encuestados dice que los directivos no saben cómo motivar a los empleados. Un 28,8% toma posiciones neutrales y tan sólo un 23,1% dice que los directivos sí saben cómo motivar.

**Figura 6.** Percepción de la motivación recibida por la dirección.



Uno de los criterios promocionales puede ser la antigüedad en el puesto sin embargo, la consideración del rendimiento organizacional como variable clave conlleva que cada vez más los criterios de rendimiento individual se puedan utilizar como elemento impulsor de la promoción. A pesar de que esto es una creencia común en el desarrollo y evolución de las organizaciones, los datos demuestran cómo un 56,9% indica que los ascensos y promociones no tienen en cuenta este elemento. Tan sólo un 19,8% dice expresamente que sí es el criterio clave.

**Figura 7.** Promociones en función de criterios objetivos.



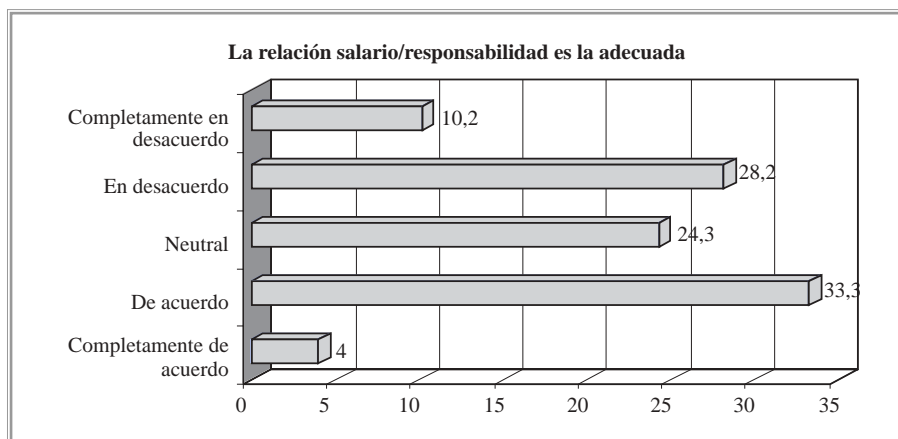
Así también ante la cuestión de si su superior supervisa o evalúa periódicamente el rendimiento del trabajo de los empleados, tan sólo un 33,3% afirma que así sucede.

### Selección, clima y equidad responsabilidad-salario

Del total de encuestados, el 43,2% afirma que los procesos de selección son objetivos en la organización. Del mismo modo, el 30,7% niega esta misma afirmación.

Por otro lado, el 70,6% indica que el clima en su trabajo es bueno, siendo de este porcentaje un 20,3% los que dicen estar muy de acuerdo en el buen clima laboral. Así, tan sólo un 11,3% indica un sentido negativo ante tal variable organizacional. Además, se utilizó otra pregunta sobre el grado en que disfrutaban los individuos en su puesto laboral. Los datos obtenidos expresan una reducción con respecto a los anteriores al comprobarse que el 51,4% dice disfrutar de su puesto, y un 16,9% dice no hacerlo. Y aún más es la reducción cuando se pregunta si el trabajo actual es el mejor que podía pensar para sí mismo el individuo, siendo en este caso un 18,7% el que expresa estar en su trabajo perfecto. Por otro lado, el 50,2% muestra su desacuerdo con tal situación.

**Figura 8.** Relación salario/responsabilidad.



Del mismo modo, el 37% indica que la relación salario/responsabilidad es correcta, pero un 38,4% indica lo opuesto y un 24,3% opta por una posición neutral. De hecho, como se ha visto en otros estudios (LUNA-AROCAS y col., 2001) la no equidad entre salario y responsabilidad es una de las variables clave para que muchos empleados decidan montar su negocio ellos mismos sobre todo teniendo un *know-how* y contactos que permiten con gran probabilidad el éxito de su empresa. Por ello, esta variable también es indicativa de la posibilidad de abandono del puesto o de insatisfacción laboral.

6.2. Motivadores que funcionan y los que en realidad se aplican.

Figura 9. Motivadores del empleado.

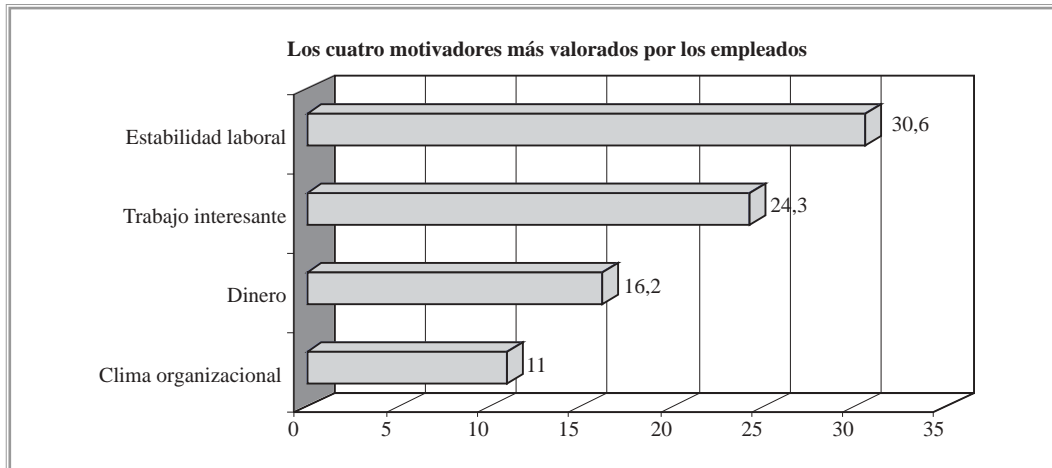
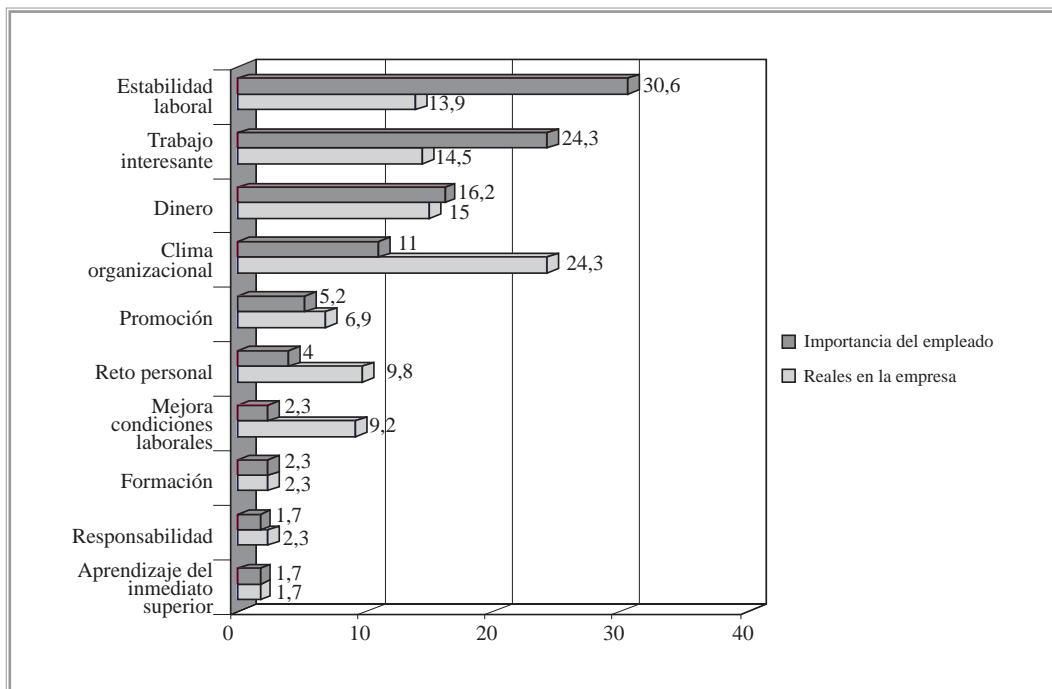


Figura 10. Comparación entre importancia de los motivadores y la realidad motivacional en la empresa.



Se hicieron dos preguntas ante una variedad de motivadores que se utilizan en las organizaciones. Por un lado se pidió que los ordenaran por importancia, por otro, que se dijera cuáles de ellos se aplicaban en la empresa en la que estaban.

Así, los resultados demuestran cómo el motivador mejor evaluado fue la estabilidad laboral (26,8%), seguido de que sea un trabajo interesante (21,2%), el dinero (14,1%) y el clima organizacional (9,6%). Sin embargo, la realidad motivacional de la empresa muestra otro perfil motivacional. Se destaca que lo que más encuentra el empleado es una estrategia basada en el clima organizacional seguido de la utilización del dinero como motivador. Si el perfil de los motivadores más importantes para los empleados no coincide con lo que la empresa en este caso ofrece, las diferencias o *gaps* más importantes se dan en la valoración más alta del empleado como motivador de la estabilidad laboral y el trabajo interesante, aspectos estos que encuentran con menor medida. Por otro lado, los *gaps* a favor de la empresa se dan en el clima organizacional, las condiciones laborales y el trabajo como reto personal. Por ello, se destaca en toda estrategia motivacional la necesidad de un equilibrio o ajuste que favorezca los intereses tanto de la organización como del individuo.

### 6.3. Indicadores de la práctica de recursos humanos y correlaciones.

Con el fin de establecer una serie de indicadores para poder utilizar con otras variables organizacionales, se delimitaron seis PAR: la formación, evaluación del rendimiento/retribución, el clima organizacional, la equidad en la selección, la adecuación con el puesto de trabajo (ubicación) y la relación responsabilidad/salario. Dichas variables se correlacionaron con tres variables de resultado como son el compromiso organizacional, la satisfacción con la paga y la propensión al abandono. En la tabla que se muestra a continuación se presentan los datos de las escalas y variables, así como la correlación entre las mismas.

**TABLA 5. Indicadores de las PAR y de las variables resultado de recursos humanos.**

VARIABLES	N.º Ítem	Alpha	Media	Desv. Est.	1	2	3	4	5	6
1. Formación	1		2.07	1.14		.209**	.149	.048	.117	.105
2. Clima Org.	2	0.72	3.57	0.84			.265**	.311**	.420**	.353**
3. Selección Objetiva	1		3.08	1.09				.303**	.267**	.258**
4. Gestión Retribución	4	0.73	2.76	0.80					.442**	.377**
5. Ajuste Puesto Laboral	1		2.55	1.05						.230**
6. Responsabilidad/Salario	1		2.93	1.09						

Variabes	N.º Ítem	Alpha	Media	Desv. Est.	1	2	3	4	5	6
<b>R1. Compromiso Organizacional</b>	7	0.81	3.04	0.65	.073	.373**	.285**	.493**	.436**	.297**
<b>R2. Satisfacción Paga</b>	4	0.79	2.98	0.81	.141	.374**	.216**	.416**	.374**	.545**
<b>R3. Propensión Abandono</b>	5	0.88	2.27	0.95	-.077	-.386**	-.271**	-.299**	-.486**	-.358**

Todas las escalas varían del mínimo 1 al máximo 5

De los datos expuestos resalta el hecho que la formación es la única variable de los seis indicadores de práctica de recursos humanos que no correlaciona con el resto, tan sólo lo hace de modo significativo con el clima organizacional. Sin embargo, el resto de variables PAR tiene altas correlaciones entre sí. Ello confirma la idea de composición de un índice PAR con las seis variables. En la tabla siguiente se muestra la correlación de dicho índice con las tres variables de resultado de la práctica de recursos humanos.

Así mismo, se calculó el índice de resultado de recursos humanos compuesto por las tres variables de resultado. Los datos obtenidos permiten especificar que la práctica de recursos humanos se relaciona directamente con variables como el compromiso organizativo, la satisfacción con la paga o salario y de modo negativo con la propensión al abandono. De tal modo, que la correlación entre ambos índices es altamente positiva, concluyendo claramente que la práctica eficaz de recursos humanos conlleva resultados positivos en los recursos humanos de la organización.

**TABLA 6. Variables resultado de recursos humanos.**

Variabes	N.º Item	Alpha	Media	Desv. Est.	1	2	3	4
<b>1. Índice Práctica RRHH</b>	6	0.66	2.80	0.61		.511**	.556**	-.528**
<b>2. Compromiso Organizacional</b>	7	0.81	3.04	0.65			.469**	-.552**
<b>3. Satisfacción Paga</b>	4	0.79	2.98	0.81				-.467**
<b>4. Propensión Abandono</b>	5	0.88	2.27	0.95				
<b>5. Índice resultado RRHH</b>	3	0.73	3.25	0.66	.667**			

Índice Práctica RRHH = (Formación + Clima Org. + Retribución + Selección + Ajuste Puesto + Responsabilidad/salario) / 6. Índice Resultado RRHH = (Compromiso Org. + Satis. Paga + Propensión abandono inverso)/3. Todas las escalas varían del mínimo 1 al máximo 5

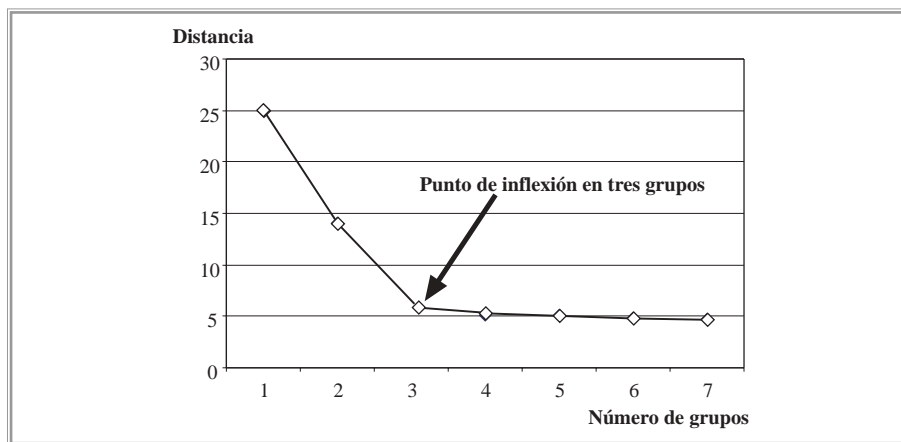
#### 6.4. Segmentos de empleados según la percepción de la práctica de recursos humanos en sus empresas.

Se procedió a realizar un análisis cluster jerárquico con las PAR mediante el método WARDs y con distancia euclídea al cuadrado para obtener la máxima diferenciación entre los grupos. Así

dicha técnica permite observar la conformación de los grupos y ayuda a determinar el grupo o grupos idóneo para el análisis. Se utilizaron tres criterios para la decisión del número de grupos: el coeficiente de fusión, el análisis del dendograma y el número de sujetos por grupo.

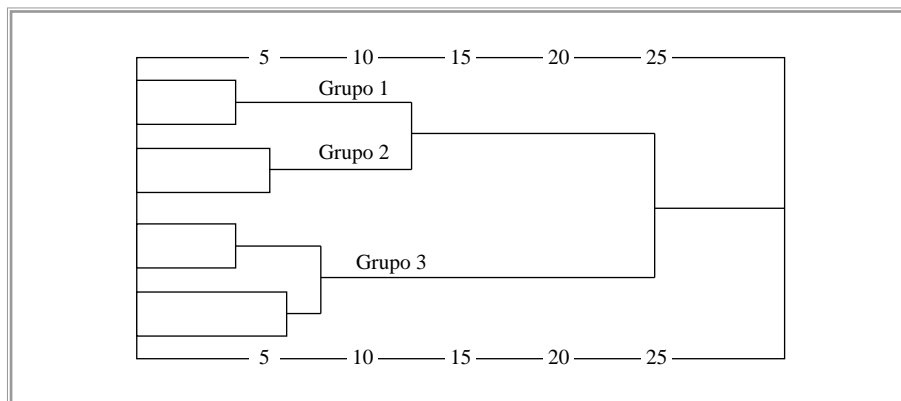
Inicialmente la curva del coeficiente de fusión nos indica el número ideal es de tres donde se mantiene la máxima distancia para el cambio de grupo. Ya a partir de tres, la curva tiende a mantener muy poca distancia hasta el próximo cambio de número de grupos.

**Figura 11.** Coeficiente de fusión para la segmentación.



Asimismo el análisis visual del dendograma permite visualizar la estructura de dos grandes grupos de empleados inicialmente pero que uno de ellos se subdivide a su vez en dos grupos, dando lugar a la indicación idónea del dendograma de una solución de tres grupos, que a su vez posteriormente se irían subdividiendo.

**Figura 12.** Análisis del dendograma.



Por último el análisis del número de sujetos en la solución de tres es factible tal y como se observa en los datos de la tabla siguiente donde se ha realizado el análisis *cluster* de *k* medias con la solución de tres grupos. Los datos indican que quedarían tres grandes grupos, uno inicial de un 36,5%, un segundo grupo de un 26,4% y un tercer grupo de un 37,1%.

**TABLA 7. Diferencias de medias *posthoc*. Comparaciones múltiples Scheffé.**

Variable de Práctica de RRHH	Media Total	Media satisfechos retribución	Media satisfechos formación	Media insatisfechos	Diferencias entre medias
<b>Formación</b>	2.07 (1.14)	1.50 (0.57)	<b>3.62 (0.79)</b>	1.54 (0.68)	2>(1,3)**
<b>Clima Organizacional</b>	3.53 (0.85)	3.97 (0.56)	3.81 (0.55)	2.89 (0.88)	(1,2)>3**
<b>Gestión de la retribución</b>	2.74 (0.79)	<b>3.16 (0.72)</b>	2.84 (0.68)	2.27 (0.66)	(1,2)>3**
<b>Selección Objetiva</b>	3.07 (1.10)	3.55 (0.92)	3.48 (0.83)	2.31 (1.02)	(1,2)>3**
<b>Relación Responsabilidad/salario</b>	2.87 (1.07)	3.53 (0.80)	3.10 (1.01)	2.07 (0.81)	(1>2)* (1,2)>3**
<b>Ajuste Puesto Laboral</b>	2.50 (1.04)	2.95 (0.87)	2.86 (1.03)	1.81 (0.84)	(1,2)>3**
<b>N</b>	159	58	42	59	
<b>%</b>	100	36.5	26.4	37.1	

Por los datos de la anterior tabla se puede observar cómo hay dos grupos que comparten cuatro de las seis variables, pero se diferencian fundamentalmente en la gestión de la retribución más valorada por el primero y la valoración más positiva de la formación por el segundo grupo. El tercer grupo se define claramente por ser un grupo de individuos que puntúan más bajo en la percepción de todas las prácticas de recursos humanos. Por ello, dada las peculiaridades de los tres grupos, se podrían denominar al primer grupo «satisfechos-retribución», el segundo grupo se podría denominar «satisfechos-formación», mientras que el tercer grupo se denominaría «insatisfechos».

Una vez definidos los grupos, pasaremos a cruzar la pertenencia del grupo por otras variables para validar la segmentación presentada. Así, se utilizaron las variables que componen el índice de Resultados de recursos humanos para la validación: compromiso organizacional, satisfacción con la paga y propensión al abandono. Los resultados expuestos en la siguiente tabla demuestran cómo los grupos 1 y 2 tienen mejores resultados de recursos humanos que el grupo 3. Los grupos 1 y 2 muestran un mayor compromiso organizacional, una mayor satisfacción con la paga y una menor propensión al abandono que el grupo 3. Así también, el índice de Resultados de recursos humanos muestra diferencias significativas a favor de los grupos 1 y 2. Por todo ello, aunque a nivel de prácticas de recursos humanos se distinguen tres grupos, a nivel de resultados de recursos humanos los grupos 1 y 2 no muestran diferencias entre sí, resaltando el hecho de que diferentes estrategias de práctica de recursos humanos (o bien énfasis en la gestión de la retribución o bien énfasis en la formación) pueden llevar a resultados muy parecidos.

TABLA 8. Diferencias de medias *posthoc*. Comparaciones múltiples Scheffé.

Variable de Práctica de RRHH	Media Total	Media grupo 1	Media grupo 2	Media grupo 3	Diferencias entre medias
Compromiso Organizacional	3.02 (0.65)	3.30 (0.54)	3.12 (0.47)	2.66 (0.70)	(1,2)>3**
Satisfacción con la paga	2.94 (0.80)	3.33 (0.66)	3.11 (0.66)	2.42 (0.75)	(1,2)>3**
Propensión al abandono	2.30 (0.95)	1.88 (0.78)	2.12 (0.85)	2.84 (0.93)	3>(1,2)**
Índice Resultado RRHH	3.22 (0.65)	3.59 (0.48)	3.38 (0.51)	2.74 (0.60)	(1,2)>3**

Además, se procedió a cruzar los tres grupos por variables sociodemográficas para perfilar mejor la descripción de los tres grupos. Por ello se utilizaron variables categóricas como el género, y el puesto laboral, o variables numéricas como la experiencia, la antigüedad, o la edad. De las variables nominales se puede concluir que hay más varones en los grupos 2 y 3, mientras que también el grupo 1 se caracteriza por tener más directivos, y la mitad casi de trabajadores u operarios. Mientras que el grupo 2 tiene más mandos de segundo nivel y el grupo 3 tiene más mandos intermedios, y la otra mitad de trabajadores u operarios. De las variables numéricas no se obtuvo diferencias significativas entre grupos, con sólo la leve tendencia no significativa a niveles de 0.05 pero sí menores de 0.10, de la edad superior en el grupo 2 con respecto a los grupos 1 y 3.

TABLA 9. Diferencias de los grupos por variables individuales.

Variable	Categorías	Grupo 1 (%)	Grupo 2 (%)	Grupo 3 (%)
Sexo	Varón	30	28.9	41.1
	Mujer	45.9	19.7	34.4
Puesto laboral	Directivo	50	30	20
	Mando 2.º nivel	26.7	53.3	20
	Mando intermedio	17.6	29.4	52.9
	Responsable equipo	30.4	34.8	34.8
	Trabajador u operario	40.9	18.2	40.9

### 6.5. Análisis de correspondencias entre los segmentos y los motivadores demandados y recibidos.

Según los tres segmentos de empleados mencionados anteriormente, se cruzó dicha variable con el primer motivador elegido de entre diez especificados en las alternativas. Para ello se utilizó el análisis de correspondencias de tal modo que se pudiera tener una primera impresión visual de qué motivadores en general prefiere cada perfil de empleados.



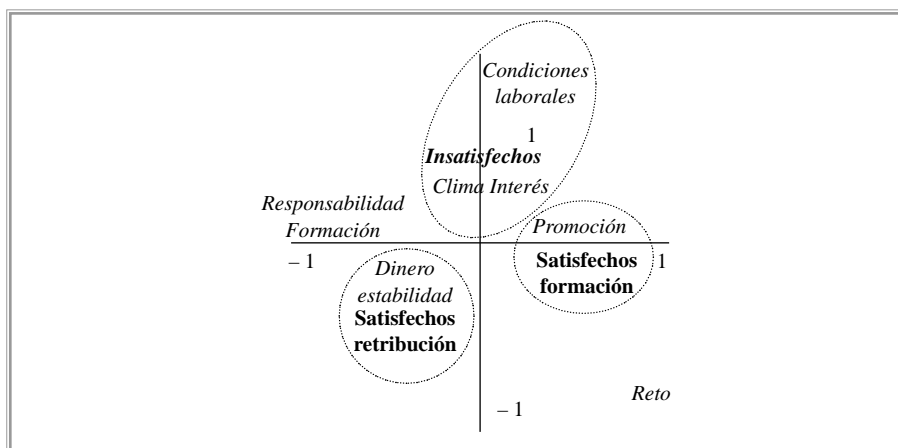
Así, según el primer motivador indicado por los empleados, se distinguen tres perfiles motivacionales demandados. Por un lado, el grupo 3 que es el más crítico con la actuación que recibe de recursos humanos demanda como principales factores motivacionales el clima laboral y el interés por el trabajo, y con ello, en línea del eje vertical con las condiciones laborales. Por otro lado, el grupo 2 que consideraba adecuadas las prácticas de recursos humanos poniendo especial énfasis en la formación, demanda una mayor promoción como elemento motivacional. Y el grupo 1, que es el más positivo con la gestión de la retribución, demanda fundamentalmente motivadores relacionados con su estabilidad y su salario.

**TABLA 10. Análisis de correspondencias de los motivadores solicitados por grupo de empleados segun variables de recursos humanos.**

	Valor propio	Inercia	Chi-cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Confianza para el valor propio	
Dimensión					Explicada	Acumulada	Desviación típica	Correlación
1	.256	.065			.526	.526	.076	-.130
2	.243	.059			.474	1.000	.067	
Total		.124	19.014	.391	1.000	1.000		

a 18 grados de libertad

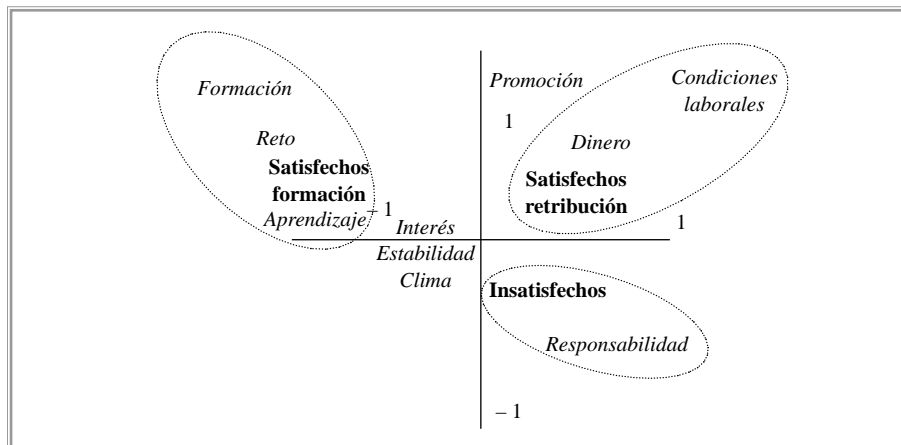
**Figura 13. Análisis factorial de correspondencias de motivadores solicitados por los empleados.**



El análisis de la siguiente figura permite delimitar tres perfiles motivacionales diferentes según los motivadores que reciben de la empresa. Por un lado, los individuos del grupo 1 reciben motivadores vinculados con el dinero y las condiciones laborales. El grupo 2 recibe otros motivadores como

la formación, el reto personal y el aprendizaje del superior. Por último, el grupo 3 se diferencia básicamente en que recibe más responsabilidad, aspecto que lo hace posicionarse en la dimensión inferior con respecto a los dos grupos anteriores.

**Figura 14.** Análisis factorial de correspondencias de motivadores reales recibidos por los empleados en las empresas.



**TABLA 11.** Análisis de correspondencias de los motivadores recibidos por grupo de empleados según variables de recursos humanos.

	Valor propio	Inercia	Chi-cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Confianza para el valor propio	
Dimensión					Explicada	Acumulada	Desviación típica	Correlación
1	.287	.082			.533	.533	.071	.150
2	.268	.072			.467	1.000	.068	
Total		.154	21.431	.258	1.000	1.000		

Por lo tanto, se puede observar cómo existe una inadecuación de los motivadores demandados y los motivadores recibidos en la organización. Esto queda reflejado en la siguiente tabla donde se observan tales *gaps* motivacionales. El grupo de empleados satisfechos especialmente en la retribución reciben dinero, condiciones laborales y promoción, y demandan dinero y estabilidad. Es por lo tanto un grupo que no se distancia mucho en el *gap* motivacional. Ello indica por qué es un grupo comprometido y satisfecho. El grupo de empleados satisfechos especialmente en la formación recibe motivadores de aprendizaje, formación y reto personal, sin embargo demanda una mayor promoción, es decir, que todo su esfuerzo personal se vea compensado por la organización. Por lo tanto es un grupo también comprometido pero con un mayor *gap* motivacional al no ver desarrollo de carre-

ra o profesional posterior a las acciones PAR que recibe. Por último, el grupo insatisfecho con las PAR de recursos humanos que recibe, recibe responsabilidad en sus acciones y demanda una mejora en el clima y condiciones laborales además de querer tener un trabajo más interesante personalmente.

**TABLA 12. Análisis comparativo de los *gaps* motivacionales según la segmentación en PAR de recursos humanos.**

Grupo	Motivador demandado	Motivador recibido
1. Satisfechos-retribución	Dinero y estabilidad	Dinero, condiciones y promoción
2. Satisfechos-formación	Promoción	Reto, aprendizaje y formación
3. Insatisfechos PAR	Clima laboral, interés por el trabajo y condiciones laborales	Responsabilidad

## 7. CONCLUSIONES

Bajo la perspectiva del hombre complejo suscitada por CHIAVENATO (2000) se plasma la necesidad de analizar las motivaciones de los empleados de modo diferencial a como clásicamente se ha venido analizando con los modelos teóricos tradicionales. En este sentido, la vinculación de los motivos así como su combinación en perfiles motivacionales (CHIAVENATO, 2000), permite una aproximación más adecuada a la realidad organizativa. A ello se ha de añadir lo que Chiavenato denomina la interrelación compleja entre las necesidades iniciales las experiencias de la organización, y que con el estudio presente se ha operativizado en lo que denominamos los *gaps* motivacionales. Por ello, es realmente complicado analizar la realidad motivacional en las organizaciones desde enfoques globales y generalistas. En este sentido, CHIAVENATO (2000) plantea que no existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda cobijar a todas las personas en todos los momentos.

Por un lado, los resultados muestran cómo las prácticas de alto rendimiento no se dan en las organizaciones ni del mismo modo ni con la misma intensidad. Así, con respecto a la formación recibida destaca que un 40,7% no ha recibido formación. Además, sólo un 39,6% tiene la información sobre el desarrollo de carrera en su organización, y un 19,8% indica que las promociones tienen criterios claros de rendimiento de los empleados. Con respecto a la relación equidad/salario, sólo un 37,3% indica que ésta es adecuada.

Estos resultados indican claramente unas carencias básicas de recursos humanos en las empresas analizadas. Ello viene claramente indicado ante el sentimiento percibido por los empleados de no ser motivados adecuadamente por sus directivos. Tan sólo un 22,8% indica que sí se le motiva correctamente. Por ello, la desmotivación de los empleados y la carencia de prácticas adecuadas de recursos humanos complica más aún las relaciones humanas que se dan en las organizaciones. El factor humano está cobrando importancia en este nuevo milenio, sin embargo, son muchas las carencias actuales con respecto a elementos básicos tanto motivacionales como de prácticas adecuadas de recursos humanos.

Conforme a la literatura del *management* sobre el valor del dinero en la organización, los empleados encuestados valoraron en primer lugar como motivador la estabilidad laboral (30,6%). Esta variable ya fue indicada por PFEFFER en su planteamiento teórico y ha sido a su vez subrayada por otros autores. Precisamente, el incremento actual de la inestabilidad laboral en las organizaciones (RIMBAU, 2003), confronta lo planteado por los trabajadores a nivel motivacional en los resultados de este estudio. En segundo lugar se valoró el interés por el trabajo (24,3%), es decir, la adecuación entre el puesto y el empleado en la organización. Y en tercer lugar se destacó el dinero, siendo indicado sólo por un 16,2%. La cuarta variable más valorada fue el clima de la organización. Por lo tanto, este primer cuadro de resultados nos muestra cómo los individuos valoran principalmente tanto la estabilidad como el puesto concreto en el que trabajan. Sin embargo, los mayores *gaps* motivacionales negativos de los empleados se dan precisamente en estas dos variables. El *gap* motivacional de la estabilidad laboral es de un -17%, mientras que del interés por el trabajo es de un -10%. Como contrapartida, el mayor *gap* positivo se da en el clima organizativo con un +13% donde un 24,3% dicen tener buen clima siendo la importancia que le conceden los empleados de un 11%.

Sin embargo, es difícil aplicar estos resultados a todos los empleados en todos los momentos de su período evolutivo en la organización. Por ello, y de acuerdo con la perspectiva del hombre complejo, la segmentación de los empleados en función de las variables PAR permitió comprender mejor las distintas motivaciones y percepciones relacionadas con los recursos humanos. De hecho, los resultados muestran cómo ninguna de las prácticas de recursos humanos analizadas fue evaluada positivamente por los tres grupos. Esto es debido fundamentalmente a la existencia de un grupo denominado *insatisfechos* (37,1%) que valora negativamente las seis PAR y que por lo tanto tiene mayores puntuaciones también en la propensión al abandono de la empresa y menores en el compromiso organizativo. Los otros dos grupos, *satisfechos con la retribución* y *satisfechos con la formación* muestran en general valores mayores en las PAR, aunque el primero de éstos critica la formación recibida y el segundo la retribución. Pero ambos muestran valores de compromiso medios por encima del grupo de *insatisfechos*.

Por otro lado, para una valoración conjunta de los motivadores y un análisis por grupos de empleados se requería de la utilización de una metodología que fuera capaz de sintetizar sus preferencias. Para ello, se utilizó el análisis de correspondencias que ubicó los motivadores y los grupos espacialmente de modo que se pudiera tener una visión más sintética y global para una correcta explicación de la motivación como variable compleja en la organización. La ejecución de los dos análisis de correspondencias (motivadores preferidos y motivadores recibidos en la organización por grupos de empleados) dio lugar a una comparativa clara entre los grupos. El grupo denominado *satisfechos con la retribución* demandaba principalmente dinero y estabilidad y recibía dinero, condiciones laborales y promoción. El grupo denominado *satisfechos con la formación* demandaba la promoción y recibía de la empresa el reto en el trabajo, aprendizaje y formación. Y por último, el grupo de *insatisfechos* demandaba un mejor clima laboral, interés por el trabajo y mejores condiciones laborales, recibiendo principalmente responsabilidad de la empresa.

Esta comparativa genérica nos acerca de un modo más concreto a factores comunes motivadores que se agrupan también según las preferencias por los diferentes grupos. De hecho, se observa cómo los empleados reciben formación sin promoción, o responsabilidad sin mejora de condiciones laborales. Parece que el estudio de las prácticas de alto rendimiento de un modo global y no individual como se viene realizando en la literatura puede arrojar más luz a la literatura científica sobre su adecuación en las organizaciones.

Las dos hipótesis planteadas han sido parcialmente corroboradas. En este sentido, la necesidad de segmentar es fundamental tal y como demuestran los resultados obtenidos del estudio. Sin embargo, esta necesidad de segmentar conlleva a su vez una misma participación de diferentes segmentos de empleados, indicando la necesidad también de encontrar comunalidades entre ellos. Con respecto a la motivación, no todos los motivadores mostraron *gaps* motivacionales negativos, de hecho, concretamente se observó cómo fueron fundamentalmente dos los que obtuvieron resultados más amplios. Aunque estos dos motivadores fueran percibidos por los empleados como los más importantes, aspecto este que no se debe soslayar.

Este estudio tiene limitaciones claras como el tamaño de la muestra, su carácter generalista y la evaluación en un solo período del tiempo. Creemos, por lo tanto, que a pesar de estas limitaciones, aporta fundamentalmente una perspectiva bastante diferente de la que normalmente se está estudiando en la literatura del *management*.

Son dos las líneas de investigación que abre este estudio, por un lado, la necesidad de analizar globalmente los motivadores como pesos de una balanza que se van equilibrando y que sólo bajo una perspectiva holística pueden comprenderse. Por otro lado, la necesidad de comprender las motivaciones según diferentes grupos de empleados en las organizaciones, indicando que acciones diferentes sobre las prácticas de recursos humanos pueden llevar a los mismos resultados de un mayor compromiso con la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARTHUR, J.B. (1992). «The link between strategy and industrial relations systems in American steel minimills». *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.
- ARTHUR, J.B. (1994). «Effects of human resource management systems on manufacturing performance and turnover». *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- AYCAN, Z., KANUNGO, R., MENDONCA, M., YU, K., SÉLLER, J. y KURSHID, A. (2000). «Impact of culture on human resource management practices: a 10-country comparison». *Applied psychology: an international review*, 49-1-192-221.
- BAYO, A. y MERINO, F. (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*, 12, 227-246.
- BAYONA, C., GOÑI, S., y MADORRAN, C. (2000). «Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9, 1, 139-149.
- BECKER, B., y GERHART, B. (1996). «The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects». *Academy Management Journal*, 39,4,779-801.
- BECKER, B.E. y HUSELID, M. (1997). «HR as a source of shareholder value: research and recommendations». *Human Resource Management*, 31, 1-27.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P.R., MILLAS, D.Q., WALTON, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. Nueva York.
- BOXAL, P.F. y DOWLING, P.J. (1990). «Human resource management and the industrial relations traditions». *Labour and Industry*, 3, 195-214.
- CAPPELLI, P., y CROCKER-HEFTER, A. (1996). «Distinctive human resources are firm's core competencies». *Organizational Dynamics*, 24, 7-21.
- CASSELL, C., NADIN, S., GRA, M., y CLEGG, C. (2002). «Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises». *Personnel Review*, 31-6-671-692
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. McGraw-Hill. Santafé de Bogotá, Colombia.
- COLLINS, C., y PORRAS, J.I. (1997). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business. Nueva York.

- COOK, D.S., y FERRIS, G.R. (1986). «Strategic human resource management and firm effectiveness in industries experiencing decline». *Human Resource Management*, 25, 3, 441-458.
- DELANEY, J.T., y HUSELID, M.A. (1996). «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance». *Academy of Management Journal*, 39, 4, 949-969.
- DELANEY, J.T., y GODARD, J. (2001). «An industrial relations perspective on the high performance paradigm». *Human Resource Management Review*, 11-395-429.
- 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.
- DUBERLEY, J.P., y Valley, P. (1995). «Assessing the adoption of HRM by small and medium-sized manufacturing organisations». *The International Journal of Human Resource Management*, 4, 4, 891-909.
- DYER, L., y REEVES, T. (1995). «Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?». *International Journal of Human Resource Management*, 6, 3, 656- 670.
- FARIAS, G.F., y VARMA, A. (1998). «Research Update: High Performance Work Systems: What we know and what we need to know». *Human Resource Planning*, 21, 2, 50-54.
- FISHER, C. (1989). «Current and recurrent challenges in HRM». *Journal of Management*, 15, 2, 157-180.
- FRIEDLANDER, F. (1966). «Motivations to work and organizational performance». *Journal of Applied Psychology*, 50, 2, 143-152.
- FOBRUM, C., TICHY, N.M. y DEVANNA, M.A. (1984). *Strategic Human Resource Management*, Wiley, Chichester.
- GALBRAITH, J.R. y KAZANJIAN, K.R. (1986). «Organizing to implement strategies of diversity and globalization: the role of matrix designs». *Human Resource management*, 25, 37-54.
- GREER, C.R. (2001). *Strategic Human Resource Management. A general managerial approach*. Prentice Hall.
- GUEST, D.E. (1987). «Human resource management and industrial relations». *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.
- GUEST, D.E. (1988). «Human Resource Management : its implications for industrial relations and trade unions». En Storey, J. (Eds.) *New Perspectives in Human Resources Management*. Oxford: Basil Blackwell, 41-55.
- GUEST, D.E. (1997). «Human resource management and performance: a review and research agenda». *International Journal of Human Resource Management*, 8, 3, 263-276.
- GUTHRIE, J.P., SPELL, C.S., y NYAMORI, O. (2002). «Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy». *The International Journal of Human Resource Management*, 13, 1, 183-197.
- HAREL, G.H., y TZAFRIR, S.S. (1999). «The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm». *Human Resource Management*, 38, 3, 185-199.
- HENDRY y PETTIGREW (1986). «The practice of strategic Human Resources Management». *Personnel Review*, 15, 5, 3-8.
- HILTROP, J.M. (1999). «The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent». *European Management Journal*, 17, 4, 422-430.
- HUSELID, M. (1995). «The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity and corporate financial performance». *Academy of Management Journal*, 38,3, 635-672.
- HUSELID, M.A., y BECKER, B.E. (1997). *The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth*. Documento no publicado, Rutgers University, New Brunswick, NJ, págs. 18-19.
- JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. (1990). «Human resource planning: challenges for industrial/organizational psychologist». *American Psychologist*, 45, 2, 223-239.
- KAMOCHÉ, K. (1996). «Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability view of the firm». *Journal of Management Studies*, 33, 2, 213-233.
- KOCHAN, T. y OSTERMAN, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise*. Harvard Business School Press. Cambridge, MA.
- KOCHAN, T.A., y DYER, L. (1993). «Managing transformational change: the role of human resource professionals». *International Journal of Human Resource Management*, 4, 569-590.
- LAWLER, E.E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: a psychological view*. New York, McGraw-Hill.
- LAWLER, E.E. (1981). *Pay and organization development*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- LEVINE, D.I. y TYSON, L.D. (1990). «Participation, productivity and the firm's environment». In A.S. Blinder (Ed.), *Paying for productivity: a look at the evidence*: 183-243. Washington, DC: Brookings Institution.
- LUNA-AROCAS, R. (1998). *Dinero, trabajo y consumo*. Ed. Promolibro. Valencia.
- LUNA-AROCAS, R., BENAVIDES, M., SÁNCHE, I., y TANG, T.L-P. (2001). «Motivational profiles of entrepreneurs in Spain: a qualitative study». *International Human Resource Journal*, 10, 3, 15-26.

- LUNA-AROCAS, R. (2001). «Segmentos de empleados según la motivación de logro». *Revista de Estudios Empresariales*, 9, 161-170.
- LUNA-AROCAS, R. (2003). «El papel de la motivación financiera y la motivación de logro en la dirección estratégica de recursos humanos». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12, 1, 205-216.
- LUNA-AROCAS, R. (2004). «Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos». El modelo Retén. En prensa.
- LUTHANS, K.W., y SOMMER, S.M. (2000). «Helping RECs to compete: the comprehensive application of high performance work practices». *Management Quarterly*, 41, 2, 7-19.
- MABEY, C., SALAMAN, G. y STOREY, J. (1998). *Strategic Human Resources Management. A reader*. Sage Publications.
- MCGREGOR, D.M. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.
- MACDUFFIE, J.P. (1995). «Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry». *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 2, 197-221.
- MATHIEU, J.E., y ZAJAC, J.M. (1990). «A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment». *Psychological Bulletin*, 108, 2, 171-194.
- MEYER, J.P., y ALLEN, N.A. (1991). «A three-component conceptualization of organizational commitment». *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- MEYER, J.P. y HERSCOVITCH, L. (2001). «Commitment in the workplace. Toward a general model». *Human Resource Management Review* 11, 299-326.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill. Nueva York.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1984). «Designing strategic human resources systems». *Organizational Dynamics*.
- MILLER, P. (1987). «Strategic industrial relations and human resources management: distribution, definition and recognition». *Journal of Management Studies*, 24, 4, 347-361.
- MILLER, F.A. (1998). «Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion». *Public Personnel Management*, 27, 2, 151-160.
- MILLS, D.Q. (1985). «Planning with people in mind». *Harvard Business Review*, 63, 4, 97-105.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., & PORTER, L. W. (1979). «The measurement of organizational commitment». *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- NADLER, D. y TUSHMAN, M.L. (1988). *Strategic organization design. Concept, tools and processes*, Scott, Foresman and Co., Glenview.
- NEGANDHI, A.R. (1973). «A model for analysing organizations in Cross-cultural settings» en A.R. NEGANDHI, *Modern Organization Theory, Contextual Environmental and Sociocultural Variables*, Center for Business and Economic Research, The Kent State University Press.
- NICHOLSON, N. y BRENNER, S. (1994). «Dimensions of perceived organisational performance: Tests of a model». *Applied Psychology: An international Review*, 43, 1, 89-108.
- ORDIZ, M. (2001). *Efectividad universal y contingente de las prácticas de recursos humanos: un estudio aplicado a la estrategia competitiva*. XI ACEDE Congreso. Zaragoza, España.
- ORDIZ, M. (2002). «Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 247-265.
- OSTERMAN, P. (1994). «How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it?» *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, 2, 173-187.
- PATTERSON, M.G., WEST, M.A., LAWTHOM, R. y NICKELL, S. (1997). *Impact of people management practices on Business Performance*. London: Institute of Personnel and Development.
- PECK, S.R. (1994). «Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies». *Journal of Management Studies*, 31, 5, 715-736.
- PFEFFER, J. (1998). *La Ecuación Humana*. Ediciones Gestión 2000. AEDIPE. Barcelona.
- PORTER, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, Nueva York.
- RIMBAU, E. (2003). *Un modelo estratégico de los determinantes y consecuencia del trabajo eventual. Aplicación a los centros para la práctica deportiva de Barcelona*. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona.
- RYNES, S.L., COLBERT, A.E., y BROWN, K.G. (2002). «HR professional's (beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice». *Human Resource Management*, 41, 2, 149-174.
- RODRÍGUEZ, J.M. y VENTURA, J. (2002). «Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 421-437.
- ROUSSEAU, D.M. (1989). «Psychological and implied contracts in organizations». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

- SCHEIN, E.H. (1970). *Organizational Psychology*. Englewoods Cliffs, Prentice-Hall.
- SCHULER, R.S. y JACKSON, S.E. [1987a)]. «Linking competitive strategies with human resource management practices». *Academy of Management Executive*, vol. 1, 207-219.
- SCHULER, R.S. y JACKSON, S.E. [1987b)]. «Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices». *Human Resource Planning*, vol. 10, n.º 3, 125-141.
- SCHULER, R.S. y MACMILLAN, I.C. (1984). «Gaining competitive advantage through human resource management practices». *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- SHEPPECK, M.A., y MILITELLO, J. (2000). «Strategic Human Resource Configurations and organizational performance». *Human Resource Management*, 39, 1, 5-16.
- STOREY, J.(1992). *Development in the management of human resources*. Oxford, Basil Blackwell.
- STOREY, J.(1995). *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Thompson International.
- TANG, T.L., LUNA-AROCAS, R., y WHITESIDE, H.D. (2003). «Money ethic endorsement, self-reported income and life satisfaction: univarsity faculty in the US and Spain». *Personnel Review*, 32, 6, 756-773.
- TANG, T.L. y LUNA-AROCAS, R. «The Love of Money, Satisfaction, and the Protestant Work Ethic: Money Profiles Among University Professors in the USA and Spain». *Journal of Business Ethics*. Pendiente de publicación.
- TANG, T.L., TILLERY, K.R., LAZAREWSKI, B., y LUNA-AROCAS, R. «Does the Love of Money Moderate and Mediate the Income-Pay Satisfaction Relationship?» *Journal of Managerial Psychology*. Pendiente de publicación.
- TSUI, A.S., PORTER, L.W., PEARCE, J.L., y TRIPOLI, A.M. (1990). *Employee organization relationships: an inducement contribution conceptualization*. Paper presentado a la Annual Academy of Management, San Francisco.
- TYSON, S., GUEST, D., PURCELL, J. y STOREY, J. (1997). *Report to ESRC on the Link Between HRM and Business Performance*. Cranfield: Cranfield School of Management.
- ULRICH (1986). OASIS: «An empirical study of strategy, organization, and HRM». Paper presentado en el Academy of Management.
- ULRICH, D. (1997). «Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results». *Human Resource Management*, 36 (3), 303-20.
- VARMA, BEATTY, SCHNEIER y ULRICH (1999). «High Performance Work Systems: Exciting discovery or passing fad?» *Human Resource Planning*, 22, 1, 26-37.
- WALKER, J.W. (1980). *Human Resource Planning*. McGraw-Hill, Nueva York.
- WALTON, (1985). «From control to commitment in the workplace». *Harvard Business Review*, 63, 2, 77-84.
- WHITENER, E. (2001). «Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling». *Journal of management*. 27, 515-535
- WHITFIELD, K., y POOLE, M. (1997). Organizing Employment for High Performance: Theories, Evidence and Policy. *Organization Studies*, 18, 5, 745-764.
- WOLFE, R., PARKER, D., y NAPIER, N. (1994). «Employee health management and organizational performance». *Journal of Applied Behavioral Science*, 30,1, 22-42.
- WOOD, S. y ALBANESE, M.T. (1995). «Can we speak of a high commitment management on the shop floor?» *Journal of Management Studies*, 32, 2, 215-247.
- WOOD, S., y MENEZES, L. (1998). «High commitment management in the UK: evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey». *Human Relations*, 51, 485-515.
- WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C., y MCWILLIAMS, A. (1994). «Human Resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective». *International Journal of Human Resource Management*, 5, 2, 301-326.
- WRIGHT, P.M., y MCMAHAN, G.C. (1992). «Theoretical perspectives for strategic human resource management». *Journal of Management*, 18, 2, 295-320.
- 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*, 39, 4, 836-866.
- ZELIZER, V.A. (1989). «The social meaning of money "special moneis"». *American Journal of Sociology*, 95, 342-377.