



INTEGRACIÓN CONCEPTUAL COMO APORTE AL CAPÍTULO DE TESIS  
DOCTORAL FORMULADA POR

AIDA FLORENCIA MEDINA LORZA

“ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS: DIFERENTES PERSPECTIVAS  
DEL MODELO DE LEPAK Y SNELL”

MIGUEL ANTONIO LARA GÓMEZ

UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI, FEBRERO DE 2012



INTEGRACIÓN CONCEPTUAL COMO APORTE AL CAPÍTULO DE TESIS  
DOCTORAL FORMULADA POR

AIDA FLORENCIA MEDINA LORZA

“ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS: DIFERENTES PERSPECTIVAS  
DEL MODELO DE LEPAK Y SNELL”

MIGUEL ANTONIO LARA GÓMEZ

Trabajo de Grado para optar por el título de  
Magíster en Administración

Director (a): Aida Florencia Medina Lorza

UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI, FEBRERO DE 2012

## Resumen

El objetivo del siguiente trabajo de grado es: contrastar y describir, desde la óptica de diversas investigaciones basadas en el Modelo de la arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell (1999, 2002), cómo se afecta el alto desempeño de las organizaciones, aportando y sustentando la dinámica del modelo propuesto en la tesis doctoral.

Por consiguiente, se presentará los resultados y aspectos relevantes de algunas importantes investigaciones y estudios realizados por autores en universidades de Estados Unidos y Europa, con un enfoque hacia la configuración de la arquitectura de los recursos humanos, el modo de empleo y las relaciones laborales, y la incidencia de la singularidad y el valor de las habilidades, destrezas y conocimientos del capital humano.

**Palabras Clave:** arquitectura, configuración, singularidad, valor.

## **Abstract**

The objective of this research is to compare and describe, from the perspective of several research, based on the model of human resource architecture Lepak and Snell (1999, 2002), how it affects the high performance of organizations, providing and supporting the dynamics of the model proposed in the doctoral thesis.

Therefore, it will present the results and some relevant aspects of research and studies by authors from universities in the United States and Europe, with a focus on human resource configuration, employment mode and employment relationship, and the impact of the uniqueness and value of the skills, abilities and knowledge of human capital.

**Keywords:** architecture, configuration, uniqueness, value.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Página</b>
1. Introducción	7 – 8
2. Objetivos	8 – 9
2.1. Objetivo General	8
2.2. Objetivo específico	8 – 9
3. Justificación	9 – 10
4. Metodología	10 – 11
5. Marco Teórico	12 – 14
5.1. Arquitectura de Recursos Humanos: Modelo de Lepak y Snell	12
5.1.1. Introducción	12 – 13
5.2. Investigaciones que se basan y soportan el modelo	15 – 25
6. Conclusiones	26 – 27
7. Bibliografía	28 – 33

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

	<b>Página</b>
Tabla N° 1 Fundamentos teóricos de la arquitectura de RRHH	13
Figura N° 1 Sumario de la arquitectura de recursos humanos	14
Tabla N° 2 Compilado estudio analizado (Choudhury & Mishra, 2010)	34
Tabla N° 3 Compilado estudio analizado (Chambel & Sobral, 2011)	35
Tabla N° 4 Compilado estudio analizado (Melián & Verano, 2004)	36
Tabla N° 5 Compilado estudio analizado (Palthe & Kossek, 2002)	37

## 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos estratégicos que generalmente buscan las organizaciones a nivel local e internacional, es ser consideradas el mejor sitio para trabajar; para lograrlo, deben gestionar estratégicamente uno de los activos intangibles más importantes como el capital humano, elaborando propuestas de valor para ellos, generando así una gran fuente de ventajas competitivas y convirtiéndose en referente de la industria o sector al cual pertenecen. Sin embargo, inmerso en la heterogeneidad del recurso humano que forma parte de una organización, existe un reto interesante en su gestión y toma de decisiones para definir estrategias enfocadas desde su “*core business*” o negocio principal, a mejorar el desempeño y rendimiento de las empresas, desarrollando un diferenciador o ventaja competitiva, debido a la complejidad que representa tener personas que desde sus cargos aportan a la creación de valor en una proporción diferente, bien sea por la generalidad o especialidad de sus conocimientos o las actividades que desempeñan en la cadena de valor.

Para lograr superar este reto, la organización deberá focalizar los esfuerzos en la gestión estratégica del recurso humano, en aspectos más específicos como la motivación, la capacitación, el apoyo por parte del jefe, la coherencia y claridad organizacional, y la retribución entre otros; de manera que genere una percepción clara de un entorno donde las posibilidades de crecimiento personal y profesional

sea reales, donde el compañerismo, las relaciones con los jefes y la confianza permitan crear un ambiente amigable para realizar el trabajo de la mejor manera, donde haya un programa concreto en el desarrollo de habilidades y destrezas, de conocimientos y competencias, con el propósito de tener al personal pertinente, en el lugar de trabajo adecuado y alineado con los demás objetivos estratégicos de la organización.

Por todo lo anterior, se consideró pertinente realizar una búsqueda exhaustiva de los artículos escritos en los últimos 5 años en el mundo académico sobre nuestro tema de interés, de tal forma que se puedan ampliar las visiones y soportar la teoría básica formulada para el desarrollo de la investigación de tesis doctoral mencionada con antelación.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL:**

Contrastar y describir, según algunas investigaciones y estudios realizados en EEUU y Europa basados en el modelo de arquitectura de recursos humanos planteado por Lepak y Snell (1999, 2002), cómo se afecta el alto desempeño de las organizaciones, para aportar a la construcción de base conceptual en el modelo utilizado en el marco teórico de tesis doctoral mencionada anteriormente.



## **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Analizar y contrastar los resultados de los estudios e investigaciones realizadas, con referencia a la incidencia de la singularidad y el valor en la configuración de los recursos humanos, de manera tal que contribuya al enriquecimiento del documento final de la tesis doctoral.
- Analizar y contrastar los resultados de los estudios e investigaciones realizadas, con referencia a la incidencia de la singularidad y el valor en el modo de empleo.
- Analizar y contrastar los resultados de los estudios e investigaciones realizadas, con referencia a la incidencia de la singularidad y el valor en las relaciones laborales.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

La importancia de la gestión de los recursos humanos, ha tomado mayor relevancia en el mundo global y competitivo; las inversiones en tecnología de punta (sistemas, maquinaria y equipos), investigación y desarrollo, sin las personas con las habilidades y conocimientos idóneos, no representan beneficios ni ventajas comparativas o competitivas para cualquier organización, para lograrlo deberán poseer las características de rareza, durabilidad, difícilmente imitable y ser uno de los principales objetivos de la organización para dar la importancia

adecuada a cada una de las practicas de recursos humanos que se implanten (Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989).

Debido a este cambio en los procesos de dirección en las organizaciones, es de vital importancia presentar resultados de investigaciones y estudios realizados en diferentes áreas, para lograr determinar lineamientos óptimos de acuerdo a las necesidades que ellas requieran para desarrollar su arquitectura, tomando las consideraciones y el modelo planteado por Lepak *et al.* (1999,2002).

#### **4. METODOLOGÍA**

El proceso de investigación del siguiente trabajo fue basado en la aplicación de los conceptos y conocimientos de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (tales como el alineamiento interno y externo de las estrategias, la arquitectura de la organización enfocada en el conocimiento); y el Diseño y Capacidades Organizacionales (como el desarrollo de las estrategias, creación de valor y planeación estratégica).

Inicialmente fue determinado, el enfoque propuesto en la tesis doctoral y específicamente el capítulo 4.3 “La arquitectura de Recursos Humanos: El Modelo de Lepak y Snell”, pp. 53-85.; segundo, una vez realizado el análisis, comenzó la recolección de la información veraz, pertinente y relevante, sobre diversas investigaciones y estudios realizados por diferentes autores, entre ellos:

Jyotirmayee Choudhury y B.B. Mishra (El rol de la arquitectura de Recursos Humanos sobre el capital intelectual, 2010) , Jennifer Palthe, Ellen Ernst Kossek (Subculturas y modos de empleo: trasladando la estrategia de Recursos Humanos a la práctica, 2002), Santiago Melián-González, Domingo Verano-Tacoronte (¿Hay más de un camino para gestionar el recurso humano en las empresas?, 2006), María José Chambel y Filipa Sobral (El Entrenamiento es una inversión con retorno en los trabajadores temporales, 2011); investigaciones y estudios que ha utilizado el enfoque del modelo de la Arquitectura de Recursos Humanos propuesto por los autores Lepak *et al.* (1999, 2002); tercero, realizar la interpretación los resultados obtenidos, para finalmente, determinar los aportes de cada estudio que ayudan a soportar el planteamiento de la tesis doctoral, con referencia al efecto e incidencia que tiene los factores internos y externos sobre la configuración de la arquitectura de los recursos humanos de una organización.

Finalmente, al realizarse dicho análisis, se introducirá dentro del capítulo de tesis doctoral que se ha resaltado para el fin de éste trabajo comparativo, donde se podrá ir ampliando en el curso del documento o se hará verbalmente.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS: MODELO DE LEPAK Y SNELL

#### 5.1.1 Introducción

Las organizaciones entendieron que para obtener una mejor competitividad en un mundo globalizado, deberían de enfocar sus estrategias y esfuerzos a lo que mejor saben hacer: “*core business*”<sup>1</sup>; he aquí la importancia relevante que tiene en toda compañía, definir qué actividades son importantes para el negocio y deben ser desarrolladas bajo un esquema de internalización y cuáles no son tan relevantes y pueden ser desarrolladas bajo un esquema de externalización según las habilidades de sus empleados, sin colocar en riesgo aspectos organizacionales y funcionales (Miles y Snow, 1984; Baron, Davis-Blake y Bielby, 1986; Davis-Blake y Uzzi, 1993 y Stewart, 1997) y las diferentes relaciones de empleo que se derivan de estos esquemas mencionados anteriormente (Matusik y Hill, 1998; Rousseau, 1995 y Tsui, A.S., Pearce, J. L., Porter, L.W., y Hite, J. P., 1995). Entre muchas de las estrategias aplicadas para mejorar su relación de costo/beneficio, se encuentra la subcontratación u “*outsourcing*”<sup>2</sup>, considerado como uno de las diez fuerzas o aplanadores de la era actual (Friedman, 2005).

<sup>1</sup> Traducimos el término inglés “core” como principal o esencial.

<sup>2</sup> Friedman, Thomas I. (2005). The World is flat. VII Edición, pp 113 – 124.

El modelo presentado por Lepak *et al.* (1999, 2002), se basa en los fundamentos de la teoría de costes de transacción (Coase, 1937; Klein, Crawford y Alchain, 1978; Williamson, 1975 y 1981), la teoría del capital humano (Becker, 1964; Flamholtz y Lacey, 1981; Schultz, 1961) y la teoría de recursos y capacidades (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).

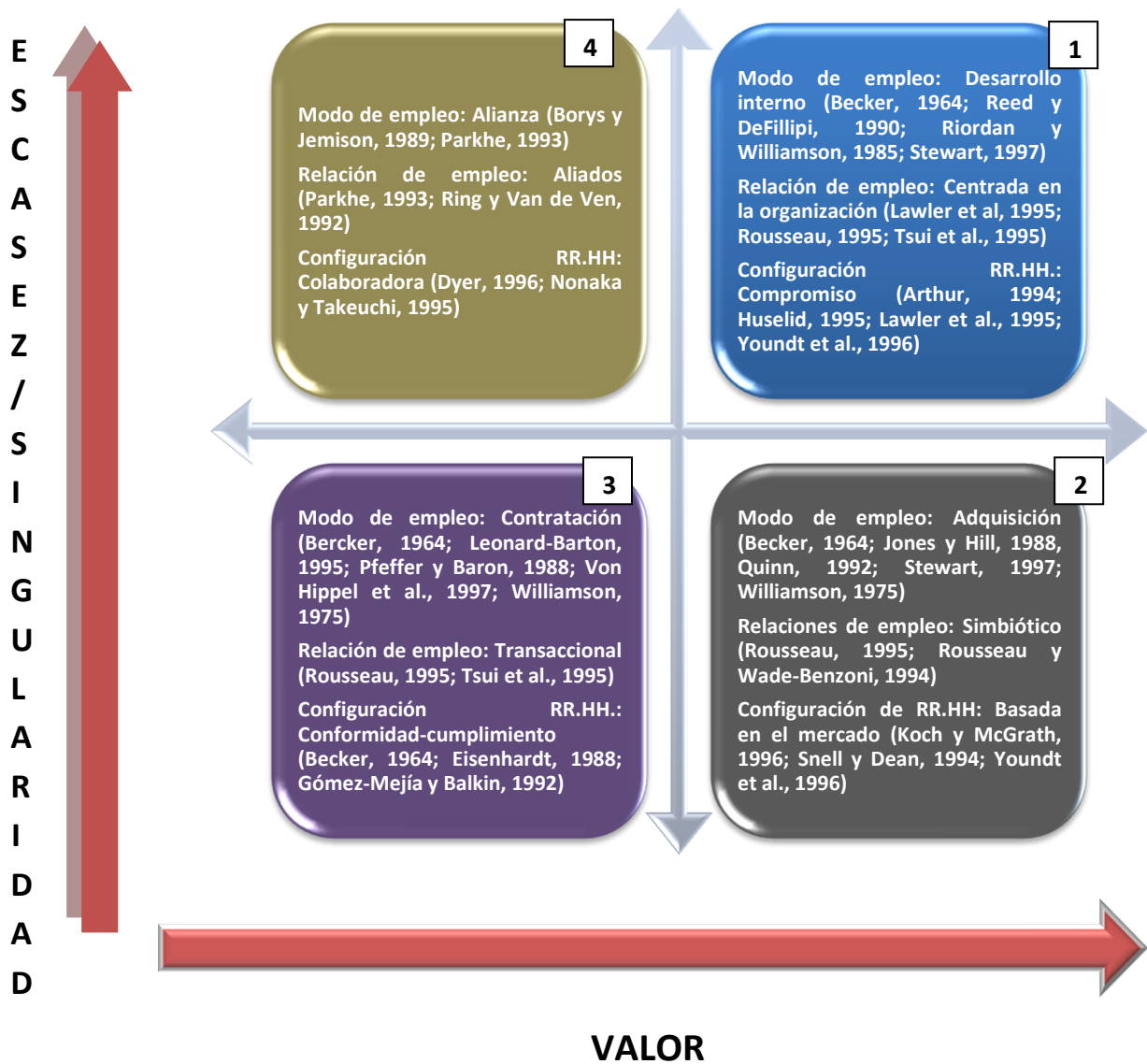
En la tabla N° 1 presenta los principales aspectos teóricos que soportan el modelo

**Tabla No. 1. Fundamentos teóricos de las Arquitectura de RRHH**

<b>PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA LA ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>Perspectiva Teórica</b>	<b>Implicaciones para la Administración del Empleo</b>	<b>Constructos Clave</b>
<b>Teoría de Costes de Transacción</b>	Transacciones de mercado y producción interna pueden ser vista como alternativas; hay costes asociados con la administración de personal a través de acuerdos de mercado (por ejemplo, costes de transacción) versus acuerdos dentro de la jerarquía (por ejemplo, costes burocráticos); las empresas están enfocadas en utilizar la forma más eficiente de organizar el empleo; las inversiones específicas de las empresas conllevan costes de evaluación y supervisión para asegurar el cumplimiento; las empresas se esfuerzan en minimizar los costes ex ante y ex post asociados con la administración de personal (Coase, 1937; Klein, Crawford, & Alchian, 1978; Williamson, 1975).	Activo específico, incertidumbre, transacción versus costos burocráticos
<b>Teoría del Capital Humano</b>	Destaca los costes laborales relacionados con el retorno de la inversión (ejemplo, productividad futura), para el desarrollo de las habilidades y conocimiento del empleado (por ejemplo, educación y formación); los empleados son dueños de su propio capital humano; las empresas se protegen evitando transferir sus inversiones en capital humano a otras empresas; las inversiones en el desarrollo de habilidades genéricas corresponden a los trabajadores mientras que inversiones en formación específicas a las empresas corresponden a las mismas (Becker, 1964; Flamholtz & Lacey, 1981; Schultz, 1961).	Habilidades genéricas versus especializadas; transferibilidad de habilidades
<b>Teoría basada en los recursos</b>	Destaca la relevancia estratégica del Conocimiento Basado en Competencias en términos de relación directa para alcanzar y sostener una ventaja competitiva; las competencias básicas son aquellas que son valiosas, raras, inimitables y no transferibles (Barney, 1991; Prahalad y Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984).	Valor, rareza, inimitabilidad, no transferibilidad

Fuente: Lepak y Snell (1999: 34)

Figura No. 1. Sumario de la arquitectura de recursos humanos



Fuente: Lepak y Snell (1999: 37)

## **5.2 Investigaciones y estudios que se basan y soportan el modelo de Lepak y Snell (1999)**

Se ha realizado diversos estudios e investigaciones que basan su enfoque en el modelo planteado por Lepak *et al.* (1999, 2002), y utilizan elementos concretos relacionados con el capital humano y su modo de empleo, de acuerdo con la singularidad y el valor que aportan, permitiendo determinar estrategias para hacer un buen uso y lograr mejores desempeños en la dirección estratégica de recursos humanos.

Para alcanzar un alto desempeño, las organizaciones no sólo deben enfocarse en mejorar el rendimiento de sus operaciones, con infraestructura, tecnología e inversiones logísticas, variables que serán posiblemente fácilmente imitables por la competencia en la medida que dispongan de los recursos financieros suficientes; también es necesario como parte de su estrategia, mantener la ventaja competitiva en su capital humano, al aplicar prácticas que se complementen entre sí (integralidad) y crear las conexiones necesarias para aumentar la posibilidad de un mayor efecto en el rendimiento de la organización. Para ello, se debe adquirir el capital humano con el perfil adecuado a los cargos que requiere la organización, poder atraer, retener y mantener un alto nivel de los empleados será una práctica que deberá ir en conjunto con un desarrollo interno del capital humano, que permite afinar y mejorar las habilidades, destrezas y conocimientos propios de la

organización que aumentan su especificidad/singularidad (Choudhury y Mishra, 2010), que en algunos casos son únicos y difícil de imitar (Barney, 1991).

Choudhyry *et al.* (2010), realizaron un estudio donde soportan estadísticamente que una configuración y prácticas de recursos humanos, mejora el capital intelectual de una organización, basado en la adquisición y desarrollo interno de las habilidades y consistente con la singularidad y el valor de las destrezas y habilidades de los empleados, el modo y relaciones de empleo; el estudio se realiza a un grupo de tecnología de la información en India, con la participación de 466 personas con un perfil demográfico, género y edad diverso y los resultados obtenidos demuestran la gran relación existente entre una configuración de adquisición (regresión lineal:  $R^2 = 0,699$ ), una configuración de desarrollo interno (regresión lineal:  $R^2 = 0,776$ ) con un nivel de organización de capital humano y caracterizando los dos primeros cuadrantes del modelo de arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell (1999, 2002); el primer cuadrante, que presenta una alta singularidad y alto valor y el segundo cuadrante que caracteriza un alto valor, pero con baja singularidad.

Pero, es imperativo recalcar que el entrenamiento y desarrollo de habilidades y destrezas dentro de la organización, debe no sólo enfocarse a aquellos que aportan con su valor y grado de singularidad a la ventaja competitiva de la organización; también, aquellos que por su aporte de singularidad y valor bajo caracterizan el tercer cuadrante del modelo de arquitectura de recursos humanos establecido por Lepak *et al.* (1999, 2002), perciben el entrenamiento y desarrollo



de habilidades y capacidades como un compromiso afectivo con la organización (Chambel y Sobral, 2011), este aspecto es relevante al momento de generar la dinámica de convertir aquellos empleados que ocupan este cuadrante en creadores o aportadores de valor y singularidad. Estos autores llevaron a cabo un estudio con 240 trabajadores de Call Centers para explorar la relación entre el compromiso de los empleados temporales con la organización, cuando se ejecutan estrategias de entrenamiento que incluye estos trabajadores, concluyendo aunque limitado por su alcance, que la inversión en el entrenamiento es una relación gana-gana (trabajadores temporales y organización), y contribuye a una relación de empleo efectivo (Chambel *et al.*, 2011) gracias al compromiso afectivo generado por la integración y buen trato percibido por parte de los trabajadores temporales con la organización.

No sólo el capital intelectual por sí sólo puede generar un alto desempeño de las organizaciones, como lo mencionamos anteriormente, la integralidad de las prácticas y estrategias son fundamentales para lograr alinearlas con la visión y objetivos estratégicos de la organización; es aquí donde aparece la relevancia de la cultura organizacional que representa un cimiento principal en el soporte de la estrategia corporativa, y el fortalecimiento de esta estructura se puede llevar a cabo con la ejecución de dos procesos: Alinear las prácticas de recursos humanos con la estrategia organizacional en la medida que proporcione y promueva las normas y comportamientos que desea la organización, a través de su planificación

y realizar la selección de aquellas personas que compartan los valores corporativos (Cabrera y Bonache, 1999; Barney, 1986).

Pero ante la diversidad existente de capital humano en el entorno de las organizaciones, consecuencia de un mundo globalizado y la disminución o eliminación de barreras entre los países, no sólo en los mercados de bienes, sino también en la prestación de los servicios, incluyendo la mano de obra (Johnston, 1991; Tung, 1995; Friedman, 2005), hoy por hoy podemos encontrar una marcada diversidad cultural y subcultural en las organizaciones con personas que provienen de otras regiones del país donde se encuentra establecida la organización y más aún de diferentes países, de diferente género y edades (Rhodes, 1983; Jackson y Álvarez, 1991), que amplían el grado de complejidad en la gestión estratégica de recursos humanos y para dar una posible solución integramos el estudio realizado por los autores Palthe y Kossek (2002). Estos autores, presentan un estudio heurístico a partir de las principales teorías de la gestión estratégica de los recursos humanos: universalista (Osterman, 1994; Pfeffer, 1994), contingente (Delaney y Huselid, 1995), configuracional (Doty y Glick, 1994; MacDuffie, 1995; Mintzberg, 1979) y arquitectura emergente (Lepak *et al.*, 1999,2002); estos autores argumentan la existencia de subculturas organizacionales dentro de una organización y no de una única cultura organizacional, una posición simplista y ortodoxa que comúnmente se asume en las diversas investigaciones realizadas y cómo estas subculturas inciden en las estrategias al momento de llevarlas a la práctica.

Utilizan planteamientos y lineamientos del modelo de Lepak *et al.* (1999,2002) y toman aspectos como los modos de empleo que están asociados a la singularidad y valor del capital humano: Desarrollo interno (Becker, 1964; Reed y DeFillipi, 1990; Riordan y Williamson, 1985; Stewart, 1997), Adquisición (Becker, 1964; Jones y Hill, 1988, Quinn, 1992; Stewart, 1997; Williamson, 1975), contratación (Bercker, 1964; Leonard-Barton, 1995; Pfeffer y Baron, 1988; Von Hippel, C., Mangum, S.L., Greenberger, D.B., Skoglund, J.D. and Heneman, R.L., 1997; Williamson, 1975) y Construir alianzas (Borys y Jemison, 1989; Parkhe, 1993), agregando la presencia de las subculturas organizacionales (Centrada en el empleado, centrada en la profesión, centrada en la tarea, centrada en la innovación) , definidas para cada modo de empleo y estableciendo una estrategia de arquitectura: Hacer el capital humano, Comprar capital humano, contratar capital humano y asociar/colaborar para el capital humano, que dentro del marco presentado establece un tipo de práctica de recursos humanos: Entrenamiento y Desarrollo, Evaluaciones del desempeño, Recompensas e incentivos y Personal (Contratación temporal vs. permanente).

Las características principales de una subcultura centrada en el empleado son el gran compromiso del empleado hacia la organización donde la lealtad y las tradiciones son valoradas (Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. and Sanders, G., 1990), utilizan el modelo de Lepak *et al.* (1999, 2002), caracterizando el desarrollo interno, el compromiso y una relación de empleo a largo tiempo que sirva de vínculo para lograr que la estrategia de crear o “hacer” el capital humano

se lleve a la práctica satisfactoriamente (Palthe *et al.*, 2002) y sintetizando y complementando los aspectos característicos del cuadrante N°1 establecido en el modelo (Lepak *et al.*, 1999, 2002).

La subcultura centrada en la profesión se caracteriza por una gran adherencia a los estándares profesionales, regulaciones y normas (Hofstede *et al.*, 1990), al relacionar estos aspectos con el cuadrante N°2 del modelo de Lepak *et al.* (1999, 2002), donde se establece el modo de empleo de adquisición del capital humano, nos permite visualizar una relación de empleo simbiótica y limitada en la medida que se obtiene beneficios de una u otra parte y los términos y condiciones de empleo son fijados por el mercado laboral (Palthe *et al.*, 2002).

La subcultura centrada en la tarea para la contratación de capital humano, se caracteriza en el logro de metas y las normas organizacionales, tienden a los empleados orientados a los resultados con controles de supervisión (Hofstede *et al.*, 1990), al complementar sus argumentos con los planteamientos del modelo de Lepak *et al.*, (1999), específicamente con el cuadrante N°3, establece que las habilidades que poseen los empleados no hacen parte del negocio principal y su singularidad es limitada, en esta categoría podemos encontrar aquellos empleados que se contratan temporalmente, por subcontratación o por prestación de servicios (Palthe *et al.*, 2002).

Por último, las características de la subcultura centrada en la innovación para la creación de alianzas de capital humano presentan muy poco control y una alta

creatividad (Hofstede *et al.*, 1990), establecemos la conexión con el cuadrante N°4 del modelo de Lepak *et al.*, (1999), al identificar que la creatividad y flexibilidad son importantes al momento de su singularidad, pero pueden no aportar a la generación de valor de la organización, se crea una estrategia colaborativa, con aliados para el crecimiento, generación y desarrollo de nuevas ideas (Palthe *et al.*, 2002). Estas sinergia entre las subculturas organizacionales (Palthe *et al.*, 2002) y utilizando los planteamientos en los modos de empleos (Lepak *et al.*, 1999), muy posiblemente permitirán un ambiente óptimo para llevar a la práctica las estrategias de recursos humanos, ofreciendo a la organización un camino hacia la ejecución y alineamiento de su estrategia corporativa, táctica y operativa, que difícilmente en las actuales organizaciones completan su ciclo y quedan como planes de acción sin ejecutar y obviamente sin resultados de desempeño medibles.

Uno de los estudios más afines y concluyentes del modelo planteado por Lepak *et al.*, (1999), fue el realizado por Melián González y Domingo Verano (2004): *Is there more than one way to manage human resources in companies?*<sup>3</sup>, aunque agregan un elemento distintivo basado en la sofisticación en las practicas de recursos humanos, los resultados establecen que las practicas de recursos humanos están asociadas a variaciones en el valor y la singularidad del capital humano dependiendo de la importancia del trabajo dentro de las compañías (Melián *et al.*, 2004).

<sup>3</sup> Traducimos: ¿Hay más de un camino para gestionar los recursos humanos en las empresas?

Este estudio fue realizado en 735 compañías localizadas en España, dirigida a directores de RH (miembros de la asociación española de Dirección de personal), de las cuales se obtuvo 91 encuestas perfectamente diligenciadas, que consistía en treinta (30) prácticas de recursos humanos, clasificadas de acuerdo a los principales aspectos de Selección de personal, Desarrollo y entrenamiento, Compensación, Evaluación de desempeño y condiciones laborales.

El 72.5% identificó el grupo de su fuerza laboral dentro de las cuatro cuadrantes del modelo de Lepak *et al.*, (1999), mientras que el 27.5% restante, ubico su fuerza laboral en los cuadrantes 1, 2 y 3.

Los resultados reflejan que las prácticas de RH son más sofisticadas para los trabajos que aportan mayor valor y singularidad para la compañía (cuadrantes 2 y 4 del modelo de Lepak *et al.*, 1999) y menos sofisticación para aquellos trabajos que aportan menor valor y singularidad (cuadrante 3 del modelo de Lepak *et al.*, 1999;2002) y una gran similitud en las prácticas de RH aplicadas a los trabajos que aportan valor y singularidad y aquellos que aportan valor y poca singularidad (cuadrantes 1 y 2 del modelo de Lepak *et al.*, 1999;2002).

El estudio arrojó un promedio de días para la selección de personal que pertenece al cuadrante 1 (aporta valor y singularidad), de 45.2 días, para las compañías que se identificaron con los cuatro cuadrantes del modelo y un promedio de 17.1 días para el cuadrante 3 (no aporta valor y singularidad). Todas las técnicas de selección de personal fueron aplicadas para este proceso en los

cuadrantes 1 y 2; mientras que para los cuadrantes 3 y 4 se concentró más en el test psicológico. Para aquellas compañías que se identificaron con los tres primeros cuadrantes del modelo, este proceso de selección de personal presentó un promedio de 28.4 días para el cuadrante 1 (valor y singularidad), 23.6 días para el cuadrante 2 (valor y no singularidad) y 15.6 días para el cuadrante 3 (no valor y no singularidad).

Con referencia al aspecto de entrenamiento y desarrollo, las compañías con cuatro cuadrantes del modelo presentaron mayor entrenamiento en habilidades gerenciales y de estrategia de negocios para los cuadrantes 1 y 2, con 100% y 86.4% respectivamente; mientras que los cuadrantes 3 y 4 reciben una formación más general en tareas y técnicas de trabajo (100%). El plan de carrera es más direccionado a los perfiles del cuadrante 1 que las demás cuadrantes.

Para las compañías que identificaron tres cuadrantes del modelo, basan su entrenamiento para el perfil del cuadrante 1, también en habilidades gerenciales y estrategia con un 64% y 72% respectivamente; mientras el perfil del cuadrante 2 tiene un 32% y 36% respectivamente y finalmente para el cuadrante 3 no se realiza entrenamiento en estos aspectos.

En cuanto a la compensación en compañías que identificaron los cuatro cuadrantes del modelo, la compensación mixta (fija y variable) representó el 100% para los cuadrantes 1 y 2; seguido del cuadrante 4 con 86.4% y el cuadrante 3 con tan sólo 38%. Una tendencia similar se observó en los bonos por objetivos.

Para las compañías que identificaron los tres primeros cuadrantes, los resultados fueron muy similares, salvo la compensación por comisiones que fue utilizada en su mayoría por los cuadrantes 1 y 2 con 32% y 68% respectivamente.

El aspecto de evaluación del desempeño para las compañías con cuatro cuadrantes, todos los trabajos para los cuadrantes 1 y 2 fueron sujetos a un sistema formal de evaluación de desempeño (100%) y a evaluación potencial (100%), y en menor medida para los cuadrantes 3 y 4 (desempeño: 51.5% y 75.8%; evaluación potencial: 63.6% y 74.2%, respectivamente). Para las compañías que identificaron tan solo tres cuadrantes, no se observa diferencias significativas de la evaluación potencial.

El último aspecto a analizar, indica que las compañías que identificaron los cuatro cuadrantes, presentaron gran autonomía para el perfil del cuadrante 1 con 90.9% y participación en la toma de decisiones 87.9%; para el cuadrante 2 la autonomía representó un 87.9% y la toma de decisiones un 74.2%; el cuadrante 3 presentó una autonomía del 13.6% y 0% en toma de decisiones; finalmente, el cuadrante 4 tiene una mediana autonomía (50%) y baja participación en la toma de decisiones (24.2%). El estudio revela que el contrato a tiempo parcial y temporal sólo se observa en el cuadrante 3 y la subcontratación es mayor en este cuadrante (75.8%) y en menor medida en el cuadrante 4 (39.4%).

Para las compañías que identificaron tan sólo tres cuadrantes, la tendencia es similar, salvo por la autonomía en el trabajo y el horario flexible, los cuales difieren



significativamente entre el cuadrante 1 (100%, 64%) y el cuadrante 2 (68% y 32%).

El aporte de este estudio en particular, propende por identificar y caracterizar los diferentes cuadrantes del modelo planteado por Lepak *et al.*, (1999, 2002)

La complejidad de las actividades que se desarrollan en un puesto de trabajo, será un aspecto relevante para tomar la decisión de externalizar o no estos puestos. El entorno cambiante en cuanto a gustos, necesidades, obliga a tener cierta flexibilidad a las organizaciones para responder a estos. En el contexto de un alto grado de incertidumbre en el entorno y los cambios rápidos, es difícil para un empresario saber de antemano qué tipo de problemas se encontrarán en el futuro. Por lo tanto, al menos por la complejidad del trabajo y los motivos externos de adaptación, para el empleador puede resultar ventajoso dejar algunas de las obligaciones especificadas y tratar la relación de trabajo como una combinación de intercambio económico y social y no como un intercambio puramente económico. (Davis-Blake y Uzzi, 1993).

## **6. Conclusiones.**

El aporte a la tesis doctoral que se obtuvo del análisis de los diversos estudios e investigaciones realizadas, sobre la gestión estratégica de recursos humanos, teniendo en cuenta su enfoque a evaluar sectores específicos, se fundamenta en validar la estrecha relación entre la configuración de las prácticas de recursos humanos, modo de empleo y relaciones laborales, con la singularidad y el valor, permitiendo definir e implementar estrategias particulares e innovadoras con el objetivo de alcanzar un alto desempeño (rentabilidad, crecimiento, participación, valor de acciones en la bolsa, etc.), siempre y cuando, permita diseñar y desarrollar las capacidades organizacionales inmersas en las ventajas competitivas sostenibles, interiorizando la cultura organizacional y generando sinergias e integralidad en el capital humano que finalmente aporten a la creación de valor para la organización desde su singularidad o especificidad.

Para lograr lo anteriormente expuesto, es innegable la necesidad de dar la dinámica apropiada a las diferentes propuestas o estrategias en la gestión estratégica de recursos humanos, direccionando a todos los colaboradores en la búsqueda de los objetivos organizacionales, que si bien son importantes para el beneficio económico de toda organización, representa el sostenimiento o perdurabilidad de la misma, a través del tiempo, y desarrollando nuevas fuentes flexibles que permitan ajustarse a los cambios rápidos del entorno.

Realizamos una cobertura al propósito central del objetivo de la investigación, donde se pretendía: “Analizar, reflexionar y describir, según algunas investigaciones y estudios realizados, basados en el modelo de arquitectura de recursos humanos planteado por Lepak *et al.* (1999), Cómo se afecta el alto desempeño de las organizaciones, para aportar a la construcción de base conceptual en el modelo utilizado en el marco teórico de tesis doctoral mencionada anteriormente.”

De igual manera se dio respuesta a los objetivos específicos a través del análisis conceptual teórico, corroborando qué tanto se podría contrastar los resultados de dichas investigaciones en referencia a la incidencia de la singularidad y la configuración de recursos humanos, y proveer un gran aporte para el trabajo final a insertar en el documento final de tesis doctoral, donde hallamos artículos científicos actualizados, investigando la temática y soportando el documento con teoría específica, que permite analizar la tendencia conceptual en particular y contrastar de qué manera se puede intervenir en las organizaciones para generar mayor rendimiento del área de recursos humanos a través de sus prácticas organizacionales.

## 7. Bibliografía.

Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Barney, J.B. (1986). Organization culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1. pp. 99-120. Copyright by Southern Management Association.

Barney, J, Wright P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. Vol. 37, No. 1, pp. 31 – 46.

Baron, J. N., Davis-Blake, A., y Bielby, W. T. 1986. The structure of opportunity: How promotion ladders vary within and among organizations. *Administrative Science Quarterly*, 31: 248–273.

Becker, G. S. (1964). *Human capital*. New York: Columbia University Press.

Borys, B. y Jemison, D.B. (1989). “Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations”, *Academy of Management Journal*, vol. 14, N° 2, pp. 234-249.

Cabrera, E. F., & Bonache, J. (1999). An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, 22(1), 51–60.

Chambel, M. J. y Sobral, (2011). F. Training is an investment with return in temporary workers. A social exchange perspective. *Career Development International*. Vol. 16 N° 2, pp. 161 – 177.

- Choudhury, J. y Mishra, B.B. (2010). Role of HR architecture on intellectual capital. *The Journal of Business Perspective*. Vol. 14. N° 1 & 2, enero – junio 2010.
- Coase, R. (1937). "La Naturaleza de la Empresa". En Cuervo, A., Ortigueira, M., y Suárez, A. (1979, eds.), *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*, Pirámide, Madrid.
- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38: 195–223.
- Delaney, J. y Huselid, M. (1996), "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 949-69.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504-1513.
- Doty, D.H y Glick, W.H. (1994), "Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling", *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 230-51.
- Flamholtz, E. y Lacey, J. (1981). *Personnel management: Human capital theory and human resource accounting*. Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, UCLA.
- Friedman, Thomas I. (2005). *The World is flat: Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. VII Edición, pp. 113 – 124.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. and Sanders, G. (1990), "Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp. 286-316.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*, London: McGraw-Hill.

Jackson, S.E. y Álvarez, E.B. (1991), "Working through Diversity as a Strategic Imperative". En Jackson, S.E. (Ed.) (1991): Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives. Society for Industrial and Organizational Psychology. New York.

Johnston, W.B. (1991) "Global Workforce 2000: The New World Labor Market". Harvard Business Review, Vol. 69, N° 2, pp. 115-127.

Jones, G. R. and Hill C. W. L. (1988). 'Transaction cost analysis of strategy-structure choice', Strategic Management Journal, 9(2), pp. 159-172.

Klein, B, Crawford, R. G., Alchian, A. A. (Oct., 1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. Source: Journal of Law and Economics, Vol. 21, No. 2, pp. 297-326. Published by: The University of Chicago Press for The Booth School of Business of the University of Chicago and the University of Chicago Law School. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/725234.pdf>

Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L., Drake, B. Strategic human resource management: The evolution of the field. Human Resource Management Review 19 (2009) 64–85

Leonard-Barton, D. (1995). Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation. Harvard Business School Press, Boston.

Lepak, D. P. y Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. Academy of Management Review, 24(1), 31-48.

Lepak, D. P. y Snell, S. A. (2002). "Examining the Human Resource Architecture: The relationship among human capital, employment and human resource configurations". Journal of Management, 28(4), 517-543.

MacDuffe, J.P. (1995), "Human Resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial & Labor Review*, Vol. 48, pp. 197-221.

Matusik, S. F., y Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: 680–697.

Melián, S. y Verano, D. (2006). Is there more than one way to manage human resources in companies? *Personnel Review*. Vol. 35, N° 1. Pp 29 – 50.

Miles, R. y Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1): 36–52.

Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Osterman, P. (1994), "How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it? Results from a national survey", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, pp. 173-188.

Palthe, J. y Kossek, E. (2002). Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice. *Journal of Organization Change Management*. Vol. 16 N° 3, 2003, pp 287 – 308.

Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794–829.

Peteraf, M. (1993). Intra-industry Structure and their Response Toward Rivals. *Managerial and Decision Economics*, 14(6), 519-528.

Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through people: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Pfeffer, J., and J.N. Baron. (1988). Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. In B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10:257–303. Greenwich, CT: JAI Press.

Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise*. New York, NY, Free Press.

Reed, R. y Defillipi, R. J. (1990). “Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage”. *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.

Rhodes, S.R. (1983): “Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and a conceptual analysis”. *Psychological Bulletin*, Vol. 93, pp. 328-367.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA, SAGE Publications.

Schultz, T. W. (1961). Investments in human capital. *American Economic Review*, 52(1), 1–17.

Stewart, T. (1997). *Intellectual capital*. New York, NY, Doubleday-Currency.

Tsui, A.S., Pearce, J. L., Porter, L.W., y Hite, J. P. (1995). Choice of employee–organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. En G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Greenwich, CT: JAI Press, 117–151.

Tsui, A.S., Pearce, J. L., Porter, L.W. y Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee–organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.

Tung, R.L. (1995): “Guest editor’s introduction: strategic human resource challenge: managing diversity”. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, N° 3, pp. 482-493.



Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Von Hippel, C., Mangum, S.L., Greenberger, D.B., Skoglund, J.D. and Heneman, R.L. (1997). Temporary employment: Can organizations and employees both win? *Academy of Management Executive*, 11, 93-104.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, N.Y.

**Tabla N° 2: Compilado de estudios analizados y resumen.**

Jyotirmayee Choudhury & B.B. Mishra (2010) - RELATION WITH ROBERT KASSE
<p>Rol de la arquitectura de HR sobre el Capital Intelectual:</p> <p><b>Propuesta:</b> Práctica HR integral <b>Propósito:</b> examinar cómo diferentes configuraciones de HR, facilitan el desarrollo de diversos aspectos de capital intelectual. <b>Capital humano:</b> Adquisición y Desarrollo de HR <b>Capital social:</b> Igualdad y Colaboración de HR <b>Capital organizacional:</b> Documentación y Tecnología de la información de HR</p> <p><b>Estadísticas de estudio:</b> Amplio grupo de Tecnología de la información India (nivel de direccionamiento bajo, medio y alto). <b>Tipo de muestreo:</b> Aleatorio estratificado. <b>Modelo:</b> Regresión lineal. <b>Tamaño de muestra:</b> 466 personas <b>Perfil demográfico:</b> Organizaciones pequeñas, medianas y grandes (46% corresponde a encuestados de grandes organizaciones, 31% a encuestados de pequeñas y 23% a encuestados de medianas organizaciones). <b>Género:</b> 37% corresponden a participantes mujeres y 63% a participantes hombres. <b>Edad:</b> El 52,8% de los encuestados, corresponde al grupo de personas con edades entre 26 - 34 años. <b>Experiencia:</b> El 51,3% de los encuestados, corresponde al grupo de personas entre 5 a 10 años de experiencia en la actual organización.</p> <p><b>Resultados Regresión lineal:</b> El modelo de regresión lineal del capital humano con la configuración de adquisición de RH se relaciona positivamente. R2: 0,699; Std. Error: 0,279. El modelo de regresión lineal del capital humano con la configuración de desarrollo de RH se encuentra significativamente relacionada. R2: 0,776; Std. Error: 0,2406. El modelo de regresión lineal de la configuración igualitaria de RH con el capital social esta muy poco relacionada R2: 0,079; Std. Error: 0,3886. El modelo de regresión lineal de la configuración Colaborativa de RH con el capital social esta muy poco relacionada. R2: 0,228; Std. Error: 0,3812. La ecuación de regresión de la configuración de Documentación de RH y el capital organizacional también está significativamente relacionada. R2: 0,819; Std. Error: 0,3561. La ecuación de regresión de la configuración de Sistemas de información de RH y el capital organizacional está bien relacionada. R2: 0,849; Std. Error: 0,3251.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla N° 3: Compilado de estudios analizados y resumen.**

María José Chambel & Filipa Sobral (2011) -RELATION WITH 1997 ARTICLE
<p>La formación es una inversión con retorno en los trabajadores temporales:</p> <p><b>Propósito:</b> Analizar si es posible una relación de intercambio social entre trabajadores temporales y las organizaciones.</p> <p><b>Estadísticas de estudio:</b> Estadística descriptiva Aplicado a grupo de Trabajadores de call center de una compañía portuguesa.</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b> Encuesta aleatorio simple.</p> <p><b>Modelo:</b> Correlación y Regresión múltiple.</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b> 240 empleados de call center, todos de agencias temporales.</p> <p><b>Género:</b> 61,7% corresponden a participantes mujeres y 38,3% a participantes hombres. (variable de control)</p> <p><b>Edad:</b> Promedio de edad de 27,4 años con SD: 7,6 años. (variable de control)</p> <p><b>Experiencia y entrenamiento:</b> Tasa baja en promedio de antigüedad de 13.7 meses y SD: 12.1 meses. El promedio de la tasa de duración de entrenamiento es de 50,7 horas (mín: 12 h y máx: 90 h).</p> <p><b>Medidas:</b> Utilización de seis ítems para evaluar el entrenamiento como forma de promover la empleabilidad Cada ítem con un factor de carga de 0,73 o mayor (hasta 0,83), para explicar la varianza de 62,17% con una confiabilidad de alfa: 0,87. Escala de 1= desacuerdo; 5=de acuerdo Utilización de encuesta de Percención de Apoyo Organizacional, desarrollado por Eisenberger et al. (1986) que incluye 17 ítems con escala de 1=Muy en desacuerdo; 7= muy de acuerdo Utilización de la escala de Compromiso Afectivo de Meyer (1993).</p> <p><b>Resultados:</b> Entre más perciben el entrenamiento como forma de promover la empleabilidad, mayor es su nivel de compromiso afectivo (Beta: 0,51; <math>p &lt; 0.001</math>) Para los trabajadores temporales la percepción de apoyo organizacional media parcialmente la relación entre, la formación como forma de promover la empleabilidad y el compromiso de afectivo de los trabajadores. (Beta: 0,54; <math>p &lt; 0,001</math>).</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla Nº 4: Compilado de estudios analizados y resumen.**

Santiago Melián Gonzalez & Domingo Verano Tacoronte (2003,2004)
Diferentes formas de direccionar la gestión de HR en las compañías:
<p><b>Propósito:</b> Las practicas de RH pueden variar dependiendo de la importancia que las compañías conceden al trabajo.  Identificación de 4 combinaciones VS, VNS, NVNS, NVS (V = Valor, S = Singularidad, N = NO).  Listado de 30 practicas de RH en el cuestionario, inmersas en 5 grandes aspectos: Selección de personal, Entrenamiento y Desarrollo, Compensación, Evaluación de desempeño y Condiciones de trabajo.</p> <p><b>Estadísticas de estudio:</b>  Dirigido a Directores de RH (miembros de la Asociación Española de Dirección de Personal).  Cuestionario con un listado de 30 practicas en RH.  <b>Tipo de muestreo:</b> Aleatorio simple. Variables cualitativas con escala nominal.  <b>Modelo y pruebas:</b> Regresión lineal, ANOVA, CHI-Cuadrado, Tabla cruzada de contingencia, corrección de Yates para aproximar la distribución binomial a una normal y test de Scheffe.  <b>Tamaño de muestra:</b> 92 encuestas  <b>Perfil demográfico:</b> 735 compañías localizadas en España.  <b>Resultados:</b> 72,5% identificaron el grupo de fuerza laboral dentro de las cuatro combinaciones y el 27,5% identificaron su fuerza de trabajo dentro de los tres primeras combinaciones (VS, VNS y NVNS).  <u><i>El proceso de Selección de personal tardó más días en compañías con cuatro combinaciones:</i></u>  VS (promedio 45,2 días) y pocos días para la combinación NVNS (promedio 17,1 días). Todas las técnicas, fueron aplicados más en la selección de personal para posiciones en las combinaciones VS y VNS; mientras en las combinaciones NVNS y NVS se concentró más en test psicológico.  <u><i>El proceso de Selección de personal en compañías con tres combinaciones:</i></u>  Había más uso de todas las técnicas de selección para posiciones en las combinaciones VS y VNS; el proceso de selección fue largo (promedio 28,4 días para VS; 23,6 días para VNS y 15,6 días para NVNS). Ambos grupos (con 3 y 4 combinaciones), presentó mayor participación de directores en la decisión de selección.  <u><i>El entrenamiento y desarrollo para compañías con cuatro combinaciones presentó:</i></u>  Mayor porcentaje al entrenamiento en habilidades gerenciales y de estrategia de negocios para las combinaciones VS y VNS (100% y 86,4% respectivamente); mientras que para las combinaciones NVNS y NVS, reciben una formación más general en tareas y técnicas de trabajo (100%). Es más frecuente un plan de carrera para VS que en las demás combinaciones  <u><i>El entrenamiento y desarrollo para compañías con tres combinaciones presentó:</i></u>  Todas las combinaciones recibieron entrenamiento en tareas de trabajo (100%). La combinación VS recibió mayor entrenamiento en habilidades gerenciales y estrategia (64% y 72% respectivamente), seguido de la combinación VNS con 32% y 36% y la combinación NVNS sin entrenamiento en estos aspectos.  <u><i>La compensación en compañías con cuatro combinaciones presentó:</i></u>  La compensación mixta (parte fija y parte variable) en las combinaciones VS y VNS fue mayor con un 100%, seguido por NVS con 86,4%; mientras en la combinación NVNS sólo representó el 38%. Una tendencia similar se observó en los bonos por objetivos.  <u><i>La compensación en compañías con tres combinaciones presentó:</i></u>  Los resultados fueron muy similares, excepto por la compensación por comisiones que fue mayormente utilizada para las combinaciones VNS (68%) que en VS (32%) y nada en NVNS (0%).  <u><i>La evaluación del desempeño con cuatro combinaciones presentó:</i></u>  Todos los trabajos en las combinaciones VS y VNS fueron sujetos a un sistema formal de evaluación del desempeño (100%) y a evaluación potencial (100%), y en menor medida para las combinaciones NVNS y NVS (desempeño: 51,5% y 75,8%; evaluación potencial: 63,6% y 74,2% respectivamente).  El impacto de la evaluación en el salario fue mayor para VS y VNS (87,9%), que en las otras combinaciones (NVNS 25,8%; NVS:38%) similarmente sucedió con el direccionamiento por objetivos.  <u><i>La evaluación del desempeño con tres combinaciones presentó:</i></u>  Difiere en las halladas en el grupo anterior porque no se observa diferencias significativas de la evaluación potencial entre las combinaciones.  <u><i>Condiciones de trabajo en compañías con cuatro combinaciones:</i></u>  las combinaciones VS y VNS disfrutan de una gran autonomía (90,9% y 87,9% respectivamente) y participación en la toma de decisiones (87,9% y 74,2% respectivamente); mientras que la combinación NVNS tiene menos (13,6% y 0% respectivamente) y la combinación NVS tiene una mediana autonomía (50%) y baja participación en toma de decisiones (24,2%).  El contrato a tiempo parcial y el predominio de los contratos temporales sólo se observa en la combinación NVNS y la subcontratación es mayor en NVNS (75,8%) y en menor medida en NVS (39,4%).  <u><i>Condiciones de trabajo en compañías con tres combinaciones:</i></u>  En estos casos la tendencia es similar al grupo anterior; excepto por la autonomía en el trabajo y el horario flexible, los cuales difieren significativamente entre VS (100% y 64%) y VNS (68% y 32%).</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 5: Compilado de estudios analizados y resumen.**

Jennifer Palthe & Ellen Ernst Kossek (2002)
<p>Las Subculturas y modos de empleo "Trasladando la estrategia de HR a la practica":</p> <p><b>Propuesta:</b> Heurística: el cambio de modos de empleo y subcultura organizacional permiten o restringen la implementación de la estrategia de RH.</p> <p><b>Estadísticas de estudio:</b> SIN ESTADÍSTICAS.</p> <p><b>Resultados:</b></p> <p>La principal diferencia entre las organizaciones con un alto desempeño y aquellas que son mediocres, está representada en la fuerte alineación de las estrategias de RH con las subculturas de la organización.</p> <p>Es una posición simplista establecer un solo tipo de estrategia de RH y relación de empleo de igual manera para todos los empleados.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.