

RIO

Revista Internacional de Organizaciones

**Teoría de sistemas y propiedades emergentes en las organizaciones. Una aproximación al estudio de la consistencia interna en los sistemas de gestión de recursos humanos**

Pablo García Ruiz

Universidad de Navarra. [pgruiz@unav.es](mailto:pgruiz@unav.es)

y

Carlos Sánchez Runde

IESE. [csanchez@iese.edu](mailto:csanchez@iese.edu)

Resumen

*Este trabajo se propone desarrollar la hipótesis de consistencia o “ajuste horizontal” entre las prácticas de gestión de recursos humanos. Siguiendo las sugerencias de Delery (1998), aún poco exploradas, se centra en los “tipos de relaciones” que se establecen entre prácticas, en lugar de centrarse en las relaciones mismas. Mediante el análisis de contenido de datos cualitativos, se proponen seis diferentes tipos de relaciones, que se consideran como propiedades emergentes de los sistemas de gestión de recursos humanos. Se distingue entre influencias activas y pasivas entre prácticas dentro del sistema. De esa forma se puede entender mejor cómo evoluciona la configuración de cada sistema. Esas seis propiedades se entienden como criterios para la evaluación de la consistencia interna de un sistema dado. Utilizar estas propiedades como criterios de consistencia ayuda a simplificar la complejidad –del estudio y también de la gestión– de los sistemas de recursos humanos.*

Abstract

*This paper aims to develop the hypothesis of consistency or “horizontal fit” among human resource management (HRM) practices. Following Delery’s (1998) advice, it focuses on the types of relationships between practices, rather than on the relationships themselves. From an inductive point of view and through content analysis of qualitative data, it establishes six different types of relationships as emergent system properties. By distinguishing between active and passive interactions among practices within the HRM system, light is shed on how the system evolves into newer structural arrangements. Those six properties are proposed as guidelines for the assessment of the internal consistency of a HRM system. Those guidelines help to simplify much of the complexity associated with research and management of the human resource practices within organizations.*

## 1. INTRODUCCIÓN: LA GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD

Durante los años ochenta se habló con frecuencia de la necesidad de que el estudio de la gestión de RRHH se apoyara en fuertes bases teóricas y fuera más allá del nivel individual de análisis (Fisher, 1989). Los autores que se adhieren al paradigma de la gestión estratégica de RRHH han respondido a esta petición (Wright, Dyer, Boudreau, & Milkovich, 1999, entre otros muchos). En términos generales, este paradigma se centra en los siguientes aspectos:

1. La hipótesis del “ajuste externo” o “vertical”: las prácticas de RRHH no pueden ser diseñadas ni implantadas sin conexión con la estrategia de la empresa (Baird & Meshoulam, 1988; Wright & McMahan, 1992).

2. La hipótesis de los resultados: la alineación adecuada –coherencia- entre prácticas RRHH y estrategia lleva, todo lo demás constante, a mejores resultados de la organización (Gerrhart, 1999).

3. La hipótesis del “ajuste interno” u “horizontal”: las hipótesis anteriores no pueden realizarse si no se entiende el conjunto de prácticas de RRHH como un sistema consistente, es decir, integrado internamente.

En estos últimos años se ha avanzado mucho en el estudio de las dos primeras hipótesis, pero apenas se han hecho progresos en la tercera. Sin embargo, la comprensión de la consistencia interna de los sistemas de RRHH es algo crucial no sólo para los académicos sino, sobre todo, para los gestores. Como señalaron Ezzamel, Lilley, and Willmot (1994:457), la perspectiva de sistemas implica que a efectos prácticos, “es necesario orientar todos los aspectos de una organización simultáneamente en la misma dirección. En la práctica, es necesario empezar por uno de ellos, pero los resultados que se pretenden con el cambio no van a comparecer hasta que medidas complementarias se hayan introducido también en muchos otros sitios”.

Más recientemente, Hoogervorst, Koopman y van der Flier (2002:1245) han subrayado la importancia de la consistencia entre prácticas como una “competencia crucial para las organizaciones”. Estas buscan a menudo construir y mantener conjuntos integrados de prácticas, pero con frecuencia inconsistencias imprevistas les impiden alcanzar plenamente los fines que buscaban. Pfeffer (1998:111) señala cómo en muchas empresas aparecen incoherencias sustanciales. Algunos de esos problemas ocurren tan a menudo que se consideran casi como típicos o genéricos. Uno de ellos es el vínculo entre las actividades de formación y las habilidades y comportamientos requeridos en una empresa determinada. Otro ejemplo habitual es el de la compensación. En muchas empresas, los esquemas de compensación e incentivos tienen poco o nada que ver con las capacidades críticas y las acciones que se han identificado como cruciales para el éxito, incluso aunque esas capacidades y acciones se hayan promovido mediante la evaluación de desempeño o programas específicos de formación.

El problema al que nos referimos no consiste en que un proceso particular sea bueno o malo sino simplemente que si una organización enfatiza un proceso, como por ejemplo, la formación, y luego no lo refuerza con los sistemas de control y de

retribución, está enviando mensajes confusos a sus empleados. Como resultado, la eficacia tanto de la formación como de la compensación quedan muy disminuidas.

Sin embargo, cuando la inconsistencia entre prácticas aparece, no siempre es fácil o aconsejable hacer cambios para mejorar la situación, pues pueden aparecer consecuencias imprevistas derivadas de estos últimos cambios. Pfeffer (1998:100) aporta también un ejemplo de este problema añadido: “aunque muchas organizaciones hablan sobre confianza, empowerment y delegación de responsabilidades, sólo unas pocas evalúan todas sus prácticas en términos de si son consistentes o no con esas ideas y sólo unas pocas están dispuestas a cambiar si descubren que no lo son”. Probablemente, las demás no están dispuestas a aceptar los riesgos que hacer esto lleva consigo.

El origen de las dificultades para obtener consistencia interna en los sistemas rrhh reside en la complejidad inherente a su gestión. Esta se enfrenta a la existencia de múltiples obstáculos, derivados de la creciente multiplicidad de prácticas y de su respectiva adecuación con los demás sistemas y políticas de la organización.

En este trabajo queremos señalar algunas fuentes importantes de complejidad y proponer un marco conceptual para analizar el conjunto de problemas encerrados en la “caja negra” de la llamada “consistencia interna” de los sistemas.

## **2. EL ENFOQUE DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La teoría de sistemas en el campo de la gestión de empresas ha estado presente desde hace décadas. Un número especial de AMJ se dedicó a este tema ya en 1972. Sin embargo, sus resultados no han sido siempre satisfactorios (Kast & Rosenzweig, 1972: 449), sobre todo en el campo de los recursos humanos.

Actualmente, la teoría sociológica puede aportar algunas claves interesantes gracias a la evolución de la propia teoría de los sistemas sociales. Enfoque teóricos como los de Parsons (1953), primero, o Luhmann (1995), después, han recibido críticas fundadas, debido a su argumentación excesivamente deductiva y determinista (Dubin, 1960; Giddens, 1984). Para superar esas limitaciones, autores como Archer (1995), Mann (1985), y Donati (1991) han adoptado una perspectiva distinta desde la que estudiar los sistemas sociales no ya como un conjunto de estructuras o procesos predeterminados sino como el resultado emergente de elementos variados en mutua interacción.

Aplicando esta sugerencia de la sociología al campo de la gestión de RRHH, el enfoque de sistemas no debe consistir ya completar con datos un esquema conceptual predefinido. Más bien, ha de buscar aquellas relaciones entre prácticas, que sean relevantes, y estudiarlas junto con sus consecuencias. La versión relacional de la teoría de sistemas aplicada a la gestión de personas intuye que los resultados de un sistema no dependen únicamente de cómo se gestiona cada una de las prácticas por separado, sino que depende también de cómo interactúan esas prácticas entre sí. Sin embargo, como hace notar Delery (1998), aunque hay probada evidencia de que las organizaciones pueden obtener notables beneficios gracias a la consistencia interna (Ichniowski, Shaw, & Prensush, 1997; MacDuffie, 1995), todavía no hay muchos estudios sobre cómo se puede lograr esa adecuada articulación entre prácticas. Delery sugiere una propuesta específica: para comprender mejor como funcionan los sistemas de RRHH, es necesario

cambiar el nivel de análisis. En lugar de estudiar el sistema como un todo, nos deberíamos centrar en los diferentes tipos de relaciones entre las prácticas que componen el sistema. Delery (1998:293) describe cuatro de los muy distintos tipos de relaciones entre prácticas: 1) efectos aditivos o independientes; 2) efectos de sustitución; 3) sinergias positivas, y 4) sinergias negativas. Esta propuesta es un buen comienzo pero es preciso ir más allá para entender los diferentes tipos de relaciones que pueden tener efectos multiplicadores –positivos o negativos– sobre el desempeño de la organización. A partir de aquí vamos a intentar una mayor caracterización de los tipos de relaciones entre prácticas.

### **3. RELACIONES ENTRE PRÁCTICAS: HACIA UN MAPA DEL PROBLEMA**

Para identificar los tipos de relaciones entre prácticas, es interesante construir un catálogo de relaciones potenciales en las organizaciones. Algunos estudios proporcionan ejemplos de relaciones entre prácticas (Delery, 1998; Wright & McMahan, 1992), pero casi siempre lo hacen de manera tangencial pues establecer un catálogo completo de relaciones no era su propósito. Otros estudios han sido algo más sistemáticos al examinar esas relaciones pero la mayoría miran a la cuestión desde el punto de vista de una práctica singular. Así, Ostroff and Rothausen (1997) hacen una contribución notable a la comprensión de cómo la selección influye y es influida por otras prácticas. Heneman and von Hippel (1997) hacen lo mismo respecto a la evaluación del desempeño. Kerr and Jackofsky (1989) aportan un buen análisis de la relación entre la selección y el desarrollo profesional de directivos. También aportan algunos ejemplos Baron & Kreps (1999); Bratton & Gold (1999); Milkovich & Boudreau (1988); Noe, Hollenbeck, Gerrhart, & Wright (1994); y Schuler & Jackson (1996). Pfeffer (1998: 99-128), por su parte, considera un conjunto completo de prácticas pero sólo desde la perspectiva de su coordinación. La mayoría de estos autores cierran su argumentación mostrando unos pocos ejemplos que apoyen sus afirmaciones, pero no desarrollan un enfoque teórico específico.

Estos esfuerzos son muy útiles para explicar el problema con el que nos enfrentamos. Sin embargo, no abordan el estudio del mapa completo de las relaciones entre prácticas de RRHH. Para obtener un cuadro suficientemente completo, además de recoger las citadas aportaciones de la literatura, ideamos un estudio entre personas que en su trabajo cotidiano experimentan un conjunto real de prácticas de rrhh.

Pedimos a 197 participantes en diversos programas de formación para directivos y ejecutivos de RRHH que respondieran a un conjunto de preguntas acerca de cómo cada práctica influye sobre otras. Les pedimos que situaran sus respuestas en una tabla en la que cinco prácticas encabezaban cada fila y cada columna. Se trataba de responder en cada celda de la tabla a la siguiente pregunta: “¿De qué manera influye esta práctica A (columna) sobre la práctica B (fila)?”

Para mantener lo más simple posible el procedimiento, primero tomamos una decisión: limitamos el conjunto de prácticas a cinco: selección (que incluía también reclutamiento), evaluación del desempeño, formación, plan de carrera y compensación. Es claro que se podían haber considerado también otras prácticas como la administración de personal, la comunicación interna o las relaciones laborales. También se podían haber definido las prácticas de otra manera. Sin embargo, ni el número ni una definición alternativa implican cambios significativos para el propósito de este estudio,

ya que lo que nos proponemos es identificar los tipos de relaciones entre prácticas y no las relaciones concretas en sí mismas que, obviamente, son diferentes en cada organización concreta. Con otras palabras, preguntamos qué tipo de influjo (positivo o negativo) puede tener una práctica concreta sobre otra.

De esa manera, pudimos construir una matriz de 5 x 5. Las veinte celdas resultantes representan los posibles efectos que cada una de las cinco prácticas consideradas puede tener sobre cada una de las otras cuatro (dejamos al margen aquellas celdas en que coincide la misma práctica en columna y fila). Por tanto, lo que preguntamos era: “¿De qué manera influye el reclutamiento y la selección sobre el plan de carreras?”; ¿De qué manera influye la evaluación de desempeño sobre la compensación?”; ¿De qué manera influye la formación sobre la evaluación de desempeño?”, etc.

Para favorecer la variedad de las respuestas obtenidas, dimos plena libertad a los participantes para elaborar sus respuestas a cada de las veinte preguntas propuestas (una por celda) Al final del proceso, obtuvimos un conjunto de 4.744 afirmaciones relativas a cómo una práctica concreta puede influir sobre otra.

Dimos por concluido el proceso cuando alcanzamos la saturación teórica (Yin 1989), es decir, cuando ya no era probable que un nuevo grupo de participantes pudiera aportar nuevas proposiciones no mencionadas todavía en las respuestas anteriores. No negamos la existencia de influencias distintas pero pensamos que disponemos de suficientes proposiciones como para hacer una análisis suficientemente amplio de los tipos de relaciones. La tabla 1 muestra el número de respuestas distintas obtenidas en cada una de las celdas.

En un segundo momento se trataba de reducir el número de proposiciones. Para muchas resultaba una tarea sencilla pues claramente repetían las mismas ideas una y otra vez, con palabras más o menos iguales. Como ejemplo, la idea de que “*Los resultados de la evaluación del desempeño señalan las necesidades de formación que debe atender el plan de formación*” fue citada más de doscientas veces (fue la más repetida). Para otras proposiciones de significado menos evidente, la coincidencia de contenido se estableció por acuerdo de los co-autores con la ayuda de dos ayudantes de investigación que participaron en el estudio. De acuerdo con este procedimiento obtuvimos una lista de 90 proposiciones distintas, que puede considerarse como un catálogo de relaciones entre prácticas de gestión de RRHH.

TABLA 1

¿Cómo influye una práctica (columna) sobre otra (fila)?

Resultados: cuantas respuestas (distintas) en cada caso.

	Reclutamiento y Selección	Evaluación desempeño	Formación	Plan de carreras	Compensación
Reclutamiento y Selección		306 (7)	271 (8)	288 (6)	205 (5)
Evaluación desempeño	253 (4)		203 (4)	245 (4)	171 (5)
Formación	212 (4)	306 (6)		248 (4)	185 (3)
Plan de carreras	230 (4)	220 (3)	273 (3)		119 (3)
Compensación	212 (5)	268 (5)	252 (4)	277 (3)	

Número total de respuestas: 4.744 (90 proposiciones distintas)

El tercer paso era crítico para nuestro estudio. Cambiando el nivel de análisis, pasamos de considerar relaciones entre prácticas a considerar tipos de relaciones. Primero, analizamos las 90 proposiciones obtenidas buscando contenidos sustancialmente distintos. Después de mucho intercambio entre los autores, establecimos seis tipos diferentes de proposiciones, es decir, seis tipos de relaciones entre prácticas (ver Apéndice). Encontramos una distinción importante entre dos géneros de relaciones: las que se manifiestan en sistemas en marcha y aquellas que aparecen cuando se introduce una práctica nueva.

Para sistemas en funcionamiento identificamos los siguientes tipos de relaciones como relevantes: coordinación, identificación y control.

*Coordinación:* son relaciones que se refieren a la coherencia formal entre dos prácticas, esto es, a la capacidad de una práctica para ayudar o impedir la consecución de los objetivos de otra práctica. Por ejemplo, el sistema de compensación, debe tener en cuenta el perfil de los candidatos. Como el objetivo del proceso de selección es lograr candidatos cualificados, el sistema de compensación ha de ayudar a retenerlos en

la compañía. 12 proposiciones del catálogo hacen referencia a relaciones de coordinación.

*Identificación:* son relaciones que aparecen cuando una práctica sustituye a otra o funciona como parte de otra. Por ejemplo, un programa de becarios en formación pueden actuar como proceso de selección o, al menos, actuar como una parte importante del mismo. La identificación es una forma de redundancia que puede resultar un desperdicio de recursos (por repetición innecesaria) o un refuerzo positivo, aunque costoso (por ejemplo, dar formación reglada a los nuevos empleados que ya han acreditado las competencias objeto de esa formación en el proceso de selección). Hallamos 14 proposiciones de este tipo.

*Control:* son relaciones que manifiestan si una práctica funciona correctamente o no. Por ejemplo, unos malos resultados en las primeras evaluaciones del desempeño de los nuevos empleados suelen indicar que la selección no ha sido muy acertada. 8 proposiciones se refieren a estas relaciones de control.

En el caso de la adopción de una práctica nueva, identificamos como relevantes otros tipos de relaciones entre prácticas, que denominamos de apoyo, de implantación y de presión.

Las relaciones de *apoyo* se refieren al potencial de una práctica para ayudar, ignorar o perturbar el diseño de otra práctica. Por ejemplo, los resultados de la evaluación de desempeño ayudan a diseñar los programas de formación al revelar las necesidades de los empleados. 15 de las proposiciones del catálogo describen relaciones de apoyo.

Las relaciones de *implantación* describen cómo una práctica puede facilitar o dificultar la efectiva implantación de otra práctica concreta. Por ejemplo, una cierta evaluación de desempeño es necesaria para la implantación de un esquema de compensación variable. 23 de las proposiciones se refieren a relaciones de implantación.

Por último, la *“presión”* que una práctica puede crear o ejercer, se refiere a las expectativas que genera respecto a otra de las prácticas del sistema. Por ejemplo, la capacidad de atraer candidatos puede crecer mucho gracias a un nuevo e interesante sistema de compensación. 18 afirmaciones se relacionan con esta realidad.

Nuestra tesis consiste en presentar estos seis tipos de relaciones como propiedades emergentes en los sistemas de RRHH. Por “propiedades emergentes” se entiende un tipo de realidad que tiene características distintas de las de sus componentes y que no puede ser reducido a su suma, como las propiedades del agua no pueden reducirse a la suma de las propiedades del oxígeno más las propiedades del hidrógeno. Las propiedades emergentes son relacionales, pues sólo surgen a partir de la combinación de elementos previos. Como señala Archer (1995:188) “por definición, los sistemas complejos tienen una variedad de componentes cuya co-existencia implica que necesariamente se van a dar relaciones entre ellos, algunas de las cuales serán propiedades emergentes”.

Las seis propiedades mencionadas pueden entenderse como propiedades emergentes porque sólo aparecen si dos o más prácticas operan al mismo tiempo en una empresa. Representan diversos tipos de efectos positivos o negativos que una práctica puede generar conjuntamente con otras, pero no en solitario. Por eso, no son propiedades de esta o de aquella práctica, sino de la relación entre ellas. Estas seis

propiedades constituyen, a nuestro juicio, el contenido de lo que se ha llamado hasta ahora “consistencia interna” de un sistema de RRHH.

Así, en nuestra opinión, “consistencia interna” significa el grado de coordinación, identificación y control de un sistema de RRHH; y también, cuando se introduce una práctica nueva, el grado de apoyo, implantación y presión de ese mismo sistema. De esta forma, un sistema de RRHH puede mostrar un cierto nivel de coordinación, otro de identificación (que genere redundancias o ahorros) y aún otro de control (o descontrol). Cuando se establece una nueva práctica, el sistema también puede facilitar (o complicar) su diseño y su implantación efectiva. Una nueva práctica también puede alterar las expectativas hacia las otras prácticas ya existentes previamente.

No queremos concluir que estos seis tipos sean las únicas propiedades de los sistemas de RRHH. Sin duda, hay otras, como su alineación estratégica o su flexibilidad. Tampoco queremos decir que estas sean las únicas propiedades que forman parte de la consistencia interna de los sistemas. Sin embargo, pensamos que sí ayudan a entender mejor cómo unas prácticas influyen sobre otras.

#### **4. EL CARÁCTER SISTÉMICO DE LAS PRÁCTICAS**

La comprensión de los sistemas de RRHH exige hacerse cargo de los efectos agregados y emergentes entre prácticas. Aún siendo muy importantes, en este trabajo dejamos deliberadamente de lado los efectos agregados para centrarnos exclusivamente en los efectos emergentes. La literatura suele prestar especial atención a aquellos ignorando prácticamente estos (Ashmos & Huber, 1987; Butler, Ferris, & Napier, 1991; Wright & Snell, 1991). En este trabajo, intentamos llenar ese vacío, considerando cada una de las prácticas como incluida en un sistema compuesto por un conjunto de prácticas y sus relaciones mutuas.

Para entender mejor las consecuencias de esta inclusión (*embeddedness*) hay que distinguir la dirección de la influencia –activa o pasiva- desde el punto de vista de cada práctica. Por ejemplo, si hablamos de carreras en su relación con la selección, no es lo mismo considerar la influencia que el plan de carreras tiene sobre el proceso de selección que al revés. Por citar sólo un ejemplo, los efectos activos se refieren a cómo la existencia de planes de carrera puede atraer candidatos al proceso de selección. Los efectos pasivos, en cambio, se refieren a que los planes de carrera dependen del perfil de los candidatos que entran en los procesos de selección.

La gestión de la interdependencia entre prácticas suele ser relativamente pobre precisamente porque, con frecuencia, no se distingue adecuadamente la dirección de la influencia entre prácticas y, como consecuencia, tampoco se tiene en cuenta la dimensión temporal de esa mutua influencia. Sin embargo, es crucial distinguir entre efectos activos y pasivos pues sólo así se obtiene una visión adecuada de las consecuencias de que las prácticas estén insertadas en un sistema. Sugerimos, por ello, atender primero a los efectos pasivos que afectan a una práctica dada para advertir el modo en que le influye el hecho de estar incluida en un determinado sistema. Al mismo tiempo, esa práctica singular, ejerce algunas influencias sobre otras prácticas, es decir, tiene efectos activos que conducen al sistema a una situación determinada. Estas relaciones recíprocas son las que explican la mayoría de las virtudes y de los problemas de un sistema.



Pensemos, como ejemplo, en la evaluación del desempeño. Es esta una práctica bastante común porque es útil evaluar el rendimiento de los empleados, sus fortalezas y sus debilidades. La evaluación es también útil para que funcionen otras prácticas. Sin embargo, los resultados de la evaluación con frecuencia carecen de la suficiente objetividad y validez, debido a las consecuencias que se derivan para la promoción, retribución, etc., La Tabla 2 detalla efectos activos y pasivos relacionados con la evaluación del desempeño.

Tabla 2.  
Tipos de influencia entre prácticas de RRHH. Efectos pasivos y activos  
Un ejemplo: la evaluación del desempeño.

	PASIVOS	ACTIVOS
COORDINACIÓN	<p>Ha de tener en cuenta los criterios de la selección</p> <p>Las decisiones de promoción se apoyan en sus resultados</p> <p>Mayor nivel salarial implica mayor exigencia en los criterios de evaluación</p>	<p>Los resultados de la evaluación influyen en las decisiones de despido.</p> <p>Debe ayudar a detectar las necesidades individuales de formación.</p> <p>Los ascensos deben tener en cuenta los resultados de la evaluación.</p> <p>La compensación ha de tener en cuenta los resultados de la evaluación.</p>
IDENTIFICACIÓN		<p>La selección es la primera evaluación de los candidatos.</p> <p>La evaluación al final de las prácticas es parte del proceso de selección.</p> <p>Una evaluación positiva es parte de la compensación emocional.</p>
CONTROL	<p>Las decisiones de promoción afectan a su credibilidad.</p> <p>Los aumentos salariales afectan a su credibilidad.</p>	<p>Los resultados de la evaluación prueban la validez de la selección.</p> <p>Prueban la pertinencia de los planes de formación.</p>
APOYO	<p>La evaluación debe medir el desarrollo de las habilidades y competencias requeridas en la selección.</p> <p>Debe tener en cuenta el nivel previo de competencias y formación del evaluado.</p> <p>Debe ser capaz de detectar el efecto de los programas de formación.</p> <p>Debe ayudar a determinar quién debe ser promocionado.</p> <p>Su contenido e intensidad depende del nivel salarial del evaluado.</p>	<p>Da información sobre conocimiento y aptitudes requeridos para cada puesto.</p> <p>Los resultados globales señalan las necesidades generales a las que debe atender el plan de formación.</p> <p>La entrevista de evaluación es una ocasión para definir el plan individual de carrera.</p>
IMPLANTACIÓN	<p>Una selección acorde al perfil definido facilita la posterior evaluación y mejora sus resultados.</p> <p>La adecuación entre los contratados y el perfil del puesto determina la frecuencia necesaria en la evaluación.</p> <p>La formación de evaluadores influye sobre la validez de los resultados.</p> <p>Las oportunidades de promoción dan importancia a la evaluación y motivan al personal para mejorar sus resultados.</p> <p>El sistema de compensación puede motivar a la gente para mejorar sus resultados.</p> <p>El sistema de compensación pueden empujar a los evaluadores dar importancia a la evaluación.</p>	<p>Puede motivar a los empleados a formarse mejor.</p> <p>Debe identificar quién puede ser formador.</p> <p>Evaluar el nivel previo de formación es necesario para la eficacia de los programas de formación.</p> <p>Debe contribuir a la equidad de las promociones y ascensos.</p>
PRESIÓN	<p>Los programas de formación pueden reducir las diferencias entre los resultados de la evaluación.</p>	<p>Contribuye a la objetividad de los incrementos salariales.</p> <p>Ayuda a determinar el nivel salarial individual.</p> <p>Afecta a la atractividad de la empresa: número y calidad de los candidatos</p> <p>Evaluaciones positivas crean expectativas de compensación y promoción.</p>

La tabla 2 enumera las influencias generadas desde y sobre la evaluación del desempeño. Estas influencias explican los beneficios producidos por esta práctica y, al mismo tiempo, revelan algunos importantes problemas conectados con ella. Los efectos pasivos se consideran primero porque son generados por las prácticas ya existentes (es decir, por las prácticas reales y no por su diseño ideal). La distancia entre el diseño inicial y la práctica efectivamente implantada es debido, al menos parcialmente, a las influencias ejercidas por los otros componentes del sistema en que está inserta.

Estudiando según esta secuencia las interacciones entre pares de prácticas, se reduce la complejidad de los sistemas notablemente. Siguiendo con nuestro ejemplo, y según también la tabla 2, al estudiar la evaluación del desempeño hemos de tener en cuenta ya no las 90 relaciones entre todas las prácticas sino únicamente 38 (aquellas que ejercen o reciben la influencia de la evaluación). Si consideramos los efectos pasivos, hemos de tratar 17 proposiciones. Sólo después habrá que tener en cuenta los otros 21 efectos activos. Pero la descomposición de la complejidad no termina aquí.

En lugar de considerar cada una de estas proposiciones se pueden considerar directamente las propiedades del sistema. Esto es lo mismo que atender a los tipos de relación entre prácticas. De esa manera, siguiendo con el ejemplo, los responsables de la evaluación de desempeño pueden atender sólo a las propiedades, pues estas emergen como consecuencia de la interacción de la evaluación del desempeño con las demás prácticas. Estas propiedades manifiestan sintéticamente las influencias que recibe y ejerce la evaluación del desempeño en un sistema dado.

Considerando las propiedades sistémicas conjuntamente, se obtiene una imagen razonablemente completa del funcionamiento de un sistema de RRHH. Esta imagen es útil para señalar qué ajustes y desajustes aparecen en el sistema en un momento dado. Pero las imágenes también distorsionan en parte la realidad, pues son estáticas. Por eso, es necesario, tener en cuenta también la distensión temporal de la gestión de los sistemas de RRHH. Es lo que intentamos a continuación.

## **5. EL ASPECTO TEMPORAL DE LA CONSISTENCIA INTERNA**

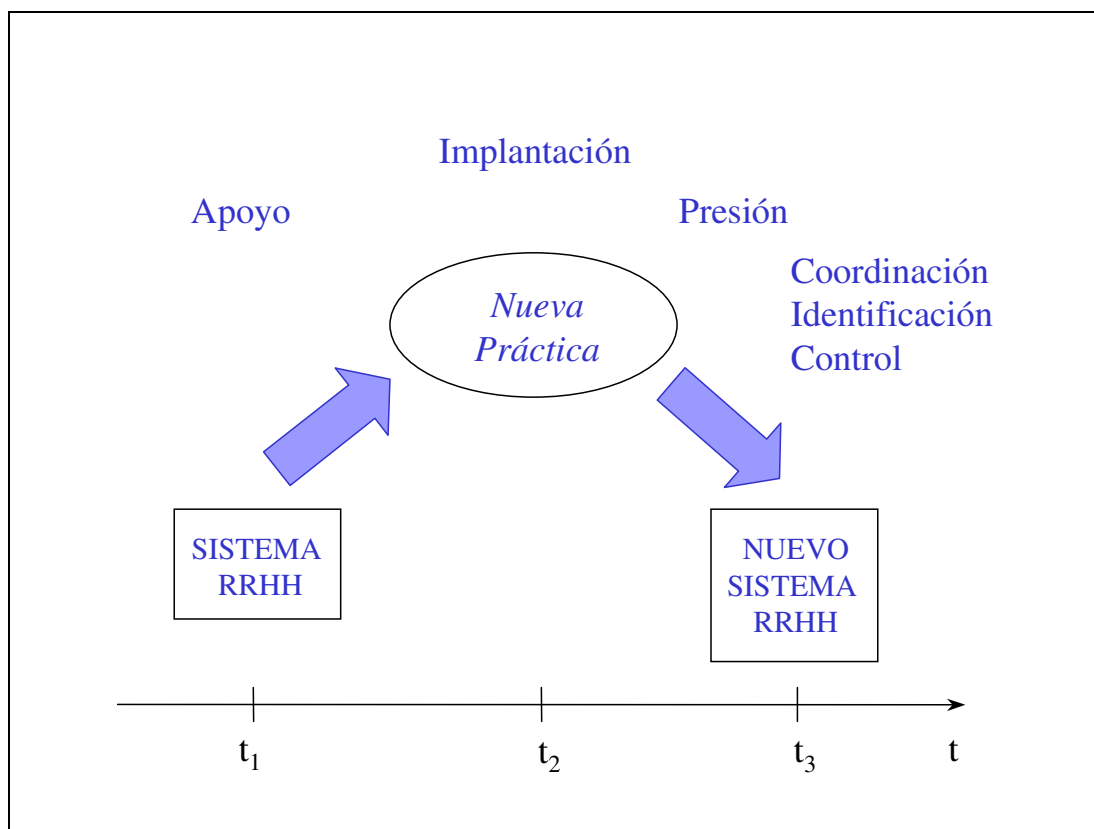
La dimensión temporal ha estado latente en la argumentación anterior de diversas maneras. Por una parte, tener en cuenta el concepto de influencia activa y pasiva (la dirección de la influencia) exige a los gestores ser conscientes de la dimensión temporal de sus decisiones, aunque sólo sea por el hecho de que las consecuencias de la interacción entre las diferentes prácticas no son instantáneas (Wright & Snell 1998: 764). Más aún, esas influencias no se dan de una vez para siempre: ocurren a lo largo de una interacción distendida en el tiempo, que redefine continuamente el estado y la configuración del sistema.

Es importante advertir que no todas las relaciones entre prácticas son igualmente decisivas para la eficacia del sistema en un momento determinado. Contingencias como, por ejemplo, el nivel de desempleo en un mercado particular, pueden cambiar continuamente el equilibrio de las prácticas dentro del sistema. Con recursos cognitivos y físicos siempre limitados, los gestores sólo pueden atender secuencialmente a las prácticas y a las relaciones entre prácticas. Sistemas eficaces de RRHH pueden, por tanto, a lo largo del tiempo, mostrar una reestructuración cambiante de la atención y los recursos dedicados a un conjunto específico de relaciones y propiedades dentro del sistema. En ocasiones se habrá de dar prioridad, por ejemplo, a la compensación (en un momento de escasez de recursos, para reducir el coste de la retribución) o a la selección

(en momentos de disponibilidad de recursos, para mejorar el capital intelectual y social de la empresa). Pero esto es algo que sólo se puede determinar en cada caso particular. Por ello, tales contingencias establecerán la conveniencia de dar prioridad a una u otra práctica y, por tanto, también señalarán a qué relaciones y propiedades convendrá prestar mayor atención dentro del sistema de gestión de recursos humanos.

La dimensión temporal de la dinámica de los sistemas de RRHH es aún más evidente cuando se ha de añadir una práctica nueva. Para definir, por ejemplo, un nuevo plan de formación, se debería atender primero a cómo las demás prácticas –selección, evaluación, compensación y plan de carrera, tal y como existen realmente en esa empresa- van a influir sobre los nuevos planes de formación. Atender en primer lugar a los efectos pasivos –que va a recibir la nueva formación por el hecho de no estar aislada sino incluida en un sistema- tiene sentido, pues esas influencias van a aparecer desde el primer momento, pues el sistema está ya funcionando antes de que la nueva formación haya sido siquiera diseñada. Los efectos activos –las consecuencias que se desencadenarán sobre el funcionamiento de otras prácticas por el hecho de haber introducido un nuevo plan de formación- necesariamente tardarán algún tiempo en manifestarse y, por eso, pueden ser consideradas en un segundo momento.

Figura 1. Nuevo programa de formación. Etapas en la inserción.



De acuerdo con nuestra argumentación, se pueden distinguir tres etapas consecutivas en el proceso de introducción de una nueva práctica en un sistema de RRHH: antes, durante y después de su inclusión. Nos referimos a ellas como T1, T2 y T3

en la figura 1. No todos los tipos de relaciones entre prácticas son igualmente relevantes en estas tres etapas. “Antes” de la inclusión de una nueva práctica, la relación más importante es el *apoyo* ofrecido por el sistema ya existente. “Durante” la adopción de la nueva práctica, la propiedad sistémica crucial es la *implantación*. “Después”, la nueva práctica comienza a ejercer su influencia, poniendo *presión* y desafiando el nivel de *coordinación, identificación y control* del sistema. La Figura 1 ilustra este proceso.

Volviendo al ejemplo del nuevo plan de formación, podemos examinar esta dinámica apoyándonos en el catálogo general de las influencias entre prácticas, en particular las relativas, primero, al diseño; después, a la implantación; y, en tercer lugar, a las consecuencias que genera ese nuevo plan sobre el sistema en el que se va a introducir. La Tabla 3 enumera las influencias relevantes ejercidas sobre un nuevo plan de formación y los posibles cambios generados en un sistema como consecuencia del plan en cuestión.

Tabla 3. Nuevo programa de formación. Influencias importantes.

t1	APOYO recibido	Los resultados globales de la evaluación ayudan a definir los contenidos necesarios en los programas de formación. Los planes de carrera ayudan a definir la formación específica para los empleados con potencial.
t2	Ayudas a la IMPLANTACIÓN	El éxito de los programas de formación depende de las aptitudes y actitudes de los candidatos seleccionados. El sistema de evaluación puede motivar a los empleados a mejorar su formación. <i>El sistema de evaluación puede identificar a los empleados con capacidad para ser formadores.</i> Las oportunidades de carrera pueden motivar a los empleados a aprovechar los programas de formación. Los empleados promocionados pueden ayudar a formar a sus subordinados. El incremento salarial puede actuar como reconocimiento a la mejora de la formación y así favorecer su aprovechamiento.
t3	Nueva PRESIÓN	Los programas de formación aumentan el atractivo de la empresa y atraen más y mejores candidatos. Incrementan también el nivel de aceptación de las ofertas de empleo. Tienden a reducir las diferencias entre los resultados de la evaluación. Crean expectativas de promoción. Crean también expectativas de compensación.
t	Cambios en COORDINACIÓN IDENTIFICACIÓN CONTROL	Planes de formación específicos permiten contratar candidatos de bajo perfil. Programas de formación inicial actúan como parte del proceso de selección para conocer mejor a los candidatos. Malos resultados de la formación obligan a seleccionar candidatos ya formados. Los programas de formación son parte de la compensación total. Las oportunidades de formación son parte del salario emocional.

Como se puede ver, las propiedades sistémicas importantes cambian según la etapa del proceso de introducción de una nueva práctica (Wright and Snell 1998: 763) y, también, según la práctica concreta de que se trate y el tiempo que lleve la manifestación de las consecuencias. Por ejemplo, el éxito de un específico programa de formación depende no sólo de sus contenidos o profesores, sino también de la oportuna selección de los asistentes, de la adecuación de los criterios de evaluación del programa y de la oportunidad de los incentivos que lleve asociados. Además, hay que tener en cuenta que las influencias que ejercen las demás prácticas aparecen de modo sucesivo (Carnazza 1982). El tiempo que transcurre entre las diferentes etapas del proceso permite identificar qué propiedades son pertinentes en cada una de ellas. Esta distinción ayuda a reducir la complejidad asociada al proceso de introducción de una práctica nueva. No es ya necesario tomar en consideración a la vez todas las influencias recíprocas, sino sólo las que son pertinentes en cada etapa concreta del proceso.

## **6. CONSECUENCIAS PARA LA GESTIÓN**

La consideración conjunta de las mutuas influencias entre prácticas de RRHH es una tarea compleja y difícil. Sin embargo, si atendemos a las propiedades de la consistencia interna del sistema, se puede reducir oportunamente esa complejidad.

En términos directos: proponemos que los responsables de la gestión de RRHH se planteen la siguiente cuestión: “¿Cuál es, en este momento, el nivel de coordinación, identificación y control entre las prácticas de RRHH de esta empresa?”. Respondiendo punto por punto a esta cuestión se puede obtener una imagen no despreciable del cuadro de fortalezas y debilidades del propio sistema de RRHH.

Desde luego, para responder a esa pregunta se puede echar mano del catálogo general de prácticas y buscar en cada uno de los tipos de influencia entre prácticas. Los gestores pueden, en este punto, considerar las circunstancias concretas de su empresa y atender exclusivamente a aquellas formas de interacción que tengan sentido en ella. Como ya hemos mencionado, el catálogo resultante no pretende ser una lista exhaustiva de todas las posibles relaciones entre prácticas. Algunas de esas relaciones pueden ser irrelevantes para una empresa concreta. Quizá alguna no incluida en el catálogo puede resultar de importancia para otra empresa concreta. En cualquier caso, nos parece que una gestión adecuada de los tipos de influencia enumerados en este trabajo es una cuestión crucial para un adecuado funcionamiento de cualquier sistema de RRHH en cualquier empresa.

Se pueden distinguir dos niveles en los que los gestores deberían considerar la distensión temporal de los sistemas de RRHH. Primero, los gestores deberían considerar las propiedades sistémicas con periodicidad –por ejemplo, cada seis meses- para observar su adecuación con los cambios en el entorno del sistema.

Segundo, y conceptualmente más comprometido, los gestores también han de tener en cuenta el “tiempo interno del sistema”. Se trata de advertir la manifestación diferencial, secuencial y progresiva, de las influencias entre prácticas. Es preciso distinguir entre los efectos instantáneos y los efectos diferidos. Lógicamente, la secuencia variará en cada caso concreto, en cada empresa concreta.

La adopción de una nueva práctica tiene una importancia particular en este punto. Sugerimos a los gestores que presten especial atención a la consistencia interna del

sistema durante este proceso. En primer lugar, se ha de explorar el apoyo del sistema al diseño de la nueva práctica. En segundo lugar, habrá que estudiar las posibles ayudas o dificultades a su implantación, derivadas de la configuración de las prácticas ya existentes. Finalmente, habrá que anticipar las consecuencias derivadas de la nueva práctica, en forma de presión sobre las prácticas anteriores, y en posibles desequilibrios o mejoras en la coordinación, identificación y control del sistema en conjunto. Este ejercicio ayudaría a los gestores a obtener los beneficios de posibles complementariedades y a evitar los inconvenientes de posibles contradicciones. Ayudaría también a los gestores a diseñar e implantar mejor las nuevas prácticas, y hacer así más consistentes los sistemas de RRHH de sus organizaciones.

## **7. CONSECUENCIAS PARA LA INVESTIGACIÓN**

El estudio de la consistencia interna de los sistemas de gestión de los recursos humanos se puede continuar, a partir de las ideas anteriormente expuestas, de diversos modos. En primer lugar, se puede y se debe refinar el catálogo de relaciones entre prácticas. Para ello, se pueden incorporar otras prácticas –como la administración de personal, la comunicación interna o las relaciones laborales- al cuadro y obtener así un mapa más abarcante. De esta forma, se pueden describir mejor los tipos de relaciones entre prácticas propuestos entre las páginas anteriores. Se puede también ayudar a los gestores a construir instrumentos más completos para evaluar la consistencia interna en sus respectivas organizaciones.

En segundo lugar, el análisis de la consistencia puede ir un paso más allá si se tienen en cuenta lo que podríamos llamar “interacciones de segundo orden”. En este trabajo, nos hemos fijado en la influencia de una práctica sobre otra, y hemos enumerado hasta 90 modos en que estas “interacciones de primer orden” pueden ocurrir. Lo que queremos señalar ahora es que estas interacciones pueden influir sobre el modo en que se establecen las relaciones entre las prácticas. Es decir, se pueden estudiar las interacciones entre interacciones (esto es lo que quiere significar la expresión “interacciones de segundo orden”). La complejidad que genera la existencia de un segundo orden es muy elevada. En teoría, las noventa formas de interacción entre prácticas podrían generar unos nueve mil efectos de segundo orden. Incluso aunque no todos estos posibles efectos sean significativos para el mejor o peor funcionamiento de un sistema de RRHH, parece importante que la investigación sobre RRHH sea consciente de este factor añadido de complejidad y genere formas de tomarlo en consideración.

Por nuestra parte, pensamos que el estudio de los tipos de relación entre prácticas puede también ayudar a simplificar esa forma añadida de complejidad. Lógicamente, ese estudio habrá de situarse en un nivel de análisis distinto del nivel en que se estudia la gestión de cada práctica concreta. Seguimos así la idea de que la investigación sobre los sistemas de RRHH no debe ceñirse únicamente a lo que se necesita para que cada práctica singular funcione adecuadamente sino que debe considerar también los resultados globales pretendidos para los sistemas como conjuntos (Ulrich, 1997; Becker, Huselid, & Ulrich, 2001). Nuestra sugerencia para el estudio de los efectos de segundo orden es explorarlos como efectos emergentes de la interacción entre propiedades sistémicas de primer orden. Por ejemplo, problemas como el de la rigidez o falta de flexibilidad de un sistema dado se puede estudiar como si fuera la consecuencia de

ciertos niveles de apoyo, implantación y presión que se impiden mutuamente ajustarse a una situación más acorde con las necesidades de cambio del sistema.

En tercer lugar, en nuestro intento de ofrecer orientaciones para la gestión de la consistencia, hemos dado implícitamente por supuesto que hay un sólo sistema en cada organización. Esta idea es conveniente para el orden y la claridad de la exposición pero, de hecho, en muchas organizaciones se dan simultáneamente dos o más sistemas distintos de prácticas, como cuando se establece uno para los empleados clave o “centrales”, y otro para empleados “periféricos”. Si ambos sistemas se mantienen separados realmente pueden funcionar como si fueran el único. Pero la realidad suele ser que ambos sistemas interactúan. Esto introduce un factor más de complejidad que exige un paso más en el estudio teórico y aplicado de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Ignorar estas cuestiones sólo puede alimentar la idea de que los sistemas de RRHH son cajas negras de imposible comprensión.

## 8. CONCLUSIONES

En este trabajo sugerimos una forma de evaluación de la consistencia interna de los sistemas de gestión de recursos humanos. Respondemos, así, a la sugerencia de Delery (1998), aun poco atendida, de desarrollar un enfoque teórico adecuado sobre los tipos de relaciones que se establecen entre las diversas prácticas que forman tales sistemas. Proponemos tratar la complejidad de la cuestión en una sucesión de etapas.

Comenzamos construyendo un catálogo de relaciones entre prácticas. Este primer mapa relativamente completo de interacciones entre prácticas es no sólo útil sino también necesario para entender y, después, gestionar los sistemas de RRHH.

En una segunda etapa, los contenidos de ese catálogo se pueden resumir en seis tipos de relaciones entre prácticas que nosotros consideramos como “propiedades” del sistema. Estas son: *coordinación*, *identificación* y *control*, por una parte; y *apoyo*, *implantación* y *presión*, por otro. Las tres primeras emergen de la interacción entre las prácticas existentes en un sistema. Las tres últimas emergen de la interacción entre la nueva práctica que se quiere introducir y el sistema previo en que va a quedar incluida.

Además, al distinguir entre influencias “activas” y “pasivas” entre prácticas se añade un criterio de observación de la evolución de los sistemas de RRHH, que permite entender mejor los cambios en su estructura y configuración, encajando las diversas intuiciones de la literatura académica sobre el tema en un marco de referencia teórico. De esta manera, plantemos una orientación para simplificar la complejidad inherente al estudio y la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

## Bibliografía

- ARCHER, M. 1995. *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- ASHMOS, D. P., & HUBER, G. P. 1987. “The systems paradigm in organization theory: Correcting the record and suggesting the future”. *Academy of Management Review*, 12: 607-621.



- BAIRD, L. S., & MESHOULAM, I. 1988. "Managing the two fits of strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 13: 116-128.
- BARON, J. N., & KREPS, D. M. 1999. *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: Wiley.
- BECKER, B. E., HUSELID, M. A., & ULRICH, D. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- BRATTON, J., & GOLD, J. 1999. *Human Resource Management: Theory and Practice*. London: MacMillan.
- BUTLER, J. E., FERRIS, G. R., & NAPIER, N. K. 1991. *Strategic Human Resources Management*. Cincinnati, OH: South-Western.
- CARNAZZA, J. 1982. *Succession/replacement planning: Programs and practices*. New York. Center for Research in Career Development, Columbia University.
- CUMMINGS, L. L. 1984. "Compensation, culture and motivation: a systems perspective". *Organizational Dynamics*. 12: 33-44.
- DELERY, J. E. 1998. "Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research". *Human Resource Management Review*, 8: 289-309.
- DONATI, P. 1991. *Teoria Relazionale della Società*. Milano: Angeli.
- DUBIN, R. 1960. "Parsons' actor: Continuities in social theory". *American Sociological Review*, 25: 457-466.
- EZZAMEL, M., LILLEY, S., & WILLMOTT, H. 1994. "The new organization and the new managerial work". *European Management Journal*, 12: 454-461.
- FISHER, C. D. 1989. "Current and recurrent challenges in human resource management". *Journal of Management*, 15: 157-180.
- GERRHART, B. 1999. "Human resource management and firm performance: Measurement issues and their effect on causal and policy inferences". In P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, & G. T. Milkovich (Eds.), *Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*: 31-51. Stamford, CT: JAI Press.
- GIDDENS, A. 1984. *The Constitution of Society: An Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge, UK: Polity Press,
- HENEMAN, ROBERT L., & HIPPEL, C. von. 1997. "The assessment of job performance: Focusing attention on context, process, and group issues". In D. Lewin, D. J. B. Mitchell, & M. A. Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook*, vol. 3: 79-109. Greenwich, CT: JAI Press.
- HOOGERVORST, J., KOOPMAN, P. & VAN DER FLIER, H. 2002. "Human resource strategy for the new ICT-drive business context". *International Journal of Human Resource Management*, 8: 1254-1265.
- ICHNIOWSKI, C., SHAW, K., AND PRENNUSHI, G. 1997. "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines". *American Economic Review*, 87: 291-313.

- KAST, F. E., & ROSENZWEIG, J. E. 1972. "General systems theory: Applications for organization and management". *Academy of Management Journal*, 15: 447-465.
- KERR, J. L., & JACKOFSKY, E. F. 1989. "Aligning managers with strategies: Management development versus selection". *Strategic Management Journal*, 10: 157-170.
- LUHMANN, N. 1995 (first in German in 1984). *Social Systems*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- 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: 197-221.
- MANN, M. 1985. *The Sources of Social Power*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- MILKOVICH, G. T., & BOUDREAU, J. W. 1988 (5<sup>th</sup> ed.). *Personnel / Human Resource Management: A Diagnostic Approach*. Plano, TX: Business Publications.
- NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERRHHART, B., & WRIGHT, P. M. 1994. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- OSTROFF, C., & ROTHAUSEN, T. J. 1997. "Selection and job matching". In D. Lewin, D. J. B. Mitchell, & M. A. Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook*, vol. 3: 3-51. Greenwich, CT: JAI Press.
- PARSONS, T. 1953. *Working Papers in the Theory of Action*. New York: Free Press.
- PFEFFER, J. 1998. *The Human Equation*. Harvard Business Review Press. Boston, Mass
- SCHULER, R. S., & JACKSON, S. E. 1996 (6<sup>th</sup> ed.). *Human Resource Management: Positioning for the 21<sup>st</sup> Century*. St, Paul, MN: West.
- ULRICH, D. 1997. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- WRIGHT, P. M. & SNELL, S. A. 1998. "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 23: 756-772.
- WRIGHT, P. M. & SNELL, S. A. 2001. "Human resources and the resource based view of the firm". *Journal of Management*, 27: 701-721.
- WRIGHT, P. M., & MCMAHAN, G. C. 1992. "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, 18: 295-320.
- WRIGHT, P. M., & SNELL, S. A. 1991. "Toward an integrative view of strategic human resource management". *Human Resource Management Review*, 1: 203-225.
- WRIGHT, P. M., DYER, L. D., BOUDREAU, J. W., & MILKOVICH, G. T. (Eds.) 1999. *Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*. Stanford, CT: JAI Press.

YIN, R. K. 1989. *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Apéndice

RELACIONES ENTRE PRÁCTICAS DE RRHH  
TIPOS Y EJEMPLOS  
(Resumen)

**Coordinación**

- El sistema de compensación debe tener en cuenta el perfil de los candidatos seleccionados
- La evaluación del desempeño debe ayudar a detectar las necesidades individuales de formación.
- Los programas de formación deben cumplir las expectativas creadas en el proceso de selección
- Los resultados de la evaluación del desempeño son un factor a la hora de tomar decisiones de despido

**Identificación**

- Los programas de becarios forman parte del proceso de selección cuando ayudan a discernir quienes cumplen con el perfil requerido
- Las oportunidades de formación pueden ser parte del salario emocional
- Los programas de formación forman parte del paquete de compensación
- La promoción es una alternativa al aumento salarial
- El incremento salarial puede compensar el estancamiento en la propia carrera profesional

**Control**

- Los resultados de la evaluación del desempeño son un indicador de la adecuación de la selección del personal
- Los resultados de la evaluación del desempeño son un indicador de la calidad y aprovechamiento de los programas de formación
- La satisfacción con los salarios son un indicador de la adecuación de las prácticas de selección del personal
- La credibilidad de la evaluación del desempeño depende de la vinculación entre los buenos resultados y el incremento salarial
- El estancamiento salarial es una señal de que se necesita formación

### **Apoyo**

- Los resultados de la evaluación del desempeño dan información sobre los conocimientos y aptitudes que se necesitan para cada puesto
- Los planes de formación determinan el perfil de los candidatos que se han de contratar
- Si hay plan de carreras hace falta una evaluación más intensa que pueda discernir a quien hay que promocionar llegado el momento
- El nivel salarial determina el tipo e intensidad de la evaluación

### **Implantación**

- Una selección del personal acorde al perfil definido facilita las actividades de evaluación y ayuda a obtener mejores resultados
- La contratación externa de directivos reduce las posibilidades de carrera interna de los empleados
- El proceso de evaluación puede motivar a los empleados para mejorar su formación
- Los métodos de evaluación deben detectar qué empleados tienen capacidad de ser formadores de otros
- Los programas de formación para evaluadores mejoran la eficacia de la evaluación
- El potencial de carrera puede ser un criterio para la selección
- El incremento salarial como reconocimiento por el buen aprovechamiento de la formación motiva a los empleados a acudir a los cursos

### **Presión**

- El proceso de selección genera expectativas de formación, salarios, carreras, etc.
- Los buenos resultados de la evaluación del desempeño crean expectativas de compensación
- Los programas de formación atraen más y mejores candidatos al proceso de selección
- La mejora de la formación crea expectativas de promoción
- Los planes de carrera atraen más candidatos y mejoran el índice de aceptación de las ofertas de empleo
- Los aumentos salariales crean expectativas de promoción.