

UN ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA EN LA RETENCIÓN DE PERSONAL



Inmaculada Beltrán Martín

*Profesora Titular del Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
Universitat Jaume I*

Este trabajo ha obtenido el **Premio Estudios Financieros 2016** en la modalidad de **Recursos Humanos**.

El jurado ha estado compuesto por: doña María Jesús ÁLAVA REYES, don Alfonso HERNÁNDEZ MEDEL, don Manuel PORRÚA GARCÍA, don Íñigo SAGARDOY DE SIMÓN y don Juan Francisco SAN ANDRÉS GARCÍA.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

EXTRACTO

El estudio de los costes que implica la rotación de los trabajadores en industrias clave para la economía ha enfatizado la importancia de retener a los recursos humanos considerados clave para las empresas con el fin de garantizar el éxito organizativo. Es por ello que el estudio de la rotación voluntaria de los trabajadores es relevante tanto para los investigadores, como para los directivos y empleados. En este trabajo y partiendo del modelo AMO de los recursos humanos pretendemos examinar cómo las tres principales dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento (prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades –A–, de incremento de motivación –M– y de incremento de oportunidades –O–) afectan a la rotación voluntaria de los empleados de forma directa, a través de efectos de interacción y a través de tres mecanismos intermedios, como son el capital humano, la motivación y la autonomía de los empleados. Además, desde una visión contingente planteamos si estas relaciones varían entre puestos, en particular entre empleados de oficina y empleados manuales.

Palabras claves: estrategia de recursos humanos, rotación, interacción, capital humano, motivación y autonomía.

Fecha de entrada: 03-05-2016 / Fecha de aceptación: 12-07-2016

INFLUENCE OF THE ORGANIZATIONAL HUMAN RESOURCE STRATEGY ON EMPLOYEE RETENTION: AN EMPIRICAL STUDY

Inmaculada Beltrán Martín

ABSTRACT

Previous studies about the costs of employee rotation for key industries reveal the relevance of retaining core human resources in order to guarantee organizational success. For this reason, the analysis of employee voluntary rotation has been relevant not only for researchers, but also for managers and employees. In this study, drawing from the AMO model of human resource management, we examine the extent to which the three dimensions of a high performance work system (skill-enhancing human resource practices, motivation-enhancing human resource practices and opportunity-enhancing human resource practices) directly affect employee voluntary rotation. We also analyze whether the interaction among these three dimensions influence voluntary rotation and the mediation effect of human capital, motivation and autonomy on this relationship. Furthermore, from a contingent perspective, we analyze whether the previous relationships vary among job positions, in particular, between white and blue-collar employees.

Keywords: human resource strategy, rotation, interaction, human capital, motivation and autonomy.

Sumario

Introducción

1. Marco teórico e hipótesis

- 1.1. La relación entre las dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria de los empleados
- 1.2. Análisis de los efectos de interacción entre las dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria de los empleados
- 1.3. Una visión contingente de la relación entre las dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria de los empleados a través de diferentes puestos de trabajo
- 1.4. El efecto mediador del capital humano, motivación y autonomía de los empleados en la relación entre las dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria de los empleados

2. Metodología

- 2.1. Procedimiento de recopilación de datos
- 2.2. Medidas
- 2.3. Procedimiento estadístico

3. Resultados

4. Conclusiones

Bibliografía

NOTA: Esta investigación ha sido financiada por la Universitat Jaume I (Referencia P1.1B2013-26) y por el Ministerio de Ciencia e Innovación (Referencia ECO2015-66671-P).

INTRODUCCIÓN

A pesar del elevado número de trabajos que han abordado durante las últimas décadas el estudio de la rotación voluntaria de los empleados en las empresas, esta es todavía una cuestión que sigue interesando a los investigadores en el área de los recursos humanos y de la organización de empresas. La retención de empleados de alta calidad en las empresas alcanza una gran relevancia en la actualidad como consecuencia de variables tales como la globalización de los mercados o la aceleración de los avances tecnológicos, que hacen que sea vital para las empresas retener el capital humano. El estudio de los costes que implica la rotación de los trabajadores en industrias clave para la economía a través de países del todo el mundo ha enfatizado la importancia de retener a los recursos humanos considerados clave para las empresas con el fin de garantizar el éxito organizativo. La cuestión de la rotación voluntaria de los empleados constituye un puente vital entre las estrategias macro y las estrategias micro de las empresas. Es pues una variable que conecta de forma conceptual las experiencias de los individuos de las empresas con medidas claves del éxito para las organizaciones. La evidencia en este campo sugiere que hasta un 30-40% del valor de mercado de una empresa se atribuye a factores intangibles, tales como la ejecución de la estrategia, la credibilidad de sus directivos, la experiencia en gestión y la retención del talento de los empleados (BEATTY *et al.*, 2003). Por otra parte, la rotación conlleva implicaciones significativas para el empleado que decide dejar la empresa dado que la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo supone invertir una cantidad de energía considerable así como la necesidad de adaptarse a situaciones nuevas. Asimismo, el proceso de integración en las rutinas organizativas y en las redes interpersonales del nuevo puesto de trabajo pueden incrementar el estrés del empleado. Es por ello que el estudio de la rotación voluntaria de los trabajadores es relevante tanto para los investigadores, como para los directivos y empleados.

La gran mayoría de las investigaciones empíricas en el campo de la rotación voluntaria se han centrado en determinar las razones por las cuales los individuos deciden de forma voluntaria abandonar la organización para la que trabajan. En particular, una cantidad considerable de estudios han mostrado interés en la relación existente entre las prácticas de recursos humanos utilizadas en la empresa y la rotación voluntaria de los empleados. No obstante, la mayoría de estos estudios han considerado las prácticas de recursos humanos de una forma global (en su mayoría, operativizándolas a través de un índice unidimensional) y no han estudiado en detalle en qué medida cada una de las prácticas de recursos humanos influye sobre la rotación voluntaria de los trabajadores. En este trabajo y partiendo del modelo AMO de los recursos humanos (BAILEY *et al.*, 2001) pretendemos examinar cómo las tres principales dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento (prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades –A–, de incremento de motivación –M– y de incremento de oportunidades –O–) afectan a la rotación voluntaria de los empleados.

Además, tal y como afirman MACKY y BOXALL (2007: 539), «existe una clara necesidad de investigaciones que estudien los efectos de interacción y sinergias entre las prácticas de recursos humanos». La cuestión del ajuste interno entre las diferentes dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento es crucial en la literatura sobre recursos humanos, pero hasta la fecha son pocos los trabajos que han estudiado la importancia de la coherencia entre las diferentes prácticas de recursos humanos para predecir los niveles de rotación voluntaria de los empleados. En este sentido, nuestro trabajo considera cómo los efectos de interacción entre las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades, de incremento de motivación y de incremento de oportunidades predicen la rotación voluntaria, con el propósito de determinar si la influencia de una de las dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento sobre la rotación depende de la implementación de las otras áreas o dimensiones.

Este trabajo también pretende contribuir a la literatura previa introduciendo un enfoque contingente en la relación entre las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades, de incremento de motivación y de incremento de oportunidades y la rotación voluntaria. Para tal fin, estudiamos si el impacto de estas tres dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento sobre la rotación varía entre puestos, en particular entre empleados de oficina y empleados manuales, dado que los empleados en cada una de estas dos categorías laborales tienen necesidades distintas que pueden ser satisfechas de manera diferente por cada una de las áreas de recursos humanos mencionadas.

Por último, a pesar de la evidencia existente acerca de la relación entre los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria todavía quedan por desentrañar los mecanismos a través de los cuales se produce dicha relación (SUN *et al.*, 2007). Con el fin de abordar esta cuestión nos planteamos si el capital humano de los empleados, sus niveles de motivación y su autonomía son mecanismos mediadores en la relación entre las dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria.

El trabajo se organiza en cuatro apartados. El primer apartado presenta el marco teórico y la justificación de las hipótesis. Para ello, en primer lugar analizamos la relación directa entre las dimensiones de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación. Seguidamente, presentamos los argumentos que sostienen la relación entre los efectos de interacción entre las diferentes dimensiones de recursos humanos y la rotación voluntaria. A continuación introducimos las premisas contingentes en la relación entre las dimensiones de recursos humanos y la rotación voluntaria y, por último, planteamos el modelo con efectos de mediación. El segundo apartado recoge la descripción de la metodología de la investigación empírica. El tercer apartado presenta un resumen de los principales resultados y el cuarto y último apartado expone las conclusiones e implicaciones que se derivan de este trabajo.

1. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

Tal y como apuntábamos en la introducción de este trabajo, el propósito general que nos planteamos en esta investigación es examinar en qué medida las prácticas de recursos humanos

llevadas a cabo en una empresa afectan a la rotación voluntaria de los empleados. En concreto, nos centramos en la influencia de las prácticas incluidas en un sistema de recursos humanos denominado «de alto rendimiento». Un sistema de recursos humanos de alto rendimiento está compuesto por un conjunto de prácticas de recursos humanos interconectadas y diseñadas para garantizar que los empleados cuenten con un amplio rango de conocimientos y destrezas utilizadas para alcanzar los objetivos organizativos y contribuir a la consecución de ventajas competitivas. Aunque las prácticas específicas de recursos humanos que conforman un sistema de recursos humanos de alto rendimiento varían entre estudios, existe cierto consenso entre los investigadores de esta área en cuanto a que el enfoque del sistema de alto rendimiento se centra en promover las habilidades de los empleados (A), su motivación (M) y su oportunidad para participar en la empresa (O) con el propósito de que tales empleados manifiesten comportamientos consistentes con los propósitos de la organización (KEHOE y WRIGHT, 2003). Se observa una tendencia creciente en la literatura sobre recursos humanos en confiar en el modelo AMO para clasificar las prácticas de recursos humanos de un sistema de alto rendimiento (BAILEY *et al.*, 2001). Así pues, estas prácticas de recursos humanos se pueden clasificar en tres dimensiones: prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades, de incremento de motivación y de incremento de oportunidades (LEPAK *et al.*, 2006). Las prácticas de incremento de habilidades se diseñan para influir sobre el tipo y el nivel de los conocimientos, destrezas y habilidades de los empleados a través de acciones tales como una formación exhaustiva. Las prácticas de incremento de motivación se implementan para fomentar el esfuerzo discrecional de los trabajadores e incluyen sistemas de evaluación del rendimiento con fines de desarrollo o la provisión de oportunidades de promoción interna en la empresa, entre otros. Las prácticas de incremento de oportunidades, tales como los sistemas de comunicación interna o los programas de participación de los empleados, pretenden que los trabajadores contribuyan de forma activa al logro de los objetivos organizativos (GARDNER *et al.*, 2011).

1.1. LA RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO Y LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE LOS EMPLEADOS

Las tres dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento pueden contribuir de forma significativa a reducir los niveles de rotación voluntaria de los empleados. Por lo referente a las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades, existe cierta controversia en los estudios previos sobre su influencia en la rotación, tal y como concluyen THARENOU *et al.* (2007) en su revisión sobre este tema. Estos autores observan que cinco de los siete trabajos empíricos analizados acerca de la relación entre la formación y la rotación encuentran una relación negativa entre estas dos variables y que uno de los trabajos demuestra que ambas variables están relacionadas de forma positiva. La relación positiva entre la formación y la rotación voluntaria puede deberse al hecho de que empleados con mayor formación en la empresa creen que tienen más opciones de empleo fuera de la misma y por tanto se sientan menos vinculados a su organización (GARDNER *et al.*, 2011). Asimismo, existen trabajos que no encuentran ninguna relación significativa entre formación y rotación voluntaria, tal y como concluye SUBRAMONY (2009) en su meta-análisis. No

obstante, desde el punto de vista de la teoría de la auto-determinación (DECI y RYAN, 1985) y la teoría del intercambio social (BLAU, 1983) cabe esperar que exista una relación negativa entre las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades y la rotación voluntaria. En este sentido, diversos autores afirman que la provisión de formación por parte de la empresa demuestra el compromiso de la organización con sus empleados (COMBS *et al.*, 2006). La inversión en estas prácticas infunde entre los empleados la creencia de que la empresa valora sus contribuciones reforzando de este modo sus sentimientos de pertenencia a la organización (GARDNER *et al.*, 2011).

De forma similar, la implementación de prácticas de recursos humanos de incremento de motivación tales como la participación en los beneficios de la empresa o la posibilidad de promoción interna lleva a los empleados a creer que la empresa valora sus aportaciones. Desde el punto de vista de la teoría de la auto-determinación, GARDNER *et al.* (2011) afirma que estas prácticas satisfacen las necesidades de relación de un empleado (esto es, los sentimientos de pertenencia y de participación en un colectivo basados en el respeto y cuidado mutuo), reforzando así el compromiso afectivo del empleado con la organización y reduciendo sus intenciones de abandonar la empresa. En palabras de CHEW y CHAN (2008: 507), «los empleados muestran un mayor compromiso y tienden a permanecer en su empresa cuando creen que sus capacidades, esfuerzos y rendimiento son reconocidos y apreciados».

Por último, las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades contribuyen a que los individuos creen que la empresa se interesa por el bienestar de sus trabajadores, llevándoles a corresponder a través del desarrollo de vínculos positivos y emocionales con la organización que reducen la probabilidad de abandonarla. Prácticas tales como la comunicación regular con los empleados aumentan el sentido de implicación de los trabajadores con las cuestiones organizativas, y diversas investigaciones han demostrado que aquellos empleados a los que se les proporciona la oportunidad de participar tienden a estar más comprometidos con la organización y tienen menos probabilidades de dejarla (por ejemplo, WORKMAN y BOMMER, 2004).

En resumen, las dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento crean una relación de empleo basada en la inversión mutua según la cual la empresa invierte en el desarrollo de sus empleados y, a cambio, estos realizan aportaciones valiosas para la empresa. Una de las consecuencias más destacables de este proceso de intercambio social es el incremento del compromiso afectivo de los trabajadores (esto es, el vínculo psicológico establecido entre el trabajador y la empresa para la que trabaja) y la intención de continuar trabajando para la empresa como una de las consecuencias más directas de dicho compromiso. Son diversos los trabajos que han demostrado la relación negativa entre el compromiso afectivo y la rotación voluntaria (véase el meta-análisis de MEYER *et al.*, 2002). Por todo ello, esperamos una relación negativa entre las tres dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria de los empleados, tal y como detallamos en las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1a: *Las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades están relacionadas negativamente con la rotación voluntaria de los empleados.*

Hipótesis 1b: *Las prácticas de recursos humanos de incremento de motivación están relacionadas negativamente con la rotación voluntaria de los empleados.*

Hipótesis 1c: *Las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades están relacionadas negativamente con la rotación voluntaria de los empleados.*

1.2. ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE INTERACCIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO Y LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE LOS EMPLEADOS

Varios trabajos han recomendado tener en consideración la sinergia entre las prácticas de recursos humanos cuando se investiga su influencia sobre el rendimiento y comportamientos de los trabajadores, a través del estudio de sus interacciones (JIANG *et al.*, 2012a). Cabe esperar que se produzca un efecto sinérgico entre las dimensiones de recursos humanos y las variables relacionadas con los empleados, tales como sus actitudes o comportamientos. La sinergia entre las dimensiones de recursos humanos está relacionada con la idea del «ajuste interno» de la estrategia de recursos humanos, según el cual el impacto de una de las dimensiones o áreas de la estrategia de recursos humanos en los empleados depende de la presencia y eficacia con que se llevan a cabo las otras dimensiones de dicha estrategia (JIANG *et al.*, 2012b). Por ejemplo, la promoción en la empresa puede incrementar la eficacia de las prácticas de formación. De forma similar, dar a los empleados formación sobre la resolución de problemas será más eficaz cuando la empresa establezca los mecanismos necesarios para que estos empleados puedan contribuir en la práctica a resolver problemas organizativos. Este concepto de sinergia se corresponde con lo que CHADWICK (2010) denomina «el enfoque de las complementariedades eficientes» según el cual el factor que más modera el impacto de ciertas prácticas de recursos humanos sobre los empleados es precisamente las otras prácticas de recursos humanos que lleva a cabo la empresa. Según esta perspectiva, los efectos de interacción entre las dimensiones de una estrategia de recursos humanos explicarán parte de la varianza en la variable dependiente más allá del efecto directo de cada una de las dimensiones.

En términos de las tres dimensiones de recursos humanos consideradas en esta investigación, las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades serán más eficaces para consolidar los vínculos afectivos de los empleados con su empresa cuando estas prácticas se vean reforzadas por las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades, que permitan a los trabajadores utilizar sus destrezas y conocimientos en la organización. De forma similar, los beneficios de las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades serán superiores cuando la empresa asegure también que los empleados están motivados para utilizar de forma activa su talento. Además, tal y como sugiere SUBRAMONY (2009), las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades y de incremento de motivación constituyen medios complementarios para alcanzar el objetivo común de empleados con mayor rendimiento. La eficacia de los sistemas de participación de los empleados será superior si los empleados son conscientes de que sus esfuerzos se verán recompensados en la empresa. Por todo ello, esperamos que:

Hipótesis 2a: *La interacción entre las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades y de incremento de motivación está relacionada negativamente con la rotación voluntaria de los empleados.*

Hipótesis 2b: *La interacción entre las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades y de incremento de oportunidades está relacionada negativamente con la rotación voluntaria de los empleados.*

Hipótesis 2c: *La interacción entre las prácticas de recursos humanos de incremento de motivación y de incremento de oportunidades está relacionada negativamente con la rotación voluntaria de los empleados.*

1.3. UNA VISIÓN CONTINGENTE DE LA RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO Y LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE LOS EMPLEADOS A TRAVÉS DE DIFERENTES PUESTOS DE TRABAJO

En este apartado introducimos la visión contingente de la estrategia de recursos humanos según la cual la inversión en determinadas prácticas de recursos humanos será más eficaz para unos empleados que para otros. Algunos estudios han abordado la cuestión de si el impacto de determinadas prácticas de recursos humanos en los empleados varía entre diferentes puestos de trabajo, pero sus conclusiones son contradictorias. Por ejemplo, KINNIE *et al.* (2005) demostraron que los efectos de las prácticas de reconocimiento y retribución y de las acciones de comunicación sobre el compromiso de los empleados son similares para tres puestos de trabajo (directivos de primera línea, profesionales y trabajadores), pero encontraron algunas diferencias significativas en cuanto al efecto de la evaluación del rendimiento sobre el compromiso de los trabajadores de estos tres puestos. Por su parte, PURCELL *et al.* (2009) concluyeron que existe una variación significativa de las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y el compromiso entre ocho puestos de trabajo no directivos. Sin embargo, CLINTON y GUEST (2013) no encontraron ninguna variación significativa en la influencia de las prácticas de recursos humanos en diferentes variables (compromiso, rotación voluntaria, bienestar) entre trabajadores de ocho escalas de las fuerzas armadas británicas, ni entre empleados de seis puestos diferentes de trece empresas de los sectores manufacturero, educativo y de servicios.

Según KINNIE *et al.* (2005), los roles implícitos en los diferentes puestos de trabajo suponen distintos retos, responsabilidades y demandas para los empleados. Los empleados que ocupan distintos puestos de trabajo responden de forma diversa a las prácticas de recursos humanos porque la utilidad de dichas prácticas varía según sus necesidades en el puesto. Así pues, pretendemos examinar, bajo una visión contingente, la influencia de las dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento sobre la rotación voluntaria de empleados en dos tipos de puestos de trabajo diferenciados. Concretamente, partimos de la distinción entre empleados de oficina (habitualmente conocidos como trabajadores de «cuello blanco» en la literatura anglosajona) y empleados manuales (conocidos como trabajadores de «cuello azul»). Esta clasificación se ha venido utilizando de forma habitual en la literatura sobre recursos humanos porque ambas categorías presentan diferen-

cias marcadas en cuanto a los tipos de trabajo desempeñados por los empleados. Los empleados de oficina son trabajadores con un mínimo de estudios que realizan tareas semi-profesionales y de administración (por ejemplo, profesionales, directivos, técnicos). Estos puestos suponen tareas retadoras que requieren flexibilidad en el día a día y sobre las cuales los empleados tienen cierto grado de control. Por su parte, para los empleados manuales (por ejemplo, obreros y operarios en fábricas y talleres) su profesión requiere trabajo manual y está compuesto por tareas más rutinarias que en el caso de los empleados de oficina. Los puestos manuales habitualmente están supervisados más de cerca y proporcionan oportunidades más limitadas para el desarrollo del empleado. Además, las necesidades de los empleados en estos dos puestos de trabajo también difieren significativamente. A este respecto, FRIEDLANDER (1965) demostró que los empleados de oficina consideran más importantes los factores socio-ambientales (por ejemplo, seguridad, trabajo en grupo, relación con los compañeros) que los empleados manuales. Este autor también concluyó que los factores intrínsecos a la tarea (por ejemplo, auto-realización, uso de habilidades en el puesto) son más importantes para los empleados de oficina que para los empleados manuales. Por su parte, LOCKE (1973) observó que la naturaleza de las tareas es más relevante en el caso de los empleados de oficina. En el trabajo de ARMSTRONG (1971) se observa que los empleados de oficina aprecian y valoran más los factores relacionados con el reconocimiento, responsabilidad y logro que los empleados manuales. Por tanto, dado que la relevancia de las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades, motivación y oportunidades para incrementar el compromiso del empleado y reducir su intención de abandonar la empresa depende del grado en que dichas prácticas contribuyen a satisfacer las necesidades de los empleados, esperamos que la relación entre estas tres dimensiones del sistema de recursos humanos y la rotación voluntaria varíe entre puestos de trabajo, de tal forma que:

Hipótesis 3a: *La relación entre las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades y la rotación voluntaria será más fuerte para los empleados de oficina que para los empleados manuales.*

Hipótesis 3b: *La relación entre las prácticas de recursos humanos de incremento de motivación y la rotación voluntaria será más fuerte para los empleados de oficina que para los empleados manuales.*

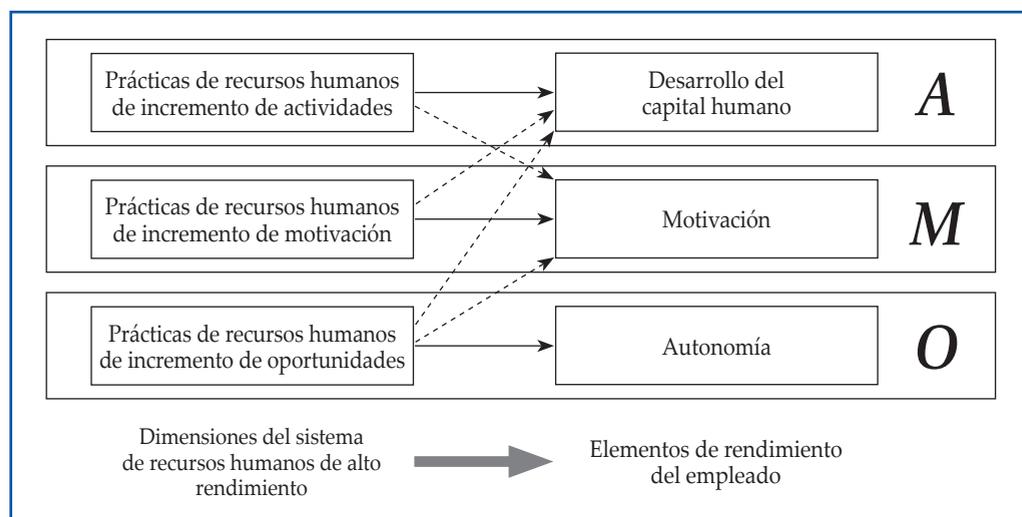
Hipótesis 3c: *La relación entre las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades y la rotación voluntaria será más fuerte para los empleados de oficina que para los empleados manuales.*

1.4. EL EFECTO MEDIADOR DEL CAPITAL HUMANO, MOTIVACIÓN Y AUTONOMÍA DE LOS EMPLEADOS EN LA RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO Y LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE LOS EMPLEADOS

De acuerdo con el modelo AMO de los recursos humanos y como apuntábamos en el primer apartado de este trabajo, cada dimensión de un sistema de alto rendimiento se lleva a cabo con el

propósito de influir en un elemento determinado del rendimiento del empleado, y por ello, cada dimensión de este sistema tiene un objetivo específico, como son el capital humano, la motivación y la autonomía del empleado, respectivamente. Así pues, las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades se implementan en la empresa con la intención de desarrollar el capital humano de los empleados (esto es, su nivel de conocimientos, destrezas y habilidades), las prácticas de incremento de motivación se llevan a cabo con el propósito de mejorar la motivación de los empleados y las prácticas de incremento de oportunidades tienen como finalidad incrementar la contribución del empleado y su autonomía (LEPAK *et al.*, 2006). Estas relaciones corresponderían a las representadas por las flechas continuas en la figura 1.

Figura 1. Relaciones en el modelo AMO de los recursos humanos



No obstante y en la línea de lo que apuntan JIANG *et al.* (2012a, 2012b), en este trabajo asumimos que las relaciones entre las tres dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento y los elementos del rendimiento del empleado son más complejas que las establecidas teóricamente, ya que una dimensión de recursos humanos puede contribuir a mejorar un elemento del rendimiento del empleado para el cual no ha sido teóricamente diseñado (flechas discontinuas en la figura 1), tal y como detallaremos a continuación.

En lo concerniente al primer elemento del rendimiento del empleado (desarrollo del capital humano), cabe esperar por la propia definición del modelo que las prácticas de incremento de habilidades contribuyan significativamente a su mejora, dado que se ha demostrado ampliamente que prácticas tales como la formación exhaustiva mejoran los conocimientos y destrezas de la fuerza de trabajo y elevan el dominio de habilidades de los empleados, incrementando así los sentimientos de competencia y auto-eficacia de los mismos (GARDNER *et al.*, 2011). Sin embar-

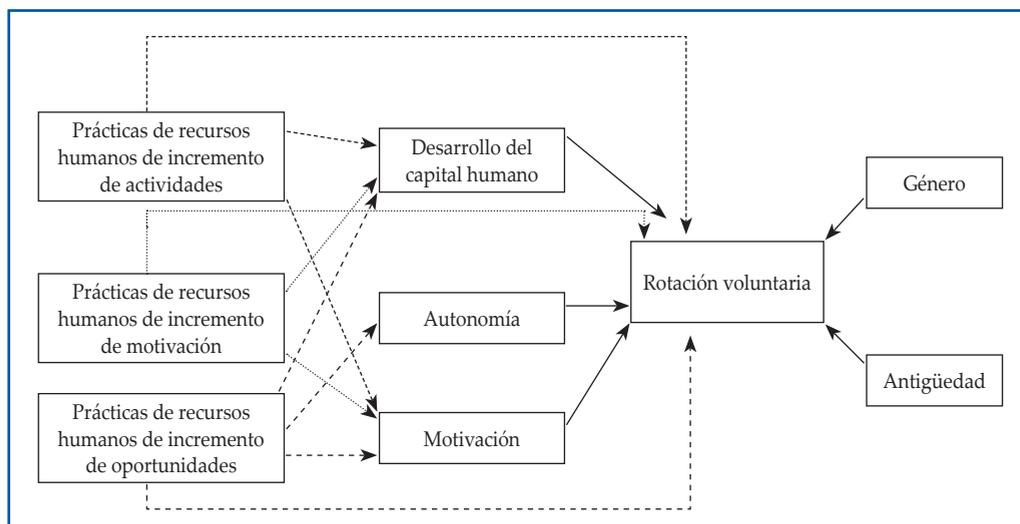
go, las prácticas de recursos humanos de incremento de motivación también pueden realizar una aportación significativa a la mejora del capital humano de los empleados porque prácticas tales como la participación en los beneficios de la empresa ayudan a la organización a captar empleados formados y las oportunidades de promoción constituyen una fuente de aprendizaje para los trabajadores de la empresa. Asimismo, el uso de sistemas de evaluación del rendimiento satisfacen las necesidades de competencia de los empleados, referidas a sus propias creencias acerca de su capacidad para afectar e influir en los resultados de la organización (GARDNER *et al.*, 2011). Por último, las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades pueden contribuir también al desarrollo del capital humano de los empleados al permitirles compartir conocimiento e ideas con los demás y con la organización constituyendo también una oportunidad de aprendizaje (JIANG *et al.*, 2012a).

En cuanto al segundo elemento del rendimiento del empleado (motivación), las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades favorecen la mejora de los niveles de motivación de los empleados al permitir el desarrollo de la carrera profesional y la empleabilidad del trabajador. Estas prácticas permiten a los empleados ampliar su rango de destrezas y de este modo poder experimentar una mayor variedad y retos en su trabajo, ampliándose las oportunidades para su crecimiento personal, todo lo cual mejora la motivación laboral (WHITE y BRYSON, 2013). Las prácticas de recursos humanos de incremento de motivación y por la propia definición que plantea el modelo AMO son beneficiosas para incrementar los niveles de motivación de los trabajadores, dado que difunden entre la fuerza de trabajo la creencia de que los esfuerzos en el puesto conllevarán mayores recompensas (JIANG *et al.*, 2012a). Finalmente, cabe esperar también una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades y la motivación porque estas prácticas proporcionan a los empleados la posibilidad de contribuir a la resolución de problemas en la empresa y a la gestión del cambio, aumentando de este modo la auto-estima y el interés por el trabajo desarrollado (WHITE y BRYSON, 2013). DELERY y SHAW (2001) sugirieron que el *empowerment* se relaciona significativamente con la motivación en el trabajo y PETERS *et al.* (2014) demostraron esta relación en un estudio empírico en 30 organizaciones neerlandesas.

Finalmente, en relación con el tercer elemento del rendimiento del empleado (autonomía), a partir de la revisión de la literatura esperamos que únicamente las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades contribuyan significativamente a aumentar la autonomía del empleado a través del papel que juegan los supervisores reconociendo las perspectivas y aportaciones de los empleados, proporcionando información significativa y ofreciendo la posibilidad de participar activamente (DECI y RYAN, 1985).

Además del efecto de las dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento sobre los tres elementos del rendimiento del empleado, esperamos que estos tres elementos se relacionen negativamente con la rotación voluntaria de los empleados, lo cual sostiene el efecto mediador del desarrollo del capital humano, de la motivación y de la autonomía del empleado en la relación entre las dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria, tal y como se muestra en la figura 2.

Figura 2. El efecto mediador de los conocimientos, habilidades y destrezas, de la motivación y de la autonomía en la relación entre las dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria de los empleados



Desde el punto de vista de la teoría de la auto-determinación, será menos probable que los empleados con mayor nivel de capital humano y con mayor autonomía abandonen la organización que les proporciona la posibilidad de satisfacer sus necesidades de competencia e independencia, respectivamente, porque tal abandono supondría la desaparición de la posibilidad de cubrir dichas necesidades. En concreto, por lo que se refiere a la relevancia de los conocimientos, habilidades y destrezas para reducir la rotación voluntaria de los empleados, la teoría del capital humano sugiere que será menos probable que los empleados con niveles superiores de conocimientos, habilidades y destrezas abandonen su organización porque este capital humano les permite completar con éxito el desempeño de sus tareas, recibir una retroalimentación positiva y tener la posibilidad de promocionar (JIANG *et al.*, 2012a). En cuanto a la relación entre la autonomía y la rotación, un estudio empírico desarrollado por DECI *et al.* (1989) demostró que aquellos empleados que experimentan una mayor autonomía en su trabajo manifiestan mayores niveles de confianza en su organización y una mayor satisfacción laboral. De forma similar, en el trabajo de PAJAK y GLICKMAN (1989) se observa que la autonomía de los empleados aumenta su lealtad y confianza en la empresa. Por último, la relación negativa entre la motivación laboral y la rotación voluntaria de los empleados ha sido ampliamente demostrada, probablemente porque aquellos empleados más motivados que disfrutan de sus tareas se verán menos tentados a cambiar de organización solo por el hecho de obtener, por ejemplo, mayores recompensas extrínsecas. Los argumentos anteriores nos llevan a plantear las siguientes hipótesis sobre los efectos de mediación de los tres elementos del rendimiento del empleado:

Hipótesis 4a: *El desarrollo del capital humano de los empleados media en la relación entre las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades, de*

incremento de motivación y de incremento de oportunidades y la rotación voluntaria de los empleados.

Hipótesis 4b: *La motivación de los empleados media en la relación entre las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades, de incremento de motivación y de incremento de oportunidades y la rotación voluntaria de los empleados.*

Hipótesis 4c: *La autonomía de los empleados media en la relación entre las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades y la rotación voluntaria de los empleados.*

2. METODOLOGÍA

2.1. PROCEDIMIENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Los datos para nuestros análisis empíricos se obtuvieron de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECTV, 2010) realizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Esta encuesta se basa en la información recopilada a través de entrevistas personales a empleados sobre varias cuestiones relacionadas con el entorno laboral en las empresas españolas. Analiza los rasgos de los entornos laborales y ofrece información sobre la valoración subjetiva de los empleados de su trabajo, sus actividades diarias y la organización para la que trabajan. Los datos incluyen una muestra aleatoria y representativa de empleados nacionales basada en un diseño de tres niveles estratificados por regiones y municipios.

Nuestros análisis se basan en una muestra de 1.791 empleados en el sector privado que trabajan en empresas con al menos 50 trabajadores. En esta investigación utilizamos el tamaño de la empresa para delimitar la muestra porque la literatura en recursos humanos considera que se requiere un tamaño mínimo para que en la empresa exista una estrategia de recursos humanos explícita o formalizada. En cuanto a las características de la muestra de esta investigación, el 57,8% de los empleados son hombres y el 42,2% son mujeres. La media de edad de los encuestados es de 41,37 años y su antigüedad media en la empresa es de 12,49 años. El 48% de la muestra corresponde a empleados de oficina (de «cuello blanco») y el 52% a empleados manuales (de «cuello azul»). Además, el 83,5% de los empleados tienen un contrato laboral indefinido con su empresa y el 16,5% son trabajadores temporales.

2.2. MEDIDAS

La medida de las dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento se basa en las percepciones de los empleados acerca de las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades, de incremento de motivación y de incremento de oportunidades. La

valoración que hacen los empleados de las prácticas de recursos humanos de su empresa constituye un mejor predictor de sus respuestas actitudinales y comportamentales que las valoraciones proporcionadas por los directivos acerca de tales prácticas (KEHOE y WRIGHT, 2013). En cuanto a la selección de las prácticas de recursos humanos, partimos de la escala propuesta por GARDNER *et al.* (2011). La escala de prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades está compuesta por tres ítems: el número de horas de formación recibida por el empleado en el último año (variable continua), el grado de satisfacción con la formación proporcionada por la empresa (en una escala de 0 a 10) y la posibilidad de obtener en la empresa ayudas para la formación (variable dicotómica, siendo 1 = sí y 2 = no). La escala de prácticas de recursos humanos de incremento de motivación comprende también tres ítems: el grado en que el empleado tiene la oportunidad de promocionar a puestos de trabajo con mayor retribución y/o mayor responsabilidad en la empresa (en una escala de 0 a 10), el grado en que el empleado recibe una evaluación formal de su rendimiento (en una escala de 0 a 10) y la posibilidad de participar en los beneficios de la empresa (variable dicotómica, siendo 1 = sí y 2 = no). En cuanto a la escala de prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades, está integrada por los siguientes ítems: grado en que el empleado recibe información acerca del organigrama de su organización, grado en que el empleado recibe información acerca de los objetivos de su organización y grado en que el empleado participa en las decisiones sobre las tareas desarrolladas, todas ellas medidas en una escala de 0 a 10.

Para los propósitos de la presente investigación, operativizamos las tres dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento como índices, calculados como la media de los valores estandarizados de los ítems en cada dimensión. Así pues, trabajamos con tres medidas unitarias que representan las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades, de incremento de motivación y de incremento de oportunidades, respectivamente. En este sentido, BECKER y HUSELID (1998) destacan la conveniencia de utilizar índices para medir las dimensiones de un sistema de recursos humanos. A diferencia del uso de escalas, un índice no exige el supuesto de que exista una relación causal subyacente entre los diferentes ítems. En particular, los ítems no tienen que estar necesariamente interrelacionados y, por ello, no resulta apropiado el uso de estadísticos de fiabilidad interna de estas escalas (tales como el alfa de Cronbach).

En cuanto a la rotación voluntaria de los empleados, la medimos como la variable inversa de la intención del empleado de permanecer en la organización (KEHOE y WRIGHT, 2013), en una escala del 0 al 4.

Por lo referente a los elementos del rendimiento del empleado, el desarrollo del capital humano se mide a través de un único ítem que pregunta al empleado en qué medida su puesto de trabajo actual le permite su desarrollo personal. La motivación y la autonomía también se miden en la ECTV a través de un único ítem. Todos estos elementos se valoran en una escala del 0 al 10.

En nuestra investigación incluimos dos variables de control. Por una parte, el nivel de antigüedad del empleado en la empresa (medido en años), ya que investigaciones previas han demostrado que la antigüedad se relaciona negativamente con la rotación voluntaria. Por otra parte,

el género (variable dicotómica, siendo 1 = hombre, 2 = mujer) porque la proporción de mujeres está asociada a una mayor rotación.

2.3. PROCEDIMIENTO ESTADÍSTICO

Para el contraste de las hipótesis estimamos una serie de *path analyses*, utilizando para ello el programa EQS 6.2 (BENTLER, 2006). Esta metodología resulta apropiada para los propósitos de nuestra investigación porque nos permite estimar de forma simultánea todas las relaciones incluidas en el modelo teórico. Tras la estimación de cada modelo, analizamos una serie de índices que nos permiten evaluar el grado de ajuste del modelo teórico con los datos. En concreto, el ajuste de los modelos se examina a partir del índice chi-cuadrado Satorra-Bentler (χ^2_{SB}), debido a la no-normalidad de las variables, del índice de ajuste no normalizado de Bentler-Bonett (BBNFI), del índice de ajuste comparativo (CFI) y del error medio cuadrático de aproximación (RMSEA).

Para comprobar las hipótesis 1a, 1b y 1c incluimos en el *path analysis* las tres dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento y las dos variables de control como variables independientes y la rotación voluntaria como variable dependiente.

En cuanto a las hipótesis 2a, 2b y 2c, incluimos los términos de interacción entre las dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento al modelo anterior. Estos términos de interacción se operativizan a través de la multiplicación entre las correspondientes dimensiones del sistema de recursos humanos. A continuación, examinamos si el parámetro estructural correspondiente al efecto del término de interacción sobre la rotación voluntaria es estadísticamente significativo.

En cuanto a las hipótesis 3a, 3b y 3c, llevamos a cabo un análisis multigrupo para analizar cuáles de las relaciones planteadas en el modelo teórico son estadísticamente distintas entre los grupos de empleados de oficina y manuales. Para ello, en primer lugar estudiamos el ajuste del modelo en el cual se establece la restricción de que las relaciones entre las dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria sean invariantes entre los puestos de trabajo y, a continuación, comparamos este ajuste con el ajuste del modelo en el cual estas relaciones pueden variar entre puestos de trabajo. El cambio en los estadísticos de ajuste para el modelo invariante y los parámetros estructurales entre las variables independientes y dependiente nos permite examinar si las relaciones propuestas varían entre empleados de oficina y empleados manuales.

Por último, para comprobar las hipótesis 4a, 4b y 4c, llevamos a cabo la estimación de modelos estructurales según el procedimiento propuesto por BARON y KENNY (1986), el cual implica estimar dos modelos estructurales. El primero de ellos corresponde a un modelo de efectos directos que estima la influencia de las variables independientes sobre las variables dependientes. En nuestra investigación, este modelo de efectos directos se corresponde con el *path analysis* estimado para las hipótesis 1a, 1b y 1c. Para que exista mediación, los parámetros estructurales en

el modelo de efectos directos correspondientes a la influencia de las dimensiones del sistema de recursos humanos de alto compromiso y la rotación voluntaria tienen que ser estadísticamente significativos. El segundo modelo es un modelo de mediación que incluye las variables intermedias. Este modelo considera los efectos de las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades, de incremento de motivación y de incremento de oportunidades sobre el capital humano, motivación y autonomía de los empleados y la influencia de estos tres elementos del rendimiento del empleado sobre la rotación voluntaria, tal y como lo resume la figura 2. Además, con el propósito de determinar si el efecto mediador de estos tres elementos es total o parcial, comparamos el modelo de mediación con un modelo en el cual se establece la restricción de que el parámetro estructural entre las tres dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria sea igual a cero. Si existe una mediación total de los tres elementos del rendimiento del empleado, la inclusión de la relación entre las dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria en el modelo restringido no debería incrementar el ajuste global del modelo. Además, para que se produzca una mediación total, los parámetros estructurales entre las dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria en el modelo de efectos directos deberían dejar de ser significativos cuando se incluyen las variables mediadoras. Por último, llevamos a cabo una prueba adicional para valorar la fortaleza de los efectos mediadores. Esta prueba es similar al test de SOBEL (1982) y se recomienda como un paso final cuando se estiman efectos de mediación con modelos estructurales. Consiste en analizar la significatividad estadística del efecto indirecto que proporciona el programa EQS a partir de la opción de descomposición de efectos.

3. RESULTADOS

La tabla 1 muestra las correlaciones entre las variables incluidas en nuestros análisis. La matriz incluye nueve variables que corresponden con las tres dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento (V1-V3), los tres elementos del rendimiento del empleado (V4-V6), la rotación voluntaria de los empleados (V7) y las variables de control (V8-V9).

Tabla 1. Correlaciones entre las variables

Variable	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
V1. Prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades	1								
V2. Prácticas de recursos humanos de incremento de motivación	0,20**	1							
									.../...

Variable	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
.../...									
V3. Prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades	0,17**	0,37**	1						
V4. Desarrollo capital humano	0,22**	0,38**	0,42**	1					
V5. Motivación	0,19**	0,35**	0,53**	0,55**	1				
V6. Autonomía	0,22**	0,47**	0,48**	0,64**	0,55**	1			
V7. Rotación voluntaria	-0,04	-0,12**	-0,23**	-0,17**	-0,20**	-0,21**	1		
V8. Género	-0,03	-0,04	-0,05*	-0,03	-0,04	-0,02	-0,06**	1	
V9. Antigüedad	-0,03	-0,04	0,14**	0,07**	0,07**	0,02	-0,15**	-0,12**	1
* p < 0,05									
** p < 0,01									

Por lo que respecta a las hipótesis 1a, 1b y 1c, los índices del modelo de efectos directos que se muestran en la tabla 2 sugieren un buen ajuste.

Tabla 2. Índices de ajuste de los *path analyses*

Modelo	χ^2_{SB}	g. l.	p	BBNNFI	CFI	RMSEA
Modelo de efectos directos	10,82	5	0,05	0,97	0,99	0,02
Modelo de interacción (Modelo 1)	15,83	10	0,10	0,97	0,99	0,02
Modelo de interacción (Modelo 2)	15,45	10	0,11	0,97	0,99	0,02
Modelo de interacción (Modelo 3)	13,78	8	0,09	0,97	0,99	0,02
<i>Path analysis</i> invariante	33,87	13	0,00	0,91	0,96	0,04
<i>Path analysis</i> no-invariante	26,42	10	0,00	0,91	0,97	0,04
Modelo de mediación (empleados manuales) ..	41,12	12	0,00	0,93	0,98	0,05
Modelo restringido (empleados manuales)	48,67	15	0,00	0,94	0,97	0,05
Modelo de mediación (empleados de oficina) ..	25,98	12	0,01	0,97	0,99	0,04
Nota: Valores recomendados para los índices de ajuste:						
BBNNFI \geq 0,90						
CFI \geq 0,90						
RMSEA \leq 0,05						

Los resultados del *path analysis* correspondiente a este modelo de efectos directos (tabla 3) muestran que las dos variables de control están negativa y significativamente relacionadas con la rotación voluntaria de los empleados. Por otra parte, los resultados de este análisis permiten contrastar las hipótesis 1b y 1c, dado que las prácticas de recursos humanos de incremento de motivación y de incremento de oportunidades están negativamente relacionadas con la rotación voluntaria ($\beta = -0,06$; $p < 0,05$; $\beta = -0,19$; $p < 0,001$, respectivamente). En la línea de investigaciones previas (por ejemplo, GARDNER *et al.*, 2011) no encontramos evidencia de que las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades se relacionen significativamente con la rotación voluntaria de los trabajadores, lo cual nos lleva a no poder corroborar la hipótesis 1a.

Tabla 3. Resultados del *path analysis* para los efectos directos de las tres dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento sobre la rotación voluntaria de los empleados

Variable	Coefficiente estructural
Género	- 0,09***
Antigüedad	- 0,14***
Prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades (H1a)	0,00 n.s.
Prácticas de recursos humanos de incremento de motivación (H1b)	- 0,06*
Prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades (H1c)	- 0,19***

Nota: La tabla muestra los parámetros estandarizados. n.s. = no significativo.
 * $p < 0,05$
 ** $p < 0,01$
 *** $p < 0,001$

En cuanto a las hipótesis 2a, 2b y 2c, los términos de interacción entre las diferentes dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento no muestran una relación estadísticamente significativa con la rotación voluntaria en ninguno de los tres modelos estimados, lo cual nos lleva a rechazar las hipótesis acerca de los efectos sinérgicos de las dimensiones de recursos humanos en la rotación de los empleados.

Tabla 4. Resultados del *path analysis* para los efectos de los términos de interacción entre las dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento sobre la rotación voluntaria

Variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Género	- 0,09***	- 0,09***	- 0,09***
Antigüedad	- 0,14***	- 0,14***	- 0,14***
			.../...

Variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
.../...			
Prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades ...	0,00 n.s.	0,00 n.s.	0,00 n.s.
Prácticas de recursos humanos de incremento de motivación	- 0,06*	- 0,06*	- 0,06*
Prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades	- 0,19***	- 0,19***	- 0,19***
Habilidades × motivación (H2a)	0,00 n.s.		
Habilidades × oportunidades (H2b)		0,02 n.s.	
Motivación × oportunidades (H2c)			0,01 n.s.
Nota: La tabla muestra los parámetros estandarizados. n.s. = no significativo.			
* p < 0,05			
** p < 0,01			
*** p < 0,001			

Por lo referente a las hipótesis 3a, 3b y 3c hemos estimado un modelo invariante en el que se impone la restricción de que la relación entre las tres dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria sea igual entre los dos puestos de trabajo considerados (empleados de oficina y manuales) así como un modelo no-invariante en el que estos coeficientes pueden variar entre puestos de trabajo. Atendiendo a los índices de la tabla 2, y comparando el valor de la χ^2 para estos dos modelos podemos concluir que hay diferencias significativas en la relación entre las dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria entre los dos puestos de trabajo considerados. Los parámetros estimados para los dos puestos de trabajo se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Resultados del análisis multigrupo

Variable	Empleados de oficina	Empleados manuales
Género	- 0,07***	- 0,11***
Antigüedad	- 0,16***	- 0,11***
Prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades	0,00 n.s.	0,00 n.s.
Prácticas de recursos humanos de incremento de motivación	- 0,00 n.s.	- 0,05*
Prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades	- 0,17***	- 0,22***
Nota: La tabla muestra los parámetros estandarizados. n.s. = no significativo.		
* p < 0,05		
** p < 0,01		
*** p < 0,001		

A la luz de estos resultados, se observa una relación significativa consistente entre los dos puestos de trabajo entre las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades y la rotación voluntaria. Tanto para los empleados de oficina como para los empleados manuales estas prácticas de recursos humanos contribuyen a reducir la rotación voluntaria de los empleados, aunque el parámetro estructural es mayor en la submuestra de empleados de oficina ($\beta = -0,22$; $p < 0,001$) que para los empleados manuales ($\beta = -0,17$; $p < 0,001$), corroborando así la hipótesis 3c. En cuanto a las prácticas de incremento de motivación, la relación con la rotación voluntaria no es estadísticamente significativa en el grupo de empleados manuales y sí que lo es para los empleados de oficina ($\beta = -0,05$; $p < 0,05$), permitiéndonos de este modo aceptar la hipótesis 3b. Sin embargo y en contra de lo que habíamos planteado en la hipótesis 3a, no encontramos evidencia de que la influencia de las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades sobre la rotación voluntaria sea mayor en los empleados de oficina que en los empleados manuales.

Las hipótesis 4a, 4b y 4c planteaban que las tres dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento afectan a la rotación voluntaria a través del desarrollo del capital humano de los empleados, de su motivación y de su autonomía (figura 2). Dado que las relaciones entre las dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria varían significativamente entre empleados de oficina y empleados manuales (tabla 5), hemos considerado conveniente estimar los modelos de mediación de forma separada para estos dos puestos de trabajo.

Por lo referente a los empleados manuales, tal y como se observa en la tabla 2, el ajuste del modelo es aceptable ($\chi^2_{SB} [12] = 41,12$; $BBNFI = 0,93$; $CFI = 0,98$; $RMSEA = 0,05$). La figura 3 muestra los parámetros estructurales estandarizados del *path analysis*. En cuanto a la influencia de las dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento en los elementos del rendimiento del empleado, tanto el desarrollo del capital humano como la motivación del empleado están significativa y positivamente afectados por las prácticas de incremento de motivación ($\beta = 0,24$; $p < 0,001$ para el desarrollo del capital humano y $\beta = 0,33$; $p < 0,001$ para la motivación) y por las prácticas de incremento de oportunidades ($\beta = 0,28$; $p < 0,001$ para el desarrollo del capital humano y $\beta = 0,32$; $p < 0,001$ para la motivación). Además, las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades afectan significativa y positivamente a la autonomía del empleado ($\beta = 0,49$; $p < 0,001$). No obstante, no encontramos evidencia empírica para la influencia de las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades sobre ninguno de los tres elementos del rendimiento del empleado. Por su parte, observamos que la autonomía y motivación del empleado afectan negativamente a la rotación voluntaria ($\beta = -0,08$; $p < 0,05$ para la autonomía; $\beta = -0,13$; $p < 0,05$ para la motivación).

Los efectos indirectos entre las prácticas de recursos humanos de incremento de motivación y la rotación voluntaria a través de la autonomía y de la motivación del empleado son significativos ($\beta = -0,05$; $p < 0,01$), como también lo es el efecto indirecto entre las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades y la rotación voluntaria a través de la autonomía del empleado ($\beta = -0,07$; $p < 0,001$). Así pues, nuestros resultados confirman parcialmente la hipó-

tesis 4b, por cuanto la motivación del empleado es una variable intermedia entre las prácticas de recursos humanos de incremento de motivación y de incremento de oportunidades y la rotación voluntaria, aunque no explica la influencia de las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades sobre la rotación voluntaria de los empleados. Además, estos resultados corroboran la hipótesis 4c ya que la autonomía del empleado es una variable intermedia que explica la relación existente entre las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades y la rotación voluntaria. No obstante, no encontramos evidencia empírica que apoye la hipótesis 4a en la muestra de empleados manuales ya que el desarrollo del capital humano de estos empleados no actúa como una variable mediadora en la relación entre las dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria de los empleados. Tras estudiar los parámetros estructurales del modelo de mediación que acabamos de comentar, comparamos este modelo con un modelo en el que se impone la restricción de que las relaciones entre las dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria de los empleados sean igual a cero. Los índices de ajuste de este modelo restringido aparecen en la tabla 2. El test de diferencia de la χ^2 entre estos dos modelos muestra que la diferencia en la χ^2 no es estadísticamente significativa ($\Delta\chi^2 [3] = 7,55; p = 0,06$), lo cual indica que las relaciones entre las dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria de los empleados en el modelo de mediación no incrementan significativamente el ajuste del modelo, poniendo en evidencia el efecto de mediación total de la motivación del empleado. Sin embargo, por lo que se refiere al papel de la autonomía como variable intermedia en este modelo, el coeficiente estructural que relaciona las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades con la rotación voluntaria sigue siendo estadísticamente significativo en comparación con el modelo de efectos directos (tabla 5), con un coeficiente de $-0,10$ ($p < 0,05$), lo cual sugiere que la autonomía del empleado es una variable que media parcialmente esta relación y que hay otros factores que explican la razón por la cual estas prácticas de recursos humanos inciden negativamente en la rotación voluntaria de los empleados.

En cuanto a los empleados de oficina, tal y como se observa en la tabla 2, el ajuste del *path analysis* para esta submuestra es aceptable ($\chi^2_{SB} [12] = 25,98$; BBNNFI = 0,97; CFI = 0,99; RMSEA = 0,04). En la figura 4 se muestran los parámetros estructurales estandarizados correspondientes a las relaciones establecidas en el modelo. Observamos una relación positiva y significativa entre las dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento sobre los tres elementos del rendimiento del empleado. En concreto, el desarrollo del capital humano y la motivación del empleado están afectados significativamente por las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades ($\beta = 0,10$; $p < 0,001$ para el desarrollo del capital humano; $\beta = 0,08$; $p < 0,05$ para la motivación), por las prácticas de recursos humanos de incremento de motivación ($\beta = 0,24$; $p < 0,001$ para el desarrollo del capital humano; $\beta = 0,32$; $p < 0,001$ para la motivación) y por las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades ($\beta = 0,40$; $p < 0,001$ para el desarrollo del capital humano; $\beta = 0,41$; $p < 0,001$ para la motivación). La autonomía del empleado se ve también significativamente afectada por las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades ($\beta = 0,59$; $p < 0,001$). No obstante, atendiendo a los parámetros estructurales que relacionan los elementos del rendimiento del empleado con la rota-

ción voluntaria, observamos que no existe ninguna relación estadísticamente significativa, por lo que no encontramos evidencia que corrobore las hipótesis 4a, 4b y 4c. Además, se observa que los coeficientes estructurales correspondientes a la influencia de las prácticas de recursos humanos de incremento de motivación y de incremento de oportunidades sobre la rotación voluntaria son estadísticamente significativos ($\beta = -0,08$; $p < 0,05$ para las prácticas de recursos humanos de incremento de motivación; $\beta = -0,16$; $p < 0,001$ para las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades), lo cual nos lleva a concluir que el efecto de estas dos dimensiones sobre la rotación voluntaria de los empleados es directo.

Figura 3. Resultados del *path analysis* para el modelo de mediación para los empleados manuales

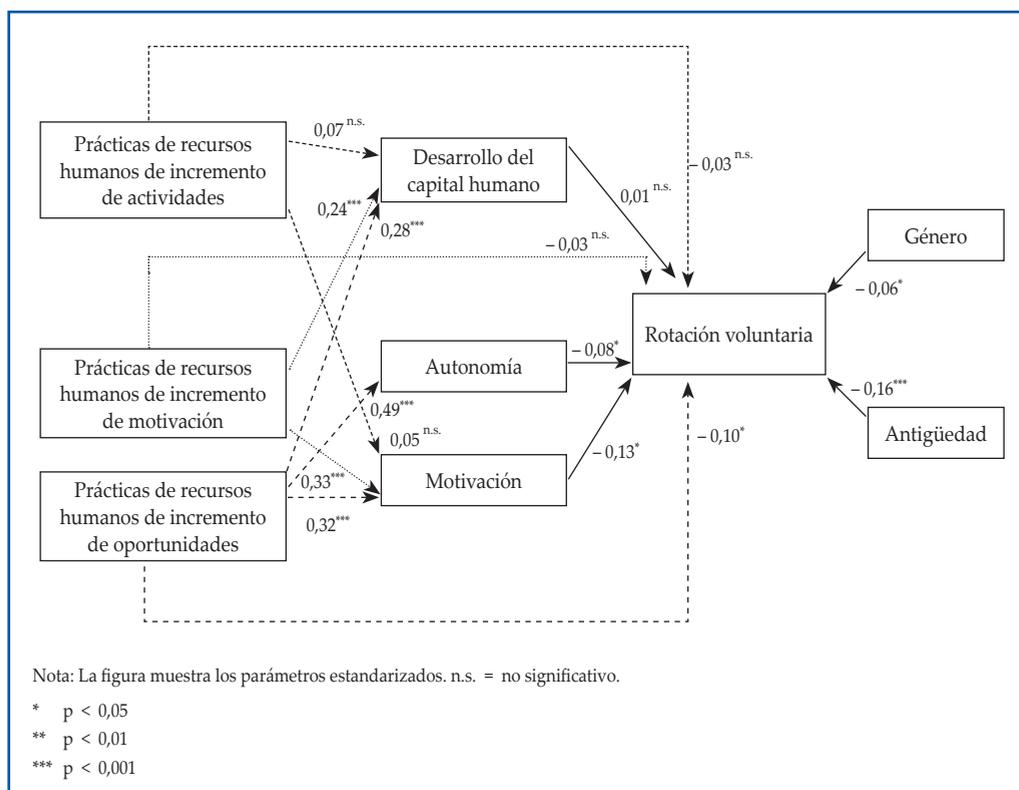
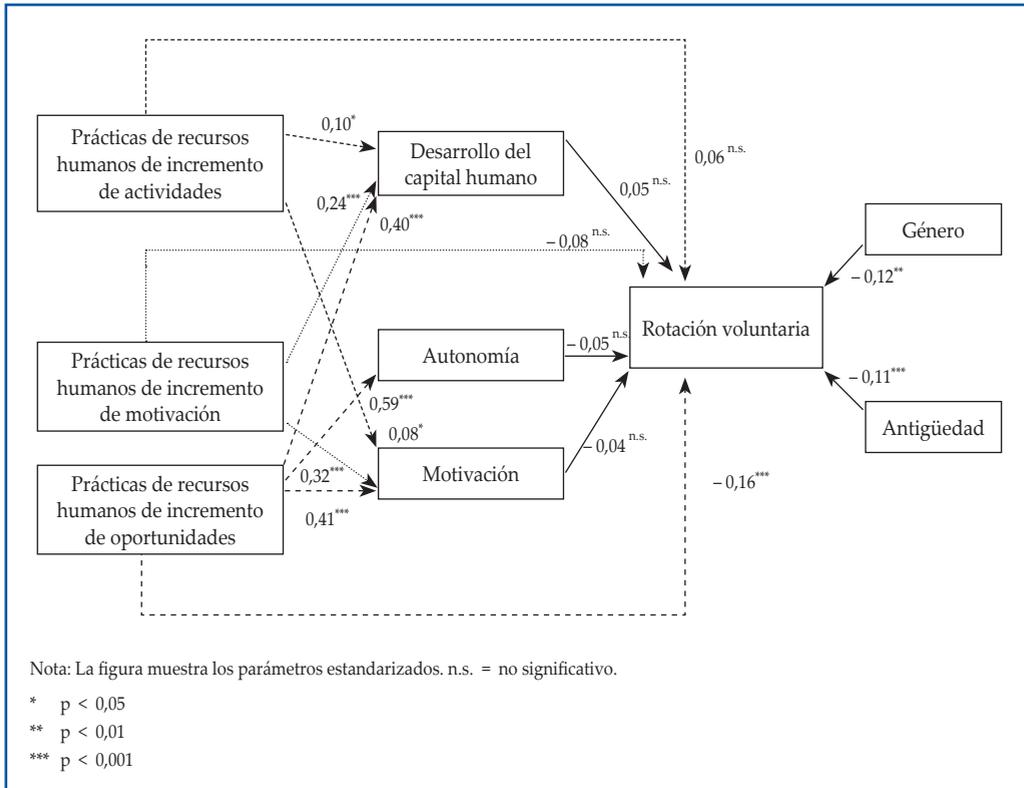


Figura 4. Resultados del *path analysis* para el modelo de mediación para los empleados de oficina



4. CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo era contribuir a la literatura sobre rotación a través del estudio de la influencia que tienen las prácticas de recursos humanos sobre la rotación voluntaria de los empleados. A partir de las premisas del modelo AMO de los recursos humanos, de la teoría de la autodeterminación y de la teoría del intercambio social, proponemos que existe una relación negativa entre las tres dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria de los empleados. Además, planteamos que la interacción entre dichas dimensiones puede afectar significativamente a la rotación voluntaria. Desde un punto de vista contingente, esperamos que las relaciones anteriores varíen en función del puesto de trabajo. Por último, analizamos los mecanismos intermedios a través de los cuales las dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento influyen sobre la rotación voluntaria. A continuación ofrecemos un resumen de las principales conclusiones e implicaciones que pueden extraerse de los resultados de nuestra investigación empírica.

El trabajo empírico que hemos desarrollado aporta evidencia acerca de la relación negativa entre las prácticas de recursos humanos de incremento de motivación y de incremento de oportunidades y la rotación voluntaria de los empleados. Al proporcionar a los trabajadores un sistema de recompensas adecuadas y permitirles realizar contribuciones significativas en sus puestos y en la empresa en general, se produce un proceso de intercambio social según el cual los empleados crean un vínculo afectivo con su organización que reduce las probabilidades de abandonarla de forma voluntaria. Así pues, la inversión en estas prácticas de recursos humanos contribuye a que se establezcan relaciones duraderas y sólidas entre la empresa y sus trabajadores. Sin embargo, no encontramos evidencia empírica para la relación entre las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades y la rotación voluntaria, lo cual corrobora los resultados de investigaciones previas en este campo. Se pueden aportar diversas explicaciones para este hecho. Por ejemplo, es posible que en una muestra determinada de empleados, algunos de ellos reaccionen a estas prácticas de recursos humanos incrementando sus sentimientos de competencia y compromiso hacia la organización, mientras que otros interpreten estas prácticas como un aumento de sus opciones de empleo y, por tanto, sus vínculos con la empresa se debiliten. Otra explicación descansa en la propia definición y medida de estas prácticas de recursos humanos. Esta dimensión del sistema de recursos humanos de alto rendimiento abarca prácticas relacionadas con el desarrollo de los empleados a través de acciones tales como una formación exhaustiva en la empresa. Sin embargo, las investigaciones anteriores en este ámbito no han considerado la utilidad que otorgan los empleados a la formación que les proporciona su empresa. El proporcionar formación no garantiza de forma automática que los empleados se sientan más ligados a su empresa y por ello menos dispuestos a cambiar de trabajo, sino que habría que considerar en futuros trabajos la aplicabilidad de dicha formación para contribuir al desarrollo personal de los trabajadores.

Otra conclusión relevante que se desprende de nuestros análisis hace referencia a la conveniencia de estudiar el efecto de las diferentes dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento sobre la rotación voluntaria, en lugar de examinar estas dimensiones como un único índice. Con ello, obtenemos una visión más detallada del papel que juegan las prácticas de recursos humanos para reducir los niveles de rotación voluntaria de los empleados. No obstante, no encontramos evidencia del efecto sinérgico de las diferentes dimensiones de recursos humanos sobre la rotación voluntaria. Según MACKY y BOXALL (2007), los efectos de sinergia aumentan la complejidad del sistema de recursos humanos, lo cual puede repercutir negativamente en las actitudes y comportamientos deseados de los empleados. Por ejemplo, según estos autores los sistemas de evaluación del rendimiento que se implantan conjuntamente con mayores canales de información entre el empleado en la empresa y con más sistemas de participación de los trabajadores pueden llegar a saturar al empleado y no realizar ninguna contribución significativa a sus intenciones de dejar la empresa, e incluso a influir de forma positiva en su rotación voluntaria.

Por otra parte, nuestros resultados confirman los argumentos expuestos por los teóricos contingentes en el campo de los recursos humanos, basados en la idea de que las prácticas de recursos humanos funcionan solo bajo determinadas circunstancias. Nuestro trabajo evidencia que la relación de las tres dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento

con la rotación voluntaria varía entre diferentes puestos de trabajo. Observamos que las prácticas de incremento de motivación contribuyen a reducir la rotación voluntaria de los empleados de oficina, pero no de los empleados manuales. Además, las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades contribuyen a reducir en mayor medida la rotación voluntaria de los empleados de oficina que de los empleados manuales, tal y como planteábamos en las hipótesis y que parten de la consideración que empleados en diferentes puestos de trabajo tienen diferentes necesidades que son cubiertas de manera distinta por las prácticas de recursos humanos. Estos resultados son similares a los obtenidos por investigaciones anteriores (KINNIE *et al.*, 2005; PURCELL *et al.*, 2009), que demuestran que existe variación en la relación entre las prácticas de recursos humanos y el compromiso de diferentes grupos de trabajadores. Una implicación práctica que se puede extraer de estos resultados hace referencia a la conveniencia de diseñar las estrategias de recursos humanos de las empresas atendiendo a la diferenciación de prácticas de recursos humanos según los empleados a los que vayan dirigidas. Sin embargo, esta recomendación complica el diseño de dicha estrategia, porque los directivos han de saber encontrar un equilibrio entre la necesidad de adoptar un enfoque consistente de la estrategia de recursos humanos y la necesidad de aglutinar las diferentes necesidades de los empleados de los distintos puestos de trabajo.

Por último, GARDNER *et al.* (2011) plantearon que las dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento pueden contribuir a reducir la rotación de los empleados a través de un proceso que no necesariamente pasa por aumentar el compromiso de los trabajadores, y animaron a los investigadores a explorar los mecanismos intermedios que explican esta relación. En nuestra investigación recogemos esta sugerencia y consideramos el papel del capital humano, de la motivación y de la autonomía como mecanismos intermedios. Las definiciones del modelo AMO de los recursos humanos se basan en la idea de que las prácticas de recursos humanos se diseñan para incrementar las habilidades, motivación y oportunidades de participar de los empleados, pero hasta la fecha son pocos los trabajos que han estudiado las relaciones entre los componentes del AMO a nivel organizativo (en forma de prácticas de recursos humanos) y a nivel individual (en forma de elementos del rendimiento del empleado). Nuestro trabajo demuestra que la motivación y la autonomía del empleado pueden explicar la relevancia de las dimensiones del sistema de recursos humanos para reducir la rotación voluntaria más allá de la influencia de dichas dimensiones sobre el compromiso afectivo de los empleados. Sin embargo, esto se produce únicamente para el grupo de empleados manuales. En el grupo de empleados de oficina, la relación entre las dimensiones del sistema de recursos humanos y la rotación voluntaria es directa, sin que el desarrollo del capital humano, la motivación o la autonomía de los empleados ejerza un papel intermedio significativo. Es probable que para este tipo de puestos de trabajo, el desarrollo del capital humano, la motivación o la autonomía estén cubiertos por la propia naturaleza del trabajo a desarrollar y que, por ello, estos elementos jueguen un menor papel a la hora de explicar las razones por las cuales un empleado abandona su empresa por propia voluntad.

Por lo que hace referencia a las limitaciones de nuestro trabajo, la primera de ellas se relaciona con la naturaleza transversal de nuestro diseño de investigación que no nos permite compro-

bar relaciones recíprocas o inversas entre las variables consideradas. Por ejemplo, puede resultar más sencillo a las empresas cuyos empleados están más comprometidos con la organización y tienen mayores intenciones de permanecer en la misma implementar prácticas relacionadas con el sistema de recursos humanos de alto compromiso que para empresas con mayores niveles de rotación voluntaria. La segunda limitación hace referencia a la medida de las dimensiones de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento. Somos conscientes de que se han obviado algunas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (por ejemplo, procedimientos de selección de empleados) pero la ECVT no proporciona información acerca de todas las prácticas de recursos humanos que recomiendan las investigaciones más recientes en el campo de los recursos humanos. No obstante, no existe en el ámbito español otra encuesta que sea comparable a la ECVT para analizar las condiciones de empleo y las respuestas de los empleados a las mismas.

Bibliografía

- ARMSTRONG, T. B. [1971]: «Job content and context factors related to satisfaction for different occupational levels». *Journal of Applied Psychology*, 55, págs. 57-65
- BAILEY, T.; BERG, P. Y SANDY, C. [2001]: «The effect of high performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries», *Industrial and Labor Relations Review*, 54, págs. 525-543.
- BARON, R. Y KENNY, D. [1986]: «The moderator-mediating variable distinction in social-psychological research», *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, págs. 1.173-1.182.
- BEATTY, R. W.; HUSELID, M. A. Y SCHNEIER, C. E. [2003]: «Scoring on the balanced scorecard», *Organizational Dynamics*, 32, págs. 107-121.
- BECKER, B. E. Y HUSELID, M. A. [1998]: «High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications», *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16, págs. 53-101.
- BENTLER, P. M. [2006]: *EQS 6 Structural Equations Program Manual*, Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- BLAU, P. M. [1983]: *On the nature of organizations*, Malabar, FL: Krieger.
- CHADWICK, C. [2010]: «Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision», *Human Resource Management Review*, 20, págs. 85-101.
- CHEW, J. Y CHAN, C. A. [2008]: «Human resource practices, organizational commitment and intention to stay», *International Journal of Manpower*, 29, págs. 503-522.
- CLINTON, M. Y GUEST, D. E. [2013]: «Testing universalistic and contingency HRM assumptions across job levels», *Personnel Review*, 42, págs. 529-551.
- COMBS, J.; LIU, Y.; HALL, A. Y KETCHEN, D. [2006]: «How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance», *Personnel Psychology*, 59, págs. 501-528.
- DECI, E. Y RYAN, R. M. [1985]: *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, New York, NY: Plenum.
- DECI, E. L.; CONNELL, J. P. Y RYAN, R. M. [1989]: «Self-determination in a work organization», *Journal of Applied Psychology*, 74, págs. 580-590.
- DELERY, J. E. Y SHAW, J. D. [2001]: «The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension», en G. R. Ferris (ed.), *Research in personnel and human resource management*, págs. 167-197, Stamford, CT: JAI Press.
- FRIEDLANDER, F. [1965]: «Comparative work value systems», *Personnel Psychology*, 18, págs. 1-20.

- GARDNER, T. M.; WRIGHT, P. M. Y MOYNIHAN, L. M. [2011]: «The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment», *Personnel Psychology*, 64, págs. 315-350.
- JIANG, K.; LEPAK, D.; HU, J. Y BAER, J. C. [2012A]: «How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms», *Academy of Management Journal*, 55, págs. 1.264-1.294.
- JIANG, K.; LEPAK, D. P.; HAN, K.; HONG, Y.; KIM, A. Y WINKLER, A. L. [2012B]: «Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance», *Human Resource Management Review*, 22, págs. 73-85.
- KEHOE, R. R. Y WRIGHT, P. M. [2013]: «The impact of high performance human resource practices on employees, attitudes and behaviors», *Journal of Management*, 39, págs. 366-391.
- KINNIE, N.; HUTCHINSON, S.; PURCELL, J.; RAYTON, B. Y SWART, J. [2005]: «Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: Why one size does not fit all», *Human Resource Management Journal*, 15, págs. 9-29.
- LEPAK, D. P.; LIAO, H.; CHUNG, Y. Y HARDEM, E. E. [2006]: «A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research», en J. J. Martocchio (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, Greenwich, CT: JAI, págs. 217-271.
- LOCKE, E. A. [1973]: «Satisfiers and dissatisfiers among white-collar and blue-collar employees», *Journal of Applied Psychology*, 58, págs. 67-76.
- MACKY, K. Y BOXALL [2007]: «The relationship between "high-performance work practices", and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects», *International Journal of Human Resource Management*, 18, págs. 537-567.
- MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L. Y TOPOLNYTSKY, L. [2002]: «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences», *Journal of Vocational Behavior*, 61, págs. 20-52.
- PAJAK, E. Y GLICKMAN, C. D. [1989]: «Informational and controlling language in simulated supervisory conferences», *American Educational Research Journal*, 26, págs. 93-106.
- PETERS, P.; PUTSMA, E.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; BAKKER, A. B. Y DE BRUIJN, T. [2014]: «Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow», *Human Resource Management*, 53(2), págs. 271-290.
- PURCELL, J.; KINNIE, N.; SWART, J.; RAYTON, B. Y HUTCHINSON, S. [2009]: *People Management and Performance*, Oxford: Routledge.
- SOBEL, M. E. [1982]: «Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models», en S. Leinhardt (ed.), *Sociology Methodology*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, págs. 290-391.
- SUBRAMONY, M. [2009]: «A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance», *Human Resource Management*, 48, págs. 745-768.
- SUN, L.; ARYEE, S. Y LAW, K. S. [2007]: «High-performance human resource practices, citizenship behaviour, and organizational performance: A relational perspective», *Academy of Management Journal*, 5, págs. 558-577.

THARENOU, P.; SAKS, A. Y MOORE, C. [2007]: «A review and critique of research on training and organization-level outcomes», *Human Resource Management Review*, 17, págs. 251-273.

WHITE, M. Y BRYSON, A. [2013]: «Positive employee attitudes: How much human resource management do you need?», *Human Relations*, 66, págs. 385-406.

WORKMAN, M. Y BOMMER, W. [2004]: «Redesigning computer call center work: A longitudinal field experiment», *Journal of Organizational Behavior*, 25, págs. 317-337.