EL CAMINO TOMADO: ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE RELACIONES DE EMPLEO EN EMPRESAS EMERGENTES*

James N. Baron
M. Diane Burton
Michael T. Hannan
Universidad de Stanford (EE.UU.)

Basándose en un archivo único, conteniendo datos cualitativos y cuantitativos de 100 empresas de alta tecnología de Bay Area durante su primera década de existencia, este trabajo examina los modelos de relaciones de empleo propugnados por los fundadores de las compañías, y cómo esos modelos moldearon la evolución de la gestión de recursos humanos dentro de sus organizaciones. La información generada a través de entrevistas sugiere que los fundadores y demás personas involucradas en diseñar y lanzar estas compañías tenían planes variados sobre cómo debía ser la relación de empleo, en cuanto a tres dimensiones clave: la base primaria de la adehsión y la motivación de los empleados, los medios primarios para controlar y coordinar el trabajo, y el criterio primario a enfatizar en la selección de personal. Combinando estas tres dimensiones, se ha generado una clasificación de todas las empresas de la muestra. Los cuatro grupos resultantes han sido denominados modelos estrella, fábrica, ingeniería y compromiso. Los análisis estadísticos multivariantes muestran cómo la adopción y el momento de adopción de diferentes políticas de recursos humanos conforman al modelo de relaciones de empleo del fundador, informan sobre la historia más temprana de estas empresas y sobre la velocidad a la que se nombró al primer gerente de recursos humanos a tiempo completo. Los resultados sugieren con fuerza la existencia de complementariedades, de una tendencia hacia la consistencia interna entre las varias dimensiones de la dirección de recursos humanos y de la fuerte dependencia de los sistemas de empleo de su trayectoria evolutiva en las organizaciones. Se reflexiona, además, sobre algunas de las implicaciones de estos resultados para el estudio de la relación de empleo en base a análisis de costes de transacción.

Palabras clave: gestión de recursos humanos, relaciones de empleo, costes de transacción, Bay Area.

(*) Traducción al castellano de «The Road Taken: Origins and Evolution of Employment Systems in Emerging Companies», *Industrial and Corporate Change*, 1995, vol. 5 (20), p. 239-275. Reproducido con autorización de Oxford University Press ©.

1. INTRODUCCIÓN

Un interés central del análisis económico de costes de transacción (Transaction Costs Economics) ha sido llegar a comprender cómo se desarrollan las relaciones de empleo y las estructuras de gobierno en torno a las actividades productivas. La hipótesis de Williamson (1975) ha sido que las formas organizativas y los sistemas de empleo se desarrollan para minimizar los costes de transacción y retrasar los problemas que encaran patrones y empleados. Estos problemas surgen, primariamente, de la especificidad de las inversiones y de las habilidades en la relación contractual (y de las muchas negociaciones de pequeño tamaño generadas en consecuencia), de la interdependencia de tareas, de comportamientos oportunistas y de las imperfecciones en la información que hacen cada contratación discreta y aquellas contingentes en reclamaciones imposibles o muy costosas. En su estudio más reciente, Williamson (1992) ha reconocido el predominio de la inercia organizativa y del desarrollo de la organización contingente en su trayectoria (path dependency) que han sido documentados por la literatura empírica sobre organizaciones (Barnett y Carroll, 1995). Sin embargo, él argumenta que tal inercia y dependencia de la trayectoria probablemente reflejan una ausencia de fuertes presiones competitivas (condición, ésta, de alcance, particularmente relevante en la aplicación de la hipótesis de minimización de los costes de transacción) o una situación en la que los costes de ajuste para conseguir el óptimo exceden las ganancias incrementales previstas.

El razonamiento Williamsoniano ha estimulado el desarrollo de tipologías de sistemas de relaciones de empleo en la organización. La contratación discreta en el mercado (*spot contracts*) se considera como el óptimo cuando el trabajo es independiente y fácil de supervisar, cuando las habilidades precisadas son generales, y cuando, en consecuencia, los empleados o los empleadores tienen escaso margen para comportamientos oportunistas. Cuando las partes no pueden concretar con exactitud el cometido del ofertante o no pueden sortear los problemas creados por la negociación continua y/o el poder de monopolio, los mercados fallan. Las burocracias son, entonces, preferibles, porque ligan los intereses de empleador y empleado mediante relaciones a largo plazo y se basan en reglas y en dispositivos de supervisión que desalientan el oportunismo (Williamson, 1975, 1981). Por otro lado, cuando las tareas son sumamente interdependientes y/o difíciles de supervisar, los sistemas de relaciones de empleo en equipo o «clanes», que confían más en controles culturales (el control del compañero y la internalización de valores) son considerados superiores (Ouchi, 1980). Existe evidencia empírica apoyando la noción de que el diseño de sistemas de recursos humanos y la gestión de las relaciones de empleo en las organizaciones concuerda con las predicciones basadas en análisis de costes de transacción (Pfeffer y Cohen, 1984; Barón et. al, 1986; Cohen y Pfeffer, 1986).

Sin embargo, varias ambigüedades complican el proceso de someter el análisis económico de costes de transacción (AECT) a la contrastación empírica rigurosa. Por un lado existe aquella común a cualquier enfoque que, como el AECT, enfatiza fenómenos relativamente estáticos. El problema surge de definir el período de tiempo en el cual se espera que ocurra la minimización de los costes de transacción. Si una organización está en equilibrio estable o puede ajustar continuamente sus políticas de empleo a los cambios, bien en su en-

torno, bien en sus limitaciones internas, entonces la cuestión es relativamente sencilla. Sin embargo, parece bastante probable que los sistemas de relaciones de empleo de las organizaciones puedan ser identificados por una considerable dependencia de la trayectoria (*path dependency*). Hannan y Freeman (1977, 1984) argumentaron que las tendencias inerciales en las organizaciones son más agudas en la actividad central de las organizaciones, donde las ventajas de reproductividad y legitimidad son mayores, y donde, por las interdependencias, incluso un cambio menor puede, potencialmente, tener enormes efectos en otras partes de la organización. Por razonres que son esgrimidas en otro de nuestros estudios (Hannan et. al, 1996), una alteración de las premisas en que se basa la relación de los empleados con la organización y de las prácticas de recursos humanos que la sostienen, será fuente substancial de controversia; esto podría explicar la dificultad frecuentemente observada, de conseguir cambios a gran escala en los sistemas de recursos humanos (Pfeffer, 1994). Indudablemente, desde el punto de vista de la teoría económica, un objetivo crítico de la estructuración de la relación de empleo es el establecimiento, entre los empleados actuales y futuros, de una reputación del empleador (Simon, 1951; Kreps, 1996). Podría haber una tensión inherente entre el desarrollo y el mantenimiento de una reputación clara en el mercado laboral, porque esto implicaría tanto la continuidad y estabilidad de las prácticas de empleo, como el reajuste continuo de las políticas de recursos humanos de la organización a los cambios en las circunstancias internas y externas.

En este artículo, nos centraremos en una segunda ambigüedad que complica los esfuerzos de constrastación empírica de los postulados del AECT en las relaciones de empleo. Concierne al *nivel de análisis* en el que se esperaría ocurriese la minimización de costes de transacción. La evidencia de una economización en los costes de transacción será más fácilmente discernible cuando las organizaciones dirigen una serie de actividades completamente separables —esto es, no interdependientes—, que pueden ser estructuradas y controladas a través de una combinación distintiva de políticas y prácticas de empleo, que cuando hay fuertes interdependencias tecnológicas, normativas u de otro tipo entre las diferentes actividades, que hacen precisa la existencia de políticas comunes, para tareas y fuerzas de trabajo diversas. Más aún, en caso de complementariedad en las políticas de recursos humanos, al buscar políticas que permitan estructurar las relaciones de empleo y los mecanismos de gobierno de la organización, los artifices de la organización pueden ver su capacidad de elección limitada. En su lugar, tendrían que elegir entre un número limitado de «sistemas» de recursos humanos que representan menús o grupos de prácticas posibles en la gestión de los recursos humanos.

De modo similar, puede existir lo que Williamson (1975) denomina ventajas «ambientales», asociadas a la organización de un menú completo de actividades a través de una serie de procedimientos y rutinas organizativas comunes (por ejemplo, una cultura organizativa única o una serie de políticas de empleo). Estructurar la remuneración, la promoción y otras áreas de la relación de empleo de forma diferente según ocupaciones o departamentos de la organización, incluso si está aparentemente justificado económicamente, podría generar una disconformidad interna o ilegitimidad externa contraproducente y que excediera las ventajas. Por tanto, un conjunto de políticas de

empleo consistente, que puede no parecer el óptimo para cada actividad productiva, podría ser el óptimo o cuasi-óptimo para la organización en su conjunto.

Baron y Krepps (en publicación) sugieren al menos tres razones para esperar que las prácticas organizativas en el área de empleo sean agrupables en paquetes (*bundles*) consistentes. Primero, como Milgrom y Roberts (1995) destacan al discutir la compañía Lincoln Electric, hay algunas complementariedades técnicas obvias entre determinadas prácticas de recursos humanos. Por ejemplo, una empresa recientemente creada que pretende invertir considerablemente en la formación de sus trabajadores, se beneficiará de forma desproporcionada de una investigación cuidadosa de los solicitantes de empleo y de la adopción de políticas para reducir la rotación externa de los empleados. En contrapartida, las empresas que han estudiado cuidadosamente a sus futuros trabajadores y/o implementado mecanismos para la reducción de la rotación externa, es probable que se beneficien desproporcionadamente de la inversión en la formación de sus trabajadores.

Una segunda razón para esperar consistencia procede de la psicología de la percepción y la cognición. La teoría e investigación psicológicas indican que los mensajes destacan y son recordados mejor cuando los estímulos múltiples transmitidos son simples y apoyan el mismo mensaje. La consistencia interna, que también implica simplicidad (es decir, todo sigue los mismos principios básicos), debería ayudar a los empleadores a aprender sobre lo que se espera de ellos y lo que ellos pueden esperar en contrapartida. Esto probablemente ofrecerá varias ventajas para el empleador, incluyendo: una mejor correspondencia entre los empleados potenciales y los puestos ofrecidos por la empresa; una menor necesidad de supervisar a los empleados o de clarificar expectativas ambiguas o contradictorias; y una mayor capacidad de ofrecer incentivos a largo plazo y oportunidades de desarrollo profesional, ya que los empleados entienden claramente tanto lo que se espera de ellos, como lo que es valorado por la organización.

Baron y Krepps (en publicación) sugieren una tercera categoría de razones para esperar consistencia en las políticas de recursos humanos: las fuerzas sociales. Es de suponer que la consistencia externa —es deicr, la congruencia entre el sistema de empleo de una empresa y las normas y concepciones sociales externas —facilita el aprendizaje. Probablemente las partes en la relación de empleo encontrarán más fácil entender la naturaleza de su relación cuando consistente y simbólicamente imita códigos de conducta procedentes de otros contextos y previamente internalizados, independientemente de si estos patrones son similares a aquellos en el mercado (competencia brutal) o en una relación familiar (cuidado mutuo). Según esta lógica, por ejemplo, sería difícil para un grupo de fundadores que compartiesen parentesco, o los lazos de una larga amistad, establecer una empresa cuyas políticas de personal reflejasen una actitud hacia los empleados bien draconiana o bien distante. De forma similar, políticas de personal que alientan a los empleados a identificarse así mismos como miembros de una «familia corporativa» (empleo a largo plazo, política de puertas abiertas, aceptación de sugerencias, etc.) no cuadrarían con prácticas que transmitieran el mensaje de que los empleados son intercambiables, prescindibles o, simplemente, un coste que la empresa ha de soportar.

De acuerdo con Baron y Krepps, los mismos argumentos en cuanto a consistencia de las políticas de recursos humanos son aplicables a la cuestión de cómo la diferenciación o inconsistencia en el tratamiento de los subgrupos en una organización afecta a los costes de transacción. Señalan que las presiones hacia un tratamiento uniforme serán más agudas en las organizaciones con: a) alta interdependencia técnica; b) una fuerza de trabajo homogénea social y demográficamente; c) una cultura fuerte y unitaria; d) un mercado laboral interno, una rotación interna extensiva y con transferencias laterales; y e) un amplio entorno social que no legitima el trato discriminante de distintos segmentos de la fuerza de trabajo o la sociedad (ver también Baron y Pfeffer, 1994).

Estos argumentos en favor de la consistencia en la dirección de los recursos humanos sugieren que los empleadores y/o empleados pueden obtener numerosas ventajas de la organización de las relaciones de empleo alrededor de premisas y prácticas de recursos humanos consistentes, así como de la utilización de modelos de relaciones sociales procedentes de otros escenarios. Si esto fuera cierto, estos argumentos implican que, a lo largo del tiempo, algunas ventajas, en términos de resultados o supervivencia, deberían ser obtenidas por aquellas organizaciones cuyas relaciones de empleo son internamente consistentes y/o han sido estructuradas imitando otros sistemas sociales con los que los empleados son familiares. Sin embargo, otra explicación, menos instrumental y más cognitiva, para esperar encontrar consistencia en los sistemas de recursos humanos es que puede ser difícil para los individuos, incluyendo a aquellos que diseñan y dirigen las organizaciones, propugnar e imponer principios contradictorios. Robert Frank (1988), entre otros, ha apuntado hacia algunas de las importantes consecuencias económicas de la tendencia psicológica hacia la consistencia cognitiva, tanto en nuestras creencias, como en los códigos de conducta que incorporamos a las transacciones económicas. Siguiendo su línea argumental, un empleador encontrará difícil desarrollar una reputación, entre proveedores y clientes, de ser digno de confianza, por ejemplo, a menos que actúe consistentemente de una manera benevolente y honesta (por ejemplo al tratar con los empleados). De modo similar, las teorías psicológicas sobre consistencia sugieren que propugnar creencias discrepantes —tales como sostener que los empleados son honestos, expertos y dignos de confianza pero requieren una supervisión minuciosa e incentivos substanciales para motivarles a aceptar los objetivos de la empresa— crea tensión cognitiva. Esta línea argumental sugiere que la consistencia entre las prácticas de recursos humanos —y entre las relaciones de empleo y otros tipos de relaciones sociales— pudiera reflejar, simplemente, una tendencia psicológica básica; sin que, necesariamente, ésta hubiera de tener implicaciones para los resultados económicos.

Esta breve descripción general sugiere varias líneas de investigación, potencialmente útiles, sobre cómo las relaciones de empleo se establecen en los primeros años de vida de la organización. Una se refiere al grado de «alineamiento» de las políticas y prácticas de recursos humanos de las organizaciones con sus tecnologías y estrategias de negocio. Evidencia sobre la visibilidad de tal alineamiento en los inicios de la organización, o en cambio, de su obtención gradual a lo largo del tiempo, podría ser útil para evaluar el marco temporal en el que los empresarios buscan minimizar los costes de tran-

sacción (ver Hannan et. al, 1996). Una segunda línea de investigación giraría en torno a las implicaciones de las «complementariedades» y la necesidad de consistencia interna —tanto entre las prácticas específicas de recursos humanos (por ejemplo, en reclutameinto, remuneración, evaluación del rendimiento, formación, diseño de puestos, etc.), como en el tratamiento de los diferentes segmentos de la fuerza de trabajo— para el diseño de sistemas de recursos humanos. En la medida que existan complementariedades entre las prácticas específicas de recursos humanos e interdependencias (de un carácter técnico o social) entre los segmentos de la fuerza de trabajo de una organización, el problema de seleccionar e implementar el régimen óptimo de gobierno podría ser más complejo de lo que un simple uso del AECT sugiere. El presente artículo se centra en este aspecto.

Las disertaciones sobre la prevalencia y virtudes de la consistencia interna de los sistemas de recursos humanos abundan más que la investigación empírica en la materia. Algunos trabajos notables si abordan la cuestión. Es el caso, por ejemplo, del realizado por MacDuffie (1995) en la industria automovilística mundial, que ilustra la tendencia de las empresas con los denominados sistemas de trabajo de alto compromiso, a usar un paquete de políticas de recursos humanos interrelacionadas. Un interesantes estudio longitudinal de las líneas productivas en la industria del acero (Ichniowski et. al, 1993) muestra que la productividad se incrementó por la adopción de varias innovaciones en el área de recursos humanos asociadas, generalmente, con sistemas de trabajo de alto compromiso, pero que los resultados de adoptar una política dada eran mejorados cuando otros elementos del sistema de trabajo de alto compromiso eran adoptados simultáneamente o estaban ya en funcionamiento.

Debería ser obvio que estos aspectos son difíciles de estudiar sin saber mucho, en general, sobre cómo una organización evoluciona a lo largo del tiempo, y en particular, sobre las decisiones y los desarrollos clave ocurridos en los primeros años de la empresa que podrían haber tenido consecuencias de capital importancia para su evolución y resultados. En otras palabras, no está claro si es posible obtener inferencias teóricas significantes a partir de la mayoría de los estudios empíricos sobre los sistemas de relaciones de empleo de las organizaciones, porque tales estudios tienden a ser comparaciones transversales realizadas en muestras de organizaciones «supervivientes», con una larga historia, o estudios de casos de lo que ha ocurrido en un entorno organizativo dado. La mayoría de la investigación en sistemas de recursos humanos se centra en organizaciones relativamente maduras porque buscan identificar la naturaleza y ventajas de la alineación y consistencia interna de las políticas de recursos humanos. Sin embargo, si la consistencia en la práctica organizativa en el área de recursos humanos es importante y si los artífices de la organización buscan, intencionadamente o no, sacar provecho de los modelos de relaciones sociales procedentes de otros entornos (otras empresas, la familia, instituciones educativas, etc.), todo ello debería ser particularmente evidente cuando las organizaciones están construyendo sus sistemas de relaciones de empleo en sus primeros años de andadura. En particular, deberíamos ser capaces de encontrar evidencia, no sólo en lo que los arquitectos de las organizaciones emergentes dicen que trataban de conseguir y los modelos que tenían en mente, sino también en cómo las organizaciones evolu-

cionan en sus primeros tiempos —por ejemplo, si el desarrollo de determinadas políticas de recursos humanos corresponde a un claro proyecto organizativo y muestra una lógica de consistencia interna—.

La dificultad para obtener los datos históricos requeridos sobre las organizaciones, particularmente aquella referente a sus primeros años, podría explicar porqué estos aspectos no han recibido más atención en la investigación empírica previa sobre algunos de los resultados preliminares de costes de transacción. Este artículo informa sobre algunos de los resultados preliminares de la investigación realizada en el marco del Proyecto Stanford en Empresas Emergentes (Stanford Project on Emerging Companies - SPEC), un estudio en curso, a gran escala, diseñado para obtener, precisamente, este tipo de información sobre las etapas más tempranas de formación de la organización. Nuestros objetivos aquí son más descriptivos que explicativos; hacemos uso de la rica información obtenida a través de entrevistas con los fundadores, directivos senior y responsables de recursos humanos, sobre el proceso de construcción de la organización, describiendo la sincronización de varios sucesos cruciales en el proceso de crear los sistemas de gobierno de la organización y la imaginería e intenciones del arquitecto de la empresa. Usamos esta información para identificar varios modelos diferentes de organización del trabajo y de los recursos humanos, recurrentes en nuestra muestra de nuevas empresas de alta tecnología. Examinando cómo tales modelos son conceptualizados, construidos y articulados en los primeros años de la empresa, llegamos a comprender, en cierta medida, cómo los artifices de la organización abordan los aspectos de la consistencia y la complementariedad en la dirección de los recursos humanos, y la medida en que buscan desarrollar sistemas de empleo que trasciendan determinadas políticas de recursos humanos y ocupaciones dentro de la empresa. En Hannan et. al (1996) exploramos algunos de los determinantes de los modelos de recursos humanos de los fundadores y documentamos cómo esos modelos influencian profundamente la evolución organizativa posterior.

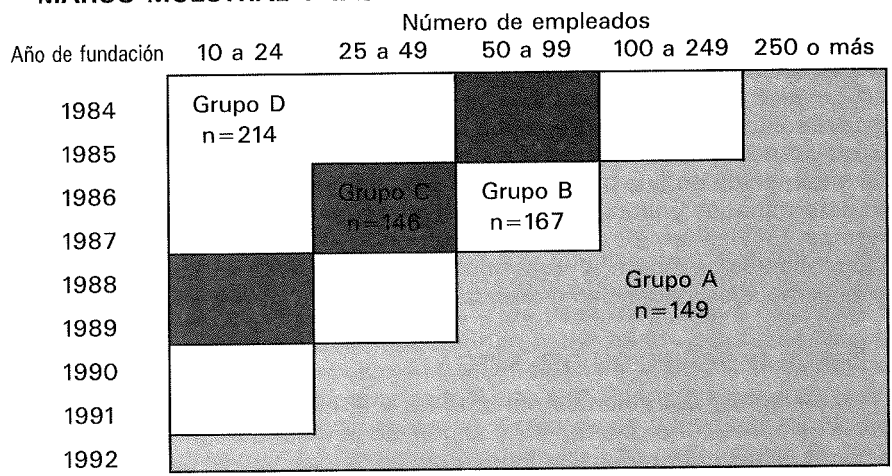
2. Breve descripción del SPEC

Para eliminar la influencia del entorno y el mercado laboral, nos centramos en empresas de una región y sector de actividad económica particulares: compañías orientadas a la tecnología en Silicon Valley, California. El flujo continuo de creación de empresas en sectores de alta tecnología en el área de Silicon Valley crea abundantes oportunidades para la recogida de datos sobre la historia más temprana de empresas interesantes. Un objetivo de esta investigación es entender cómo las decisiones iniciales afectan a los resultados futuros, lo cual precisa información sobre los primeros días de la organización. Asumimos que los individuos sólo podían recordar razonablemente bien información relativamente reciente, por tanto, limitamos nuestro estudio a empresas con un máximo de diez años de antigüedad en el momento en que se solicitaba su participación en el proyecto. Un segundo objetivo del proyecto es entender cómo los sistemas de recursos humanos son establecidos. Asumimos que las organizaciones necesitan un tamaño mínimo antes de enfrentar la necesidad de algún sistema formal; como consecuencia, las empresas de nuestro estudio habían de tener al menos diez empleados al comienzo del estudio (en 1994). Para identificar la población, adquirimos extractos de dos bases de datos comerciales sobre empresas de tecnología; la *Rich's Everday*

Sales Prospecting Guide y la *CorpTech*. De estas fuentes obtuvimos una muestra estratificada aleatoria de firmas de alta tecnología con oficinas centrales en Silicon Valley, donde tanto empresas pequeñas como grandes estaban representadas más que proporcionalmente (Burton, 1995). Las empresas objeto del estudio están concentradas en hardware y/o software informático, telecomunicaciones (incluyendo equipos en red), tecnología médico-biológica y semiconductores. Las empresas de propiedad extranjera, así como las unidades productivas de otras organizaciones, fueron excluidas de la población por temor a que las estructuras y políticas de tales empresas reflejarían influencias más diversas y cuyos efectos no podíamos controlar adecuadamente.

Con estas restricciones identificamos 676 empresas que se ajustaban a nuestros criterios de selección en la primavera de 1994. Abordamos 250 de estas empresas y 100 aceptaron participar en el estudio[1]. Felizmente, encontramos escasa evidencia de un sesgo sistemático en las respuestas a nuestra petición de participación. El gráfico 1 informa sobre nuestros ob-

Gráfico 1
MARCO MUESTRAL Y TASA DE RESPUESTA DEL ESTUDIO SPEC



Grupo muestral	Población total *n*	Proporción muestral deseada	Muestra de empresas contactadas	Número de empresas participantes
A	149	60%	149	67
B	167	20%	65	19
C	146	10%	15	9
D	214	10%	21	8

(1) Durante el verano de 1995 varios cientos de empresas más fueron invitadas a participar en el SPEC y, hasta la fecha, 72 empresas adicionales han aceptado, aumentando el tamaño de la muestra a 172 compañías. Las primeras 100 empresas, que fueron estudiadas durante el verano de 1994 serán revisitadas durante el verano de 1996 para actualizar nuestros datos sobre sus actividades en el área de gestión de recursos humanos, resultados de la organización y otras informaciones clave.

jetivos en cuanto a la composición de la muestra estratificada en términos de edad y tamaño así como de sus características finales.

Recogida de datos

Estudiantes de postgrado formados llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con los directores generales de las empresas y aquellas otras personas nombradas por ellos para proporcionar información acerca de la historia de la empresa y sus políticas de recursos humanos. Antes de ser entrevistados, se solicitó además, a estos últimos, que completaran algunos cuestionarios por escrito. (Para obtener información más detallada sobre los datos reunidos en cada empresa ver Burton, 1995). Estos cuestionarios solicitaban información sobre la empresa y su historia que sería posteriormente utilizada para guiar las entrevistas.

1. Se solicitó a los fundadores la siguiente información en detalle: cómo había sido constituido el equipo fundador, el plan original respecto al negocio y las competencias centrales de la empresa, las fuentes del capital inicial y la plantilla y políticas de recursos humanos iniciales. Se les preguntó sobre su propia experiencia profesional previa, socios externos y otros grupos con intereses financieros en la organización; si existía una «visión» o plan organizativo claro al crear la empresa y, en ese caso, de dónde procedía. Los fundadores también respondieron a preguntas sobre la estructura y políticas actuales de la empresa y sobre el momento y la naturaleza de los mayores cambios organizativos o «hitos». Las entrevistas con los fundadores duraban un promedio de 60 minutos. Aunque los entrevistadores disponían de un formato para las entrevistas, éstas tendían a seguir la dirección marcada por el fundador.

2. A través de un formato de entrevista similar, los directores generales proporcionaron información detallada sobre la actual estrategia de la empresa, su estructura, entorno competitivo y retos. Estas entrevistas duraban un promedio de 45 minutos.

3. A los directivos senior con responsabilidades en recursos humanos se les pidió amplia información sobre las políticas de recursos humanos de la empresa actualmente y en el pasado. La duración media de tales entrevistas fue de 90 minutos.

Cuando fue posible también reunimos documentación de archivos sobre la historia de la empresa, su organización y sus políticas de personal (por ejemplo, organigramas, planes de negocio iniciales, manuales de personal, formularios de la organización y documentos). Adicionalmente, reunimos información sobre cada organización objeto de estudio, a través de varias bases de datos informáticas públicas como Lexis/Nexis, Dialog Business Connection y ABI Inform, y de los informes anuales de las sociedades. Para las empresas cotizando en bolsa obtuvimos un prospecto de la venta inicial de acciones.

Limitaciones potenciales del diseño del SPEC

Como fuente de datos básicos sobre las actividades tempranas de las nuevas empresas, creemos que el proyecto SPEC ofrece una fuente única, conteniendo más información cuantitativa y cualitativa sobre una muestra de organizaciones mayor, más exhaustiva y representativa que cualquiera de las utili-

Cuadro 1
DISTRIBUCIÓN DE EDAD Y TAMAÑO DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL PROYECTO SPEC

Año de fundación	Número de empleados					
	10 a 24	25 a 49	50 a 99	100 a 249	250 o más	Total
1984	2	2	0	3	6	13
1985	3	1	2	1	2	9
1986	0	2	0	2	4	8
1987	0	0	5	7	1	13
1988	2	2	6	12	2	24
1989	0	1	4	4	0	9
1990	4	4	1	0	1	10
1991	3	2	3	1	1	10
1992	2	1	1	0	0	4
Total	16	15	22	30	17	100

zadas por la literatura sobre la construcción de organizaciones que hemos revisado. Sin embargo, somos conscientes de varias de las limitaciones potenciales del diseño del SPEC. Primero, hemos reunido información sobre las primeras actuaciones para formar la organización preguntando a individuos clave, que estuvieron implicados en ellas, sobre sus recuerdos en retrospectiva, y los recuerdos siempre tienen un potencial de sesgo. Segundo, pedimos a los fundadores y directivos senior que caracterizaran sus organizaciones y políticas de recursos humanos, pero no existe garantía de que sus narraciones correspondan a la realidad experimentada por los empleados. Tercero, aunque intencionadamente limitamos la muestra a organizaciones aún muy jóvenes (la mediana de edad es inferior a 6 años, con un 24 por ciento de las empresas de 4 o menos años), existe la posibilidad de que un sesgo de supervivencia caracterice a nuestra muestra porque sólo incorporamos información sobre empresas que han durado lo suficiente para poder participar. Estos problemas merecen una cuidadosa consideración y, por tanto, después de informar sobre nuestros resultados, evaluaremos brevemente si, y cómo, tales limitaciones podrían empañar nuestro análisis y conclusiones.

3. Modelos de sistemas de relaciones de empleo de los fundadores

En este artículo examinamos las políticas de recursos humanos adoptadas por las organizaciones en sus años de formación. También examinamos cómo aquellos que crearon las organizaciones concebían la relación de empleo. Se puede argumentar que tales concepciones, como las políticas específicas de recursos humanos adoptadas por empresas en su infancia, deberían influenciar la evolución subsiguiente de las disposiciones organizativas y las políticas de recursos humanos dentro de sus empresas. Después de todo, cuando las organizaciones son aún muy jóvenes y pequeñas pueden distinguirse menos en las políticas particulares de recursos humanos puestas

en práctica que en las premisas que guían la dirección de la fuerza de trabajo, las cuales se institucionalizan en estructuras y rutinas organizativas posteriormente.

Se preguntó a cada fundador en la muestra SPEC si él o ella «tenía en mente un modelo o plan organizativo al fundar la empresa». (Una pregunta paralela en cuanto al presente era realizada al director general de cada empresa). Alrededor de dos tercios de los fundadores fueron capaces de articular alguna forma de plan de recursos humanos, casi la mitad de ellos expresando un modelo organizativo muy claro, y mencionando, a veces, una organización específica como ilustración de lo que querían que imitase su empresa (o no imitase en absoluto). Burton (1995) describe la amplia variedad de arquetipos en los que se basan estos fundadores al describir sus planes para la organización: desde una academia, la organización japonesa, modelos académicos de dirección de empresas (por ejemplo, la teoría X y la teoría Y de MacGregor (1960)) hasta una imagen ampliamente compartida de «la típica firma emergente de Silicon Valley». Otros rechazaron de forma resoluta la noción de haber tenido un modelo organizativo claro *ex ante*. Como señaló un fundador: «los modelos son una fuente de fracaso para empresas emergentes. Tienes que convertirte primero en una empresa con éxito, y luego creas tu propio modelo». Incluso los celebrados principios de Hewlett-Packard fueron escritos 20 años después de que se crease la empresa».

Al analizar las detalladas transcripciones de las entrevistas obtenidas de cada fundador, identificamos tres dimensiones recurrentes a lo largo de las cuales sus imágenes variaban en relación a cómo el trabajo debería ser organizado: la base primaria de la adhesión organizativa; los medios primarios para coordinar y supervisar el trabajo; y los criterios primarios a enfatizar en la selección de empleados. A lo largo de cada una de estas dimensiones encontramos que los planes de los fundadores tendían a agruparse en tres categorías diferentes. Brevemente resumimos cada una de las tres dimensiones y sus categorías[2].

Adhesión

La primera dimensión a lo largo de la cual los modelos varían, concierne a la base primaria de la adhesión (y retención) de los empleados. Los fundadores pronunciaron tres bases diferentes para la adhesión, al recordar sus planes organizativos, que son aquí denominadas *cariño, trabajo y dinero*.

Algunos fundadores indicaron su visión de que crear un fuerte sentimiento de familia y un fuerte lazo emocional con sus empleados, inspiraría mayores esfuerzos y aumentaría las oportunidades de retener durante largos períodos de tiempo a los empleados más codiciados, evitando la movilidad frecuente

(2) Destacar que no estructuramos las entrevistas explícitamente alrededor de estas tres dimensiones o sus categorías, ya que estas emergieron después de que hubiéramos reunido, codificado y analizado las transcripciones de las entrevistas. En otras palabras, no se solicitó a los fundadores y directores generales que clasificaran sus modelos de acuerdo con estas tres dimensiones o sus categorías, sino una descripción abierta de su plan organizativo y la lógica de éste, que codificamos después.

del personal técnico clave que asola las empresas emergentes de Silicon Valley. Un fundador señaló:

«Pienso que la gente debería ser tratada como seres humanos, como verdaderas personas. Y realmente preocuparse por ellas. Nosotros somos aún más o menos como una familia. Tratamos de mantener tanto de eso como sea posible, incluso a medida que crece la empresa. Esa es una de las cosas que aprendí de Hewlett-Packard. Bill Hewlett todavía hacía las hamburguesas para nosotros en el picnic de la empresa».

Esta cita captura las asociaciones familiares apoyando esta visión —el picnic de la empresa como un sustituto para la barbacoa familiar y el director general, Bill Hewlett en la anécdota, como «papá». Así, lo que une al empleado a la empresa en este modelo es, expresado simplemente, *cariño* —un sentimiento emocional intenso de pertenencia e identificación con otros en la empresa, comparable a la familia.

Un gran número de empresas de la muestra se dedican a la tecnología punta, y para sus empleados, una fuente de motivación fundamental es el deseo de trabajar en la frontera tecnológica. Conscientes de ello, muchos de las respuestas de los fundadores revelaban la suposición de que ofrecer oportunidades de trabajo interesantes y con desafíos sería la base para atraer, motivar y (quizá) retener a los empleados. En estos casos no se esperaba que los empleados fueran leales a la empresa o al jefe, ni tan siquiera a sus compañeros de trabajo, sino que lo fueran al proyecto. Como fue expresado por un fundador:

«Queríamos reunir equipos de personas que sean estimuladas por los problemas difíciles. El énfasis se puso en construir un entorno de individuos que se orientan a los resultados, a lo logros y a los clientes, que se sientan relativamente cómodos uniéndose a equipos específicos y abandonándolos, con habilidad para la resolución de problemas interdisciplinares, independientemente de su cultura o formación».

Finalmente, otros fundadores nos dijeron que consideraban la relación de empleo como un simple intercambio de trabajo por dinero. Un fundador lo expuso con claridad:

«Mi modelo es, básicamente, «trabajas, te pagan». En un negocio con líneas de montaje no hay muchos técnicos o administrativos que requieran complejas políticas de recursos humanos. No estamos interesados en el rollo suave, cálido y confuso. Por supuesto, tampoco queremos dirigir una plantación de esclavos».

Base de control

Una segunda, y relacionada, distinción en los modelos o planes de los fundadores concierne a los medios principales de supervisión y coordinación del trabajo. El plan más habitual incorpora una amplia dependencia en *el control cultural o del grupo.* Un fundador lo expresó como sigue: «Estaba en mi mente —y probablemente en la del co-fundador— que seríamos una empresa muy abierta, horizontal, con énfasis en el trabajo de grupo y tomando todas las decisiones por consenso. Los empleados visten como quieren, trabajan cuando quieren.» Es asumido que los trabajadores trabajarán muchas horas, y que la presión del grupo asegurará que así se haga, y que las horas serán emplea-

das trabajando de forma útil. No es sorprendente que los fundadores que defendían este punto de vista eran los que más a menudo hablaban de la importancia de socializar a los empleados para asegurar que entendían las direcciones en las que debían canalizar sus esfuerzos.

Otros fundadores recordaron que su intención era basarse en *el control profesional*, incluso si no utilizaban explícitamente esta terminología. A parte de sus respuestas, parece claro que estos fundadores daban por sentado que los trabajadores estaban comprometidos a realizar un excelente trabajo y que eran capaces de rendir a niveles altos porque habían sido socializados profesionalmente para comportarse así. (No es sorprendente que este modelo tienda a verse acompañado por un énfasis en el reclutamiento de individuos con alto potencial procedentes de instituciones de élite). En este modelo, el énfasis se pone en la autonomía e independencia, más que en la culturización. Un fundador nos contó:

«A los científicos les gusta la autonomía y la independencia. Yo mismo la valoro y es importante asegurarse de que las tienen. Sienten que su entorno es estimulante y que hay un liderazgo que les ofrecerá el tipo de lugar donde su carrera se renovará y crecerá continuamente. Esto es, esencialmente, la mayor parte de mi trabajo —hacer que consigan alcanzar su potencial máximo de crecimiento.»

Otro fundador explicó:

«Doy a la gente mucha autonomía. Tú produces resultados para mí, y no me preocupa si no apareces nunca a trabajar... así que les doy más responsabilidad y no les controlo en el día a día. Creo de verdad que ese es el mejor estilo en los negocios hoy.»

Finalmente, un tercer grupo de fundadores propugnaron un punto de vista más tradicional del control como algo arraigado en los *procedimientos y sistemas formales*. Los siguientes extractos de dos entrevistas con fundadores ilustran bien esta perspectiva:

«No somos tan jerárquicos como sujetos a procedimientos, metodologías y sistemas. Realmente trato de que todo el mundo en la empresa mantenga los procedimientos en vez de asentir y luego hacer las cosas de cualquier manera. No queremos ser jerárquicos hasta el extremo, ni queremos ser tan planos como para que todo el mundo pueda meter la nariz en todas partes.

«Nos basamos mayormente en una filosofía de calidad total. Nos aseguramos de que las cosas sean documentadas, tenemos descripciones de puestos, de proyectos, y técnicas de dirección de proyectos rigurosas.»

Selección

La tercera fuente de variación en los planes organizativos de los fundadores, relacionada con las dos anteriores, concierne al criterio fundamental utilizado en la selección de los futuros empleados de la empresa. Algunos fundadores parecen concebir la empresa en términos de grupos de tareas a llevar a cabo, y buscan empleados que puedan llevar a cabo tales tareas de forma efectiva. Tiempo y dinero parecen ser las principales variables aquí consideradas, de modo que el objetivo de la selección eran aquellos empleados que

que pudieran ser incorporados al trabajo con más rapidez, sin diezmar el bolsillo del fundador. Como expresó un fundador: «No es a quién conoces o qué haces políticamente, sino lo que puedes conseguir técnicamente». En estos casos, los fundadores preveían la selección de empleados que poseyeran *las habilidades y experiencia necesarias para realizar alguna tarea o tareas inmediatamente.*

En otros casos, los fundadores parecen menos centrados en las tareas inmediatas y bien definidas, y más en una serie de proyectos (a menudo no previstos aún) a través de los cuales los empleados se moverían a lo largo del tiempo. Como consecuencia, su objetivo en la selección era *el potencial a largo plazo*, más que ciertas habilidades específicas o la experiencia profesional relevante. Un fundador articuló este punto de vista como sigue: «Teniendo que elegir entre una persona lista y una con experiencia, siempre cogeré a la lista. No puedes darle ingenio a alguien, pero si puedes darle experiencia.» Estos fundadores también hablaban a menudo de la importancia de la reputación, contactos y otros activos intangibles, al evaluar a los potenciales empleados.

Finalmente, otro grupo de fundadores afirmaron que se centraban primordialmente en *los valores o ajuste cultural*. Como el grupo anterior, estos fundadores estaban más preocupados por el largo plazo que por las necesidades específicas de personal a corto plazo, pero este grupo ponía un gran énfasis en cómo un posible empleado se relacionaría con los otros empleados de la empresa: «Al principio buscábamos gente centrada en el largo plazo —nada de gente saltando de un trabajo a otro en el valle. Y estábamos tan preocupados por el ajuste mutuo de todo el mundo como por su capacidad técnica.»

Relaciones entre las tres dimensiones

Previsiblemente, estas tres dimensiones subyacentes en las concepciones de los fundadores de los sistemas de empleo, no son independientes. De hecho, aunque clasificamos a los fundadores en tres grupos en cada una de las tres dimensiones, ofreciendo así 27 posibles combinaciones, el 71 por ciento de las observaciones para las que pudimos codificar las tres dimensiones se agruparon en tres de las combinaciones: una combina la adhesión al trabajo, el control profesional, y la selección basada en el potencial (16 empresas); otra, la adhesión al trabajo, el control de grupo, y la selección basada en tareas específicas (17 empresas); y la tercera combina la adhesión por cariño o emoción, el control de grupo y la selección basada en el ajuste cultural (16 empresas). Las combinaciones más populares en segundo término son aquellas que implican controles organizativos formales y la selección por habilidades o por tareas específicas, con una adhesión basada en el dinero (6 empresas) o en la naturaleza del trabajo (5 empresas).

En base a esta agrupación, identificamos cuatro tipos ideales de modelos de empleo, reflejando las combinaciones de las tres dimensiones (cuadro 2). Denominamos «estrella» al modelo que envuelve un trabajo que presenta retos, autonomía y control profesional, y la selección de un personal de élite basado en el potencial a largo plazo. Denominamos «técnico» al plan que combina un énfasis en un trabajo que presenta retos, en el control de grupo, y en la selección basada en habilidades específicas a la tarea. Nos referimos al modelo basado en una adhesión emocional/familiar de los empleados a la

organización, en una selección basada en el ajuste cultural, y en el control de grupo como el modelo de «compromiso». Finalmente, el modelo «fábrica» es predicado en base a motivaciones puramente monetarias, siendo efectuados, ambos el control y la coordinación, a través de la organización formal y la supervisión estricta, y presenta una selección de empleados basada en la realización de tareas previamente especificadas. Esta última etiqueta trata de capturar las similitudes entre este modelo y el sistema fabirl tradicional del capitalismo industrial temprano, que trababa a los empleados como *inputs*, preservaba la discrecionalidad del dueño, y se basaba en una combinación de recompensas pecuniarias, supervisión directa, y un control técnico o burocrático de los empleados. También condensa, convenientemente, la —desde el punto de vista de los empleados— peyorativa connotación contemporánea reflejada en la utilización del término «fábrica» para describir un lugar de trabajo ajeno a la manufactura.

Cuadro 2
CUATRO MODELOS IDEALES DE LA RELACIÓN DE EMPLEO, EN BASE A TRES DIMENSIONES[3]

	Dimensiones		Modelo de relaciones de empleo
Adhesión	Selección	Coordinación/control	
Trabajo	Potencial	Profesional	ESTRELLA
Trabajo	Tarea	De grupo	TÉCNICO
Cariño	Valores	De grupo	COMPROMISO
Dinero	Tarea	Directivo	FÁBRICA

El hecho de que estas tres dimensiones conceptuales —la base fundamental de la adhesión, los objetivos primordiales en la selección de empleados y los medios principales de supervisión y coordinación— sean interdependientes era predecible. La fuerte asociación entre ellas sugiere, por si misma, la consistencia y la complementariedad de las dimensiones de la dirección de recursos humanos. Previamente apuntamos tres bases para la consistencia entre las políticas de recursos humanos: complementariedades económicas o técnicas (hacer X aumenta el resultado de hacer Y, y viceversa); congruencia cognitiva o perceptiva, que facilita el aprendizaje; y congruencia con más amplias normas culturales o sociales (que también ayudan a transmitir expectativas y facilitan el aprendizaje). Los planes de recursos humanos de los fundadores de organizaciones emergentes parecen evidenciar las tres bases de consistencia.

(3) Las empresas que no se correspondían con alguno de los modelos ideales fueron clasificadas en uno de acuerdo con los siguientes criterios: (1) El «cariño» como base de adhesión indica un modelo de «compromiso», cualesquiera que sean el criterio de selección y la base de control; (2) el dinero como base de adhesión indica un modelo «fábrica»; (3) el trabajo como base de adhesión combinado con un control profesional indica un modelo «estrella», cualquiera que sea el criterio fundamental de selección; (4) el trabajo como base de adhesión sin control profesional indica un modelo «técnico».

Por ejemplo, en una organización al buscar el control del grupo y la adhesión emocional a la organización en sí misma (más que a los trabajos específicos) —quizá para crear congruencia en los objetivos de las subunidades diferenciadas— hay una clara complementariedad técnica con mecanismos de selección que buscan el ajuste cultural y de valores. El hecho de que muchos fundadores fueran capaces de articular un modelo o plan claro de la forma en que pretendían dirigir sus recursos humanos sugiere el segundo razonamiento lógico en favor de la consistencia; en concreto, las virtudes de tener una imagen simple, coherente e internamente consistente de la relación de empleo para comunicar las expectativas a los empleados. Aunque las etiquetas «estrella» «técnico» «compromiso» y «fábrica» son nuestras, pensamos que condensan bien las expectativas sobre roles y tratamiento que los empleados típicos en cada tipo de organización tendrán, probablemente, que afrontar.

Finalmente, sugerimos con anterioridad que puede haber ventajas tanto para la empresa como para los empleados cuando las políticas de recursos humanos de las organizaciones reflejan reglas, valores y códigos de conducta que los empleados han conocido en otros escenarios sociales. Señalar que cada uno de los cuatro modelos ideales de la relación de empleo identificados reflejan modelos o guiones de comportamiento que predominan en otros contextos. Difícilmente puede ser una coincidencia, por ejemplo, que el modelo «estrella» —que es propugnado particularmente por fundadores de empresas dedicadas al desarrollo de tecnología médica[4]—, corresponda tan estrechamente al modelo que subyace en las relaciones de empleo del mundo académico, donde son reclutados muchos de los fundadores y personal científico clave buscados por estas empresas emergentes. El modelo «compromiso» se apoya, en cambio, como hemos señalado, en imágenes familiares, alentando a los empleados a ver sus relaciones con la empresa en términos similares. El modelo «técnico» —que podría ser considerado el modelo de Silicon Valley por defecto (Saxesian, 1994)— encaja con la socialización que los ingenieros reciben en las escuelas técnicas y se ajusta bien a la alta movilidad de la fuerza de trabajo de Silicon Valley, valorando más la «tecnología *cool*» y la contribución técnica, que la lealtad organizativa o las credenciales de élite. Finalmente, el austero modelo «fábrica» comunica un mensaje muy poderoso y consistente, que los empleados seguramente habrán conocido antes: trabajas, te pagan —ni más, ni menos—.

Dadas las fuertes asociaciones entre estas tres dimensiones, sería interesante examinar el pequeño número de casos que parecen combinar perspectivas discordantes o discrepantes en los modelos de recursos humanos de los fundadores. Por ejemplo, un fundador aseguraba estar buscando empleados en base a su potencial a largo plazo, a pesar de su énfasis en el control organizativo formal y en la remuneración financiera como base de adhesión. El afirmó, «nuestro objetivo principal es permanecer *lean and flat*[5]. Y tienes que

(4) De las 15 firmas en el sector médico (incluyendo biotecnología), en un 80 por ciento de ellas se identificó el modelo «estrella», comparado al 16,7 por ciento entre las empresas restantes ($x^2 = 24.9$; grados de libertad = 1; $p < 0{,}001$).

(5) N. de la T. «Lean and flat», literalmente, «delgados y planos», es un término utilizado para describir a las organizaciones que tienen sólo el personal y la jerarquía mínimos necesarios.

ser flexible con tu gente.» Cuando se le preguntó sobre la organización del trabajo, respondió «no tenemos los recursos para perder demasiado tiempo dando palmaditas en la espalda... evitamos la toma de decisiones por consenso y todo el mundo sabe quién decide qué». Otro fundador enfatizó los valores del individuo como criterio de selección, y la adhesión emocional o familiar a la empresa como la principal fuente de motivación, pero al mismo tiempo creía en la importancia de los controles formales. Esta empresa es un negocio familiar y, principalmente, contrata personas del vecindario y la comunidad religiosa de su alrededor. Los fundadores esperaban que los empleados fueran muy flexibles en su orientación al trabajo y estuvieran dispuestos a realizar cualquier faceta del mismo, incluyendo ventas, atención al cliente y formación. Sin embargo, también dirigían la organización estrechamente, insistiendo, por ejemplo, en que un vendedor viviendo en Palo Alto y cubriendo tal área geográfica conduce unas 30 millas cada día antes de fichar en la empresa a las 8 de la mañana. Un aspecto interesante de estos datos, a investigar en el futuro, cuando hayamos acabado la siguiente ronda de entrevistas en estas empresas, es si la evolución de la organización y sus resultados difiere en función de la consistencia interna exhibida por los planes y políticas iniciales de recursos humanos.

4. Consecuencias organizativas de los proyectos de los fundadores

Si la consistencia entre las políticas de recursos humanos y/o en el trato de diferentes segmentos de la fuerza de trabajo es importante, deberíamos detectar varias formas de evidencia (indirecta) al examinar cómo los sistemas de recursos humanos evolucionan en las organizaciones caracterizadas por modelos o proyectos subyacentes diferentes. Primero, esperaríamos encontrar diferencias sistemáticas entre las empresas, en función de sus modelos de recursos humanos iniciales, en la prevalencia de ciertas políticas de recursos humanos (RRHH) y en la velocidad con que fueron adoptados. Por ejemplo, esperaríamos que las organizaciones que adoptan un modelo de compromiso fueran las que más probablemente (y más rápidamente) adoptasen políticas diseñadas para retener al empleado en la organización (socialización, comunicación, etc.) e invirtieran en la fuerza de trabajo en la forma habitualmente predicada para lograr la adhesión a largo plazo (formación y promoción internas).

Segundo, parece razonable esperar que los modelos de RRHH diferirán en la medida que alienten o desalienten el trato consistente de los diversos segmentos de la fuerza de trabajo. En este sentido, el modelo «compromiso» está situado a un extremo del espectro, animando a todos los empleados a identificarse así mismos como miembros de una única familia corporativa. Los modelos de estrella y fábrica parecen más receptivos a la diferenciación de los individuos (basada en la habilidad y/o las fuerzas del mercado). Esperamos, por tanto, que las empresas con un modelo de compromiso adopten menos (y más lentamente) que las empresas con un modelo estrella o fábrica, aquellas políticas de compensación, descripciones de puestos, etc., más discriminantes.

Recogimos datos sobre *el momento* de adopción de una amplia gama de políticas y procedimientos relacionados con la dirección de los recursos humanos. Por supuesto, una posibilidad es que la empresa no haya adoptado aún una política determinada, en cuyo caso, tal dato sería desplazado de la ecuación. Usamos dos métodos para analizar las variaciones en la velocidad

de adopción como una función del modelo de empleo del fundador. Uno enfatiza la adopción temprana; elegimos concentrarnos en los dos primeros años de operación de la empresa. En este análisis, distinguimos de todas las demás las empresas que adoptaron una determinada política o documento de RRHH durante los primeros dos años (combinando tanto las que la adoptaban más tarde como las que no la adoptaban en absoluto). La ventaja de concentrarse en el primer período es que es más probable que los modelos de RRHH de los fundadores sean estables en él; la desventaja es que esta forma de análisis no aprovecha completamente los datos disponibles, dado que ignora la información sobre el momento de adopción dentro de los dos primeros años y la información histórica de años posteriores (4,5 años por término medio). Por tanto, hemos completado estos análisis con un segundo método, que analiza la historia de las empresas al completo y distingue entre aquellas que adoptan o no adoptan una política. Las ventajas e inconvenientes de esta estrategia son, obviamente, los contrarios a los de la primera alternativa.

Cuadro 3
EFECTOS DEL MODELO DE RRHH DEL FUNDADOR SOBRE LAS PROBABILIDADES LOGARÍTMICAS DE IMPLEMENTAR DIFERENTES POLÍTICAS Y DOCUMENTOS DE RRHH DURANTE LOS DOS PRIMEROS AÑOS DE OPERACIONES: REGRESIONES LOGIT POLINÓMICAS (n=69)[6]

Variable	Sucesos	Estrella	Técnico	Compromiso
Evaluaciones del rendimiento por escrito	27	1,0169 (1,1144)	1,0135 (1,0260)	0,9731 (1,0208)
Eventos sociales regulares financiados por la empresa	40	1,3599 (1,0629)	1,3758 (0,9819)	2,0267** (0,9992)
Reuniones regulares de toda la empresa	36	1,1647 (1,0975)	1,8047* (1,0282)	1,2049 (1,0346)
Programa de orientación al empleado	18	1,0909 (1,5923)	2,0114 (1,4348)	2,3432 (1,4428)
Formación interna	15	1,4494 (1,5173)	0,3602 (1,4314)	0,3267 (1,5551)
Declaración de misión o valores	13	2,8442* (1,6785)	1,2566 (1,5911)	0,5934 (1,6364)
Acuerdos de propiedad intelectual/ no competencia	35	2,1045 (1,1771)	1,5173 (0,9900)	0,7485 (0,9775)
Solicitudes de empleo estándar	19	2,5691 (1,6238)	2,2708 (1,5063)	1,9067 (1,5247)
Formulario de evaluación del rendimiento estándar	25	1,4246 (1,1768)	0,2223 (1,0978)	0,4829 (1,1030)
Comprobación del pasado de los solicitantes de empleo	14	1,2064 (1,7563)	1,6600 (1,5537)	2,9960** (1,5183)
Opciones sobre acciones	36	3,8976*** (1,5644)	2,3204* (1,2442)	2,0553* (1,2613)

* $p<0,10$ ** $p<0,05$ *** $p<0,01$.

(6) No se incluyen los efectos de las categorías industriales y del tamaño. Las cifras entre paréntesis son errores estándar.

La adopción de políticas y documentos de RRHH en los dos primeros años del negocio

El cuadro 3 informa sobre los resultados basados en la primera estrategia, distinguiendo las empresas que adoptaron determinadas políticas y prácticas de RRHH en sus primeros dos años de operaciones de las restantes. Este cuadro muestra las estimaciones del efecto a partir de una serie de regresiones logit polinómicas. El efecto estimado muestra la existencia de diferencias en las probabilidades logarítmicas de haber adoptado varias políticas de RRHH (o haber producido varios documentos de RRHH) al final del segundo año de existencia de la empresa[7]. Estos análisis permiten separar el posible efecto del sector (hardware y sofware informático, semiconductores, telecomunicaciones; manufacturas e investigación fueron incluidas como variables *dummy*, omitiendo la categoría médica), y el del número de empleados que tenía cada empresa al final de su segunda año. Las columnas de coeficientes que aparecen en el cuadro 3 expresan las diferencias netas en las probabilidades logísticas de haber adoptado o implementado una política de RRHH dada en los dos primeros años del negocio, en aquellas empresas fundadas con un modelo particular de RRHH (estrella, técnico, compromiso) y las empresas con el modelo fábrica (la categoría omitida).

Previsiblemente, el cuadro 3 muestra que las empresas cuyos fundadores concebían la relación de empleo en términos de «fábrica» eran las que menos probablemente adoptarían cualquier tipo de política o documento de RRHH, en relación a otras empresas similares que empezaron con un modelo de «estrella», «técnico» o «compromiso»[8]. De acuerdo con el cuadro 3, las empresas con mayor probabilidad de instituir una propiedad intelectual o acuerdos de no competencia, y opciones sobre acciones en los dos primeros años, son aquellas cuyos fundadores preconizaban un modelo «estrella», y el contraste entre las categorías «estrella» y «fábrica» es significativo, estadísticamente, en ambos casos. (La probabilidad de que las empresas en las categorías «técnica» y «compromiso» otorguen opciones sobre acciones es menor que la de aquellas en la categoría «estrella», pero significativamente superior a la probabilidad de que las empresas «fábrica» las otorguen.) Dada la importancia del personal técnico en las empresas «estrella», estos resultados son cohe-

(7) Determinar el momento preciso en el que «nace» una organización no es sencillo. Para los objetivos de este análisis, se definió la fecha de nacimiento a través de la evidencia más temprana de organización formal. Los principales criterios de definición fueron: a) la fecha de constitución legal; b) la existencia de al menos una persona dedicada a tiempo completo a la empresa; o c) la venta de un producto o servicio. Esta definición elimina la posibilidad de que los sistemas o prácticas de RRHH fueran implementados antes de que existiese la empresa. Por desgracia, también complica la interpretación de los efectos. Algunas firmas son definidas como «implementando sistemas de RRHH» cuando hay un único fundador trabajando en un proyecto de empresa que incluye una mención de cómo se tratará a los futuros empleados, mientras que otras empresas son definidas como «implementando sistemas de RRHH» mucho tiempo después de que se hayan efectuando contrataciones y ventas.

(8) Destacar que el gran tamaño de varios de los coeficientes reflejados en el cuadro 3 y de los errores estándar son debidos al pequeño tamaño de la muestra y al pequeño número de empresas que adoptaron determinadas políticas o documentos de RRHH. (El cuadro 3 sólo muestra resultados para aquellas políticas y documentos de RRHH que han sido adoptados por 10 o más empresas en sus primeros 10 años).

rentes, y sugieren que la organización actuó rápidamente para conseguir retener a su personal técnico clave en la empresa a largo plazo y reducir la probabilidad de que la abandonasen.

La probabilidad de que las empresas «estrella» produzcan una declaración de misión o valores antes del final del segundo año es superior a la de una empresa «fábrica». Este resultado puede sugerir un esfuerzo por conseguir los mismos objetivos, aquí, a través de la promoción, muy temprana, de una identidad corporativa distintiva con la que los empleados clave se puedan identificar. Alternativamente, la necesidad de reclutar un personal ténico no disponible en Silicon Valley quizá lleva a estas empresas a exponer claramente sus valores y misión para atraer los mejores científicos y técnicos. De acuerdo con el cuadro 3, las empresas que empezaron con el modelo de estrella tenían mayor probabilidad de tener claras descripciones de puestos y formularios estándar de solicitud de empleo y de evaluación del rendimiento al final de su segundo año. Aunque sin ser estadísticamente significativos, estos resultados son consistentes con el interés de tales empresas por atraer un personal científico y técnico de primera línea y en ser capaces de evaluar quienes son las estrellas. Aún más, pueden ofrecer a los directivos el sentimiento de ejercitar cierto control organizativo sobre profesionales autónomos.

El cuadro 3 también revela que las empresas que adoptaron el modelo de «compromiso» eran las que de forma significativamente más probable habrían comprobado el pasado de los potenciales empleados, conducido programas de orientación e introducción a la empresa y promocionado actividades regulares entre los empleados, en comparación a las empresas «fábrica». Estos resultados sugieren que, habiendo creado una organización con la intención de desarrollar relaciones a largo plazo con los empleados, la dirección es más exhaustiva en investigar a los potenciales empleados, está más implicada en la orientación formal sobre la organización y hace más por ofrecer bienestar social.

El que seamos capaces de detectar las diferencias en la existencia de determinadas políticas de RRHH —tan tempranamente en la vida de las empresas, y después de eliminar el efecto de la industria y del tamaño de la empresa en los dos primeros años— indica que los proyectos o planes de los fundadores no eran sólo retórica sino que, en su lugar, ejercieron un efecto significativo en la evolución de las relaciones de empleo en estas empresas. Además, nuestros resultados sugieren que, incluso en el intervalo de los dos primeros años, los sistemas de RRHH de estas organizaciones muestran complementariedades entre determinadas políticas de RRHH.

Tiempo transcurrido hasta la adopción de las políticas y documentos de RRHH

El cuadro 4 observa los mismos fenómenos de forma distinta, lo que nos otorga mayor capacidad estadística para detectar las diferencias entre los cuatro modelos de la relación de empleo. La mayoría de las organizaciones en la muestra (y, sospechamos, en general) no hacen demasiado para lograr la formalización de sus relaciones de empleo durante sus primeros dos años. Como consecuencia, para varias políticas y documentos de RRHH interesantes, no existe demasiada variación en la adopción a analizar durante los dos primeros años. En el cuadro 4, utilizamos la historia completa de cada empresa,

y la información obtenida de encuestas y entrevistas sobre el momento de adopción de varias políticas de RRHH, para examinar si hay diferencias significativas en la velocidad de implementación de las mismas entre los cuatro modelos.

Con este fin, usamos técnicas de historia de sucesos (*event history techniques*) (Tuma y Hannan, 1984) para estimar el impacto del modelo del fundador (y otras covarianzas) sobre la tasa de adopción de las diferentes políticas y documentos de RRHH enunciados en el cuadro 4[9]. Especificamos el proceso subyacente en términos de la edad de la organización (t), considerada como una variable continua. Es decir, consideramos que cada empresa, al ser creada, corre el riesgo de adoptar cada una de las prácticas de RRHH, y analizamos la distribución de edad (limitada por la derecha) en el momento de adopción[10]. Sea $Y_k(t)$ una variable aleatoria indicando si una empresa ha adoptado la política k en el momento t, $Y_k(t)=0$ si la empresa no la ha adoptado aún y $Y_k(t)=1$ en otro caso. Especificamos los efectos del modelo de relación de empleo del fundador (relativo al modelo de «fábrica», que es la categoría omitida) y de otras covarianzas en la tasa (instantánea) de transición o riesgo como:

$$r_k(t)=\lim_{\Delta t \downarrow 0} \frac{\Pr\{Y_k(t+\Delta t)=1 \mid Y_k(t)=0\}}{\Delta t} \tag{1}$$

El cuadro 4 informa sobre las estimaciones realizadas de los modelos Gompertz con las siguientes especificaciones:

$$r_k(t)=b_k \exp(c_k t),\ t>0; \tag{2}$$

$$b_k=\exp\{(B_k \beta_k)\} \tag{3}$$

$$c_k=\exp\ (\gamma_k) \tag{4}$$

Donde B_k es una matriz de observaciones de una serie de covarianzas que son actualizadas anualmente usando la técnica *spell splitting* ** (Tuma y Hannan, 1984). Las covarianzas incluidas son *dummies* de sector y del tamaño variante en función de la edad de la organización (número de empleados al principio de cada año de observación)[11].

Antes de examinar cómo los proyectos de los fundadores influencian la adopción de determinadas políticas y documentos de RRHH, es interesante considerar los efectos de la edad y del crecimiento de la plantilla. Considerando la gama total de 24 resultados que aparece en el cuadro 4, es evidente que el crecimiento de la plantilla es más importante que el envejecimiento de la organización en la determinación de las tasas a las cuales las empresas emergentes adoptan políticas y documentos de RRHH. El cuadro 4 muestra que el tamaño tiene un efecto significativo en la tasa de adopción de 18 de las

(9) El cuadro 4 muestra los resultados obtenidos para aquellas políticas y documentos de RRHH que han sido adoptados por al menos 20 empresas durante su historia.

(10) Una empresa informó de la adopción y posterior abandono de una descripción de puestos escrita. Los modelos presentados en este artículo no contemplan transiciones de ese tipo.

(11) Los modelos fueron estimados en Rohwer (1994).

Cuadro 4
EFECTOS DEL MODELO DE RRHH DEL FUNDADOR, EL TAMAÑO Y LA EDAD SOBRE LAS TASAS DE ADOPCIÓN DE DIFERENTES POLÍTICAS Y DOCUMENTOS DE RRHH: MODELOS DE GOMPERTZ (n=69)[12]

Variable	Sucesos	Estrella	Técnico	Compromiso	Tamaño	Edad
Evaluaciones del rendimiento por escrito	62	0,833 (0,519)	1,191*** (0,484)	1,191*** (0,467)	0,005** (0,002)	0,007 (0,005)
Organigrama	57	0,528 (0,476)	0,053 (0,439)	0,158 (0,472)	−0,0003 (0,002)	0,019*** (0,006)
Eventos sociales regulares	61	1,231** (0,520)	0,630 (0,471)	1,153*** (0,445)	0,005** (0,002)	−0,013 (0,063)
Reuniones regulares de toda la empresa	62	0,784* (0,469)	0,524 (0,433)	0,257 (0,442)	0,005** (0,002)	−0,014** (0,006)
Programa de orientación al empleado	49	1,376** (0,593)	0,843* (0,197)	1,201*** (0,493)	0,010*** (0,002)	−0,002 (0,005)
Correo electrónico para toda la empresa	49	1,692*** (0,567)	0,549 (0,515)	0,805 (0,498)	0,005** (0,002)	−0,003 (0,006)
Formación interna	43	0,946 (0,645)	0,385* (0,530)	0,963* (0,513)	0,009*** (0,002)	0,0001 (0,006)
Declaración de misión o valores	44	1,080* (0,590)	0,257 (0,540)	0,327 (0,533)	0,004*** (0,001)	0,004 (0,005)
Sistema de sugerencias del empleado	22	0,787 (0,929)	−0,722 (0,986)	1,182 (0,755)	0,001 (0,001)	0,014** (0,007)
Boletín	26	1,246 (0,957)	1,757** (0,753)	2,214*** (0,797)	0,008*** (0,002)	0,017*** (0,006)
Acuerdos de propiedad intelectual/no competencia	57	1,053** (0,489)	0,494 (0,442)	−0,069 (0,466)	0,005** (0,002)	−0,012** (0,006)
Solicitudes de empleo estándar	52	1,396** (0,626)	1,048** (0,529)	1,065** (0,541)	0,004* (0,002)	0,004 (0,006)
Formulario de evaluación del rendimiento estándar	63	1,089** (0,510)	0,530 (0,487)	0,636 (0,467)	0,005** (0,002)	0,008 (0,005)
Comprobación del pasado de los solicitantes de empleo	32	0,781 (0,760)	0,317 (0,689)	1,774*** (0,577)	0,007*** (0,002)	−0,009 (0,008)
Manual de Personal	56	0,849 (0,527)	0,436 (0,443)	0,248 (0,448)	0,003** (0,001)	0,014*** (0,004)
Descripciones de puestos por escrito	37	0,827 (0,555)	0,021 (0,634)	0,335 (0,550)	0,0004 (0,001)	0,026*** (0,006)
Planes escritos de discriminación positiva	33	1,327* (0,696)	0,083 (0,578)	0,611 (0,581)	0,009*** (0,002)	0,017*** (0,006)
Sistemas de información de RRHH	35	1,279* (0,730)	0,429 (0,627)	1,452** (0,612)	0,012*** (0,002)	0,001 (0,005)
Opciones sobre acciones	56	1,113** (0,519)	0,740* (0,433)	0,490 (0,474)	−0,001 (0,020)	−0,006 (0,006)
Remuneración basada en conocimientos o habilidades	30	0,116 (0,922)	1,296* (0,753)	2,657*** (0,695)	−0,003 (0,003)	−0,002 (0,005)
Incentivos o bonificaciones individuales	50	0,837 (0,573)	0,490 (0,482)	0,659 (0,454)	0,003 (0,002)	−0,002 (0,005)
Prima de contratación	21	1,202 (0,910)	0,731 (0,839)	0,397 (0,857)	0,002 (0,003)	−0,005 (0,008)
Reparto de beneficios o ganancias de productividad	25	1,402* (0,845)	0,349 (0,795)	1,599** (0,748)	0,002** (0,001)	0,003 (0,007)
Recompensas del rendimiento no monetarias	24	−0,399 (0,851)	1,149* (0,698)	0,129 (0,684)	0,001 (0,001)	0,004 (0,007)
Incentivos o bonos de grupo/equipo	25	0,712 (0,700)	−0,242 (0,748)	0,103 (0,610)	0,005** (0,002)	0,001 (0,007)

* $p<0,10$ ** $p<0,005$ *** $p<0,01$.

(12) No se incluyen los efectos de las categorías industriales. Las cifras entre paréntesis son errores estándar.

25 prácticas de RRHH; cada uno de los efectos significativos es positivo. Los efectos del crecimiento son mayores y significativos, más a menudo, en las prácticas que no se refieren a remuneración; particularmente en el caso de aquellas relativas a la formalización y estandarización de las relaciones de empleo y a los medios de socialización y comunicación para institucionalizarlas (encuentros y acontecimientos sociales regulares, boletines de empresa, correo electrónico, programas de orientación, formación). El efecto del crecimiento sobre las posibles recompensas individuales (opciones sobre acciones, remuneración basada en habilidades, bonificaciones individuales, bonificaciones en la contratación y recompensas no financieras) no es significativo. Sin embargo, el crecimiento del empleo intensifica, significativamente, la tasa de adopción de dos formas de recompensa basadas en el grupo o equipo: el reparto de beneficios y los incentivos basados en el trabajo de grupo o en equipo. Una de las posibles explicaciones para estos resultados es que los aumentos de tamaño (y diversidad) de la plantilla, aumentan las posibilidades tanto de comportamientos oportunistas como de conflicto entre objetivos, haciendo necesaria la introducción de recompensas colectivas. Otra explicación, consistente con la anterior, es que las empresas de tecnología desarrollan sus fuerzas de trabajo a través del aumento de capacidad de manufactura y venta después de haber completado la fase inicial de I+D, y que las interdependencias entre ingeniería, manufacturación y ventas, creadas por esta transición, se reflejan en nuevas políticas de compensación basadas en los resultados del grupo o la empresa.

El efecto de la variación de la edad de la organización (c_k—en la ecuación 4) es significativo, estadísticamente, en sólo siete de las 25 de las prácticas de RRHH; dos de los efectos son negativos y cinco son positivos. Las prácticas cuya tasa de adopción aumenta con la edad tienden a implicar una formalización en su sentido más puro de creación de documentos que especifican las estructuras y procedimientos laborales con una función de «memoria» organizativa: organigramas, boletines de empresa, manuales de personal, descripciones de puestos y planes de discriminación positiva. Independientemente del tamaño, a medida que las organizaciones envejecen parecen tender menos a adoptar acuerdos de propiedad intelectual o de no competencia destinados a los empleados «estrella», o a llevar a cabo reuniones regulares de toda la empresa, lo que parece consistente con la noción, mencionada anteriormente, de una transición desde el predominio del personal técnico clave en los años más tempranos, hacia una mayor interdependencia entre áreas funcionales (cada vez más especializadas), que incluye manufacturación y ventas. En general, el cuadro 4 sugiere que el crecimiento de la plantilla es un determinante más importante de la adopción de las prácticas y procedimientos de RRHH aquí examinadas, que el envejecimiento.

El cuadro 4 muestra diferencias significativas entre los cuatro modelos de RRHH en la tasa de implementación de las diferentes políticas y documentos de RRHH. De hecho, de los 25 resultados analizados en el cuadro 4 hay diferencias estadísticas significativas para 18 de ellos (72 por ciento), según el proyecto del fundador, incluso después de eliminar el posible efecto de la edad de la empresa y el tamaño de la plantilla variantes en el tiempo. Los resultados expuestos en el cuadro 4 corroboran, generalmente, los recogidos en el cuadro 3. El cuadro 4 muestra que las empresas que empezaron con

unos modelos de «fábrica» fueron más lentas en la adopción de casi todas las políticas o documentos de RRHH enumerados. Teniendo en cuenta que los modelos estadísticos reflejados en el cuadro 4 eliminan el efecto del sector y del tamaño de la plantilla variante en el tiempo, esta es una poderosa evidencia de la dependencia de la evolución de los sistemas de relaciones de empleo de la trayectoria seguida (path dependence). El cuadro 4 también ofrece evidencia adicional sobre las diferencias en la evolución de los sistemas de RRHH según el proyecto del fundador. Comparadas con el modo «fábrica», las empresas cuyos fundadores abrazaron otros modelos desarrollaron más rápidamente una estandarización de sus solicitudes de empleo, políticas de evaluación de resultados, boletines, sistemas de información de RRHH, programas de orientación al empleado, programas de formación interna, eventos sociales y/o reuniones de toda la empresa, y compensación en forma de remuneración basada en habilidades, reparto de beneficios y ganancias en eficiencia, y opciones sobre acciones. (Algunos de estos contrastes con la categoría omitida no son significativos estadísticamente). Considerando que el modelo de «compromiso» persigue la obtención de la adhesión a largo plazo de los empleados, no es sorprendente encontrar que tales empresas fueron más veloces que sus colegas del modelo de «fábrica», en el mismo sector y con el mismo número de empleados, en el desarrollo de: sistemas de información de RRHH, una evaluación de resultados formalizada, varias políticas y documentos orientados a la comunicación interna y a la socialización, formación interna, conexiones entre remuneración y conocimientos y habilidades individuales y fórmulas de reparto del beneficio social o de las mejoras de eficiencia[13].

Varias tendencias similares pueden ser encontradas en empresas con un modelo «técnico» de RRHH. Sin embargo, estas firmas parecen compartir una inclinación a enfatizar las opciones sobre acciones y las recompensas no pecunarias (ambas, aparentemente, forman parte de la cultura técnica); y, en relación a las empresas con un modelo de «compromiso», presentaban una mayor probabilidad de evitar la adopción de actividades de RRHH que sistematizarán las relaciones de empleo y la dirección de los recursos humanos (organigramas, descripciones de puestos, sistemas de información de RRHH), particularmente aquellas prácticas orientadas a facilitar la equidad, la consistencia y una identidad común entre la fuerza de trabajo de la organización (reparto de beneficios y de ganancias de eficiencia, planes de discriminación positiva, sistemas de sugerencias, eventos sociales financiados por la empresa). En otras palabras, de forma consistente con nuestra descripción del tipo «técnico» ideal, encontramos menos evidencia de una perspectiva «corporativa» en la evolución de las actividades de RRHH en aquellas empresas que presentan un modelo «técnico», después de todo, los ingenieros valoran la «tecnología *cool*», y no las filosofías de dirección punteras.

(13) Las empresas con un modelo de «compromiso» son también, como cabría esperar, más rápidas implementando políticas de participación y voz de los empleados (sugerencias y, en análisis suplementarios no incluidos en el cuadro 4, círculos de calidad y rotación de puestos). Sin embargo, las empresas que han implementado estas prácticas no son suficientes para permitir estimaciones estables y precisas de los efectos estadísticos.

Los resultados relativos al modelo «estrella» sugieren una preocupación preeminente por la adopción de políticas de RRHH que faciliten la selección, diferenciación y recompensa de las estrellas de la empresa (y la justificación de tales políticas ante los socios e inversores externos). De manera consistente con el cuadro 3, el cuadro 4 muestra que las empresas que empezaron con un modelo «estrella» fueron más veloces que otras firmas comparables, fundadas con un modelo «fábrica» de relaciones de empleo, desarrollando acuerdos (de no competencia) sobre la propiedad intelectual, y opciones sobre acciones. También fueron más rápidas en la implementación de formularios estandarizados para la evaluación del desempeño, lo cual es justificable dado el objetivo de recompensar y retener a los empleados. Tales objetivos pueden explicar también otros resultados obtenidos para las empresas «estrella» y reflejados en el cuadro 4. Por ejemplo, adoptaron planes de discriminación positiva más rápidamente; de ello podría ser inferido que la necesidad de identificar y reclutar los individuos de mayor talento, sin considerar sus objetivos o etnia, es mayor en las empresas «estrella». Esto podría explicar también su mayor velocidad en desarrollar sistemas de información de RRHH.

Varios de los resultados obtenidos para las empresas «estrella» mostrados en el cuadro 4 pueden parecer menos intuitivos, como es el caso de la más veloz adopción del correo electrónico en toda la empresa, reuniones de toda la empresa, acontecimientos sociales, delcaración de la misión de la empresa y reparto de beneficios. Destacamos, anteriormente, que las empresas «estrella» se basan a menudo en el modelo académico, donde la dependencia del correo electrónico y la existencia de seminarios y reuniones regulares asegura la diseminación de los últimos resultados de las investigaciones (y donde los planes de discriminación positiva son habituales y percibidos como legítimos). Más aún, reconociendo que estas empresas se encuentran generalmente en una carrera tecnológica contra sus competidores, y ante la existencia de un período de tiempo de retraso relativamente grande desde que se inicia la investigación hasta que los productos pueden ser comercializados, prácticas tales como declaraciones de la misión de la empresa y reparto de beneficios podrían servir como complemento a las opciones sobre acciones que se conceden frecuentemente a los empleados, diseñadas, todas ellas, para concentrar la atención de los empleados en los objetivos estratégicos de la empresa a largo plazo y para recompensar la consecución de tales objetivos.

Sin desear poner mucho énfasis en estos resultados estadísticos, que son preliminares y no inequívocos, creemos que la evidencia aquí presentada sobre las concepciones de los sistemas de relaciones de empleo de los fundadores y su influencia en el desarrollo inicial de las empresas, sugiere con fuerza, en su conjunto, la importancia de la consistencia y de las complementariedades dentro de los sistemas de RRHH. Los resultados sugieren también que la unidad relevante para la economización de los costes de transacción en el diseño de las relaciones de empleo y las estructuras de gobierno, puede variar de organización a organización. Por ejemplo, encontramos cierta evidencia de que en las empresas que adoptan un modelo de «estrella» o «fábrica», las políticas de RRHH parecen conformar a determinados roles laborales o, incluso, en algunos casos, a determinados individuos clave. En las empresas que adoptan el modelo de «compromiso», sin embargo, las políticas de RRHH parecen promover un énfasis superior en el trato igualitario

y consistente de la fuerza de trabajo; las relaciones de empleo y regímenes de gobierno parecen conformar, no a las demandas de determinados roles laborales o unidades, sino a las necesidades e intereses de la «familia». El modelo «técnico» parece estar en el medio de los extremos anteriores.

Tiempo transcurrido hasta el nombramiento del primer director de recursos humanos a tiempo completo

Como hemos visto, las empresas en la muestra SPEC difieren considerablemente en el grado y velocidad de formalización y elaboración de la dirección de los RRHH. Un suceso que señala el compromiso de la empresa para elaborar y formalizar la dirección de los RRHH es el nombramiento de un director de RRHH a tiempo completo. En un extremo, algunas de las empresas contenidas en el SPEC contrataron experimentados directores de RRHH casi desde el principio; en una firma, esta constituyó la cuarta contratación, y en otra, la octava. El fundador/director general de otra empresa de la muestra (con 380 empleados en el momento de la entrevista) informó de que siempre se había considerado a sí mismo como el director de RRHH de la empresa, porque esta función es demasiado importante para ser delegada. En el otro extremo, los fundadores y directores generales de otras empresas manifestaron su consideración de la dirección de RRHH como un impedimento a las actividades de la empresa; una floritura, en el mejor de los casos. Un fundador y su auxiliar administrativo habían manejado todas las actividades relacionadas con los RRHH hasta que la empresa excedió los 300 empleados. Se vieron forzados a contratar un director de RRHH a tiempo completo cuando el gobierno canceló un contrato importante debido a quejas sobre el incumplimiento, por parte de la empresa, de la legislación sobre igualdad de oportunidades. Dada esta variación extrema, nos preguntamos si los proyectos o modelos de relaciones de empleo iniciales podrían explicar, en parte, la variación en la velocidad con la que las empresas contrataban un especialista de RRHH a tiempo completo.

Obtuvimos información sobre la fecha exacta en que el primer director de RRHH a tiempo completo había sido nombrado (contratado o promocionado internamente). El gráfico 2 informa de la función de riesgo acumulado estimada para este acontecimiento, en función de la edad de la organización. La proporción de empresas con un director de RRHH a tiempo completo aumenta bastante regularmente con la edad en todo el intervalo de edad.

Probamos varias definiciones de dependencia de la edad en este análisis. Un modelo Weibull resume razonablemente la dependencia de la contratación de un director de RRHH a tiempo completo de la edad de la empresa, de modo que estimamos las siguientes especificaciones Weibull:

(5) $$r(t) = ba^b t^{b-1};$$

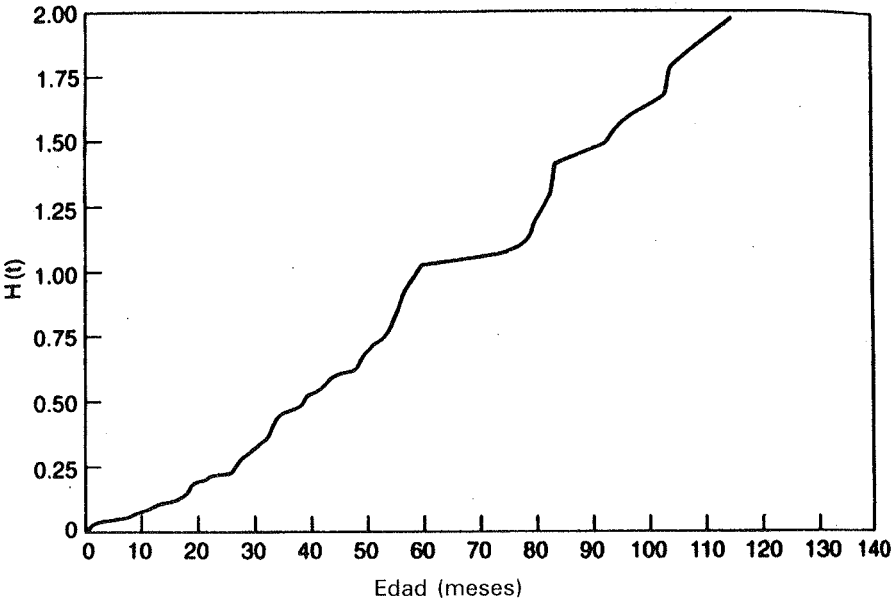
(6) $$a = \exp(A\,\alpha);$$

(7) $$b = \exp(\beta)$$

Los resultados aparecen en el cuadro 5.

Ambas variables, edad y tamaño, tienen efectos significativos sobre la contratación de un director de RRHH a tiempo completo. El efecto del tamaño

Gráfico 2
FUNCIÓN DE RIESGO ACUMULADO: NOMBRAMIENTO DEL PRIMER DIRECTOR DE RRHH A TIEMPO COMPLETO



es complicado pero intuitivamente coherente. El tamaño tiene un efecto significativo e independiente de la edad (en el «vector a») y un efecto negativo y dependiente de la edad (en el «vector b») sobre la tasa. En otras palabras, el tamaño es más importante para las empresas más jóvenes. Entre las empresas jóvenes, sólo hay una transición rápida si las empresas son de gran tamaño; en las firmas de mayor edad, el efecto del tamaño no es importante. Las sociedades, las empresas de telecomunicaciones y las de tecnología médica/biológica contratan a un director de RRHH a tiempo completo antes que otras.

Teniendo en cuenta estos efectos, el modelo de relaciones de empleo del fundador tiene un efecto significativo sobre la tasa de transición hacia el nombramiento de un director de RRHH. Comparados con el modelo de «fábrica» omitido, cada uno de los otros modelos es hasta ocho veces más rápido nombrando tal director (columna 1 del cuadro 5)[14]. La columna 3 del cuadro 5

(14) Como se muestra en Hannan et al (1996), hay una fuerte asociación entre los proyectos de RRHH de los fundadores y la estrategia de negocio que él o ella tenían en mente. Los análisis que aparecen en la columna 2 del cuadro 5 revelan que las empresas cuyos fundadores esperaban competir en base a su tecnología eran significativamente más rápidos nombrando un director de RRHH a tiempo completo, que aquellos que esperaban competir en base a un marketing y/o servicio superior, estos, a su vez, eran más rápidos que aquellos que esperaban competir en base a la minimización de costes. Como la columna 2 revela, los efectos del modelo de RRHH del fundador son debilitados, substancialmente (y convertidos en insignificantes estadísticamente) después de eliminar el efecto de estrategia de negocio del fundador.

Cuadro 5
EFECTOS EN LAS TASAS DE CONTRATACIÓN DE UN DIRECTOR DE RRHH A TIEMPO COMPLETO: MODELOS WEIBULL (n=67)[15]

	(1)	(2)	(3)
Constante vector a	−7,98 (−7,33)	−7,90 (−7,70)	−7,79 (−7,42)
Tamaño	0,044 (3,77)	0,047 (3,93)	0,047 (3,87)
Sociedad	0,933 (1,92)	0,792 (1,67)	0,818 (1,68)
Telecomunicaciones/redes	0,807 (2,18)	1,03 (2,77)	0,994 (2,58)
Tecnología médica	0,643 (1,47)	0,136 (0,315)	0,112 (0,253)
Modelo del fundador:			
Compromiso	2,08 (2,36)	0,877 (1,27)	0,711 (0,987)
Estrella	2,13 (2,50)	1,13 (1,72)	0,967 (1,41)
Técnico	2,44 (2,73)	0,854 (1,21)	0,760 (1,05)
Estrategia del fundador:			
Carrera tecnológica		1,31 (2,38)	1,20 (2,10)
Mejora tecnológica		1,13 (1,95)	0,990 (1,63)
Híbrido		1,54 (2,41)	1,45 (2,19)
Costes		−3,03 (−1,08)	−3,29 (−1,93)
Director general no fundador			0,488 (1,37)
Constante vector b	0,165 (1,14)	0,190 (1,33)	0,144 (0,969)
Tamaño	−0,007 (−5,51)	−0,006 (−5,29)	−0,006 (−5,25)
Logaritmo de máxima verosimilitud	−314,2	−305,6	−304,6
Número de *spells*	7193	7193	7193
Número de sucesos	67	67	67

(15) Las cifras entre paréntesis corresponden al valor del estadístico t.

añade un efecto derivado de tener un director general distinto al fundador, para determinar si la salida del fundador precipita la contratación de un director de RRHH (quizá para implementar un nuevo modelo de relaciones de empleo propugnado por el nuevo director general). Sin embargo, de acuerdo con el cuadro 5, esta adición no mejora el ajuste del modelo.

Estos resultados sugieren que, incluso teniendo en cuenta el sector de la empresa, el crecimiento temprano de la plantilla y los cambios de liderazgo, el proyecto inicial del fundador tiene un fuerte efecto independiente en la velocidad con la que se nombra a un director de RRHH a tiempo completo. Las empresas cuyos fundadores propugnaban un modelo más «intensivo» de RRHH (los modelos de «estrella» y de «compromiso) contratan especialistas en RRHH mucho antes que las empresas a ellas comparables que adoptan un modelo de relaciones de empleo diferente, lo que sugiere que sus proyectos iniciales no eran mera retórica sino que fueron llevados a la práctica.

Consideraciones metodológicas

Apuntamos anteriormente hacia las varias limitaciones posibles del diseño del proyecto SPEC a tener en cuenta al interpretar estos resultados, especialmente: a) el posible sesgo de memoria de nuestros informadores; b) el potencial de discrepancia entre la descripción de las políticas de RRHH realizada por los directivos y la realidad experimentada por los empleados de la empresa; y c) el sesgo de supervivencia y de respuesta no aleatoria. Brevemente nos referiremos a cada una de ellas.

Sesgo de memoria

Hay un riesgo obvio en pedir a los individuos que han diseñado y/o dirigido empresas que reconstruyan sucesos pasados. Por ejemplo, los informadores pueden, inconscientemente, utilizar la práctica actual para inferir un modelo o conjunto de principos que guiaron a la organización en sus primeros años, incluso cuando no existieron. De modo similar, algunos modelos y prácticas de RRHH pueden ser socialmente más deseables que otros, y afectar al modo en que los informadores presentan sus empresas en las entrevistas.

Aunque, obviamente, no podemos eliminar completamente la posibilidad de que tales sesgos asolen nuestros resultados, creemos que su posible impacto es mínimo por varias razones. Primero, en la mayoría de las empresas estudiadas (82 por ciento), la información que origina los resultados analizados en este artículo —la presencia y momento de adopción de políticas y documentos de RRHH y de un director de RRHH a tiempo completo— procedía de un encuestado diferente a aquella persona que nos informaría sobre la estrategia inicial de la empresa, el modelo de RRHH y la historia temprana. Segundo, los resultados expuestos en este artículo y en Hannan et. al (1996) no difieren de forma apreciable si dividimos a las empresas entre aquellas con un único encuestado y auqellas con más de uno. Tercero, si existen sesgos de memoria, esperaríamos encontrar diferencias en las pautas de asociación en función de la edad de la empresa, donde las firmas más antiguas en la muestra mostrarían la mayor tendencia a que el entrevistado reconstruyera selectivamente el pasado. Sin embargo, los análisis complementarios no encontraron tal pauta. Cuarto, insistimos en que no se preguntó a los encuestados so-

bre las tres dimensiones de la dirección de RRHH en la que se basaba nuestra taxonomía de modelos, o sobre las categorías específicas de cada dimensión, o sobre los cuatro modelos de RRHH que derivamos[16]. Al contrario, utilizamos respuestas abiertas, procedentes de las entrevistas, para identificar estas dimensiones y categorías clave y para desarrollar los tipos ideales de los modelos de RRHH.

Por supuesto, siempre hay un riesgo en usar la información procedente de una muestra para desarrollar una tipología que será utilizada para «explicar la varianza entre las mismas observaciones». Por esa razón hemos reunido desde entonces datos comparables de otras 72 empresas emergentes, lo que nos permitirá validar nuestra taxonomía y resultados en un muestra independiente en futuras investigaciones.

Ideología directiva vs. realidad del empleado

Nuestros datos sobre la práctica y filosofía de RRHH fueron obtenidos de fundadores y ejecutivos senior. La literatura sobre cultura organizativa ha documentado que, a menudo, existe una gran discrepancia entre la visión de los ejecutivos senior y la realidad experimentada diariamente por los empleados (Martín, 1982), y este puede ser también el caso en nuestro estudio. Sin embargo, nos gustaría hacer algunas observaciones. Primero, estamos interesados en entender lo que los artífices de la organización trataban de conseguir cuando crearon sus empresas y cómo moldearon lo que aconteció posteriormente. Por tanto, la información sobre las intenciones de los fundadores y ejecutivos senior es ciertamente relevante para este propósito. Segundo, hemos documentado una fuerte correspondencia entre el proyecto de los fundadores y los tipos de prácticas y documentos de RRHH adoptados posteriormente por la empresa, y la velocidad a la que fueron adoptados. Esto sugiere que los modelos de RRHH de los fundadores no eran simple retórica. El mero hecho de que los ejecutivos senior encuestados (por ejemplo, el director de RRHH) informen de que su empresa ha adoptado alguna práctica de RRHH, tales como remuneración según conocimientos o reparte de beneficios o formación interna, no nos dice demasiado sobre la experiencia de los trabajadores en la organización. Lamentablemente no nos fue posible encuestar a los empleados en cada una de las 172 empresas que aceptaron participar en el estudio SPEC. Sin embargo, hemos recogido información sobre algunos resultados importantes tales como rotación externa del personal y demandas a la empresa interpuestas por empleados, evidencia que será examinada en el futuro para iluminar, en cierta medida, las consecuencias para los empleados de las políticas de RRHH de estas organizaciones y la legitimidad atribuida a las mismas.

Sesgo de supervivencia y selección de la muestra

Finalmente, algunos lectores de versiones anteriores de este artículo expresaron cierta preocupación por el hecho de que a pesar de haber limitado

(16) Tampoco se les presentó la taxonomía de estrategias de negocio discutida en Hannan et. al (1996), ni se les pidió, como consecuencia, que se clasificaran a sí mismos en una categoría; al contrario, desarrollamos la taxonomía posteriormente y asignamos las empresas a determinadas categorías en base a la información obtenida de las entrevistas y, en muchos casos, de fuentes secundarias (planes de negocio, artículos publicados, etc.).

nuestra muestra a organizaciones emergentes, podríamos haber obtenido una muestra de «organizaciones supervivientes» y atípicas, por tanto, en aspectos que podrían afectar a nuestros resultados o interpretación. Reconocemos este sesgo potencial; fue, precisamente, por la presencia endémica de sesgo de supervivencia en la mayoría de los estudios sobre políticas de recursos humanos que decidimos realizar este estudio, así que encontramos irónica tal crítica. Hemos intentado minimizar la probabilidad de un sesgo de supervivencia de varias formas.

Primero, como se ha señalado anteriormente al discutir el sesgo de recuerdo, hemos realizado análisis separados de las organizaciones por edad, sin encontrar diferencias notables entre las organizaciones fundadas muy recientemente (es decir, en los últimos cuatro años) y el resto, como sería de esperar si este último grupo de empresas reflejara un sesgo de supervivencia. En segundo lugar, representamos, más que proporcionalmente, empresas fundadas recientemente (ver cuadro 1) deliberadamente para evitar este sesgo. Tercero, hemos aumentado la muestra de 100 empresas aquí analizada, con datos sobre otras 76 empresas, manteniendo la presencia más que proporcional de empresas recientemente creadas en la muestra para minimizar el grado de sesgo de supervivencia. Al replicar, en esa muestra independiente, los análisis expuestos aquí y en Hannan et. al (1996), conseguiremos conocer la extensión de cualquier sesgo de supervivencia que afecte a tales análisis. Cuarto, la acusación de sesgo de supervivencia parecería implicar que nuestra muestra está formada por organizaciones que son relativamente estables y que, de algún modo, fueron «seleccionadas a propósito». En semejante contexto, se debe observar que de las 100 organizaciones estudiadas en el verano de 1994, 7 habían dejado de existir o dejado el área geográfica estudiada en mayo de 1996, y otras 14 se habían fusionado con otras empresas o habían sido adquiridas, sugiriendo un nivel de volatilidad en nuestra muestra que no concuerda con la noción de que es una muestra de «supervivientes» estables.

Otra fuente potencial de sesgo es la posibilidad de que las empresas que consintieron participar en la primera fase de nuestro estudio son peculiares en un sentido que afecta a nuestros resultados. Recordar que invitamos inicialmente a 250 empresas a participar, de las cuales 100 aceptaron la invitación. Realizamos análisis estadísticos relacionando la decisión de aceptar o declinar nuestra invitación con el tamaño de la empresa, la edad y sector. No encontramos demasiada evidencia de diferencias sistemáticas entre empresas que aceptaron y empresas que declinaron la invitación. De modo similar, sólo detectamos pautas aleatorias en los datos perdidos (*missing*) relativos a las prácticas de RRHH.

5. Discusión

En este artículo, hemos utilizado una base de datos única sobre la construcción temprana de las organizaciones en firmas de alta tecnología para explorar la consistencia interna de los sistemas de RRHH. Basándonos en la información obtenida a partir de entrevistas con fundadores, identificamos cuatro proyectos de relaciones de empleo distintos, que hemos denominado modelo de «estrella», «técnico», de «compromiso» y de «fábrica». Estos modelos reflejan, a su vez, tres dimensiones de la relación de empleo interrelacionadas: la base de la motivación y adhesión de los empleados, la base del proceso

de selección, y la naturaleza de la supervisión y la coordinación ejercidas sobre la fuerza de trabajo.

La fortaleza de las relaciones entre estas tres dimensiones y la claridad de los modelos de los fundadores parecen consistentes con la afirmación de que los sistemas de RRHH pueden ser caracterizados por la existencia de fuertes complementariedades. Encontramos, también, evidencia de consistencia y complementariedad entre las políticas de RRHH. Por ejemplo, existe una relación sistemática entre la propensión de las empresas a adoptar políticas y documentos de RRHH específicos y a nombrar un director de RRHH a tiempo completo (y la velocidad a la que se hace, eliminados los efectos de la industria y el tamaño de su plantilla) y los proyectos de RRHH de que partían. Otro dato relevante y relativo a aspectos de consistencia es el hecho de que de las empresas de nuestra muestra en las que, bien la familia, o los amigos del fundador eran considerados los socios clave en la creación de la empresa, 5 de cada 6 empresas adoptaron el modelo de «compromiso», mientras que menos del 30 por ciento del total de empresas adoptaron tal modelo ($p < 0{,}001$) (Burton, 1995). En otras palabras, la participación activa de los miembros de la familia o amigos en el proceso de fundación dio lugar a una empresa donde las relaciones de empleo eran estructuradas en líneas similares a las familias.

Por supuesto, la cuestión más interesante es si la consistencia es importante para los resultados más relevantes, como son supervivencia y resultados de la organización, rotación externa de la plantilla y similares. ¿Es necesariamente bueno un alto grado de consistencia interna en el momento de creación de la empresa o constituye una limitación a la capacidad posterior de la empresa de adaptarse a cambios en el entorno? La sección de panel del estudio SPEC, que supone revisitar estas empresas, debería permitirnos responder a tales preguntas en el futuro. Actualmente, el uso de los datos históricos retrospectivos disponibles para examinar si su evolución temprana ha sido influenciada de manera visible por la estrategia y modelo de RRHH adoptados al «nacer», parece una línea de investigación fructífera. Hemos mostrado en este artículo que el proyecto del fundador tiene un efecto duradero sobre la evolución de las políticas y prácticas de RRHH. En Hannan et. al (1996) mostramos, no sólo que los proyectos de RRHH diferían en su durabilidad, sino también que las estrategias y modelos iniciales de RRHH de los fundadores tienen efectos de más alcance, influenciando, por ejemplo, la probabilidad del reemplazo del fundador por un nuevo director general y de que la organización se convirtiese en una sociedad. Estos resultados sugieren también que el desarrollo organizacional depende, considerablemente, de la trayectoria. Los resultados de Bruton (1995) indicando que el modelo de relaciones de empleo de los fundadores tiene mayor poder predictivo que el modelo de relaciones de empleo propugnado por el director general para estimar las prácticas actuales de RRHH de la empresa (en 1994), son más interesantes para este artículo[17]. Esta es otra prueba de que los orígenes de la organización son importantes y de que las premisas originales que guiaron la construcción de las

(17) Más específicamente, los modelos que incorporaban el impacto de modelos de RRHH del director general no se ajustaban tan bien como otras especificaciones comparables recogiendo el impacto del modelo del fundador.

relaciones de empleo ejercieron un efecto duradero en estas empresas, incluso a medida que crecían, maduraban, y en algunos casos, cambiaban de estrategias y gestores.

Dada la posibilidad de que existan sesgos de memoria y de supervivencia en nuestra muestra de organizaciones (que fueron seleccionadas en 1994 y cuestionadas sobre su historia retrospectivamente), la cautela en la obtención de inferencias causales a partir de los datos analizados está justificada. Sin embargo, creemos que la muestra del proyecto SPEC ofrece información más rica y más detallada sobre el desarrollo inicial de una muestra relativamente grande de organizaciones que cualquiera de las otras fuentes de datos organizativos con las que estamos familiarizados. Al seguir a estas compañías a lo largo del tiempo y observar sus éxitos y fracasos, estaremos en una posición mejor para evaluar las implicaciones, si existen, de los sesgos de memoria y de supervivencia en los primeros datos obtenidos de estas empresas durante el período 1994-96, base del análisis aquí realizado.

Finalmente, destacar que el método empírico utilizado, así como los aspectos substantivos aquí tratados, se sitúan en la línea del libro de Williamson (1975) *Mercados y Jerarquías*, teniendo en cuenta que la organización del trabajo y las relaciones de empleo han sido un objeto central de su desarrollo y elaboración teórica del análisis de costes de transacción. Hemos utilizado los datos del proyecto SPEC para examinar las concepciones de la relación de empleo de los fundadores de 100 fimras de alta tecnología, la forma en que las mismas fueron implementadas y la forma en que moldearon el desarrollo de la dirección de RRHH en sus empresas.

Creemos que este tipo de investigación puede tener importantes implicaciones para el pensamiento basado en los costes de transacción. Por ejemplo, nuestro análisis indica que los fundadores aportan premisas y planes muy diferentes al desarrollo de las relaciones de empleo, incluso dentro de la misma industria. Tales proyectos, a su vez, moldean la evolución de los sistemas de RRHH y de las estructuras organizativas en la empresa. En síntesis, nuestros resultados sugieren una «lógica» en los sistemas de RRHH que guía a los arquitectos de la organización en la creación y construcción de sus empresas, donde las prácticas y estructuras de la organización evolucionan simultáneamente, como parte de un sistema interdependiente, más que independientemente. Los resultados contenidos en Hannan et. al (1996) sugieren que tales «lógicas» sólo cambian bajo considerable presión, lo cual implica que los sistemas de RRHH pueden ser caracterizados por su «equilibrio intermitente», esto es, cortos períodos de cambio radical seguidos por ajustes incrementales menores. Aún más, lo controvertido y caro que, aparentemente, resulta cambiar de modelo de RRHH debería ser reflejado en una creciente disconformidad, rotación y otros fenómenos similares. (En este sentido, es interesante destacar que los actuales directores generales de las empresas del proyecto SPEC que habían cambiado su modelo de RRHH tendían a citar «preocupaciones organizativas y directivas» y/o «aspectos legales» cuando cuestionados sobre los mayores retos enfrentados por la empresa, más que los directores generales de empresas donde el modelo de RRHH había permanecido estable). Exploraremos estos aspectos en futuras investigaciones en base a esta muestra.

También encontramos evidencia sugiriendo que los modelos de RRHH varían con el grado de diferenciación en el trato a distintos segmentos de la fuer-

za de trabajo, los modelos de «estrella» y de «fábrica» tolerando, o incluso alentando, distinciones bastante dramáticas entre roles laborales (y en algunos casos entre individuos) mientras que el más familiar modelo de «compromiso» se sitúa en el otro extremo, aquel de mínima diferenciación. Si esto fuera demostrado por investigaciones futuras, tales especulaciones implicarían que lógicas de RRHH diferentes llevan a una economización de costes de transacción a diferentes niveles de agregación —por ejemplo, en las empresas «estrella» o «fábrica», las relaciones de empleo pueden ser organizadas en torno a determinados individuos o roles, mientras que en empresas «compromiso» se trata de aplicar un modelo globalizador de la relación de empleo a todos, o la mayoría de los trabajadores.

También creemos que nuestro método —obtener información detallada sobre los años formativos de una muestra de organizaciones como base para la conducción de estudios longitudinales y comparativos en el futuro— se demostrará muy útil para la exploración de las predicciones del AECT referidas a los determinantes y las consecuencias del modo en que las empresas estructuran el trabajo y el empleo. En las páginas finales de *Mercados y Jerarquías*, Williamson (1975, pág. 263) hace algunas sugerencias para futuras investigaciones sobre formas organizativas, estructura de los mercados, y resultados corporativos, defendiendo una aproximación a estas materias muy similar a la que hemos efectuado al estudiar las prácticas de RRHH:

«El proyecto ambicioso implicaría una reconstrucción de la historia del sector (durante el período en el que emerge el dominio de una empresa específica), especialmente durante su etapa intermedia, con el fin de evaluar el fracaso del suceso por defecto y/o por casualidad. Ello requeriría que los principales sucesos sean reconstruidos y que se evalúen las decisiones críticas tomadas por los rivales y/o potenciales participantes.»

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barnett, W. P. y Carroll, G. R. (1995): «Modeling Internal Organizational Change», *Annual Review of Sociology*, 21, p. 217-236.

Baron, J. N.; Davis-Blake, A. y Bielby, W. T. (1986): «The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary Within and Among Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 31, p. 248-273.

Baron, J. N. y Kreps, D. M. (en prensa): *Human Resources: A Framework for General Managers*, John Wiley, New York.

Baron, J. N. y Pfeffer, J. (1994): «The Social Psychology of Organizations and Inequality», *Social Psychology Quarterly*, 57, p. 190-209.

Burton, M. D. (1995): «The Evolution of Employment Systems in High Technology Firms», tesis sin publicar, Department of Sociology, Stanford University.

Cohen, Y. y Pfeffer, J. (1986): «Organizational Hiring Standards», *Administrative Science Quarterly*, 31, p. 1-24.

Frank, R. H. (1988): *Passions within Reason*, Norton, New York.

Hannan, M. T.; Burton, M. D. y Baron, J. N. (1996): «Inertia and Change in the Early Years: Employment Relations in Young, High-Technology Firms», *Industrial and Corporate Change*, 5.

Hannan, M. T. y Freeman, J. (1977): «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*, 82, p. 929-964.

Hannan, M. T. y Freeman, J. (1984): «Structural Inertia and Organizational Change», *American Sociological Review*, 49, p. 149-164.

Ichniowski, C.; Shaw, K. y Prennushi, G. (1993): «The Effects of Human Resource Practices on Productivity», manuscrito sin publicar, School of Business, Columbia University.

Kreps, D. M. (1996): «Markets and Hierarchies and (Mathematical) Economic Theory», *Industrial and Corporate Change*, 5.

MacDuffie, J. P. (1995): «Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry», *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), p. 197-221.

MacGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.

Martín, J. (1992): *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Oxford, New York.

Milgrom, P. y Roberts, J. D. (1995): «Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing», *Journal of Accounting and Economics*, 19, p. 179-208.

Ouchi, W. (1980): «Markets, Bureaucracies, and Clans», *Administrative Science Quarterly*, 25, p. 129-141.

Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage through People: Problems and Prospects for Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Pfeffer, J. y Cohen, Y. (1984): «Determinants of Internal Labor Markets in Organizations», *Administrative Sicience Quarterly*, 29, p. 550-572.

Rohwer, Görtz (1994): *Transition Data Analysis (TDA)*, versión 5.7.

Saxenian, A. (1994): *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Harvard University.

Simon, H. A. (1951): «A Formal Theory of the Employment Relationship», *Econometrica*, 19, p. 293-305.

Tuma, N. B. y Hannan, M. T. (1984): *Social Dynamics*, Academic, Orlando, FL.

Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.

Williamson, O. E. (1981): «The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach», *American Journal of Sociology*, 87, p. 548-577.

Williamson, O. E. (1992): «Transaction Cost Economics and Organization Theory», manuscrito sin publicar, Haas School of Business, University of California, Berkeley.

ABSTRACT

Drawing on a unique archive of qualitative and quantitative data describing 100 Bay Area high technology firms within their first decade, this paper examines the models of employment relations espoused by company founders and how those models shaped the evolution of human resource management within their organizations. Information gleaned from interviews suggests that founders and others involved in designing and launching these companies had blueprints for the employment relation that varied along three key dimensions: the primary basis of employee attachment and motivation, the primary means for controlling and coordinating work, and the primary criterion emphasized in selection. Based on combinations of these three dimensions, firms in our sample cluster fall into one of four distinct types, which we label the star, factory, engineering, and commitment models. Multivariate statistical analyses document how the founder's employment model shaped the subsequent adoption and timing of various human resource policies and documents over these companies' early histories, as well as the speed with which the first full-time human resource manager was appointed. The findings are strongly suggestive of complementarities and a tendency toward internal consistency among dimensions of human resource management, and of strong path dependence in the evolution of employment systems in organizations. Some implications of these findings for transactions cost perspectives on the employment relationship are discussed.

Key words: human resource management, employment relations, transactions cost, Bay Area.