

Universidad ORT Uruguay

Facultad de Administración y Ciencias Sociales

PRÁCTICAS DE HIGH PERFORMANCE EN RECURSOS HUMANOS:

EL CASO URUGUAYO

**Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Dirección de Recursos Humanos**

GILDA VERÓNICA SIERRA CERNICCHIARO - 197342

VALERIA VIVIANA VIERA ROQUETTE - 152890

Tutor: XIMENA FERNANDEZ DELUCCHI

2017

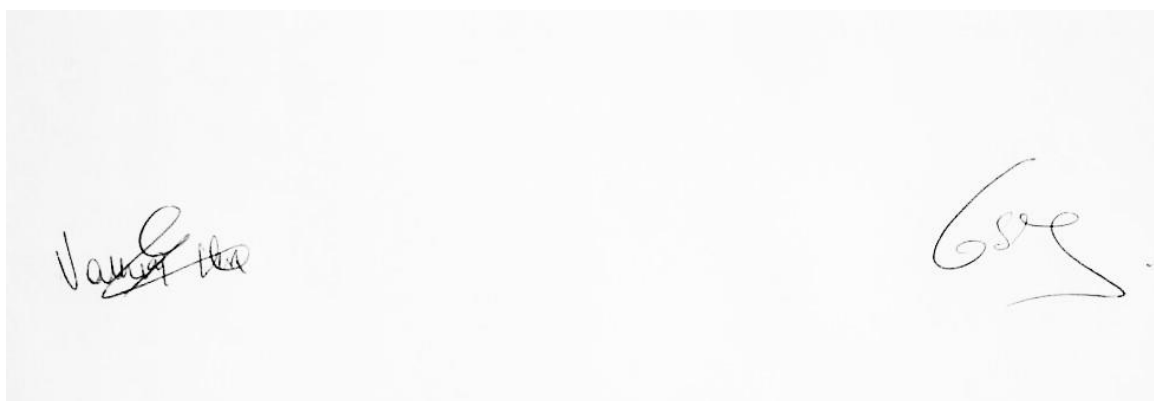
Para poder seguir, a veces hay que empezar de nuevo

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Gilda Verónica Sierra y Valeria Viviana Viera, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano.

Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos nuestra tesis de Master en Dirección de Recursos Humanos
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y que fue contribuido por nosotras;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

A rectangular area containing two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is 'Valeria Viera' and the signature on the right is 'Gilda Sierra'.

Valeria Viera

3/7/2017

Gilda Sierra

3/7/2017

AGRADECIMIENTOS

En este largo proceso transitado, muchas son las cosas que vivimos, las experiencias que ganamos y los miedos que enfrentamos. Este no fue un camino fácilmente recorrido. Implicó largas horas dedicadas, postergaciones y sensaciones encontradas. Durante el mismo tuvimos momentos de entusiasmo y ganas de avanzar. También existieron otros donde nos sentimos perdidas y nos preguntamos el para qué de todo esto. Luego, logramos contactar con nuestras fortalezas como equipo, gracias a largas conversaciones, planes y organización, y es así que hoy alcanzamos este hito en el proceso.

En este camino hemos contado con la ayuda y genuina colaboración de una larga lista de personas que nos acompañaron y a quienes queremos agradecer especialmente.

A Ximena Fernández Delucchi, nuestra tutora, quien nos sostuvo a lo largo de este proceso, así como nos exigió y frustró para encontrar la mejora continua y lograr un mayor foco.

A Paola Feoli, quien nos inspiró en la temática y nos acompañó en los primeros pasos, aportando elementos pragmáticos que orientaron nuestro trabajo.

A Fedra Feola y Karina Urrutia de Great Place to Work, que creyeron en nuestro proyecto y lo albergaron, siempre mostrando calidez, verdadero compromiso y colaboración.

Al cuerpo docente de ORT, que nos ha acompañado en nuestro transcurso por la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, por su dedicación, por ser fuente de inspiración y por la buena disposición mostrada para con nosotras durante este proceso.

A nuestros padres, nuestros primeros maestros, que forjaron en nosotras el espíritu de siempre seguir creciendo y la convicción de que todo se logra con esfuerzo y dedicación.

A nuestras familias y parejas (Alex y Leo), por estar siempre, por el respeto, las palabras de aliento, el tiempo cedido y la empatía con este hito en nuestras carreras profesionales.

A Rocío, esa personita que amorosamente aceptó y colaboró desde su lugar para que mamá pudiera recorrer este camino.

Por todo este afecto y acompañamiento, ¡Gracias a todos!. Sepan que una parte de este trabajo es de cada uno de ustedes.

Gilda Sierra Cernicchiaro - Valeria Viera Roquette

Montevideo, Julio de 2017

ABSTRACT

Este trabajo explora cuáles son las prácticas y sub-prácticas de Recursos Humanos de High Performance mayormente utilizadas en organizaciones instaladas en Uruguay, que han participado en la encuesta de los mejores lugares para trabajar de Great Place to Work® desde 2014 hasta 2016.

Estas prácticas aparecen en las organizaciones de forma interconectada y tienen como objetivo mejorar su rendimiento y el de los trabajadores, mediante el desarrollo de competencias, habilidades, actitudes y motivación de los mismos, que lleven a un desempeño óptimo (Huselid, 1995).

El aporte de este trabajo consiste: 1- en una exhaustiva revisión de la literatura existente sobre la temática; 2- la identificación de cuáles son las prácticas y sub-prácticas de Recursos Humanos de High Performance relevantes para los diferentes autores; 3- la identificación de las prácticas y sub-prácticas mayormente utilizadas por las empresas consideradas mejores lugares para trabajar en Uruguay, mediante un instrumento de medida de elaboración propia.

El mencionado instrumento ha sido construido a partir de las 4 dimensiones o grupos de prácticas de High Performance del modelo de Lawler (1992, 1996): *Comunicación, Formación, Remuneración, Participación*, complementado con la dimensión de *Reclutamiento y Selección* (Pfeffer, 1998). Se relevó asimismo la percepción de los respondentes sobre la relevancia, impacto, madurez y alineamiento de dichas prácticas con la estrategia del negocio.

Los resultados obtenidos destacan una mayor percepción de utilización de prácticas de *Remuneración* en contraposición con las prácticas de *Participación*, al tiempo que se encontraron diferentes resultados en relación a las características de la organización (tamaño, procedencia, nivel de sindicalización).

Palabras Clave

Prácticas High Performance - Recursos Humanos - Uruguay

ABSTRACT

This paper explores the practices and sub-practices of High Performance Human Resources mostly used in organizations located in Uruguay that have participated in the survey of the best places to work of Great Place to Work® from 2014 to 2016.

These practices appear in the organizations in an interconnected way and aim to improve their performance and that of the workers, through the development of competencies, skills, attitudes and motivation that lead to optimal performance (Huselid, 1995).

The contribution of this work consists of: 1- an exhaustive review of existing literature on the subject; 2- the identification of the practices and sub-practices of High Performance Human Resources relevant to the different authors; 3 - the identification of the practices and sub-practices mostly used by companies considered to be the best places to work in Uruguay, using a self-made measuring instrument.

The applied questionnaire has been constructed from the 4 dimensions or groups of practices of High Performance of Lawler's model (1992, 1996): Communication, Training, Compensation, Participation and complemented with the dimension of Recruitment and Selection (Pfeffer, 1998) . The respondents' perception of the relevance, impact, maturity and alignment of these practices with the business strategy was also highlighted.

The results obtained highlight a greater perception of the use of Remuneration practices as opposed to Participation practices, while different results were found in relation to the characteristics of the organization (size, origin, level of unionization).

Keywords

High Performance Practices- Human Resources- Uruguay

INDICE

ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1 - GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	14
1.1. LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN EL MUNDO ORGANIZACIONAL	15
1.2. DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	18
1.3. VINCULACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS CON EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL	21
CAPÍTULO 2 - LAS PRÁCTICAS DE HIGH PERFORMANCE DE RECURSOS HUMANOS	25
2.1. LAS PRÁCTICAS DE HIGH PERFORMANCE DE RECURSOS HUMANOS – APROXIMACIÓN A UNA DEFINICIÓN	26
2.2. EL ROL DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE HIGH PERFORMANCE EN LAS ORGANIZACIONES	37
2.3. LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE HIGH PERFORMANCE Y LOS DIVERSOS MODELOS Y PERSPECTIVAS	42
2.4. HIGH PERFORMANCE: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON HIGH INVOLVEMENT, HIGH COMMITMENT Y WORK SYSTEMS	47
2.4.1. PRÁCTICAS DE ALTA IMPLICACIÓN O HIGH INVOLVEMENT	48
2.4.2. PRÁCTICAS DE ALTO COMPROMISO O HIGH COMMITMENT	50

2.4.3. SISTEMAS DE TRABAJO Ó PRÁCTICAS WORK SYSTEM.....	52
2.5. SISTEMAS DE TRABAJO Y TAXONOMÍA DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE HIGH PERFORMANCE.....	54
CAPÍTULO 3 - LAS PRÁCTICAS DE HIGH PERFORMACE EN EL MUNDO – STATUS POR REGIÓN	60
3.1. HACIA LA BÚSQUEDA DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE HIGH PERFORMANCE DE MAYOR IMPACTO EN EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL	61
3.2. ANTECEDENTES EN AMÉRICA DEL NORTE	61
3.3. ANTECEDENTES EN EUROPA	66
3.4. ANTECEDENTES EN AMÉRICA LATINA.....	71
3.5. ANTECEDENTES EN URUGUAY	77
3.5.1. BREVE CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO-LABORAL DE URUGUAY	77
3.5.2. EL IMPACTO DEL CONTEXTO SINDICAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	81
3.5.3. ANTECEDENTES DE ESTUDIOS DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE HIGH PERFORMANCE EN URUGUAY	83
CAPÍTULO 4 - OBJETIVOS, ALCANCE EMPÍRICO Y JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	91
4.1. APORTES Y OBJETIVO GENERAL DE ESTE TRABAJO	92
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	93
4.3. ALCANCE EMPÍRICO	94

4.4. RESPONDENTES	97
4.5. METODOLOGÍA – CUESTIONARIO	98
4.5.1. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO	99
CAPÍTULO 5 – RESULTADOS	103
5.1. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA	104
5.2. PRÁCTICAS Y SUB PRÁCTICAS DE HIGH PERFORMANCE MAYORMENTE UTILIZADAS EN LAS COMPAÑÍAS PARTICIPANTES	108
5.2.1. ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS	108
5.3. RELEVANCIA, MADUREZ, ALINEAMIENTO CON EL NEGOCIO E IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS DE HIGH PERFORMANCE EN LAS COMPAÑÍAS PARTICIPANTES	113
5.3.1. PERCEPCIÓN DE RELEVANCIA OTORGADA POR LA COMPAÑÍA A LOS GRUPOS DE PRÁCTICAS SELECCIONADAS	114
5.3.2. PERCEPCIÓN DE MADUREZ OTORGADA POR LA COMPAÑÍA A LOS GRUPOS DE PRÁCTICAS SELECCIONADAS	120
5.3.3. PERCEPCIÓN DE ALINEAMIENTO DEL GRUPO DE PRÁCTICAS SELECCIONADAS CON LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	126
5.3.4. PERCEPCIÓN DE IMPACTO DEL GRUPO DE PRÁCTICAS SELECCIONADAS EN EL DESEMPEÑO DE LA COMPAÑÍA	131
5.4. RESULTANTES DEL ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INTRA DIMENSIONES	136
5.5. RELACIÓN ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS Y EL	

NIVEL DE UTILIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE HIGH PERFORMANCE	138
CAPÍTULO 6 – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	141
6.1. CONCLUSIONES GENERALES	142
6.2. CONCLUSIONES ESPECÍFICAS	147
6.2.1. LAS PRÁCTICAS Y SUB-PRÁCTICAS DE HIGH PERFORMANCE EN RECURSOS HUMANOS MAYORMENTE UTILIZADAS EN URUGUAY	147
6.2.2. IMPACTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES EN LAS PRÁCTICAS Y SUB-PRÁCTICAS UTILIZADAS	152
6.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO, PROSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN Y RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFÍA	158
ANEXOS	166
ANEXO I:	167
CUESTIONARIO	167
ANEXO II	169
CRUZAMIENTO DE LAS DIMENSIONES CON LAS VARIABLES: UTILIZACIÓN, RELEVANCIA, MADUREZ, ALINEAMIENTO E IMPACTO	169

INTRODUCCIÓN

Mucho se ha escrito sobre la relevancia del rol de Recursos Humanos en las empresas y su valor estratégico en el negocio. La literatura ha intentado describir esta relevancia y encontrar los verdaderos vínculos para confirmar el impacto real de la Gestión de Recursos Humanos en el desempeño organizacional.

Se denomina prácticas de High Performance de Recursos Humanos a un conjunto de prácticas interconectadas que buscan mejorar el rendimiento de la organización y los trabajadores, mediante el desarrollo de competencias, habilidades, actitudes y motivación de los mismos, que lleven a un desempeño óptimo que impacte en los resultados corporativos, (Huselid, 1995); (Luna-Arocas y Camps Torres, 2006).

Existiendo escasa literatura en Uruguay que refleje la realidad de las prácticas de recursos humanos en las organizaciones, realizamos un estudio que permitiera conocer cuáles son las Prácticas de High Performance de Recursos Humanos mayormente utilizadas así como la percepción de los profesionales respondentes en relación a su relevancia, impacto madurez y alineamiento con la estrategia del negocio.

Se aplicó un cuestionario construido a partir de las 4 dimensiones o grupos de prácticas del modelo de Lawler (1992, 1996): *Comunicación, Formación, Remuneración, Participación* y las hemos complementado con la dimensión de *Reclutamiento y Selección* (Pfeffer, 1998). La metodología consistió en la aplicación de un cuestionario con base en las dimensiones mencionadas, a profesionales de Recursos Humanos. El mismo incluyó 25 preguntas valoradas del 1 al 5 de acuerdo a la escala de Likert (nivel de acuerdo o desacuerdo). Cada una de las preguntas perteneció a una dimensión de prácticas de High

Performance, de las cuales el respondiente valoró su percepción sobre: relevancia; impacto; nivel de madurez y alineamiento a la estrategia del negocio. Asimismo, dentro de las cinco dimensiones, generamos subgrupos de preguntas adaptadas de Lawler (1992, 1996); Delery y Dotty (1996); Pfeffer (1998, 1999); Holbeche (2003); Labadie y Cassoni (2012); Poshtuma, (2013); Strack (2014-2015) y Zenteno y Durán (2016).

El alcance empírico se basó en la selección de organizaciones que participan o han participado de la encuesta de Great Place to Work® en los últimos 3 años, o que apliquen o han aplicado al modelo Giftwork®. Dicho modelo de cultura, promovido por Great Place to Work®, se basa en los pilares de Confianza, Orgullo y Compañerismo.

Los resultados indican que las organizaciones instaladas en Uruguay que pretenden ser mejores lugares para trabajar poseen un mayor nivel de utilización de prácticas de *Remuneración y Beneficios*, mientras en contraposición, existe escasa de prácticas de *Participación*.

Asimismo, se han hallado diferencias entre la percepción de utilización, relevancia, madurez, alineamiento e impacto de las prácticas de Recursos Humanos de High Performance según las características de la organización (tamaño, procedencia, nivel de sindicalización).

Por último, podemos destacar que las sub-prácticas mayormente utilizadas (*con una media superior a 4*) en los mejores lugares para trabajar en Uruguay son las siguientes:

- *Remuneración y Beneficios*: Prácticas de Remuneración con Equidad interna, Remuneración variable, paquete de beneficios competitivo

- *Comunicación:* Prácticas de Comunicación inter-áreas, Sistema de comunicación interna
- *Formación y desarrollo:* Planes especiales de desarrollo para High Potential, Evaluaciones de desempeño y planes de acción, Modelo 70-20-10
- *Reclutamiento y selección:* Balance entre skills técnicas y fit cultural al contratar

En cuanto a su estructura, este trabajo se compone de 6 Capítulos:

En primer lugar, en el **Capítulo 1**, se hace un recorrido por el aporte del factor humano al mundo organizacional así como la transformación de las áreas de Administración de personas hacia áreas la Dirección Estratégica de Recursos Humanos con un enfoque estratégico.

En el **Capítulo 2**, se analiza la definición de las Prácticas de High Performance de recursos humanos, su impacto en el rendimiento organizacional, así como los diferentes enfoques en las cuales las mismas han sido clasificadas (Universalista, Contingente, Configuracional e Integrador).

En el **Capítulo 3**, se revisa el status de las Prácticas de High Performance de recursos humanos en Europa y América del Norte así como se describen los antecedentes de la temática en América Latina, realizándose un foco en Uruguay.

Por último en el **Capítulo 4**, se describe la metodología y objetivos del trabajo, para discutir los resultados en el **Capítulo 5**, y compartir conclusiones y recomendaciones en **Capítulo 6**.

CAPÍTULO 1 - GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

1.1. LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN EL MUNDO ORGANIZACIONAL

La búsqueda de comprensión del factor humano y sus complejidades existe de larga data en el mundo empresarial. Sin embargo, a lo largo de los distintos períodos históricos se pueden encontrar mayores diferencias en las modalidades en las cuales el factor humano es abordado por la Gestión de Recursos Humanos (en adelante GRH), acentuándose de manera creciente el entendimiento de que la fuerza laboral es el activo más importante de la organización.

A mediados del siglo XX comienza a desarrollarse la Teoría de Recursos y Capacidades.

Esta teoría busca maximizar las rentas en el tiempo al colocar a los recursos como parte central de las prácticas organizacionales. Retoma la importancia de los recursos estratégicos en la creación y sostenimiento de ventajas competitivas desde sus raíces intelectuales encontradas en los trabajos pioneros de Selznick (1957), Penrose, (1959), Chandler, (1962) y Andrews, (1971) Welbourne, (1996) quienes indicaban que la posición de la empresa para competir dependía de la especialización de sus recursos y de su óptima utilización (Moreno, 2009, pág. 94).

En 1986, Ulrich introdujo al campo de Recursos Humanos ciertos elementos de la Teoría de Recursos, incorporando la lectura acerca de cómo los colaboradores de una organización pueden convertirse en parte de su ventaja competitiva. Asimismo, Cappeli y

Singh (1992) destacaron que las habilidades del personal de una organización podrían colaborar con el rendimiento de la misma.

A partir de la introducción de la teoría de Recursos y Capacidades al mundo de los Recursos Humanos, Barney (1991) destaca cuatro condiciones de los recursos que podrían aplicarse también al factor humano en la organización: valiosos y escasos, generadores de ventaja competitiva, imperfectamente imitables, no sustituibles y dirigidos a la sostenibilidad.

Complementariamente, el modelo AMO (en inglés Ability, Motivation, Opportunity)¹, afirma que los colaboradores desempeñan su trabajo correctamente cuando poseen las habilidades y conocimientos necesarios, tienen la motivación para hacerlo, y su entorno de trabajo ofrece el apoyo y medidas necesarias para su ejecución.

De esta manera, el factor humano en combinación con los demás recursos de una organización, contribuye a la generación de las capacidades que crean una ventaja competitiva sostenible para la compañía.

Si bien Kamoche, (1996) indica la dificultad de determinar con exactitud cuáles son aquellas habilidades de los colaboradores que son fundamentales para lograr el mayor rendimiento organizacional, existe un consenso de varios autores acerca del impacto de estas habilidades en dicho rendimiento. (Boudreau, 1993; Cappelli y Singh, 1992; Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

¹ Habilidad, Motivación Oportunidad

Por tal motivo, existen puntos de contacto en entender que la habilidad de la organización para asegurar, retener y desarrollar el capital humano a través de las políticas de personal, constituye la base de los Recursos Humanos (Ulrich, 1998).

En la actualidad, este abordaje del factor humano se reafirma con el surgimiento de nuevos roles dentro de las organizaciones que, -posicionándose desde nuevos paradigmas-, procuran centrarse de una forma más especializada en las personas, cuidando su bienestar en el mundo organizacional (*People Care Chief, Happiness Manager, Employee Experience Coordinator*, p. ej.)².

Las áreas de Recursos Humanos deberán entonces encontrar la fuerza de trabajo calificada, ayudar a desarrollar la motivación y satisfacción en el trabajo, asegurar una escasa rotación y ausentismo, así como fomentar las relaciones interpersonales saludables. Al mismo tiempo, deberá contribuir a las buenas relaciones entre los departamentos, el conocimiento de los objetivos de la empresa, la utilización adecuada de fuerza de trabajo calificada, y la eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo (Chiavenato, 1989).

En este sentido, podemos considerar que el fuerte foco en el componente humano de estas cuestiones es visto como un motor para el logro de los resultados organizacionales.

² Jefe de Cuidado de Personas, Gerente de Felicidad, Coordinador de Experiencia de Empleados

1.2. DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A lo largo de los años, las áreas de Recursos humanos han ido variando sus funciones y responsabilidades a partir de cambios conceptuales generados en la comunidad científica, así como en un contexto empresarial cada vez más globalizado.

En este escenario, la tradicional Administración de Personal fue dando lugar a la GRH y esta última a la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (en adelante DERH), incluyéndose cada vez más la dimensión estratégica en el abordaje.

El enfoque inicial de GRH se nutre de las ideas del movimiento de las relaciones humanas y las ciencias del comportamiento desarrolladas por varios autores (Gold y Bratton, 2003; Herzberg, 1996; Likert, 1967; MacGregor, 1960; Maslow, 1943). De una forma contemporánea, conceptualizan la gestión de Recursos Humanos como *“el conjunto de conocimientos y prácticas que definen la naturaleza del trabajo y regulan las relaciones de empleo”* (Villarroya, 2012, pág. 47).

Al referirse a DERH, los autores la describen como el conjunto de prácticas que están relacionadas teórica o empíricamente con el rendimiento global de la organización (Delery y Doty, 1996; Schuler y Jackson, 1988).

La DERH se ha interesado en demostrar la importancia y el efecto que la aplicación de las distintas prácticas de Recursos Humanos tiene para el rendimiento organizativo (Delery y Doty, 1996). La premisa básica subyacente en la DERH es que las organizaciones que adoptan una estrategia particular, requieren prácticas de Recursos Humanos que son diferentes de aquellas que necesitan las organizaciones que adoptan estrategias alternativas.

Es decir, que las organizaciones que siguen diferentes estrategias, deberían utilizar diferentes prácticas estratégicas de Recursos Humanos.

Desde el mundo de la Administración de Empresas, otros autores también han sentado precedente en las conceptualizaciones de la DERH. Walker, (1978), realizó aportes en cuanto al vínculo entre la planeación estratégica y la planeación de Recursos Humanos. En este sentido, la DERH ha tenido un consistente desarrollo dentro del campo de la Administración estratégica. Las tipologías organizacionales que Miles, Snow, Meyer, y Coleman, (1978), habían propuesto, se expandieron para incluir las prácticas de Recursos Humanos y el modelo de estrategia de Porter, (1979) que se incorporó más tarde para delinear las estrategias específicas de Recursos Humanos.

En este escenario, Huselid, (1995); Porter, (1979) y Storey, (1995), indican que se vuelve fundamental el relacionamiento del rol de los Recursos Humanos con el concepto de ventaja competitiva de las organizaciones. La ventaja competitiva es esa ventaja o característica que una empresa posee respecto a otras de la competencia que la hacen diferente y permite atraer más consumidores.

Para lograr esa ventaja competitiva, las compañías requieren de colaboradores que no sólo tengan un rendimiento óptimo, sino que además se encuentren capacitados, motivados y con deseos de mantenerse en esa organización.

En la misma línea Storey, (1995) sostiene que lo que busca la DERH es el logro de una ventaja competitiva a partir del desarrollo estratégico de los colaboradores. Para ello deberán estar capacitados y comprometidos, en lo cual incidirán las prácticas de Recursos Humanos utilizadas, así como la cultura organizacional.

En este escenario, el nuevo enfoque de DERH resalta la importancia de la contribución estratégica del factor humano de las organizaciones, el compromiso de las personas que trabajan en una organización, y la necesidad de alineación entre las estrategias empresariales y las estrategias de Recursos Humanos (Storey, 1995).

Asimismo, Bloom y Van Reenen, (2007), conceptualizan la importancia de la existencia de una relación entre la estrategia general del negocio y la estrategia de Recursos Humanos y su implementación. De esta forma se sostiene que el área de Recursos Humanos podrá desarrollar distintos programas y políticas que generarán excelentes resultados operacionales y darán mejores niveles de rendimiento en la organización.

Las organizaciones realizan una serie de esfuerzos por contar con trabajadores capacitados y motivados con el objetivo de que la compañía sea eficiente y competente en el mercado (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, y Cabrera, 1997). En este sentido, Gómez-Mejía et al. sostienen que las empresas deben generar un ambiente, espacio y circunstancias organizativas precisas para que, sintiéndose satisfechos y alineados con los objetivos de la compañía, los colaboradores brinden lo mejor de sí mismos y pueda ser estimulada su creatividad y su capacidad de innovación.

Por tanto, a la DERH se le agrega un nuevo componente vinculado con la Gestión del Talento (en adelante GT).

Como han sostenido Ready y Conger (2007), las empresas luchan para contratar los roles estratégicos dada una insuficiente “reserva interna” de empleados de alto potencial. Entienden que los altos directivos deben gestionar el talento a la luz de las necesidades estratégicas y oportunidades de sus empresas

Por su parte Al Ariss, Cascio, y Paauwe (2014) indican que no existe un entendimiento uniforme del concepto de GT ni de sus objetivos y alcance. Sin embargo, destacan que una de las funciones de la GT es el desarrollo de un conjunto de talento de alto potencial y de alto rendimiento para cubrir nuevos roles. De la misma forma, el desarrollo de una arquitectura diferenciada de Recursos Humanos puede facilitar la posibilidad de cubrir estas posiciones con las personas competentes.

Por todo lo anteriormente expuesto, los cambios en las formas de GRH evidencian la necesidad de adaptación del área de Recursos Humanos, abandonando su naturaleza de área administrativa o enfocada en la gestión, para poder consolidarse finalmente como un socio estratégico que se vincule con la estrategia de la organización y pueda dar a conocer su verdadero impacto, formando parte de la toma de decisiones desde una DERH.

1.3. VINCULACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS CON EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL

Habiendo visto la importancia que ha ido adquiriendo la concepción de DERH, pasaremos a analizar el impacto que la misma tiene en el rendimiento organizacional.

Al hablar de rendimiento organizacional, necesariamente surgen los conceptos de eficiencia y eficacia, términos que aparecen en los desarrollos provenientes del mundo industrial (Drucker, 1955; Taylor, 1911), donde -preocupados en generar impactos en la productividad y colaboración entre empleados y maquinarias-, se buscaba una manera sistematizada de realizar la tarea para obtener un mejor resultado de los procesos de producción.

El mundo de la administración de empresas también se ha interesado por realizar una diferenciación entre los conceptos de eficiencia y eficacia (Chiavenato, 1989), dejando en evidencia la importancia de ambos elementos en el mundo organizacional a la hora de generar un impacto en el rendimiento.

La comparación permanente y así como la confusión entre ambos conceptos, ha llevado a que se listen las diferencias entre ambos.

Tabla 1

Diferencias entre eficiencia y eficacia según Chiavenato

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas de la manera correcta	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Entrenar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados

Fuente: "Administración de los Recursos Humanos", (Chiavenato, 1989, pag.120)

Los cambios en los entornos empresariales y el incremento de la competencia tras la globalización, se han transformado en una realidad compartida de los últimos años. En este escenario, el aporte que Recursos Humanos pueda hacer a la eficiencia, eficacia y desempeño organizacional, se ha vuelto un elemento de gran interés para todos los actores involucrados. Surge entonces la clara necesidad de demostrar a la compañía la contribución de la DERH a los resultados finales (Cristiani A. , 2016).

En diferentes trabajos realizados (Arthur, 1994; Bloom y Van Reenen, 2007; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Gratton, 2005; Guest y Peccei, 1994; Hartog y Verburg, 2004; Huselid, 1995; Koch y McGrath, 1996; Lawler, 2005; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994; Schuler y Jackson, 1987), se ha relacionado la DERH con el rendimiento organizacional.

En 1987, Schuler y Jackson, tomaron elementos de los desarrollos de Porter (1985) y generaron un modelo que vinculaba la estrategia competitiva, el comportamiento deseado de los colaboradores y las prácticas específicas de Recursos Humanos. En este sentido, sugieren que una vez que la empresa haya adoptado su estrategia competitiva “*se requerirán de los empleados comportamientos adecuados para su implementación y estos comportamientos difícilmente se pueden lograr si no es con prácticas de personal apropiadas*” (Lertxundi y Rodríguez, 2011, pág. 73).

A partir de la década del 90, surgen diversos estudios intentando resolver la interrogante acerca del verdadero impacto de las prácticas de Recursos Humanos en el rendimiento y eficiencia organizacional (Becker y Gerhart, 1996; Fitz-Enz, 1994; Kaplan, 1993; Koch y McGrath, 1996; Pfeffer, 1994).

La introducción del modelo de Cuadro de Mando Integral, donde se incluye la estrategia organizacional y se la vincula con la estrategia de Recursos Humanos, es una propuesta concreta de poder parametrizar y medir el impacto de esta área en la eficacia y eficiencia de una compañía (Kaplan, 1993).

En la misma línea, Wright y McMahan, (1992) señalan que la DERH debe contribuir positivamente al éxito empresarial, y por tanto debe existir una congruencia entre las prácticas de Recursos Humanos y la estrategia corporativa.

En este escenario, podemos observar cómo es visualizada la relevancia de la DERH en el rendimiento de la organización a través de la aplicación de un conjunto de prácticas tendientes a incrementar la performance. En el Capítulo 2 analizaremos en detalle cuáles y cómo se combinan estas prácticas denominadas de High Performance³.

³ Prácticas de alto rendimiento

**CAPÍTULO 2 - LAS PRÁCTICAS DE HIGH PERFORMANCE DE RECURSOS
HUMANOS**

2.1. LAS PRÁCTICAS DE HIGH PERFORMANCE DE RECURSOS HUMANOS – APROXIMACIÓN A UNA DEFINICIÓN

Habiendo analizado en el Capítulo 1 la importancia que la DERH tiene en el contexto actual de las organizaciones y especialmente en el impacto de los resultados perseguidos, pasaremos a introducirnos brevemente en las prácticas de Recursos Humanos en general, para luego adentrarnos específicamente en las prácticas de Recursos Humanos de *High Performance*⁴, entendiendo cuál es su concepción, su alcance y posteriormente analizar cuáles son las prácticas mayormente incluidas en esta denominación.

Al momento de seleccionar la utilización de prácticas de Recursos Humanos en general, las organizaciones están escogiendo un sistema de gestión de sus colaboradores. Las prácticas son esencialmente herramientas de gestión de los Recursos Humanos, que determinan en gran medida la experiencia de las personas en las organizaciones. Las prácticas elegidas por tanto, contribuyen a la configuración de la relación empresa-empleados (Lawler, 1996).

Desde Huselid, (1995); Lawler y Yoon, (1996) y Pfeffer, (1998), hasta autores más contemporáneos como Wall y Wood, (2005), se han listado prácticas de GRH, determinando categorías de las mismas. Las más tradicionales y que han aparecido de forma más reiterada en los diferentes trabajos han sido: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Evaluación del desempeño, Remuneración y Recompensas y Desarrollo de carrera.

⁴ Alto Rendimiento

Sin embargo, aún en la actualidad no se ha llegado a un consenso sobre cuál es el conjunto único de prácticas que debería estar presente en esta lista.

Quizá esto pueda deberse también a que una de las principales dificultades que surgen de la amplia literatura existente, es la de encontrar una definición universalmente válida y compartida para las Prácticas de High Performance en Recursos Humanos.

En efecto, en el transcurso del tiempo los autores han hecho un uso variado del concepto, lo que ha generado diversas definiciones, aunque todas ellas con elementos en común.

A esa búsqueda por llegar a un concepto unánime, se ha sumado el intento de vincular estas prácticas de GRH con el desempeño de la empresa. En ese camino, varios nombres se han usado para referirse a este conjunto de prácticas que mejoran el desempeño:

- Sistemas de trabajo o prácticas de High Performance (Lawler, 1992; Pfeffer, 1994).
- Mejores prácticas (Huselid, 1995; Berg, 1999 y Appelbaum, 2000).
- Prácticas de alto compromiso (Walton, 1985 y Guest, 2001)
- Prácticas de alto involucramiento (Wood, 1999)

Como veremos más adelante, si bien son términos que se han usado como sinónimos, existen matices entre los mismos, que nos llevan a elegir una denominación u otra.

De cualquier manera, más allá de la terminología que se utilice, la idea que subyace es que la adopción de “...un conjunto consistente de prácticas que aseguran que el capital humano alcance los objetivos de la empresa” (Cristiani, 2016, pág. 26).

Dentro de quienes optan por denominarlas Prácticas de High Performance, encontramos autores que las definen como una combinación de prácticas de DERH, estructuras y procesos de trabajo que maximizan el conocimiento del trabajador, sus habilidades, compromiso y flexibilidad, (Nadler; Tushman; Nadler, 1997); (Snell y Bohlander, 2010) o quienes, -como (Pfeffer, 1994)- las definen como prácticas de Recursos Humanos capaces de generar una forma de trabajo comunicativa, provocando en los líderes un concepto de colaborador capaz de aportar ideas y sugerencias.

Otros autores como Huselid (1995) señalan que las Prácticas de High Performance consisten en un conjunto de prácticas coherentes para mejorar el comportamiento organizacional de los empleados, sus competencias, la participación en la toma de decisiones y su motivación.

Históricamente estas prácticas han estado ligadas tanto conceptual como empíricamente a las estrategias competitivas y en especial con aquellas basadas en la diferenciación de las organizaciones (Hendry, Jones , y Arthur , 1991).

Este conjunto de prácticas están interrelacionadas y se influyen mutuamente. Este efecto sinérgico implica que las prácticas de Recursos Humanos de una organización deberían conformar un sistema coherente que aumente y apoye la efectividad de cada una de ellas (Huselid, 1995).

Se trata por tanto de prácticas separadas pero interconectadas, que están diseñadas para mejorar el rendimiento de la organización y de los trabajadores, mediante el desarrollo tanto de las competencias y habilidades como de las actitudes y la motivación de los mismos (Huselid, 1995). A partir de ese desempeño óptimo de los colaboradores, se da un impacto en los resultados corporativos (Luna Arocas y Camps Torres, 2006, pág. 27).

Ya en los trabajos de Lawler, (1986) se destaca la necesidad de contar con prácticas que involucren a los trabajadores con la compañía. Es así que, a decir de Lawler, para lograr la implicación del trabajador en la empresa se requiere que se dé la concurrencia simultánea de cuatro variables que son: información, conocimiento, recompensas y poder.

Con esos cuatro elementos el trabajador adquiere habilidades para su trabajo, participa de la información de la compañía, se delega poder a través de la descentralización y autonomía en la toma de decisiones, y se establecen recompensas salariales y extra salariales con el fin de motivar tanto al trabajador como a los directivos (Ordiz & Avella, 2002).

Por su parte, Huselid, Jackson, y Schuler, (1997), diferencian entre prácticas de Recursos Humanos de tipo técnico y de tipo estratégico. Dentro de las prácticas de tipo técnico se encuentran aquellas cuyo objetivo es el de dotar a la empresa de colaboradores con conocimientos y habilidades específicas. Dentro de ellas, Huselid et al. (1997) incluyen: el reclutamiento, la selección, la formación y los sistemas de remuneración y compensación. Por su parte Becker y Gerhart, (1996) incluyen a la selección, la

formación, la promoción, la seguridad en el puesto y la remuneración, siendo clara, por tanto, la falta de consenso entre los autores (Ordiz & Avella, 2002).

Respecto a las prácticas de tipo estratégico tampoco existe acuerdo al momento de determinar cuáles son. Para Huselid et. al., (1997) se trata de una serie de prácticas internamente consistentes, que -desde la perspectiva de aumentar la motivación del trabajador- aseguran que el capital humano de la empresa contribuya al logro de los objetivos empresariales. Al citar ejemplos de estas prácticas, señalan: los sistemas de remuneración contingente, el trabajo en equipo, los círculos de calidad y el empoderamiento.

Por su parte Pfeffer, (1994), no diferenció entre prácticas técnicas y estratégicas, y aún más, consideró que una práctica de Recursos Humanos no es estratégica en sí misma, sino que lo que la convierte en estratégica es el hecho de integrar un conjunto de prácticas adoptadas por la empresa.

En esta línea, en 1998, Pfeffer ideó un modelo inicial contemplando dieciséis prácticas de High Performance en la GRH que constituyen un fundamento muy importante para el éxito de las compañías. Es importante apuntar que este enfoque inicial no implica que las dieciséis prácticas tengan que estar presentes en su plena expresión en cada empresa, pero es innegable que las relaciones entre unas y otras son casi evidentes según él.

Tabla 2*Conjunto de 16 prácticas de High Performance en Recursos Humanos según Pfeffer*

	PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN
1	Seguridad laboral	La seguridad en los puestos constituye una importante señal a todos los miembros de la organización de que es posible establecer y mantener un compromiso a largo plazo con ella. Sobre la base del mismo las organizaciones pueden desarrollar en sus miembros no sólo esfuerzos consistentes por un desempeño que recorra la milla extra, sino también iniciativas de desarrollo de nuevas competencias y habilidades que sean aprovechables por la organización
2	Selectividad y exigencia en el reclutamiento	La selectividad y exigencias en la selección de nuevos miembros no sólo buscan asegurar que se incorporan en realidad las personas apropiadas para los puestos y para la organización, sino que envían una clara señal a los nuevos como a los antiguos empleados acerca de su importancia para la empresa
3	Salarios altamente competitivos	Con esto las organizaciones fundamentan la posibilidad de atraer los mejores candidatos y poder seleccionar a los más competentes y ajustados a sus necesidades, al tiempo que retienen a los que ya han sido incorporados. Contrario a lo que regularmente se asume, altos salarios no significan necesariamente altos costos laborales
4	Empleo de Incentivos	La equidad y la justicia dictan que si la gente es responsable por mejores niveles de desempeño y rentabilidad, también aspirará a compartir los frutos de esos resultados. Los sistemas de incentivos contribuyen enormemente a la efectividad organizacional
5	Participación accionaria de los empleados	Dicha participación accionaria tiene dos importantes ventajas: 1) lograr que los empleados con interés accionario en sus organizaciones tengan menos actitud de conflicto capital-trabajo, y 2) que estén más inclinados a adoptar perspectivas de largo plazo con relación a su estrategia, sus políticas de inversión y con su supervivencia con su propia identidad como organización en el tiempo
6	Información compartida por toda la organización	Para que se produzca la efectiva participación y apoderamiento de los empleados debe producirse también el compartir de la información relevante entre todos los miembros de la organización. Y esta es otra de las prácticas mencionadas por Pfeffer. Se refiere principalmente a la información acerca del desempeño financiero de la organización
7	Participación y empoderamiento de los empleados	El compartir información no se limita a la información financiera. La información mercadológica y operacional es igualmente importante, especialmente como requisito para una efectiva participación en la toma de decisiones y apoderamiento. Más aun, todos los desarrollos recientes de las tecnologías de la información y la

		comunicación van en la dirección de posibilitar que la información sea compartida a los niveles deseados según las políticas de las organizaciones.
8	Re-diseño de los puestos de trabajo y funcionamiento organizacional en base a equipos	Las anteriores prácticas de participación y apoderamiento y de compartir información, potenciadas por los desarrollos tecnológicos mencionados, amplían las posibilidades reales del re-diseño de los puestos de trabajo y de su articulación en equipos de trabajo. Re-diseño de los puestos para hacerlos más abarcadores en cuanto a tareas y decisiones, al tiempo en que se favorece el trabajo en equipo tanto dentro como a través de las funciones tradicionales
9	Énfasis en el entrenamiento y desarrollo,	El énfasis en el entrenamiento y desarrollo del personal, complementan las prácticas arriba mencionadas y favorecen la integración y la flexibilidad organizacional
10	Capacitación y aprovechamiento de los empleados en múltiples funciones	La capacitación y aprovechamiento de los empleados en múltiples funciones (incluyendo la rotación de puestos) también favorecen la integración y la flexibilidad organizacional
11	Igualitarismo simbólico	Se refiere a formas de significar que todos los miembros de la organización son importantes especialmente por medio del uso de símbolos de estatus tales como normas de vestido, derecho a estacionamientos, acceso a cafeterías y otras facilidades.
12	Escalas salariales sin enormes diferencias, comprimidas	Compresión del salario, tanto a nivel horizontal, (evitando que una de las funciones gane mucho más que las otras), como a nivel vertical (reduciendo la distancia entre los salarios más altos y los más bajos)
13	Promoción desde dentro	Es una práctica común a las empresas que desarrollan capacidad competitiva en base a la gente. La misma complementa a las prácticas de entrenamiento y desarrollo y de rotación de puestos antes mencionadas, confiriéndole valor estratégico a los esfuerzos invertidos por el personal en las mismas. Envía también un importante mensaje reforzante en relación al buen desempeño y al compromiso a largo plazo con la organización. Además, asegura a la organización que quienes llegan a puestos de mando realmente conocen el negocio, su tecnología y sus operaciones
14	Perspectiva a largo plazo	Desarrollar la competitividad en base a la gente requiere de una perspectiva a largo plazo. Una vez se desarrollan ventajas competitivas a través de estas prácticas, las mismas son duraderas y muy difíciles de imitar

15	Medición de las prácticas organizacionales	Medir las prácticas sirve tanto para proporcionar retroalimentación acerca de qué tan bien las está implementando la organización como para aprovechar el hecho de que lo que es medido captura la atención
16	Congruencia con una filosofía organizacional	La práctica más importante de la competitividad a través de la gente es la de desarrollar una filosofía comprensiva y consistente de la gestión de los Recursos Humanos. Es esa filosofía la que combina las diferentes prácticas individuales en un todo coherente y provee de fuerza a la gente para persistir y experimentar en su desarrollo a largo plazo, por encima de las dificultades inmediatas

Fuente: Adaptado de *"Seven practices of successful organizations"* (Pfeffer, 1998, pág. 99).

Con posterioridad, Pfeffer y Veiga (1999), realizaron una revisión de su modelo de dieciséis prácticas y afirmaron que hay un grupo de siete prácticas que caracterizan a la mayoría de las organizaciones. Esta lista menos extensiva en la que derivó su estudio, buscó describir aquello que las firmas efectivas realizan con sus colaboradores, enfocándose en las dimensiones básicas, algunas de las cuales tienen múltiples componentes, como es el caso de la compensación y la reducción de las diferencias de status.

Tabla 3

7 sistemas de prácticas de High Performance de Recursos Humanos según Pfeffer

PRÁCTICA	CONCEPTO
1. Seguridad de empleo	<p>No hay formas de que los empleados puedan innovar y ampliar su productividad si temen que a partir de esto serán despedidos.</p> <p>Las empresas aplican planes de garantías a los empleados de que al menos continuarán dos años en la compañía y evitan despedirlos en casos de crisis salvo que fuese estrictamente necesario.</p> <p>Las políticas de seguridad en el empleo llevan a una contratación cuidadosa, porque la empresa sabe que no puede</p>

	<p>dejar ir rápidamente a su talento si se ha sobrestimado la demanda de trabajo.</p> <p>Las personas suelen ser felices de ser más productivas porque saben que están ayudando a asegurar un resultado que les beneficia ya que implica una carrera y trabajo a largo plazo.</p>
2. Contratación selectiva de nuevo personal	<p>Las empresas que están enfocadas en obtener altos niveles de High Performance, realizan grandes esfuerzos para asegurarse que están contratando a la persona correcta para el lugar correcto.</p> <p>Esto requiere que la empresa tenga herramientas para gestionar a largo plazo todas las postulaciones.</p> <p>Las organizaciones necesitan contar claramente con las habilidades más necesarias para su negocio, pues no siempre funciona contratar a los más inteligentes y mejores capacitados. Se realiza un mayor foco en el fit cultural por sobre las calificaciones e inteligencia.</p>
3. Equipos auto-dirigidos y descentralización de la toma de decisiones: los principios básicos del diseño de la organización	<p>Los empleados que trabajan autogestionados obtienen mayor autonomía y esto se traslada a su motivación intrínseca y satisfacción con el trabajo.</p> <p>Se reducen los costos dentro de la organización, ya que se eliminan posiciones jerárquicas dentro del organigrama.</p> <p>La implementación exitosa de los programas de satisfacción del cliente o los programas para utilizar las ideas y el conocimiento de la fuerza de trabajo, requieren la descentralización de la toma de decisiones y permitir que en todos los niveles puedan ejercer influencia significativa sobre las decisiones y los procesos de la organización.</p>
4. Alto contingente de compensación en comparación al desempeño organizacional	<p>Las ganancias de la empresa deberían estar relacionadas con su estructura salarial, pues los salarios envían un mensaje a los empleados.</p> <p>La autogestión de los empleados hace que los mismos trabajen como parte esencial de la filosofía de cultura de la empresa y al mismo tiempo generan mayores resultados en la medida que asumen más responsabilidades. Esto ayuda a motivar el</p>

	esfuerzo, porque las personas saben que van a compartir las ganancias de su trabajo.
5. Entrenamiento extensivo	La capacitación es uno de los principales componentes de los sistemas de High Performance pues estos sistemas se apoyan en las habilidades de los empleados para identificar y resolver problemas, generar cambios, y tomar responsabilidad en la calidad.
6. Distinciones de estatus y barreras reducidas	Es fundamental que todos los miembros de la organización se sientan importantes y comprometidos. Para esto distintos sistemas están tendiendo a reducir las diferencias de status que separan a los individuos y equipos (desde diferencias de salario a lo largo de los niveles, hasta indumentaria, lenguaje, arreglos de oficina, etc.).
7. Compartir extensivamente a lo largo de la organización la información financiera y de desempeño	El compartir la información genera mayor confianza en los empleados. Aún las personas motivadas y capacitadas, no pueden contribuir con los resultados del negocio si no cuentan con información relevante o cuentan con ella pero no están capacitados para comprenderla.

Fuente: Adaptado de "*Putting people first for organizational success*" (Pfeffer, 1999).

Por su parte, Combs, Liu, y Ketchen, (2006) realizaron un relevamiento de las Prácticas de High Performance que más aparecían en 92 investigaciones previas de distintos países, concluyéndose en que los más prevalentes eran:

- Incentivos
- Capacitación
- Compensación
- Participación
- Selección
- Promoción interna
- Planificación

- Trabajo flexible
- Evaluación de desempeño
- Procedimientos de reclamación
- Equipos de trabajo
- Intercambio de información
- Seguridad en el empleo

En el 2014 este listado fue ampliado a 42 prácticas, agrupándolas en 8 categorías (Perello-Marin & Ribes-Giner, 2014):

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación y devolución
- Compensación
- Diseño y análisis de empleo
- Comunicación interna y gestión del conocimiento (intercambio de información)
- Seguridad en el empleo y compromiso
- Calidad, participación activa y trabajo en equipo

Como podemos observar, si bien no existe consenso entre el conjunto único de prácticas de High Performance existentes, sí podemos destacar que los distintos autores se han enfocado en detectar cuáles son estas prácticas y definir su relevancia.

2.2. EL ROL DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE HIGH PERFORMANCE EN LAS ORGANIZACIONES

Ya hemos analizado la relación positiva entre la DERH y el rendimiento organizacional desarrollada en la literatura.

De la misma manera, se ha analizado también la existencia de una relación positiva entre la aplicación de prácticas de High Performance y el rendimiento del negocio. Esto se debe a la consideración de la aplicación de este conjunto de prácticas y sus resultados, como una clara ventaja competitiva que genera un diferencial sobre otras compañías.

Con el objetivo de profundizar en el estudio de cómo las Prácticas de High Performance se vinculan con el rendimiento organizacional de una manera más específica, en 2004 Lawler III, Levenson, y Boudreau realizaron un estudio de las métricas de Recursos Humanos procurando entender cómo las prácticas y políticas de Recursos Humanos impactaban en los resultados organizacionales.

En este sentido, crearon una relación entre determinadas prácticas de Recursos Humanos (Selección, Formación, Participación, Comunicación y Remuneración) y ciertos parámetros como la satisfacción del cliente, las ventas por empleado y la rentabilidad de las particulares actividades del negocio.

Arribaron a la conclusión de que si bien las empresas se preocupan por los resultados que Recursos Humanos aporta a la organización, sólo el 25% de las que fueron estudiadas utilizaban este tipo de métricas de análisis. En este sentido, pudieron observar que las métricas de eficiencia eran las más prevalentes, al tiempo que las de efectividad

existían en menor medida y las métricas de impacto raramente se utilizaban en las empresas estudiadas.

Desde otro abordaje, Cappelli y Neumark, (2001) indican que la utilización de prácticas de Recursos Humanos puede aumentar la productividad, así también aumentar los costes de la mano de obra, pues requieren más personal. Asimismo, (Boselie; Dietz; Boon, 2005) señalan:

Las organizaciones con un alto rendimiento en un momento determinado, tal vez invierten sus recursos adicionales en implantar programas de Recursos Humanos que conducen después a un mejor desempeño, abriendo la puerta a la existencia de una posible causalidad inversa, que únicamente se podría descartar realizando investigaciones longitudinales, o cuasi-longitudinales (Juárez, 2011, pág. 66).

Asimismo, en el año 2006, Combs, Liu, y Ketchen publicaron un estudio donde se analizaron 92 investigaciones en las que se había evaluado la influencia de la aplicación de las prácticas de Recursos Humanos en el rendimiento organizacional. El hallazgo fue la detección de seis indicadores utilizados, los cuales clasificó de la siguiente manera:

- Indicadores de rendimiento operacional: productividad, estabilidad de la plantilla.
- Indicadores financieros: rentabilidad, crecimiento, ventas, medidas multidimensionales.

Otra de las conclusiones de Combs et. al. (2006) en relación al vínculo entre las prácticas de Recursos Humanos y el rendimiento de la organización, es que un elevado

número de indicadores financieros identificados pone de manifiesto la disparidad de criterios utilizados para poder realizar esta medición por diferentes investigadores.

Por su parte, Bloom et. al., (2007) indica que las organizaciones están desarrollando mayor relación entre el éxito de políticas y prácticas de Recursos Humanos y el incremento de la performance⁵ en áreas tales como productividad, calidad y performance financiera. Al mismo tiempo Jiang, (2012) y Subramony, (2009), realizaron estudios donde afirman que existe una relación positiva entre estas prácticas de Recursos Humanos y los resultados organizacionales.

En la misma línea, estudios también recientes intentaron demostrar el impacto de la capacitación en el rendimiento organizacional (Castell-Florit Serrate y Gispert Abreu, 2009), los factores humanos que influyen en la productividad de la organización (Null, Marvel, Rodríguez Monroy y Núñez Bottini, 2011), el impacto de estas prácticas en la retención de empleados clave de la compañía (Martín Sierra, 2011), así como las principales prácticas de Recursos Humanos en las Pymes exitosas (Suárez, Preckler, y O’Farril, 2012).

En 2015, Juárez realizó un estudio de la bibliografía científica existente, donde identificó qué prácticas de Recursos Humanos se estaban utilizando en los diversos estudios, para medir el impacto en el rendimiento organizacional.

Más allá de la prolífera literatura que refuerza el vínculo entre prácticas y rendimiento, algunas posiciones dudan del vínculo real entre ambos, dada la inexistencia de una prueba estadística que lo demuestre (Guest, Michie, y Sheehan, 2003).

⁵ Rendimiento

En contrapartida, otros autores, (Arthur, 1994; Kochan y Osterman, 1994; Huselid M. A., 1995; Ichniowski, Kochan, Levine, Olson, y Strauss, 1996 y Guthrie, 2001), sugieren un vínculo entre las Prácticas de High Performance y el rendimiento organizacional. Trabajos tanto teóricos como empíricos han analizado el papel mediador y moderador de diversos constructos al estudiar la relación entre estas prácticas y el rendimiento organizativo, concluyendo que las Prácticas de High Performance potencian las relaciones sociales como recurso organizativo, lo cual puede incidir en el rendimiento de la organización (Collins y Clark, 2003; Hansen, Nohria, y Tierney, 1999; Uhl-Bien, Graen y Scandura, 2000).

Si analizamos de acuerdo a la literatura la importancia de la utilización de prácticas de High Performance, podemos encontrar las siguientes afirmaciones:

- Las Prácticas de High Performance pueden incrementar, reforzar y sostener las competencias y el compromiso de los empleados, fundamentales en entornos turbulentos (Lado y Wilson, 1994; Ulrich D. , 1998);
- El clima organizacional ha sido posicionado como mediador y/o moderador de la relación entre las Prácticas de High Performance y el rendimiento (Kopelman, Brief, y Guzzo, 1990; Neal, West y Patterson, 2005);
- Las Prácticas de High Performance tienen mayor capacidad para desarrollarse en una organización de elevada complejidad social y ambigüedad causal, lo cual generará una ventaja competitiva sostenible a través de barreras de imitación (Lado y Wilson, 1994; Youndt, Snell, Dean, y Lepak, 1996);
- Las Prácticas de High Performance también sitúan a la empresa en una posición óptima para crear conocimiento y oportunidades, lo que favorece el dinamismo, la

flexibilidad y la capacidad de adaptación de la organización (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Estos aportes han nutrido además a una intensificación en el uso de prácticas laborales, especialmente cuando se procura una correcta implementación de estrategias competitivas que requieren una mayor implicación del trabajador en el proceso. Para una óptima implementación de estas prácticas es importante la existencia de un contexto de cultura de empresa fuerte basada en valores compartidos. Cuando existe una homogeneidad en la visión que se tiene de la compañía, la inversión en sistemas retributivos óptimos y una adecuada selección y formación de los trabajadores es más coherente (Luna-Arocas y Camps Torres, 2006).

En la actualidad, -utilizando la metodología de Meta-análisis-, Saridakis, Lai, y Cooper, (2017) examinaron los estudios longitudinales que han intentado encontrar la relación entre las prácticas de High Performance y el rendimiento organizacional.

De esta manera, Saridakis et. al., (2017, pag. 1), examinan el impacto de estas prácticas utilizadas de forma independiente o en conjuntos de prácticas, al tiempo que diferencian el impacto en el rendimiento operativo o financiero, e indican:

Estudios demuestran una correlación global de 0,287. Además encontramos que un conjunto de HPWP⁶ integrados y que se refuerzan mutuamente tiene un impacto más fuerte que si se aplican dichas prácticas de forma individual y que, este efecto es estadísticamente invariable entre rendimiento y operacional y financiero.

⁶ High Performance Work Practices (Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento)

Este reciente estudio de Saridakis et. al., (2017) brinda un asidero teórico comprobado que resuelve la ambigüedad respecto a la posibilidad de comprobar el impacto real de las prácticas de High Performance en el rendimiento organizacional.

A partir de todo este análisis, podemos observar cómo la adopción de Prácticas de High Performance se vuelve una fuente de ventaja competitiva en un ambiente competitivo, con necesidad de innovación y rápida adaptación al cambio donde hoy en día se encuentran inmersas las organizaciones (Bloom et. al, 2007).

2.3. LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE HIGH PERFORMANCE Y LOS DIVERSOS MODELOS Y PERSPECTIVAS

2.3.1. PERSPECTIVAS UNIVERSALISTA Y CONTINGENTE

Al igual que otros autores, Luna-Arocas y Camps Torres (2006), desarrollaron un estudio buscado determinar si se requiere la existencia de un vínculo entre las Prácticas de Recursos Humanos de High Performance y la estrategia del negocio, o si por el contrario las prácticas pueden aplicarse de forma independiente.

En este sentido el debate se ha ido desarrollando y permanece aún vigente entre una posición que promulga que las Prácticas de Recursos Humanos de High Performance deben sólo ser aplicadas si están estrictamente alineadas con la estrategia del negocio, y el enfoque que sostiene que las mismas pueden ser replicadas en distintos sectores, estrategias y tipos de organización sin necesidad de alineación con la estrategia corporativa.

Tal como se indica en el mencionado estudio de Luna-Arocas y Camps Torres (2006), realizado en España, las posturas se dividen entre quienes consideran que las organizaciones que tienen un mayor nivel de congruencia entre sus prácticas de Recursos Humanos y sus estrategias de negocio, deberían disfrutar de desempeños superiores (Delery y Doty, 1996), -en lo que se ha denominado perspectiva Contingente de los Recursos Humanos-, y quienes entienden que no necesariamente tiene que existir tal congruencia - perspectiva Universalista-.

En el estudio realizado por Luna-Arocas y Camps Torres, (2006) se preguntaron si las empresas utilizaban en su mayoría Prácticas de Recursos Humanos de High Performance customizadas a la estrategia del negocio o si por el contrario utilizaban prácticas más genéricas y extrapolables a distintas estrategias y sectores.

Basados en diversos estudios (Huselid, 1995; Kochan y Osterman, 1994, Luna-Arocas y Camps Torres, 2006) concluyen que la perspectiva universalista es la que ha irrumpido con mayor fuerza en la literatura académica y en la divulgativa.

Bajo la perspectiva universalista las prácticas de Recursos Humanos no necesariamente deben ser congruentes con la estrategia de la organización, y, por lo tanto, existen unas Prácticas de Alto Rendimiento (PARS) que garantizan de modo independiente el desempeño óptimo del capital humano” (Luna-Arocas & Camps Torres, 2006, pág. 27).

En la misma línea que el caso español, Ferreira, Neira, y Vieira, (2012) realizaron otro estudio en Europa con el mismo objetivo de establecer si las prácticas de Recursos Humanos que favorecen la performance de la compañía son universales o si las mismas

deben ser aplicadas a medida. Esto nos permite afirmar que en 2012 continuaba aún vigente esta discusión.

El modelo del alto rendimiento argumenta que para el rendimiento de la organización, es vital la participación de los empleados y que ello se lograría a través de la implementación de un conjunto de prácticas universales e implementadas como un sistema. (Ferreira et al., 2012).

Sin embargo, los desarrollos posteriores principalmente en Europa, demuestran que no existe un enfoque universal o sistema, a pesar de la indiscutible importancia de los Recursos Humanos para el desempeño organizacional. (Ferreira et al., 2012).

Ampliando estos conceptos, Villarroya (2012) hace un análisis exhaustivo de las perspectivas Universalista y Contingente.

Respecto a la perspectiva Universal, Villarroya, (2012) indica que es seguida por autores que defienden la existencia de las *best practices*⁷ y que afectan de manera universal al rendimiento (Arthur,1994; Batt, 2002; Boselie, Paauwe, y Jansen, 2001; Delaney y Huselid, 1996; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994).

En relación a la perspectiva Contingente, también denominada el mejor encaje (en inglés, *best fit*), se destaca la concepción de que el efecto que tengan las prácticas de Recursos Humanos depende del contexto en el que se desarrollen (Delery y Doty, 1996; Huselid; Jackson; Schuler, 1997; Huselid; Jackson; Schuler, 1997; Wright; Gardner; Moynihan, 2003; Wood, 1999). Los argumentos contingentes implican la existencia de interacciones, en lugar de las relaciones lineales planteadas por el primer modelo. Según

⁷ Mejores prácticas

este enfoque, las prácticas de Recursos Humanos deben ser coherentes con otros aspectos de la organización por lo cual diferirán según las características de las organizaciones, (Delery y Doty, 1996).

Con todos los antecedentes vistos, podemos concluir que el papel de Recursos Humanos en la perspectiva universalista requerirá de altos niveles de estudios de comparación de mercado (benchmarking), así como de actualización y correcta implementación de las prácticas. Por su parte, en aplicación del enfoque contingente se requerirá de una mayor proximidad con la alta gerencia, el conocimiento del negocio, la visión estratégica y la medición del impacto a la organización.

2.3.2- PERSPECTIVAS CONFIGURACIONAL E INTEGRADORA

Complementariamente a las dos perspectivas anteriormente desarrolladas, encontramos dos nuevas perspectivas que se añaden, conformando por lo tanto un grupo de 4 perspectivas o modelos para DERH: Universalista, Contingente, Configuracional e Integrador.

El Modelo Configuracional propone que, para lograr una mayor efectividad de las prácticas de Recursos Humanos, estas deben coincidir con las estrategias particulares de la empresa. Este modelo se centra en la identificación de las prácticas adecuadas, y entendiendo que la adopción de otras prácticas puede hacer que aumente el beneficio de las demás, por ser complementarias (Elvira & Dávila, 2005).

Las argumentaciones de este modelo son más complejas que las de los demás modelos, ya que se basan en la hipótesis de equifinalidad, requiriendo el posicionamiento de *“confirmaciones múltiples de los factores relevantes que pueden resultar en el máximo*

rendimiento (Tett y Meyer, 1993; Doty y Glick, 1994), *a la vez que estas configuraciones se basan en constructos teóricos y no tanto en fenómenos empíricamente observables*” (Ivars & Vicente, 2013, pág. 44).

La perspectiva Configuracional es la más adecuada para la DERH cuando el modelo seguido para la planificación de los Recursos Humanos ayude al logro de los objetivos de la organización y cuando la organización alcance el ajuste vertical y el horizontal con miras a ser efectiva (Wright; McMahan ,1992; Ivars y Vicente, 2013).

Fruto de las críticas a este modelo, se fue desarrollando en la literatura un interés por integrar estas tres perspectivas en un modelo denominado como Modelo Integrador.

Algunos autores afirman que más allá de las diferencias existentes entre los modelos Universalista, Contingente y Configuracional, se pueden realizar contribuciones para lograr un equilibrio entre ellos.

El mayor aporte del modelo Integrador radica en entender que más allá de que existan organizaciones que dirigen a todos sus trabajadores de la misma manera, la mayoría de empresas gestionan a sus empleados de manera diferencial en virtud de sus habilidades y que estas diferencias son determinantes del rendimiento organizativo. Tal como no existe un conjunto de prácticas de Recursos Humanos universalmente reconocido como el mejor para cada organización, puede que no exista un único mejor conjunto de prácticas para todos los trabajadores de una organización (Lepak & Snell, 1999).

Luego de los diferentes desarrollos mencionados, podemos afirmar que la discusión aún no está allanada y que los distintos modelos han intentado brindar un marco de coherencia para poder desarrollar la gestión de Recursos Humanos de una organización.

Tabla 4

Clasificación de autores según modelos a los que adhieren (Universalista, Configuracional, Contingente, Integrador)

MODELO UNIVERSALISTA	MODELO CONTINGENTE
Kochan y Osterman (1994) Arthur (1994) Pfeffer (1994) Huselid (1995) MacDuffie (1995) Boselie (2001) Batt (2002)	Delery y Doty (1996) Guest (1997) Wood (1999) Jackson y Schuler (2000) Wright y Gardner (2003)
MODELO CONFIGURACIONAL	MODELO INTEGRADOR
Meyer (1993) Doty y Glick (1994) Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003) Elvira y Dávila (2006) Akehurst, Comeche y Galindo (2009)	Lepak y Snell (1999) Martín-Alcázar (2005)

Fuente: Elaboración propia

2.4. HIGH PERFORMANCE: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON HIGH INVOLVEMENT, HIGH COMMITMENT Y WORK SYSTEMS

Como mencionamos anteriormente, al concepto de Prácticas de Recursos Humanos de High Performance se asocian otros conceptos que -si bien tienen similitudes-, focalizan mayormente en el aspecto del compromiso-involucramiento (*engagement*⁸) de los empleados.

⁸ Compromiso

Son estos los conceptos de Prácticas de Alto Involucramiento (High Involvement), Prácticas de Alto Compromiso (High Commitment) y Sistemas de trabajo de Alto Rendimiento (High Performance Work Systems).

En la literatura encontramos que mayoritariamente se tienden a utilizar estos tres nombres como sinónimos, pero analizando sus particularidades podemos encontrar elementos sutilmente diferenciales entre ellos.

Como hemos mencionado anteriormente en nuestro trabajo nos hemos enfocado en las concepciones de High Performance debido a su relevancia en la literatura y la relación que históricamente se ha procurado establecer de las mismas con los resultados del negocio en una DERH. Sin embargo, consideramos pertinente introducir algunas de las concepciones que siguen, por su vinculación directa con la temática seleccionada.

2.4.1. PRÁCTICAS DE ALTA IMPLICACIÓN O HIGH INVOLVEMENT

El aporte de quienes desarrollaron este concepto indica que el rendimiento de la organización y las prácticas de alto rendimiento de Recursos Humanos están moderadas por las prácticas de Alto Involucramiento o Alta Implicación (High Involvement Systems Practices en inglés) hacia los colaboradores, e incluyen dimensiones tales como: la retribución por desempeño, el desarrollo de los planes de carrera, la participación del sindicato en la estrategia de la empresa, entre otros.

Sin embargo aún no existe un consenso absoluto sobre los programas de Alto Involucramiento, por lo cual sigue siendo un terreno fértil para la investigación. La falta de

acuerdo en cuáles son las prácticas que integran estos programas, así como los datos dispares en cuanto a la relación de causalidad entre su aplicación y el resultado de las empresas, son algunos de los puntos aún en estudio (Boxall, 2012).

En 1992, LawlerIII identificó 4 dimensiones en relación al alto involucramiento:

Tabla 5
Dimensiones de alto involucramiento identificadas por Lawler

DIMENSIÓN	
1	Procurar que se comparta información continua a través de la organización
2	Generar medios para incrementar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones
3	Desarrollar y formar en habilidades sociales y técnicas
4	Asegurar que la participación e involucramiento estén ligados a un sistema de recompensas

Fuente: Elaboración propia en base The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization, (Lawler,1992).

LawlerIII (1992) afirma que si no se incluyen estos cuatro elementos, es poco probable que las iniciativas relacionadas a la participación sean efectivas y tanto la organización como los trabajadores se vean beneficiados.

Asimismo, el relacionamiento con el sindicato es un elemento estratégico de las prácticas de Alto Involucramiento ya que proveen de importantes mecanismos de participación a través de los cuales los empleados comparten poder e información con las gerencias.

2.4.2. PRÁCTICAS DE ALTO COMPROMISO O HIGH COMMITMENT

De la bibliografía sobre las prácticas de High Commitment, tampoco surge consenso en cuanto a cuáles serían las prácticas incluidas dentro de esta denominación.

En la gestión por alto compromiso autores como LawlerIII, (1992); Walton, (1985) y Wood, Albanese, (1995) sostienen que el problema es que aún no existe un consenso sobre cuáles son las prácticas de Recursos Humanos concretas que impactan sobre el compromiso. Muchos plantean que algunos autores aconsejan en primer lugar medir el grado de concepción que tienen los directivos sobre los Recursos Humanos sobre el apoyo organizativo percibido por el colaborador Eisenberger, Cummings, Armeli, y Lynch, (1997).

En el punto en el que sí ha existido acuerdo, es en que se trata de un sistema de prácticas que dota a los colaboradores de determinadas destrezas, información, motivación y discrecionalidad, que permiten convertirlos en una fuente de ventaja competitiva (Guthrie, 2001).

Los principales argumentos que se han establecido para la incorporación de estas prácticas de alto compromiso han sido dos: por un lado permiten a la organización ser más efectiva (LawlerIII, 1992), y por otro, aumenta la aprobación social de este modelo en contraposición al estilo taylorista tradicional basado en el control estricto y la subordinación de los empleados (Sashkin, 1984).

En este sentido, las prácticas de Recursos Humanos pueden clasificarse como prácticas de "control" o "compromiso" (Arthur, 1994; Walton, 1985; Wood y De Menezes, 1998).

De esta manera, los enfoques de control aumentan la eficiencia y reducen los costos directos de mano de obra, basándose en normas y procedimientos de trabajo estricto (Arthur, 1994). Para esto se utilizan mecanismos de sanciones, recompensas y monitoreo con el objetivo de regular el comportamiento de los empleados (Wood; De Menezes, 1998).

En contraste, los enfoques de compromiso apuntan a aumentar la efectividad y la productividad basándose en condiciones que estimulan a los empleados a identificarse con los objetivos de la organización y dar el máximo para lograr esos objetivos (Arthur, 1994, Wood y De Menezes, 1998).

Dentro de esas prácticas generadoras de Alto Compromiso se suelen incluir la Selección Selectiva, Evaluación de Desempeño, Compensación y Equidad Salarial y actividades integrales de capacitación y desarrollo (Ichniowski, C; Shaw, K; Prennushi, G, 1997).

Existen estudios que afirman que las organizaciones que utilizan sistemas de compromiso experimentan mayor productividad, mejor desempeño financiero y mayor efectividad que las organizaciones con bajo compromiso o sistemas de control (Arthur, 1994; Delaney y Huselid, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski et. al., 1997; MacDuffie, 1995; Wood; De Menezes, 1998; Youndt; Snell; Dean; Lepak, 1996).

En estudios realizados se habla del Work Engagement⁹ (WE) o compromiso en el trabajo. El concepto refiere a un estado mental positivo respecto al trabajo. Más que un estado específico y momentáneo, el *engagement*¹⁰ se refiere a un estado afectivo-cognitivo que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular, (Schaufeli, Salanova, González-Romá, y Bakker, 2002). Para generar este estado en los colaboradores, a las prácticas de Recursos Humanos mencionadas anteriormente, Schaufeli et. al. (2002) agrega otras como participación, comunicación, *empowerment*¹¹, conciliación de vida familiar, estabilidad laboral y relaciones interpersonales, que buscan en definitiva mejorar la calidad del empleo.

Complementando estos desarrollos, Schaufeli et. al. (2002), indican que aquellas organizaciones en las que se favorezca la mejora del ambiente de trabajo se favorecerá también el compromiso, y con ello se obtendrán beneficios adicionales que son positivos para la organización.

2.4.3. SISTEMAS DE TRABAJO Ó PRÁCTICAS WORK SYSTEM

Finalmente encontramos la denominación de *Work System Practices*¹², las que fueron definidas por Becker y Huselid, (1998, pág. 55) como:

...sistemas de trabajo internamente consistentes y externamente alineados – con la estrategia competitiva de la empresa– que están pensados para incluir rigurosos procedimientos de reclutamiento y selección, sistemas de

¹⁰ Compromiso en el trabajo

¹¹ Empoderamiento

¹² Practicas del sistema de trabajo

compensación de incentivos contingentes con el desempeño, el desarrollo de la dirección (management development) y actividades de formación alineadas con las necesidades del negocio y con el compromiso significativo con la implicación del empleado, (Becker; Huselid).

Nuevamente, como lo vimos en los conceptos anteriores, no se puede hablar de una definición universal de estos sistemas, ni de unanimidad respecto de su contenido y alcance, a lo que se añade la inexistencia de una taxonomía y metodología consolidadas.

El concepto de Work System Practices es utilizado como término integrador que aglutina una serie de producciones relativas a la DERH, a la estructura del trabajo y a diversas características organizacionales, dirigidas a mejorar las habilidades, los compromisos y la implicación de los empleados con la finalidad de que contribuyan positivamente al rendimiento empresarial.

Godard y Delaney (2000) afirman que los Sistemas de Trabajo incluyen en general una combinación de los siguientes elementos:

- Reformas dentro del trabajo (grupos de trabajo autónomo; rotación de puestos)
- Reformas fuera del trabajo (difusión de la información; círculos de calidad; sistemas de sugerencias)
- Prácticas organizacionales y laborales de apoyo (procesos de selección rigurosos; formación; sistemas de remuneración basados en resultados; seguridad en el trabajo; diseño de organizaciones “planas”).

En estos apartados hemos podido visualizar cómo aún en ausencia de consensos, la literatura se ha preocupado por organizar y agrupar un conjunto de prácticas del mundo

organizacional dentro de conceptos académicos. La utilización de un conjunto de prácticas u otras, dependiendo del marco conceptual al que adhieran, quedará integrado en un Sistema de trabajo que incluirá distintas dimensiones.

2.5. SISTEMAS DE TRABAJO Y TAXONOMÍA DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE HIGH PERFORMANCE

“Los sistemas de trabajo de alto rendimiento están diseñados para mejorar el desempeño de la organización mejorando la capacidad de los empleados, el compromiso y la productividad” (Posthuma, Campion, Masimova, y Campion, 2013, pág. 1184).

Por lo tanto, el desafío consiste en ver qué prácticas vincular con otras, para lograr una correcta integración.

Los sistemas de trabajo de High Performance han sido diseñados para impactar en el rendimiento organizacional mejorando la capacidad del empleado, el compromiso y la productividad. Detectando la escasa existencia de consenso sobre la estructura de estos sistemas y prácticas de high performance, investigadores de distintas universidades de Estados Unidos realizaron una taxonomía de estas prácticas analizando 193 artículos publicados desde 1992 hasta 2011 y como resultante clasificaron 61 prácticas específicas de Recursos Humanos dentro de 9 categorías (Posthuma, et al., 2013).

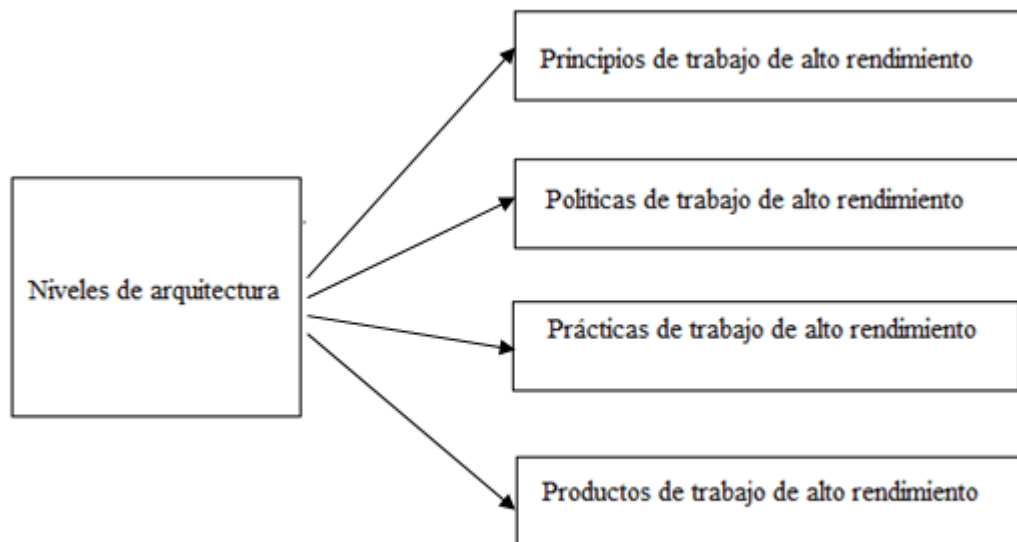
Numerosos estudios han demostrado que las organizaciones que adoptan estos sistemas de trabajo de Alto Rendimiento, mejoran notoriamente sus resultados operacionales y financieros (Arthur, 1994; Bae y Lawler, 2000). Esto es posible a través

del incremento de la satisfacción laboral y la productividad, además de reducir la rotación y el ausentismo.

Ante esta ausencia de una taxonomía y clara orientación, Posthuma et. al., (2003), desarrollan una arquitectura y marco para brindar cierta claridad de las interrelaciones entre las distintas prácticas examinadas en la literatura.

En este sentido, describen dos arquitecturas jerárquicas y paralelas: la arquitectura de Recursos Humanos y la organizacional. Ambas arquitecturas tienen 4 elementos jerárquicos: Principio, Política, Práctica y Producto (Wright, McCormick, Sherman, y McMahan, 1999). Es decir que existen principios que guían el establecimiento de políticas, políticas que ayudan a diseñar e implementar prácticas y prácticas que crean productos.

Figura 1
Niveles de Alto Rendimiento en las Arquitecturas de Recursos Humanos



Fuente: Tomado de Poshtuma, Journal of Management, pág. 1186

Este paralelismo existe cuando se da un alineamiento entre ambas arquitecturas (Delery, 1998), y ambos contienen los mismos objetivos y propósitos. Si las empresas utilizan sistemas de trabajo de Alto Rendimiento que enfatizan la compensación por competencias y conocimientos, esto estimula a los trabajadores a desarrollar sus habilidades y un mayor conocimiento del producto. Esto tendría sentido en una organización con una táctica de marketing que se enfoca en dar a los clientes una atención y soporte más sofisticado, lo que puede ocurrir porque su fuerza de ventas ha mejorado sus habilidades y conocimiento del producto (Posthuma, et al., 2013).

Estos autores refuerzan el enfoque contingente ya visto, debido a que indican que determinados grupos de Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento pueden no aplicar en determinadas culturas (por ejemplo un modelo de trabajo horizontal y auto-gestionado puede no ser el que genere mejores resultados en sociedades más jerárquicas).

En el análisis de la literatura realizado, Posthuma, et al. (2013) encontraron 8 categorías de prácticas de alto rendimiento, y dentro de ellas las categorizaron entre las sub-prácticas más mencionadas en la literatura, definiéndolas como centrales. Adicionalmente encontraron otras prácticas que se mencionaban relativamente y otras que lo eran de modo más periférico.

Tabla 6*Categorías de prácticas de Recursos Humanos de High Performance y sus respectivas sub prácticas*

CATEGORÍA	PRÁCTICA
Compensación y beneficios	Remuneración por performance
	Evaluación formal para compensar
	Equidad externa - Competitividad/Meritocracia
	Ganancias compartidas
	Incentivos
Trabajo y estructura del trabajo	Descentralización/ Decisiones participativas
	Rotación estratégica
Entrenamiento y capacitación	Entrenamiento extensivo
	Utilización de training para mejorar la performance
	Entrenamiento para tareas específicas
Reclutamiento y selección	Contratación selectiva y bajos ratios de selección
	Específicos y explícitos criterios de selección
Relaciones laborales	Seguridad laboral/ Empleo permanente
Comunicación	Programa formal de información compartida
Evaluación de desempeño	Evaluaciones basadas en objetivos/resultados/comportamientos
Promociones	Promociones basadas en méritos

Fuente: Elaboración propia a partir de Posthuma et al. 2013, pág. 1195

Además de esta categorización, uno de los aportes relevantes de este trabajo se refiere a la interdependencia de estas categorías, y como el transcurso del tiempo puede implicar que las mismas cambien o dejen de tener su razón de ser.

Por ejemplo, si una organización comienza a utilizar la selección selectiva, los bajos ratios de contratación pueden incrementar su fuerza de trabajo. Esto puede demostrar que estas personas contratadas están mejor calificadas, y por tanto el uso del entrenamiento extensivo puede reducirse para esos trabajadores. Por tanto, la contratación selectiva puede generar una sustitución de la necesidad del entrenamiento extensivo.

Asimismo, es de destacar la importancia de la necesidad de diferentes alineaciones entre estas arquitecturas que permitan mejores resultados. Las organizaciones adquieren mejores resultados cuando se encuentran estas condiciones:

- La arquitectura de la organización está alineada con el mercado externo y las condiciones económicas
- La arquitectura organizacional está alineada con todos los niveles de la arquitectura de Recursos Humanos
- La arquitectura de Recursos Humanos está alineada con las condiciones del mercado de trabajo (índices de desempleo, salarios y beneficios que brindan los competidores, etc. (Posthuma, et al., 2013, pág. 1186).

A lo largo de este capítulo hemos recorrido diferentes conceptualizaciones acerca de las Prácticas de Recursos Humanos de High Performance, clasificación, agrupamiento e impacto en el negocio. Si bien aún en la actualidad no están finalizadas las discusiones ni se ha llegado a un único abordaje de esta temática, consideramos que la presentación

realizada hasta el momento nos permitirá introducirnos con mayor detalle en el Capítulo 3 a la realidad en las diferentes regiones para detenernos en el caso uruguayo.

**CAPÍTULO 3 - LAS PRÁCTICAS DE HIGH PERFORMANCE EN EL MUNDO –
STATUS POR REGIÓN**

3.1. HACIA LA BÚSQUEDA DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE HIGH PERFORMANCE DE MAYOR IMPACTO EN EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL

En el capítulo 2 hemos recorrido la importancia de las prácticas de High Performance en el rendimiento organizacional y el valor agregado que Recursos Humanos puede generar dentro de las organizaciones.

Asimismo describimos e identificamos los diferentes modelos en los cuales se han enmarcado y agrupado a estas prácticas (Universalista, Contingente, Configuracional e Integrador).

Queda aún pendiente responder al interrogante acerca de cuáles son específicamente éstas prácticas de Recursos Humanos de High Performance ya que aún existen diferencias a la hora de determinar cuáles son las prácticas incrementan la performance y compromiso de los colaboradores (Villarroya, 2012)

A continuación haremos un recorrido por las prácticas más utilizadas en las diversas regiones del mundo.

3.2. ANTECEDENTES EN AMÉRICA DEL NORTE

En América del Norte, uno de los mayores desarrollos sobre las prácticas de Recursos Humanos de High Performance ha sido realizado por Lawler, (1986), a través de sus estudios llevados a cabo en la Universidad de California, en el estado de Norteamérica que lleva el mismo nombre.

En los mencionados estudios, propuso un conjunto de prácticas que se agrupan en cuatro categorías o dimensiones, que luego han sido tomadas por innumerables autores:

- Formación
- Comunicación
- Participación
- Remuneración

Asimismo y en revisión de su categorización inicial, se aprecia -en artículos más recientes- una tendencia del mismo autor (Lawler; Mohrman y Benson, 2001) a incluir la Gestión del Conocimiento como una práctica de Recursos Humanos de High Performance.

En 1996, Delery y Doty, por su parte, indicaron que existen 7 prácticas estratégicas que adoptadas por la compañía, pueden incrementar el rendimiento empresarial.

Tabla 7
Prácticas de Recursos Humanos de High Performance identificadas por Delery y Doty

PRÁCTICA	CONCEPTO
1. Sistemas formales de formación de los empleados	Que proporcionan habilidades y conocimientos que el empleado puede aplicar al trabajo y mejorar su rendimiento.
2. Sistemas formales de evaluación de los empleados	Que permiten detectar las carencias que presentan los empleados en términos de habilidades, conocimientos y actitudes, y que facilitarán la aplicación de las medidas necesarias para corregir estas carencias y mejorar así su rendimiento.

3. Oportunidades en el desarrollo de las carreras profesionales de los empleados	El hecho de conocer que existen posibilidades reales de crecer dentro de la organización hace que los empleados se sientan más motivados en la realización de sus tareas y en obtener buenos resultados que justifiquen el crecimiento dentro de la organización.
4. Seguridad en el trabajo	Cuando los empleados sienten que su trabajo no se encuentra en peligro, y que las condiciones en las que realizan el trabajo son satisfactorias, éstos se sienten más comprometidos con la organización e incrementan su deseo de permanencia en la empresa.
5. Definición del puesto de trabajo	La existencia de puestos de trabajo bien definidos hace que los empleados sepan exactamente qué se espera de ellos y, por lo tanto, pueden centrarse en realizarlo de la manera más correcta posible, evitando de esta manera tareas innecesarias o que no son de su competencia e incrementando de este modo su rendimiento
6. Sistemas para la participación en la toma de decisiones	El hecho de participar en las decisiones provoca que los empleados se sientan parte de la organización, a la vez que perciben que la empresa confía en ellos y en su criterio, incrementando de este modo su compromiso.
7. Modelos para la participación en los beneficios	El hecho que los empleados sepan que parte de su salario se verá complementado según los beneficios que obtenga la empresa, provoca que crezca su interés y su implicación en que la empresa consiga mejores resultados, y que se impliquen activamente en ello. Los efectos se notan en un mayor rendimiento individual y un mayor compromiso con la organización, ya que una parte de los beneficios de la empresa repercutirán directamente sobre los ingresos de los empleados.

Fuente: Elaboración propia a partir de "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions" (Delery y Dotty, 1996).

En el mismo año Becker y Gerhart (1996) analizaron los principales cinco estudios realizados en el campo de las relaciones entre las prácticas de Recursos Humanos y el rendimiento organizacional y detectaron que existe poco consenso en relación a qué prácticas se deberían incluir en el análisis.

En su estudio identificaron 27 prácticas, sin embargo ninguna de ellas apareció de forma simultánea en todos estos estudios. Sólo dos de ellas (Equipos de trabajo autodirigidos y Grupos de solución de problemas) coincidían en cuatro de los cinco estudios. El mismo problema surgía cuando lo que se pretendía era buscar coincidencias en la medida y especificación de alguna de las prácticas, o cuándo determinar si el efecto de una cierta práctica actuaba de manera positiva o negativa sobre el resultado empresarial (Becker y Gerhart, 1996).

Con el mismo objetivo, Pfeffer (1998) realizó un análisis de las mejores prácticas de Recursos Humanos de High Performance, definiéndolas como aquellas prácticas en las cuales se produce ganancia o “*profit*”¹³ a través de la fuerza laboral.

Tal como fue mencionado en el capítulo 2, Pfeffer, (1998) a través de su investigación en la literatura y observación, nuclea 7 sistemas relacionados con la producción de ganancias a partir del desempeño de las personas de una compañía (seguridad de empleo, contratación selectiva, equipos auto-dirigidos, compensación, entrenamiento, distinciones de status y barreras, comparación entre información financiera y desempeño).

¹³ Término utilizado para referir a la ganancia de una empresa

Posteriormente, estudios llevados adelante por Batt (2002) a través de la Universidad de Cornell, concluyen que a pesar de que las Prácticas de Recursos Humanos de High Performance puedan ser definidas de diversas maneras, se puede inferir que todas ellas incluyen 3 dimensiones fundamentales:

1)- La relativa a los requerimientos de altas habilidades

2)- El diseño del trabajo de manera que proporcione la autonomía necesaria a los empleados para que puedan aplicar sus habilidades y en colaboración con otros empleados

3)- Una estructura de incentivos que refuerce la motivación y el compromiso

Estas tres dimensiones recogen un conjunto de prácticas vinculadas a ellas.

En algunas investigaciones más recientes, a modo enunciativo, se han incluido nuevas categorías tales como prácticas innovadoras de selección de personal, evaluación de rendimiento y promoción interna (Camelo, Martín, Romero, y Valle, 2004; Drummond y Stone, 2007; Wood; Menezes, 2008).

De esta manera, podemos indicar que los distintos estudios de América del Norte coinciden en seleccionar como las principales prácticas de Recursos Humanos de High Performance a las siguientes: reclutamiento efectivo, desarrollo de los empleados (formación, plan de carrera), existencia de sistemas formales de evaluación de los empleados y existencia de un sistema de compensación y beneficios.

3.3. ANTECEDENTES EN EUROPA

Los trabajos que aparece en Europa han sido posteriores a los estudios Norteamericanos. Sin embargo, a partir del siglo XXI se producen una serie de investigaciones que intentan también identificar las diferentes prácticas que generan compromiso y mejoran el rendimiento de los trabajadores en las empresas europeas.

La literatura española ha sido de las más prolíferas en cuanto a analizar la implementación de las Prácticas de Recursos Humanos de High Performance (las que en español también se denominan PARS por ser Prácticas de Alto Rendimiento). Gran parte del interés estuvo centrado en elaborar una tipología de empresas que implementan prácticas de Recursos Humanos de Alto Desempeño, de forma de conocer si el tamaño, la antigüedad, la estrategia competitiva, el sector de actividad, la existencia de una crisis reciente, la cultura empresarial, el estilo directivo y la rivalidad del entorno influyen en la adopción de las prácticas o no (Ordiz y Avella, 2002).

Dentro de los mayores hallazgos se destacan:

- La interdependencia entre el estilo directivo, el grado de competencia del entorno y el tipo de prácticas de Recursos Humanos
- La influencia del grado de rivalidad del sector sobre las prácticas de Recursos Humanos (principalmente en entornos donde la competitividad depende de las ventajas dinámicas, donde los generadores de tales ventajas son los Recursos Humanos).
- La influencia de la cultura sobre la adopción de Prácticas de High Performance (en estilos directivos participativos y culturas empresariales enfocadas a las personas)

- El tamaño o la edad de la empresa no condicionan la adaptación de determinadas prácticas de Recursos Humanos. (Ordiz y Avella, 2002).

Siguiendo en España, Sastre y Aguilar (2003), analizan 20 estudios realizados por diferentes autores en empresas de ese país, en búsqueda de respuestas en esta materia. Sus hallazgos indican que si bien no encuentran demasiadas coincidencias, se logran identificar las siguientes cuatro prácticas comunes:

Tabla 8

Principales prácticas identificadas en empresas Españolas por Sastre y Aguilar

PRÁCTICA	CONCEPTO
1. Formación elevada	Con niveles superiores a la media del sector, coincide en 13 de los 20 estudios. Esta práctica genera confianza en los empleados, que al saber que su empresa invierte en su formación establecen vínculos de compromiso con ella. Por otro lado, una mejor formación de los empleados aporta conocimientos y habilidades que hacen que mejore su rendimiento
2. Retribución contingente	Por medio de programas de incentivos y participación en los beneficios, es la segunda práctica más repetida, coincidiendo en 12 de los estudios. Esta práctica genera implicación de los empleados en los resultados. El hecho de que el salario pueda verse afectado en su parte variable por el rendimiento, estimula que los trabajadores intenten mejorar sus resultados.
3. Implantación de grupos de mejora, círculos de calidad	El hecho de sentirse parte de un grupo provoca que los empleados estén más comprometidos e intenten mejorar su rendimiento.
4. Autonomía en la organización y planificación del trabajo	Aquellos empleados que gozan de mayor autonomía en la gestión de su trabajo, pueden desarrollar un vínculo de compromiso con la organización, ya que sienten que ésta confía en ellos, en su criterio y en sus habilidades para realizar el trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de "Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional. Un estudio contextualizado en la Administración Local Catalana" (Villaroya, 2012).

En sintonía con estos estudios, Holbeche, (2003) señala que para que las empresas puedan implementar prácticas de Recursos Humanos de High Performance, deberán realizar previamente una adecuada gestión del cambio, para generar un contexto organizacional propicio para las mismas. Este contexto implica que los empleados deberán estar dispuestos y motivados para adaptar sus comportamientos y competencias a este nuevo contexto. En este sentido, realiza un estudio donde señala los principales factores laborales que contribuyen a un rendimiento sostenido:

Tabla 9

Factores laborales que contribuyen a un alto rendimiento sostenido

FACTOR	CONCEPTO
1. Posibilidades de cambiar en la organización	Desarrollar la flexibilidad, la velocidad y el aprendizaje
2. Creación de un contexto rico en conocimientos para la innovación	Estimular el avance de los negocios y la mejora continua
3. Creación de una organización sin fronteras	Aprovechar al máximo las potenciales sinergias
4. Estimular a las personas a tener niveles sostenibles de alto rendimiento	Lograr que las personas estén dispuestas a realizar un "esfuerzo discrecional"
5. Convertirse en un gran lugar de trabajo	Proporcionar la propuesta de valor empleado correcta

6. Convertirse en una organización basada en valores	Conectarse con los empleados y otras partes interesadas en un nivel más profundo de significado
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de "High Performance Organisation Checklist". (Holbeche, 2003)

Por su parte, Camp Torres y Luna-Arocas (2006) realizaron un estudio aplicado al caso español donde procuraron analizar las diferentes configuraciones de prácticas de Recursos Humanos que se dan en una muestra de 183 empresas españolas. Una vez realizado este estudio, relacionaron estas configuraciones con las estrategias competitivas de las empresas para validar la estructura configuracional que se obtuvieron. Los hallazgos encontrados fueron:

Tabla 10

Tipos de configuraciones de PARS y su vínculo con las estrategias competitivas

Configuración 1	(37,5%) Empresas con un intenso y generalizado uso de las PAR
Configuración 2	(46,4%) Empresas que utilizan una amplia gama de PAR pero con una limitada utilización de Evaluación de Rendimiento y Sistemas de Retribución
Configuración 3	(16,1%) Empresas sin PAR, o con uso escaso o inexistente.

Fuente: Elaboración propia basada en estudio de Luna-Aroca y Camps Torres, 2008

Basándonos en esta línea de trabajo, podemos observar que existe una tendencia en una gran cantidad de empresas españolas a utilizar diferentes Prácticas de Recursos Humanos de High Performance; sin embargo aún faltan elementos que vinculen los resultados del negocio con la aplicación de las mismas.

En el mismo estudio, Luna-Arocas y Camps Torres (2006), realizan un análisis de diferentes autores que han desarrollado estudios en grupos de empresas con un enfoque configuracional:

Tabla 11

Investigaciones basadas en el análisis de clusters empresariales que intentaron obtener configuraciones de prácticas de Recursos Humanos

AUTOR	PUBLICACIÓN	MEDIDAS	GRUPOS
Arthur (1992)	La relación entre estrategia de negocio y sistemas de relación industrial en empresas de carbón. Revisión 45, 3. 488-503	Prácticas de Recursos Humanos	Estrategia: 4 grupos. Los productores con estrategias de bajo coste; diferenciación-versátiles; diferenciación-personalizada, diferenciación-especializados. Recursos Humanos 6 grupos: tipo puro costo-reductores, conflictivos, inductores, negociación colectiva, compromiso, tipo puro maximizadores del compromiso.
McDuffie (1995)	Grupos de prácticas de Recursos Humanos y rendimiento en manufactura. Lógica organizacional y sistemas flexibles de producción en el mundo autoindustrial, Relaciones industriales y laborales. Revisión 48,2. 197-221.	Productividad organizativa. Prácticas de Recursos Humanos	3 grupos: empresas que utilizan prácticas de Recursos Humanos encaminadas a la producción en masa, empresas que buscaban una producción flexible, y un híbrido de ambas.
Lee, y Chee (1996)	Estrategia de negocio, participación de Recursos Humanos y performance organizacional. El caso de Korea del Sur <i>Jornal Pacífico Asiático</i> 34, 77-94	Recursos Humanos	4 grupos: pagador, contingente, compartidor de información, sin interés por la formación y sin implicación
Ichniowski y Shaw (1997)	Los efectos de las prácticas gerenciales de Recursos Humanos sobre la productividad. Un estudio de las líneas de finalización de acero. <i>The Academic Economic Review</i> , 87, 3. 291-313	Recursos Humanos	4 grupos tradicionales, tradicional con trabajo en equipo y comunicación, tradicional con trabajo en equipo, comunicación, formación y compromiso, innovación en todas las áreas.
Becker y Houselid (1998)	Sistemas de alto rendimiento y rendimiento de la compañía, una síntesis de investigaciones y implicaciones gerenciales. <i>Investigación en Personal y Gestión de Recursos Humanos</i> 16, 53-101	Recursos Humanos Eficiencia e índices de alineación	4 grupos: administrativas, alineadas, retributivas, alto rendimiento
Ostroff (2000)	Gestión de Recursos Humanos y rendimiento de la empresa. Prácticas, sistemas y contingencias. Paper. Universidad Estatal de Arizona.	Recursos Humanos	5 grupos sistemas comprensivos que usan todas las prácticas, compromiso, controladores, identificadores, sin acción de Recursos Humanos

Bae y Yu (2005)	Configuración de Prácticas de alto rendimiento en empresas de riesgo: disponibilidad de recursos. Fuerza institucional y perspectivas de elección de estrategia	RH	5 grupos, minimizadores de costes, paternalistas, incentivadoras, inversoras en transición
-----------------	---	----	--

Fuente: Tomado de "La empresa española y las prácticas de alto rendimiento en Recursos humanos" Luna-Arocas y Camps Torres, 2006 (pág.248).

Finalmente, en una línea similar, Boselie y Paauwe, (2005) realizaron en Holanda, más concretamente en Amsterdam, un exhaustivo estudio con 104 artículos, donde detectaron 26 prácticas de Recursos Humanos de High Performance, de las cuales 4 tendrían un mayor consenso en la literatura:

- Contratación selectiva
- Evaluación del desempeño
- Retribución contingente
- Formación y desarrollo

Como podemos visualizar, en Europa, similar que como ocurre en Norteamérica, aparece una mayor utilización de las Prácticas de Recursos Humanos de High Performance más convencionales como Formación y Desarrollo, Remuneración, Selección, y otras de índole más particular que introducen otros autores, pero que no están presentes en la mayoría de la literatura.

3.4. ANTECEDENTES EN AMÉRICA LATINA

Al procurar introducirnos en la realidad de las prácticas de Recursos Humanos de High Performance en Latinoamérica, no hallamos estudios que describan la situación de dichas prácticas en la región centrándose exclusivamente en alto desempeño. No obstante, se encuentran trabajos que describen y profundizan sobre las prácticas de Recursos

Humanos más utilizadas aún sin un estudio del impacto de las mismas en la performance organizacional.

Antes de profundizar en el tema, entendemos conveniente hacer un breve análisis del contexto socio-cultural de los países que componen esta región, y ver cómo éste ha influido en las prácticas de Recursos Humanos.

La historia latinoamericana ha tenido como factor común los fuertes procesos migratorios, que le han dado características especiales de relacionamiento entre sus habitantes, lo cual ha impactado de manera significativa en los vínculos laborales.

En esta línea de particularidades socio-culturales de Latinoamérica, aparecen los estudios realizados por Elvira y Dávila, (2005). Lo que buscaron demostrar es que, a partir de los rasgos culturales propios de los países latinoamericanos, se podrían explicar muchas de las formas y prácticas de trabajo adoptadas en la región, asumiendo que la cultura del trabajo latinoamericana es el resultante de un proceso histórico único surgido a partir de una estructura económica, política y social particular. (Elvira y Dávila, 2005).

Elvira et al. concluyen que a partir de esos elementos diferenciales culturales además los elementos de globalización, se ha generado un modelo híbrido de prácticas de Recursos Humanos en América Latina, donde se destacan las relaciones sociales y el respeto por la autoridad. Este paradigma surge a partir de valores del trabajo que forman un marco cultural determinado que permite entender la administración de los Recursos Humanos en las organizaciones latinoamericana (De la Cerda y Núñez, 1993).

De todas maneras, en la literatura existe un consenso acerca de que el modelo de administración latinoamericano se encuentra en transición o en proceso de desarrollo ya

que las empresas latinoamericanas buscan constantemente utilizar teorías, métodos y sistemas propuestos por países desarrollados (Abarca, Majluf y Rodríguez, 1998).

Esta realidad tiene su origen en la apertura de las inversiones de distintas empresas internacionales, producto de un mundo globalizado. A pesar de los contextos de crisis en los que se ha encontrado Latinoamérica, no se ha generalizado una retirada de las empresas en los distintos países.

Por el contrario, con la instalación de estas empresas multinacionales, se han introducido prácticas de primer nivel para poder competir con otras empresas. Asimismo, las empresas latinoamericanas han procurado utilizar modernos modelos de gestión de modo de poder operar internacionalmente y alcanzar sus objetivos.

Dentro de los elementos distintivos de la cultura latinoamericana en el mundo del trabajo, encontramos una predominancia del colectivismo sobre el individualismo, y una preferencia de lo estructurado por sobre la incertidumbre (Elvira y Dávila, 2005).

En este escenario, se puede visualizar cómo las Prácticas de Recursos Humanos cobran características particulares. Las promociones se encuentran en muchos casos atravesadas por contratos sociales, la selección se realiza en muchas ocasiones a amigos y familiares, la formación y el desarrollo también en ocasiones entran en conflicto dado que las compañías desean actualizarse adoptando tendencias, mientras que luego muchas veces se entiende que estas no se relacionan con la idiosincrasia del país (Elvira y Dávila, 2005).

Por su parte, en cuanto a los sistemas de trabajo, también aparece una nueva disyuntiva, ya que como hemos visto en otras regiones, existe un importante foco en la Participación, para lo cual es imprescindible la descentralización de la autoridad. Sin

embargo, en América Latina hay una preferencia por la centralización y la jerarquía. Al mismo tiempo, la toma de decisiones conjunta tampoco se da tan cercana, ya que tienden a verse como opuestos a la autoridad y los subordinados debido a la histórica confrontación sindical.

Tabla 12
Prácticas de Recursos Humanos de acuerdo con los valores de América Latina

VALORES	PERSONAL Y PROMOCIONES	ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	SALARIO Y RECONOCIMIENTO	SIST. DE TRABAJO	COMUNICACION	RRL
Paternalismo benevolente	Contratación de miembros de la familia o amigos cercanos		Protección de la familia y bienestar	Pueden ser interpretados como sistemas de explotación	Vertical y jerárquica	Inmediato o rechazo por cualquier tipo de abuso
Conflicto y confrontación	Personas que contribuyen a un buen clima de trabajo	Prácticas modernas son rechazadas o modificadas	Rechazo por las evaluaciones de desempeño			
Distancia social	Techo de cristal basado en la apariencia física y los contactos sociales	Movilidad social	Simbolos de status para ejecutivos de alto nivel	Responsabilidad compartida con todos los miembros	Evitación de confrontación de ideas y acciones	Cortesía y trato político correctamente
Sentido igualitario				Dificultad en la autoridad y delegación	Centralización de la información	
Contacto Personal	Grupos nucleares y primarios	Comienzo a participar en prácticas y respuestas de compañías multinacionales	Rechazo por el reconocimiento individual	Reduce la distancia de poder	Los problemas personales de cada empleado también se hablan	
Lealtad al grupo		Compromiso organizacional	Sentido de comunidad, reconocimiento del grupo y de la antigüedad	Relaciones cara a cara	Vinculos emocionales	Compromiso personal y amistad

Fuente: Tomado de "Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina". Elvira y Dávila, (2005 pág.34)

Como hemos podido observar, las áreas de Recursos Humanos en Latinoamérica han estado mayormente enfocadas en las personas, brindando servicio a los empleados. Sin embargo, Elvira y Dávila, (2005), sostienen que en las últimas décadas, la gestión de Recursos Humanos ha comenzado a incorporar una visión estratégica centrada en la performance.

Por otra parte, un reciente estudio chileno de Zenteno-Hidalgo y Durán Silva, (2016) propuso un modelo de medición de clima organizacional que consideró dimensiones prácticas con el agregado de un listado enriquecido de ideas clásicas de autores como Ashton, Green, Sung, y James, (2002); Delaney y Huselid, (1996); Evans y Davis, (2005); Huselid, (1995); Luna-Arocas y Camps Torres, (2006); Pfeffer, (1998); Pfeffer, (2007); Walton, (1985) y otras más innovadoras de autores como Grant, Dutton, y Rosso, (2008); Hamel, (2008).

Este modelo considera las siguientes dimensiones:

- “- organización con un propósito
- selección
- reducir el miedo e incrementar la confianza
- alto nivel de remuneración
- vínculo con el desempeño
- formación
- equipos autogestionados, trabajo en equipo y liderazgo
- compartir información
- equidad y justicia
- organización sustentable” (Zenteno-Hidalgo y Durán Silva, 2016, pág. 120).

A partir de la aplicación del instrumento de medida a una empresa de recursos naturales en Chile, Zenteno-Hidalgo y Durán Silva, (2016) recomiendan aplicar un instrumento de medida que incluya las siguientes dimensiones:

Tabla 13

Recomendaciones para la elaboración de una encuesta de clima considerando aspectos del modelo propuesto

FACTOR	CONCEPTO
1. Organización con un propósito	Alineación de los objetivos de la empresa con interés de los empleados, productos o servicios de la empresa interesantes para stakeholders, búsqueda de trascendencia de la organización y los empleados
2. Reducir el miedo e incrementar la confianza	Evitar castigo por error, promover la participación a todo nivel, percepción de organización plana
3. Alto nivel de remuneración y vínculo con el desempeño	Satisfacción general, equidad al interior de la empresa, relación con el mercado, reconocimiento, remuneración no financiera, equilibrio vida personal – trabajo
4. Selección	Candidatos adecuados, procesos transparentes, movilidad interna, análisis del desempeño de la selección, descripción de cargos y cultura organizacional
5. Formación	Oportunidades de capacitación, pertinencia de los programas, alcance dentro de la organización
6. Equipos auto-gestionados, trabajo en equipo y liderazgo	Empowerment, descentralización, trabajo en equipo, liderazgo inmediato, dirección general
7. Compartir información	Información desde la dirección, feedback de empleados a todo nivel, comunicación asertiva del desempeño, comunicación desde y hacia afuera de la empresa
8. Equidad y justicia	Diferencias de status, desigualdades, discriminación, trato respetuoso

Fuente: "Factores y prácticas de alto desempeño que inciden en el clima laboral: análisis de un caso". Zenteno y Durán, 2016 pág. 132.

Como hemos podido visualizar en este apartado, si bien no existe un claro desarrollo académico de nuestro tema en América Latina, sí encontramos autores que buscan relacionar la literatura con las características contextuales de esta región.

3.5. ANTECEDENTES EN URUGUAY

3.5.1. BREVE CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO-LABORAL DE URUGUAY

Contextualizando a la República Oriental del Uruguay, -país ubicado en América del Sur, limitando con Brasil al noreste y Argentina al oeste-, podemos decir que es el segundo país más pequeño de Sudamérica en cuanto a territorio (abarca 176 215 km²).

Su población, según los datos del INE¹⁴ -a partir del último censo realizado en 2011- es de 3,29 millones de habitantes, lo que lo ubica en la posición diez entre los países de América del Sur. Casi el 95% constituye población urbana (INE, s.f.).

En sus orígenes, la población de Uruguay se constituyó esencialmente a partir del aporte de grupos de inmigrantes europeos, con predominancia de españoles e italianos. Este

¹⁴ Instituto Nacional de Estadística

importante flujo inmigratorio comenzará el proceso de industrialización y urbanización del país, (Raso, 2012).

Dentro de los períodos históricos que marcaron la génesis de la normativa laboral y derechos de los trabajadores, encontramos las presidencias de José Batlle y Ordoñez (1903-1907 y 1911-1915), donde se generó la concepción de un Estado de bienestar social (Estado paternalista en lo social), y se promovió la modernización del país, situándolo como uno de los países más estables a nivel económico y político de América Latina.

Según (Raso, 2012, pág.58), ese período de prosperidad económica y social del país:

...se consolidará a través de un verdadero pacto social de carácter informal entre los actores del sistema: los sindicatos reclamarán mejores condiciones de trabajo a través del conflicto-negociación; a su vez las concesiones de las empresa en materia de salario y condiciones de trabajo serán compensadas por el Estado, a través de una política arancelaria de protección a la industria nacional.

El desarrollo normativo laboral del Uruguay, se da en el tramo de 1930-1950, a través del cual se observa un aumento de los salarios reales y una mejora de la situación de las clases obreras que se traduce en una mayor seguridad en el empleo. Asimismo en ese tramo se generó un estímulo a la organización sindical y la promoción del tripartismo en las mesas negociadoras de los Consejos de Salarios surgidos en esa época. Explicar las tres figuras del tripartismo

Durante la década del 60, el país sufre un proceso de crisis que concluirá con un golpe de estado que se iniciará en junio de 1973 y finalizará con la reinstitucionalización democrática en 1985.

Dentro de esa etapa de crisis, se destaca el decreto de "congelación" de salarios que se da en 1968, que implicará el pasaje de un sistema de consenso a un modelo laboral fuertemente dirigido por el Estado.

Con la llegada del gobierno de facto en 1973, se suprime el derecho colectivo del trabajo, produciéndose el cierre de los sindicatos y eliminándose la gestión tripartita que se había desarrollado en el período anterior.

En 1985, con el retorno a la democracia,

...se intentará por pocos años reconstruir el modelo social anterior, fundamentalmente a través de la convocatoria de los Consejos de Salarios (organismos tripartitos diferenciados por áreas de actividad para la regulación concertada de los salarios), pero a partir de 1992 el país se alinea en las tendencias neoliberales, influenciado además por las fuertes presiones externas en una economía globalizada, (Raso, 2012, pág. 58)

Pasado entonces el golpe de estado que dejó en el pasado el modelo social y político del estado creado por el Batllismo, (Pucci, Nión, y Ciapessoni, 2014), los sindicatos volvieron a generar derechos y actividad dentro del mundo organizacional.

En esta etapa se vuelven a convocar los Consejos de Salarios y se da una recuperación de los salarios reales. Los mismos permanecerán hasta 1992, en que se dejarán

nuevamente sin efecto, esta vez a instancias del Poder Ejecutivo, en medio de una crisis sindical, que acompaña un proceso de creciente desempleo.

A partir de Marzo de 2005, llegan al poder los gobiernos de izquierda, y con la llegada de la coalición del Frente Amplio el modelo neoliberal deja paso a un modelo de crecimiento económico con distribución social, (Raso, 2012). Es así que se recurrió a un mecanismo utilizado anteriormente como es el del tripartismo, volviéndose a un ámbito de participación de Estado, trabajadores y empleadores.

Los Consejos de Salarios empezaron a comprender no solo al sector privado tradicional sino también al sector rural y más recientemente el servicio doméstico y se procedió a ampliar la negociación en el sector público (Mazzuchi, 2009).

Como resultado de todo este proceso, el número de empresas que fijaron los salarios internamente disminuyó drásticamente. La afiliación sindical aumentó alrededor del 40% entre 1997 y 2007, impulsada además por el contexto predominante de crecimiento económico sostenido, formalización del empleo y aumentos salariales después de la crisis económica de 2002, uno de los más significativos de la historia de Uruguay (Bianchi, Hansz, y Rubido, 2011). No es sorprendente que el empleo también haya crecido en el 70% de las empresas, superando el 25% en el 40% de los casos.

Inicialmente la función sindical se basaba casi exclusivamente en la negociación salarial, con el objetivo de generar aumentos salariales. Sin embargo, en 1991, a decir de Labadie, (2005), el Estado abandonó la negociación tripartita y se implementaron los acuerdos colectivos. En esta línea comenzaron a existir acuerdos que empezaban a considerar al empleado como parte de la negociación, surgiendo un cambio en la función del sindicato

En la actualidad, considerando este contexto local, así como también el contexto organizacional, las organizaciones requieren cada vez con mayor claridad de una función orientada al comportamiento, la innovación, el desarrollo cuidado de la estrategia del negocio, así como el diseño y la ejecución de prácticas tendientes a obtener competitividad en una economía más abierta.

En este nuevo escenario, las áreas de Recursos Humanos que en el pasado tenían casi como foco exclusivo la negociación salarial y las tareas administrativas, han debido y deben reinventarse hacia una perspectiva estratégica.

3.5.2. EL IMPACTO DEL CONTEXTO SINDICAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En un contexto de fuerte presencia sindical, como es el de Uruguay, con una historia que respalda la protección del trabajador y sus derechos, resulta de interés analizar la literatura que se ha enfocado en estudiar las prácticas de Recursos Humanos en el país, y en particular las prácticas de High Performance que estamos investigando.

No podemos desconocer que un elemento particular de la realidad uruguaya es que el movimiento sindical ha tendido al crecimiento desde 2005, a diferencia de la tendencia mundial de disminución de las tasas de sindicalización y protagonismo (llegando a desaparecer en algunos casos).

Cristiani, (2016), estudió el impacto del sindicalismo uruguayo en la gestión de Recursos Humanos, y sostiene que:

Los sindicatos se han opuesto a ciertas nuevas prácticas de trabajo, por temor a que resulte en una pérdida de la protección que proporcionan las reglas vigentes, y que la gerencia se valga de los cambios de prácticas de trabajo para debilitarlos y hacerlo perder influencia. En otras ocasiones los sindicatos han facilitado el proceso, participando activamente en programas de involucramiento (Cristiani, 2016, pág. 85).

Por su parte, al estudiar el impacto de las prácticas de Recursos Humanos y las relaciones laborales en el rendimiento organizacional, Labadie y Cassoni (2012), indican lo siguiente:

Un primer hallazgo digno de mención se refiere a la aparente progresiva profesionalización de las prácticas de gestión de recursos humanos entre las medianas y grandes empresas que se produjeron a lo largo de las dos últimas décadas, sin que los impulsores de esta tendencia hayan sido claramente identificados” (Labadie; Cassoni, 2012, pág. 6).

Asimismo afirman que el sistema que se instituyó en 1985 rigidizó de alguna manera el mercado uruguayo, impactando así también la GRH. De esta manera, las áreas de Recursos Humanos eran sólo consideradas estratégicamente relevantes cuando *se* trataba de grandes organizaciones con poderosos sindicatos (Labadie, 2005).

La realidad de los años posteriores a la reinstauración de la democracia en Uruguay y el retorno a los consejos de salarios, significó que para las empresas, sobre todo las más pequeñas -a decir de (Labadie, 2005)- el proceso de fijación de los salarios estuviera fuera de la decisión gerencial, lo cual hizo marginal la función de Recursos Humanos.

Los profesionales de RR.HH. tendían a ser profesionales experimentados que habían trabajado dentro de la empresa, eventualmente trabajando con abogados, pero no con directivos capacitados. Evitar las huelgas a través de la negociación y el desarrollo de convenios colectivos apropiados con los niveles salariales adecuados y las reglas de ajuste fue la principal preocupación de los "administradores de recursos humanos". (Labadie, 2005, pág. 211).

Justamente el concepto de "administradores de Recursos Humanos" nos refleja la realidad de las áreas, que estaban focalizadas en el control de nómina y no en la implementación de prácticas clásicas de Recursos Humanos.

Sin embargo, a partir de la década de los 90, las gerencias comenzaron a obtener un rol mayormente orientado a un comportamiento de generación de impacto económico, realizando actividad relacionadas a la innovación y un mayor desarrollo de estrategias vinculadas al negocio. Es este el escenario propicio para el análisis de las prácticas de gestión de Recursos Humanos más actuales (Labadie, 2005).

3.5.3. ANTECEDENTES DE ESTUDIOS DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE HIGH PERFORMANCE EN URUGUAY

Como hemos mencionado, la literatura respecto al análisis de las prácticas de Recursos Humanos y de la gestión de Recursos Humanos en general, ha sido escasa en Uruguay. No obstante algunos de los trabajos que podemos mencionar son los trabajos de Rodríguez-Gustá, Labadie, Font, Prego, y Cedrola, (2003); Labadie, (2005); Font, (2010);

Neira, (2011); Kaufmann, (2011); Cassoni y Labadie, (2012, 2013); Cristiani y Peiró, (2015); y Cristiani, (2016).

Rodriguez Gustá, Labadie, Font, Prego, y Cedrola, (2003), realizaron un estudio donde relacionaron el tipo de gestión de Recursos Humanos con el tipo de prácticas de Recursos Humanos que la organización utiliza, y llegaron a la siguiente conclusión:

Tabla 14

Tipo de Gestión de según tipo de prácticas de Recursos Humanos utilizadas en empresas de Uruguay

Gestión Simple	Tiene una gestión reactiva y enfocada en el corto plazo. Los planes de carrera surgen de vínculos informales. Lo mismo ocurre con la evaluación y la capacitación y hay una clara ausencia de prácticas bien estructuradas de Recursos Humanos.
Gestión Profesional	Estas empresas cuentan con prácticas enfocadas en el mediano plazo, tratan de implementar un buen clima de trabajo y satisfacción. tienen claras y sistematizadas reglas de trabajo, políticas sistematizadas, aunque no demasiado relacionadas con los objetivos a largo plazo de la compañía.
Gestión estratégica	Cuentan con una orientación a largo plazo y se enfocan en mejorar la calidad de los empleados. Debido a que realmente consideran a los mejores empleados como verdaderos sucesores y generadores del éxito de la compañía, por lo cual las decisiones de Recursos Humanos son consideradas estratégicas y muy importantes.

Fuente: Elaboración propia a partir de "Prácticas de gestión de recursos humanos en Uruguay: Un análisis cuantitativo. Relaciones Laborales" (Rodríguez-Gustá, Labadie., Font, Prego, Cedrola, 2003).

En este sentido, se arribó a la conclusión de que existe una segmentación de ciertos tipos de prácticas en relación al tamaño de la empresa así como su procedencia (pequeñas vs grandes; multinacionales vs nacionales). En este sentido, se tiende a concluir que las

organizaciones más pequeñas e informales tendrán prácticas más flexibles a diferencia de las grandes empresas que requieren otros niveles de sofisticación.

Por otra parte, Neira (2011), realizó una investigación donde abordó las dificultades que existen en Uruguay a la hora de implantar modelos de Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. Se realizó un trabajo de campo sobre los Modelos de gestión aplicados en un sector de actividad y su impacto sobre la estrategia del negocio.

Los resultados de este trabajo dieron cuenta de lo siguiente:

1. Existe ausencia de modelos integrales de gestión del capital humano (Neira, 2011).

2. Se presenta una clara resistencia de las direcciones a definirse por un Modelo de Gestión, pese a los modernos estudios y a las exitosas experiencias a nivel mundial que muestran el positivo impacto que tiene sobre los resultados organizacionales (Neira, 2011).

3. El factor sindicalización tiene una poderosa incidencia sobre la implementación de instrumentos de gestión y/o la posibilidad de volcarse a Modelos de gestión integrales (Neira, 2011).

Por su parte, Kaufmann et al. (2011) realizan una investigación de 150 organizaciones uruguayas comparada con una muestra de 400 empresas españolas estudiadas por la Universidad de Navarra. Lo que se procura con este estudio es comprender las prácticas innovadoras llevadas adelante por compañías de manufactura en Uruguay y compararla con organizaciones españolas. Estos autores parten de siguiente hipótesis:

Existe un fuerte nexo entre la tecnología, la organización del trabajo, los recursos humanos y la gestión de calidad, y que las sinergias entre ellos hacen que su integración y su compatibilidad sean indispensables para el desempeño exitoso Kaufmann et al (2011, pág. 28).

Asimismo, Labadie y Cassoni (2012), realizan un estudio que analiza los cambios en los últimos 20 años en el mundo de las relaciones laborales y el impacto en la gestión de Recursos Humanos. Se estudiaron las prácticas de gestión de Recursos Humanos y el relacionamiento con la performance organizacional en Uruguay en diferentes contextos. Su objetivo fue medir el impacto de las prácticas de Recursos Humanos y las relaciones laborales en la performance, procurando estimar el impacto de ciertas variables sindicales en el rendimiento de la empresa, al tiempo de ver cómo ciertas prácticas de Recursos Humanos impactan en la productividad, la calidad y los beneficios brutos de la organización.

Es así que se estudió el comportamiento de 116 empresas instaladas en Uruguay en relación a las siguientes prácticas:

- Selección de personal
- Desarrollo y capacitación
- Evaluación de desempeño
- Compensación

De acuerdo a su estudio, arribaron a las siguientes conclusiones:

- 1- Selección de personal: solo el 40% de las empresas uruguayas utilizan la entrevista por competencias a la hora de seleccionar, así como la medición del alineamiento cultural.
- 2- Desarrollo y capacitación: el 70% de las empresas destinan la capacitación para mejorar competencias técnicas. Solo un 30% usa la capacitación para alinear valores generales.
- 3- Evaluación de desempeño: 1 /4 de las empresas nunca utilizó una evaluación de desempeño. El 40% la utiliza como información para la promoción de un colaborador y un 33% nunca la usó con ese fin.
- 4- Compensación: Sólo el 33% de las empresas utiliza un sistema de beneficios. De ellas, sólo un 27% tiene un plan de compensación que proponga un esquema de remuneración variable por cumplimiento de objetivos.

Con estos resultados podemos observar que una cantidad considerable de empresas instaladas en Uruguay, no utiliza Prácticas de Recursos Humanos de High Performance o las utiliza sólo parcialmente.

Tabla 15
Uso de mejores prácticas en Uruguay

PRÁCTICAS	CASI SIEMPRE (%)	FRECUENTEMENTE (%)	NUNCA (%)
Selección de Personal			
Entrevista Personal	80	13	7
Competencias para el trabajo	73	23	4
Experiencia probada	57	29	14
Desarrollo de futuros high performance	53	33	14
Posibilidades de permanencia en la firma	50	28	21
Pruebas de competencias	49	28	23
Habilidades para el desarrollo de relacionales personal	44	28	28
Compromiso con la empresa	43	27	30
Capacitación y desarrollo			

Desarrollo de capacidades técnicas	70	16	14
Entrenamiento para futuras actividades	50	31	19
Entrenamiento para multitareas	44	23	32
Corrección de deficiencias previas	39	33	28
Entrenamiento en los valores de la empresa	36	27	37
Entrenamiento de nuevos colaboradores	34	29	37
Usada como incentivo a los colaboradores	27	24	49
Capacitación usada para desarrollar relaciones humanas	13	20	67
Evaluación de desempeño			
Para reconocimiento	50	25	25
Para promociones	43	35	22
Desarrolla una carrera en programas de desarrollo	40	26	34
Para ayudar a alcanzar resultados	37	33	30
Para tener un registro de desempeño	36	31	33
Para escuchar a los evaluados	35	30	35
Para determinar remuneración adecuada	25	35	40
Para recoger info para administración de nómina	23	44	33
Compensaciones			
Beneficios como parte importante de la remuneración	35	21	44
Paquete de beneficios es generoso	29	24	47
Compensación planificada a largo plazo	27	27	46
Incentivos materiales son una prioridad	26	17	57
El sistema de pago está orientado hacia el futuro	22	24	54
La experiencia es recompensada	15	30	55
Hay remuneración variable	15	25	60
Remuneración se relaciona con el logro de metas	14	25	61

Fuente: Tomado de "The impact of human resources practices and labor relations on organizational performance in Uruguay". (Labadie y Cassoni, 2012).

En esta investigación de Labadie y Cassoni (2012) también se analiza la relevancia que las distintas áreas de una compañía le otorgan al Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización. Frente a ello se encuentra que el 71% lo considera muy importante mientras que un 23% considera que este departamento tiene relevancia neutral.

Hay una tendencia a analizar que estos departamentos de Recursos Humanos no poseen un conocimiento profundo acerca de las mejores prácticas en esta materia. El 43% de las empresas de Uruguay cuentan con un modelo de Gestión Simple de Recursos

Humanos, mientras que el 28% tiene una Gestión Profesional y un 29% posee una Gestión Estratégica pero con características incompletas.

Otro de los puntos subrayados en el estudio de Labadie y Cassoni (2012), se relaciona con el rol que los sindicatos poseen en relación a la Gestión de Recursos Humanos, especialmente en lo que refiere a aceptar, promover o rechazar Prácticas de High Performance. Como resultado del trabajo se puede visualizar que las ganancias brutas de una compañía incrementan sólo con prácticas colaborativas relacionadas con la retribución y la capacitación. Sin embargo, la calidad está relacionada con prácticas de cálculo como reclutamiento y selección, capacitación y fijación de salarios para los empleados operativos.

Asimismo, uno de los estudios más recientes que han surgido en Uruguay en materia de Recursos Humanos ha sido el ya mencionado de Cristiani, (2016). Su foco fue profundizar en la Gestión de Recursos Humanos, considerando el impacto del contexto, los antecedentes y las consecuencias para los empleados y las empresas. Con este fin aborda dos tipos de prácticas de Gestión de Recursos Humanos:

- 1-** Centradas en el desempeño, transaccionales y de control estrecho (enfatan aspectos económicos, cuantitativos y de eficiencia de la gestión así como aspectos individuales y de corto plazo de la relación empleado-empleador).
- 2-** Centradas en la persona, relacionales y de compromiso mutuo y la reciprocidad (apuestan a lo humano como activo principal y ventaja competitiva en el largo plazo de la empresa).

Este estudio de Cristiani, (2016), pone de manifiesto que las prácticas centradas en la persona, impactan directamente en el descenso de la rotación de personal, sin embargo, no se ha podido encontrar la relación entre las prácticas centradas en el desempeño y esta rotación. Del mismo modo, se percibe la relación positiva entre las prácticas centradas en el desempeño con los resultados organizacionales.

En este sentido, se concluye que la Gestión de Recursos Humanos posee un impacto positivo o negativo en el desempeño de una organización, y esto depende de si su enfoque está mayormente centrado a la persona o al desempeño y ambas (prácticas?) deberían ser utilizadas en su conjunto para promover excelentes resultados de la organización mediante colaboradores que se sienten parte de los objetivos.

A partir de los estudios anteriormente mencionados, podemos describir que las prácticas mayormente utilizadas en nuestro país han sido las más tradicionales y comunes a la literatura revisada: reclutamiento, remuneración y capacitación. En cambio, no ha prevalecido en los hallazgos de la literatura una variada cantidad de prácticas de mayor complejidad y nivel de actualidad como participación, comunicación, seguridad laboral, gestión del desempeño, entre otras, que si están presentes en otras regiones.

De la misma forma, excepto en Kaufmann (2011) y Labadie y Casoni (2012), no hemos encontrado antecedentes que además de describir las prácticas de Recursos Humanos, profundicen en el impacto o percepción de impacto de las mismas en el rendimiento organizacional.

En los capítulos subsiguientes presentaremos los resultados de nuestro estudio y las conclusiones acerca de la situación actual de un grupo de prácticas y sub prácticas de Recursos Humanos de High Performance en el contexto uruguayo.

**CAPÍTULO 4 - OBJETIVOS, ALCANCE EMPÍRICO Y JUSTIFICACIÓN
METODOLÓGICA**

4.1. APORTES Y OBJETIVO GENERAL DE ESTE TRABAJO

En el Capítulo 3 describimos las principales prácticas de Recursos Humanos de High Performance mayormente utilizadas en América del Norte y Europa. Del mismo modo, analizamos los antecedentes y contexto de dichas prácticas en Latinoamérica y Uruguay.

Entendemos que -dada la globalización, la internacionalización y el ingreso de capital extranjero, así como la introducción de compañías que eligen Uruguay para instalarse-, se vuelve fundamental obtener un mayor entendimiento en esta temática que aportará nuevos conocimientos a las áreas de Recursos Humanos, reanalizando el valor de sus prácticas y entendiéndolas dentro del contexto en el que están inmersas.

El objetivo general de este trabajo es identificar las Prácticas de Recursos Humanos de High Performance mayormente utilizadas en empresas instaladas en Uruguay que se han postulado al ranking de las mejores empresas para trabajar o utilizan el modelo de gestión de Great Place to Work®, con el fin de conocer su nivel de utilización y grado de sistematización de las mismas, así como la valoración que de ellas hacen los profesionales de Recursos Humanos que respondieron el cuestionario.

Como pudimos ver en el Capítulo 3, algunos de los estudios precedentes en relación a prácticas de Recursos Humanos en Uruguay, intentaron vincular dichas prácticas con la realidad sindical. Sin dudas, este fenómeno no es casual, debido a la relevancia y particularidades que los sindicatos adquieren en el contexto de nuestro país.

Más allá de este contexto, el alcance de este trabajo no abarca la dimensión sindical *per se*, no obstante también utiliza la variable de la existencia o no de sindicato y el grado de sindicalización como insumo para el análisis de los resultados.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como mencionamos, este trabajo parte de un objetivo general que es identificar las Prácticas de Recursos Humanos de High Performance mayormente utilizadas en un grupo selecto de empresas en Uruguay y conocer su nivel de utilización, sistematización y valoración.

Complementario a este objetivo general, nos hemos propuesto los siguientes objetivos específicos:

Objetivo 1: Identificar las Prácticas y sub Prácticas de Recursos Humanos de High Performance mayormente utilizadas por las compañías seleccionadas.

Objetivo 2: Identificar la percepción de relevancia otorgada por la compañía a los grupos de prácticas seleccionadas.

Objetivo 3: Conocer la percepción del nivel de madurez de implementación para los grupos de prácticas relevadas.

Objetivo 4: Relevar la percepción de alineamiento de estas prácticas con la estrategia del negocio.

Objetivo 5: Relevar la percepción del nivel de impacto de las mismas en el desempeño de la organización.

Objetivo 6: Relacionar determinadas características propias de la organización (cantidad de colaboradores, procedencia –local o multinacional-, nivel de sindicalización) con la utilización/implementación de sus Prácticas de Recursos Humanos de High Performance.

4.3. ALCANCE EMPÍRICO

El alcance empírico de este trabajo se basó en la selección de organizaciones que comparten la característica de participar o haber participado de la encuesta de Great Place to Work® en los últimos 3 años, o de haber aplicado o estar aplicando actualmente el modelo promovido por Great Place to Work®.

Great Place to Work® Institute, fundado en 1981, se enfoca en detectar cuáles son los excelentes lugares para trabajar en América del Norte y América Latina.

En Uruguay, Great Place to Work® Institute inició su actividad en el año 2003 y publicó el primer ranking de “Las Mejores Empresas para Trabajar en Uruguay” el mismo año.

El modelo que aplica Great Place to Work® está basado en los siguientes tres pilares:

- Confianza
- Orgullo
- Compañerismo

A través de los estudios realizados en las compañías, han detectado que el diferenciador de los mejores lugares para trabajar es la confianza, el cual es un elemento clave que aplica a todo tipo de compañía –al decir de Great Place to Work®-.

Entienden que al aumentar el nivel de confianza, las organizaciones pueden mejorar los resultados del negocio, ya que la innovación y la cooperación dependen directo de ese elemento.

Al decidir tomar como muestra intencional el grupo de empresas que aplican al modelo Great Place to Work®, se tuvo en cuenta que se trata de organizaciones que están enfocadas en consolidarse como excelentes lugares para trabajar, por lo que partimos de la hipótesis de que poseerían mayores niveles de sistematización en sus prácticas de Recursos Humanos.

Si bien no todas las empresas de esta muestra hay sido rankeadas como mejores lugares para trabajar, el hecho de que apliquen el modelo Gift Work promovido, las convierte en potenciales empresas rankeadas, por lo que se presupone la existencia de las prácticas objeto de nuestro estudio.

En definitiva, para realizar la segmentación tuvimos en cuenta que:

- al tratarse de empresas que se perciben como mejores lugares para trabajar, era muy posible que aplicaran prácticas de Recursos Humanos de High Performance
- la encuesta de Great Place to Work® así como la auditoría de cultura (Culture Audit) que se aplica a las empresas que desean postularse, investiga la percepción de los colaboradores en distintas dimensiones referentes al

clima (camaradería, orgullo, respeto, imparcialidad y credibilidad). Asimismo se relevan las políticas y prácticas llevadas adelante por la Organización (selección, inducción, remuneración, entre otras)

- las empresas participantes de Great Place to Work® mostrarían apertura al momento de dar a conocer sus prácticas, así como de comparar las mismas con las de otras organizaciones, por lo cual el índice de respuesta y compromiso con el trabajo podría ser alto

Las empresas que aplican a Great Place to Work® pueden tener diversas características. A nivel de tamaño, puede tratarse tanto de empresas pequeñas como de empresas de gran porte. Para ello la población es subdividida en dos grandes grupos de organizaciones de acuerdo a su tamaño (menos de 150 y más de 150 colaboradores).

Entre las características esenciales de estas empresas se encuentra:

- la confianza generada entre quienes trabajan juntos
- el orgullo que sienten los colaboradores por lo que hacen
- el disfrute entre los colaboradores

Como se ha mencionado, la confianza es el eje fundamental sobre el que se mueven estas empresas. La misma se genera entre colaboradores y jefes a partir de la credibilidad, el respeto y la justicia.

El logro de los objetivos organizacionales, la búsqueda de dar lo mejor de sí y el trabajo en equipo son características que marcan los líderes de estas compañías como elementos diferenciadores.

La muestra seleccionada para nuestro estudio, se compone de empresas instaladas en Uruguay con las siguientes características:

Nacionales y Multinacionales
Organizaciones con un número de empleados entre los siguientes rangos: < 100; entre 100 y 200; entre 200 y 300 y > 300 empleados.
Existencia de Sindicato (SI/NO) % de afiliación al Sindicato (<20%; entre 20% y 50%; >50%)

4.4. RESPONDENTES

Buscamos obtener una visión abarcativa de Recursos Humanos, involucrando a los siguientes actores:

- VP de Recursos Humanos
- Business Partner Recursos Humanos regional
- Consultor Recursos Humanos
- Gerente de Recursos Humanos
- Jefe de Recursos Humanos
- Supervisor Recursos Humanos

- Analista Senior Recursos Humanos
- Otro

4.5. METODOLOGÍA – CUESTIONARIO

La metodología de este trabajo se basó en la aplicación de un cuestionario de elaboración propia en base a la literatura revisada que presenta un conjunto de prácticas de recursos humanos de alto desempeño agrupadas en cinco dimensiones: Reclutamiento y Selección, Formación y Desarrollo, Remuneración y Beneficios, Comunicación y Participación (ver Anexo 1).

El cuestionario fue aplicado a profesionales de Recursos Humanos e incluyó 25 preguntas valoradas del 1 al 5 de acuerdo a la escala de Likert (1-En total desacuerdo, 2-No del todo de acuerdo, 3-Ni de acuerdo ni desacuerdo, 4- De acuerdo, 5-Totalmente de acuerdo). Esta escala es ampliamente utilizada por medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con toda afirmación, en contraste con las preguntas dicotómicas con respuesta sí/no.

Asimismo, se solicitaron los datos necesarios de la compañía (cantidad de colaboraciones, procedencia, porcentaje de sindicalización, rol del respondente) para realizar un cruzamiento entre las características de la compañía, con las prácticas de Recursos Humanos de High Performance utilizadas.

Por su parte, cada una de las preguntas perteneció a una dimensión de prácticas de High Performance, de las cuales el respondente valoró -de acuerdo a la escala de Likert-, su percepción de los siguientes puntos de la dimensión:

- Relevancia
- Nivel de Madurez
- Alineamiento a la estrategia del negocio
- Impacto en el rendimiento organizacional

4.5.1. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

Como hemos observado en los Capítulos 2 y 3, no existe un consenso acerca de cuáles son las prácticas de Recursos Humanos de High Performance de mayor impacto y utilización. De la misma manera, tampoco se ha cerrado la discusión sobre cuál es el modelo adecuado para agrupar estas prácticas: Universalista, Contingente, Configuracional, Integrador.

Considerando estas diferencias entre autores, no ha sido sencillo seleccionar un cuestionario o modelo único que agrupase 30 años de literatura académica y que mantenga elementos teóricos core¹⁵ del mundo de Recursos Humanos al tiempo que integre nuevas teorías y tendencias.

Por este motivo, para la elaboración de nuestro cuestionario hemos seleccionado las cuatro dimensiones o grupos de prácticas que mayormente se han descrito en los diferentes trabajos y que se encuentran agrupadas en el modelo de Lawler (1986) –Comunicación, Formación, Remuneración, Participación-, las que hemos complementado con la dimensión de Selección, la cual ha sido desarrollada por varios autores entre los que se destaca Pfeffer (1998).

¹⁵ Central

Tabla 16*Las 5 dimensiones medidas en nuestro estudio*

DIMENSIÓN	AUTOR
Formación	Lawler
Comunicación	Lawler
Compensación	Lawler
Participación	Lawler
Selección	Pfeffer

Fuente: elaboración propia a partir de estudios de Lawler (1986) y Pfeffer (1998).

Asimismo, dentro de las cinco dimensiones, generamos subgrupos de preguntas o ítems adaptados de Lawler (1992, 1996); Delery y Dotty (1996); Pfeffer (1998, 1999); Holbeche (2003); Labadie y Cassoni (2012); Poshtuma, 2013); Strack (2014-2015) y Zenteno y Durán (2016).

Tabla 17*Dimensiones e ítems del cuestionario de Prácticas de Recursos Humanos de Alto Desempeño*

ITEM	DIMENSIÓN	CONSIGNA E ITEM	AUTOR
		Explique en qué medida considera Ud. que las siguientes prácticas están sistematizadas dentro de su organización:	
1.1		Existe un proceso estratégico que funciona de manera eficaz	Adaptado Pfeffer, 1998
1.2		Existe un Programa de Referidos que funciona de manera eficaz	Elaboración propia
1.3	Reclutamiento y Selección	Al contratar existe un adecuado balance entre skills técnicas y fit cultural de los candidatos	Adaptado Strack et al, 2014-2015
1.4		Existe un proceso de Inducción que asegura la adecuada incorporación de los funcionarios	Elaboración propia
1.5		Existe mayormente un foco en la Contratación Selectiva, incorporando a los mejores candidatos	Adaptado Pfeffer, 1998

2.1		Existen múltiples espacios para la formación de los Colaboradores	Adaptado Pfeffer, 1999
2.2		Los Colaboradores considerados High Potential participan de planes especiales de desarrollo	Adaptado Labadie y Cassoni, 2012
2.3	Formación y Desarrollo	Existe una herramienta sistematizada de Evaluaciones de Desempeño y se acciona en función de los resultados	Adaptado Lawler, 1992
2.4		Existe una planificación de la Formación de los colaboradores, implementada regularmente	Adaptado Delery y Doty, 1996
2.5		El desarrollo se obtiene en base a los tres pilares fundamentales de experiencia en el puesto (70%), interacción con otros (20%) y aprendizaje on line, en aula etc (10%)	Elaboración propia
2.6		Se utilizan activamente instancias de Coaching y Mentoring con los Colaboradores	Elaboración propia
3.1		Los Colaboradores conocen los resultados de su Evaluación de Desempeño y plan de acción asociado	Elaboración propia
3.2		Los Colaboradores son informados de las novedades relevantes para su posición	adaptado Pfeffer, 1998
3.3	Comunicación	La Compañía cuenta con un sistema de Comunicación Interna correctamente utilizado	Adaptado Pfeffer, 1998
3.4		Los Colaboradores conocen la Visión, Misión y Valores de la Compañía	Adaptado Holbeche, 2003
3.5		Existen instancias periódicas y sistematizadas para compartir novedades y resultados corporativos	Adaptado Poshtuma, 2013
3.6		Las distintas áreas se comunican y trabajan de forma colaborativa	Elaboración propia
4.1		Existe un Sistema alineado a los Objetivos y Valores de la Compañía	Adaptado Lawler, 1992
4.2	Remuneración y Beneficios	El sistema se apoya en un criterio de equidad interna	Adaptado Pfeffer, 1998
4.3		Las remuneraciones y el paquete de beneficios son competitivos respecto al mercado	Adaptado Labadie y Cassoni, 2012
4.4		Existe un sistema de bono o compensación variable en relación al desempeño	Adaptado de Lawler, 1996
5.1	Participación	Los Colaboradores conocen cómo sus Objetivos se relacionan con los Objetivos corporativos	Adaptado de Lawler, 1996

5.2	Los Colaboradores participan en el diseño de su Plan de Desarrollo conjuntamente con su Jefe directo	Elaboración propia
5.3	Existen ámbitos de participación activa de los Colaboradores (Círculos de calidad, Focus group, etc.)	Elaboración propia
5.4	Existe una cultura de Liderazgo Participativo donde se empodera a los Colaboradores	Adaptado Zenteno y Duran, 2016

Fuente: Elaboración propia

En los Capítulos 5 y 6 realizaremos el análisis de resultados así como las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS

5.1. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

Del universo de compañías que aplican o han aplicado el modelo GPTW de los últimos tres años, la población está subdividida en dos grandes grupos de organizaciones de acuerdo a su tamaño. En este escenario encontramos las que poseen menos de 150 colaboradores y otro grupo conformado por empresas con más de 150 colaboradores.

Al introducirnos dentro de cada uno de estos dos grandes grupos, encontramos gran cantidad de organizaciones de servicio así como otras del área industrial.

Dentro de los rubros se ubican desde compañías financieras, pasando por farmacéuticas, empresas de tecnología, de consumo masivo, call centers, entre tantas otras.

El primer corte está mayormente conformado por organizaciones de giros diversos (estudios contables, agencias de publicidad, fundaciones, compañías de tecnología, entre otras).

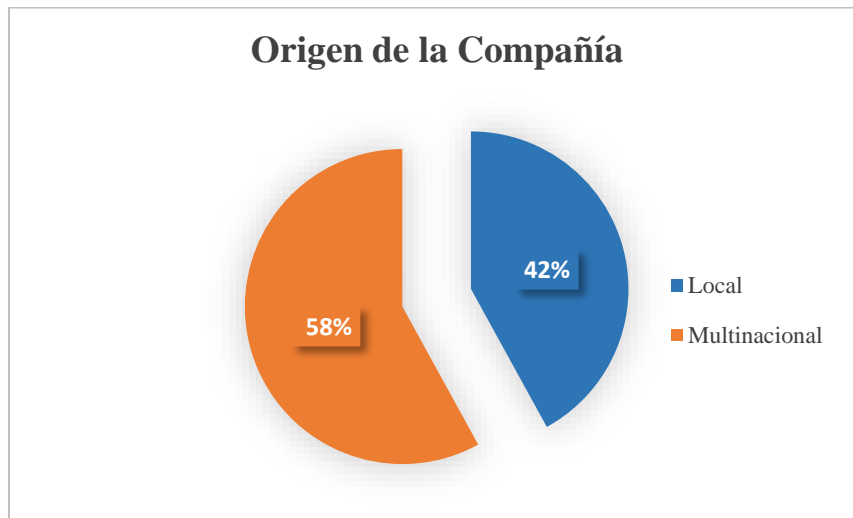
Dentro de las organizaciones de más de 150 colaboradores se ubican compañías financieras, de consumo masivo, cadenas de restaurantes, call centers, correos, etc.

La muestra analizada de nuestros respondente está conformada por 50 empresas, de las cuales el 58% son de origen multinacional y el 42% son compañías nacionales.

Asimismo, el 38% de las mismas son empresas de porte, con más de 300 colaboradores. Luego encontramos las empresas entre 100 y 200 colaboradores (26%), y las de menor tamaño, -con menos de 100 empleados- (24%). Finalmente, con un 12% se ubican las empresas que tienen entre 200 y 300 empleados.

Figura 2

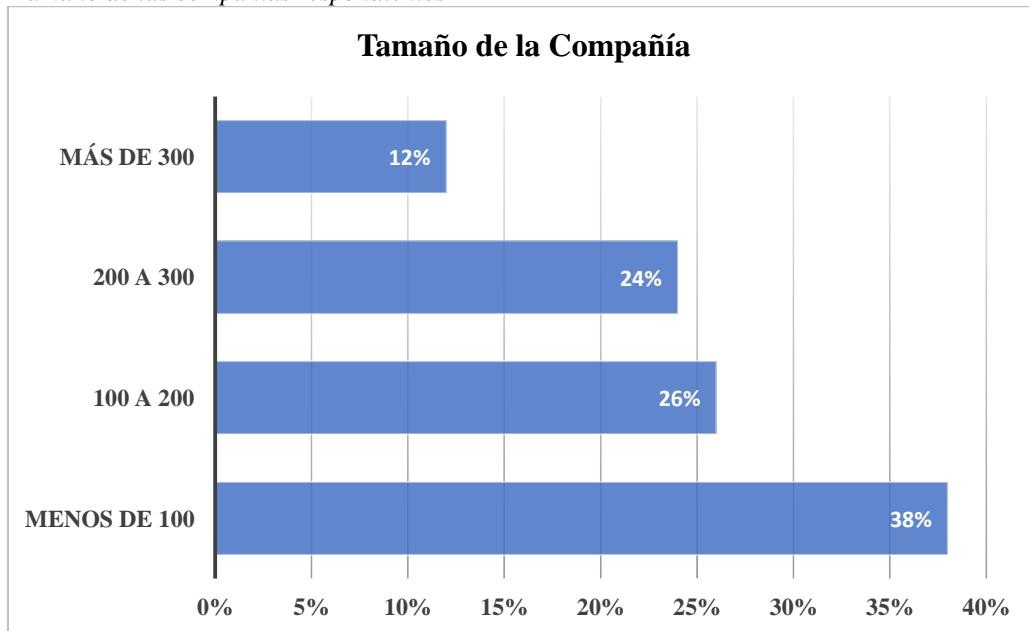
Origen de las compañías respondientes



Fuente: Elaboración propia

Figura 3

Tamaño de las compañías respondientes

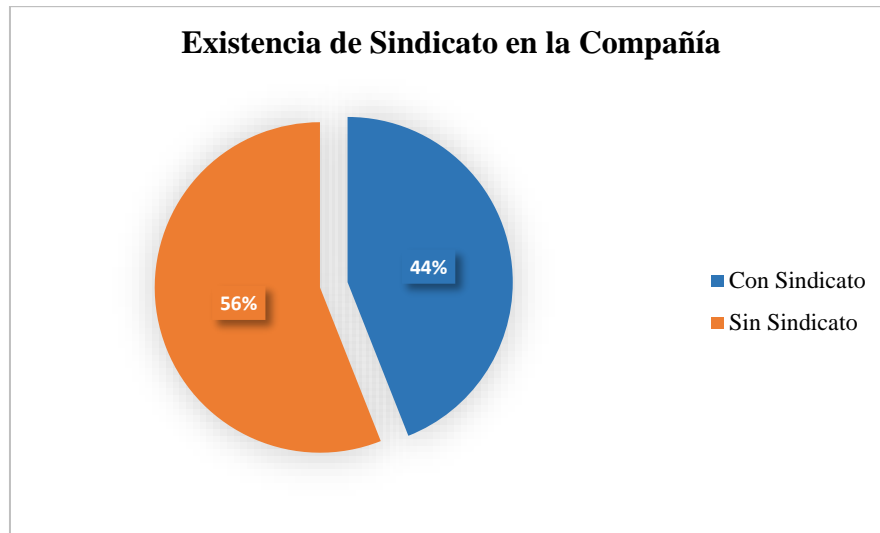


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la existencia de organización sindical en las empresas de la muestra, el 56% cuentan con sindicato. Dentro de las mismas, un 15% tiene afiliado más del 50% de su personal; un 35% tiene al 35% de su personal afiliado y el 50% tiene menos del 20% afiliado.

Figura 4

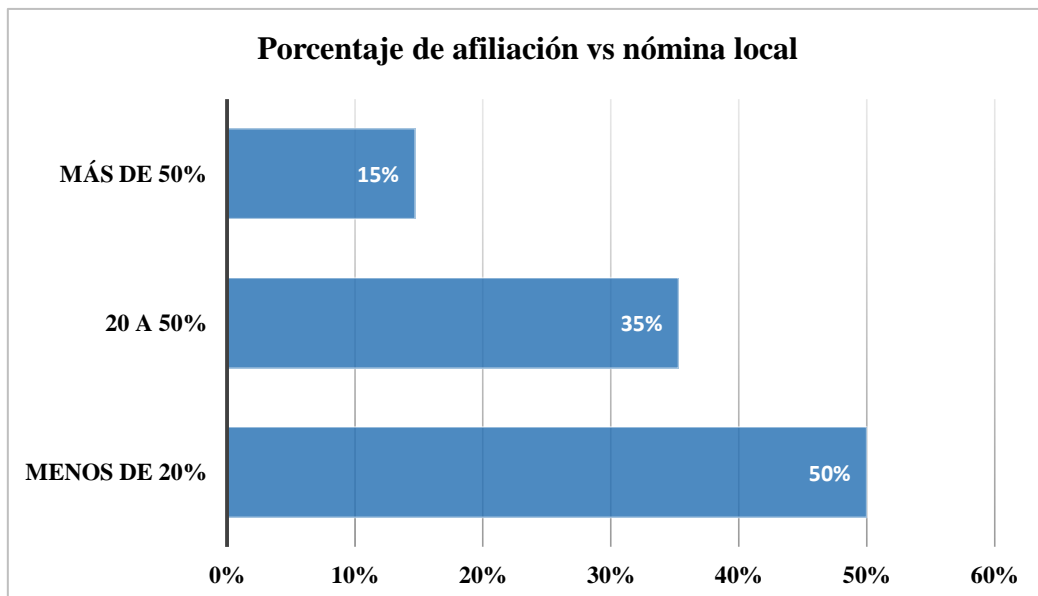
Presencia de Sindicato en las compañías respondientes



Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Porcentaje de afiliación al Sindicato en las compañías respondientes

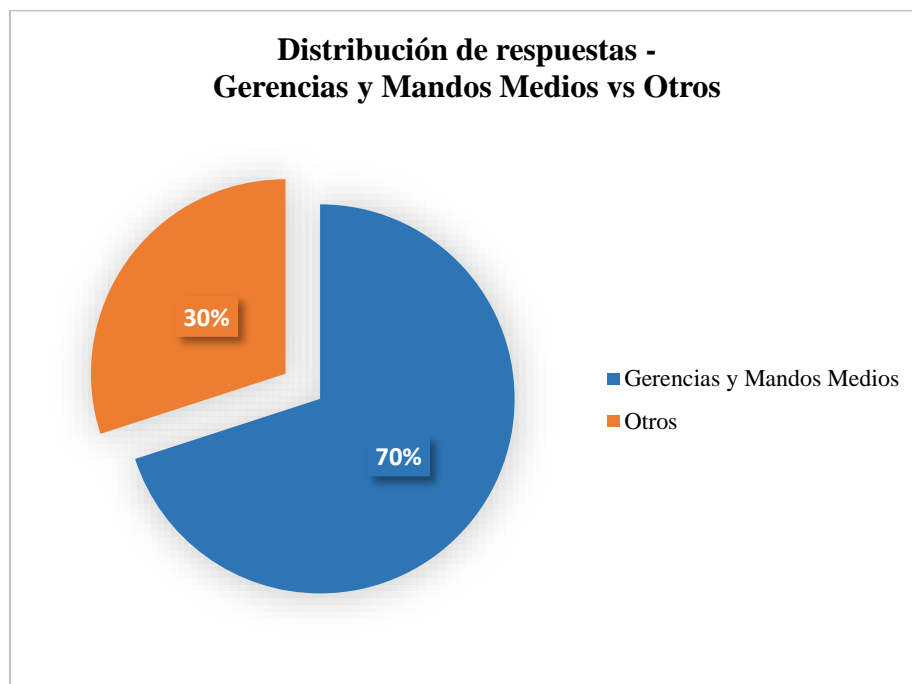


Fuente: Elaboración propia

Los respondientes se repartieron de la siguiente manera: un 70% se trata de Gerencias y Mandos Medios (Vice Presidentes de Recursos Humanos, Business Partners, Consultores, Gerentes, Jefes, Supervisores), mientras que el 30% restante ocupan posiciones como Analistas Senior de Recursos Humanos, más un grupo residual de otras posiciones.

Figura 6

Cargos de los respondientes



Fuente: Elaboración propia

5.2. PRÁCTICAS Y SUB PRÁCTICAS DE HIGH PERFORMANCE MAYORMENTE UTILIZADAS EN LAS COMPAÑÍAS PARTICIPANTES

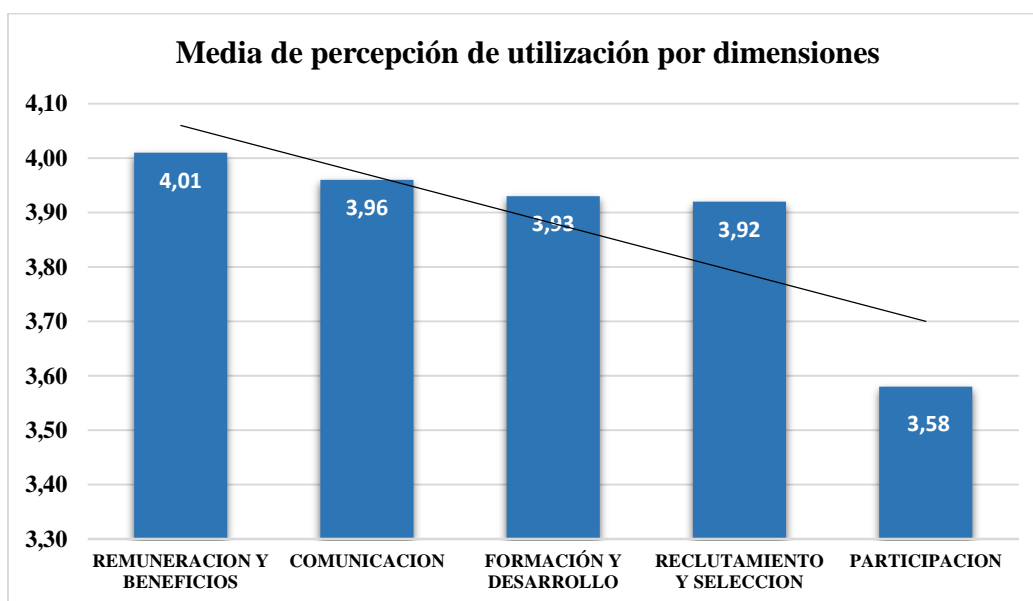
5.2.1. ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS

Habiendo presentado la metodología utilizada para nuestro estudio y el grupo de organizaciones sobre las que se aplicó el cuestionario, pasaremos a analizar los resultados obtenidos.

Considerando que nuestro primer objetivo específico se centró en identificar las principales prácticas y sub prácticas de Recursos Humanos de High Performance utilizadas en las compañías instaladas en Uruguay, presentamos el siguiente cuadro que arroja los resultados iniciales de nuestro estudio.

Figura 7

Nivel de utilización de Prácticas y Sub prácticas de High Performance en compañías instaladas en Uruguay, 2017



Fuente: Elaboración propia

Nota: La pregunta presentada a los respondentes fue: “A continuación le presentamos una serie de afirmaciones en relación a 5 dimensiones claves de las Prácticas de High Performance en Recursos Humanos, explique en qué medida considera Ud. que las mismas están sistematizadas dentro de su organización considerando la siguiente escala” (del 1 al 5 donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 representa totalmente de acuerdo).

La Figura 7, (la cual fue construida a partir del promedio de las respuestas a las sub prácticas sobre las que fueron consultados los respondentes), de modo general nos muestra que no existe una diferencia contundente en la utilización de las diferentes prácticas seleccionadas. Sin embargo, podemos afirmar que la práctica de High Performance percibida como mayormente utilizada en las compañías encuestadas es *Remuneración y Beneficios* (4,01 de media), mientras que la práctica menos utilizada es la de *Participación*, con una media de 3,58. Al mismo tiempo podemos asegurar que existe una clara similitud de percepción de nivel de utilización entre *Comunicación* (3,96), *Formación y Desarrollo* (3,93) y *Reclutamiento y Selección* (3,92).

Luego de esa primera visión general de los resultados, veremos los mismos asociados con cada una de las cinco dimensiones analizadas, para así conocer el nivel de utilización de cada práctica y sub práctica.

Tabla 18

Nivel de utilización de Práctica y Sub prácticas de Reclutamiento y Selección en Compañías instaladas en Uruguay, 2017

Prácticas y Sub prácticas de High Performance	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar
RECLUTAMIENTO Y SELECCION	3,92	3,6	4,3	0,27
Balance entre skills técnicas y fit cultural al contratar	4,30	1	5	
Proceso estratégico de selección	4,04	2	5	
Inducción	3,88	1	5	

Programas de Referidos	3,78	1	5
Contratación Selectiva	3,60	1	5

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la dimensión de *Reclutamiento y Selección* existe un alto nivel de utilización del Balance entre skills técnicas y Fit Cultural al contratar (4,30), mientras que la Contratación selectiva es la sub práctica menos utilizada (3,6).

Asimismo podemos indicar que Balance entre skills técnicas y Fit Cultural al contratar (4,30), es -contemplando todas las sub prácticas de las cinco dimensiones-, la que cuenta con mayor percepción de utilización por parte de los respondentes.

Tabla 19

Nivel de utilización de Práctica y Sub prácticas de Formación y Desarrollo en Compañías instaladas en Uruguay, 2017

Prácticas y Sub prácticas de High Performance	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar
FORMACIÓN Y DESARROLLO	3,93	3,48	4,14	0,26
High Potential con planes especiales de desarrollo	4,14	1	5	
Evaluaciones de Desempeño y planes de acción	4,12	1	5	
Modelo 70-20-10	4,12	2	5	
Coaching y Mentoring	3,88	2	5	
Planificación de la Formación	3,86	1	5	
Espacios múltiples para la formación	3,48	2	5	

Fuente: Elaboración propia

En la Dimensión Formación y Desarrollo, (la segunda dimensión relevada en el cuestionario), la sub práctica mayormente utilizada es High Potential con planes especiales de desarrollo (4,14), mientras que la sub práctica percibida con menor nivel de utilización

es la generación de Espacios múltiples para la Formación (3,48). En este caso, si analizamos el desvío estándar, la sub-práctica mayormente utilizada en esta dimensión no tiene una relevancia significativa por sobre el resto.

Tabla 20

Nivel de utilización de Práctica y Sub prácticas de Comunicación en Compañías instaladas en Uruguay, 2017

Prácticas y Sub prácticas de High Performance	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar
COMUNICACIÓN	3,96	3,68	4,22	0,19
Comunicación inter áreas	4,22	2	5	
Sistema de Comunicación Interna	4,08	1	5	
Conocimiento de Visión, Misión y Valores	4,02	1	5	
Comunicación de novedades relevantes	3,94	1	5	
Instancias de comunicación de resultados corporativos	3,82	1	5	
Conocimiento de su Evaluación de Desempeño y plan de acción	3,68	2	5	

Fuente: Elaboración propia

Comunicación es la dimensión que se ubicó en segundo lugar en nivel de utilización, dentro de las cinco relevadas, con un 3.96 de media. La sub práctica de mayor utilización dentro de la Dimensión *Comunicación* es la promoción de la Comunicación Inter Áreas (4,22), mientras que la sub práctica menos utilizada es el Conocimiento de su Evaluación de Desempeño y plan de acción (3,68) por parte del colaborador.

Tabla 21

Nivel de utilización de Práctica y Sub prácticas de Remuneración y Beneficios en Compañías instaladas en Uruguay, 2017

Prácticas y Sub prácticas de High Performance	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar
--	--------------	---------------	---------------	------------------------

REMUNERACION Y BENEFICIOS	4,01	3,48	4,28	0,36
Equidad interna	4,28	2	5	
Remuneración variable	4,16	2	5	
Paquete de beneficios competitivo	4,14	2	5	
Sistema alineado a los Objetivos y Valores	3,48	1	5	

Fuente: Elaboración propia

La Dimensión que nos habla del sistema de *Remuneración y Beneficios* implementado en las compañías, como ya lo vimos es la dimensión percibida con mayor nivel de utilización dentro de las cinco relevadas.

Dentro de ella, la sub práctica percibida como mayormente utilizada es la de manejo de Equidad Interna (4,28). Por su parte, la sub práctica Sistema de Remuneración Alineado a Objetivos y Valores (3,48), es la que posee menor nivel de utilización dentro de esta dimensión.

Tabla 22

Nivel de utilización de Práctica y Sub prácticas de Participación en Compañías instaladas en Uruguay, 2017

Prácticas y Sub prácticas de High Performance	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar
PARTICIPACION	3,58	3,46	3,72	0,11
Relación objetivos personales con objetivos corporativos	3,72	1	5	
Círculos de calidad, Focus group	3,60	1	5	
Liderazgo Participativo - Empoderamiento	3,54	1	5	
Participación en el diseño de Plan de Desarrollo	3,46	1	5	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente encontramos la Dimensión *Participación*, la cual recordemos a nivel general resultó la dimensión con menos percepción de utilización (3.58 su media), dentro de las cinco relevadas.

Dentro de la misma, la sub práctica mayormente utilizada es Relación objetivos personales con objetivos corporativos (3,72), mientras que la de menor utilización es Participación en el diseño de Plan de Desarrollo (3.46).

5.3. RELEVANCIA, MADUREZ, ALINEAMIENTO CON EL NEGOCIO E IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS DE HIGH PERFORMANCE EN LAS COMPAÑÍAS PARTICIPANTES

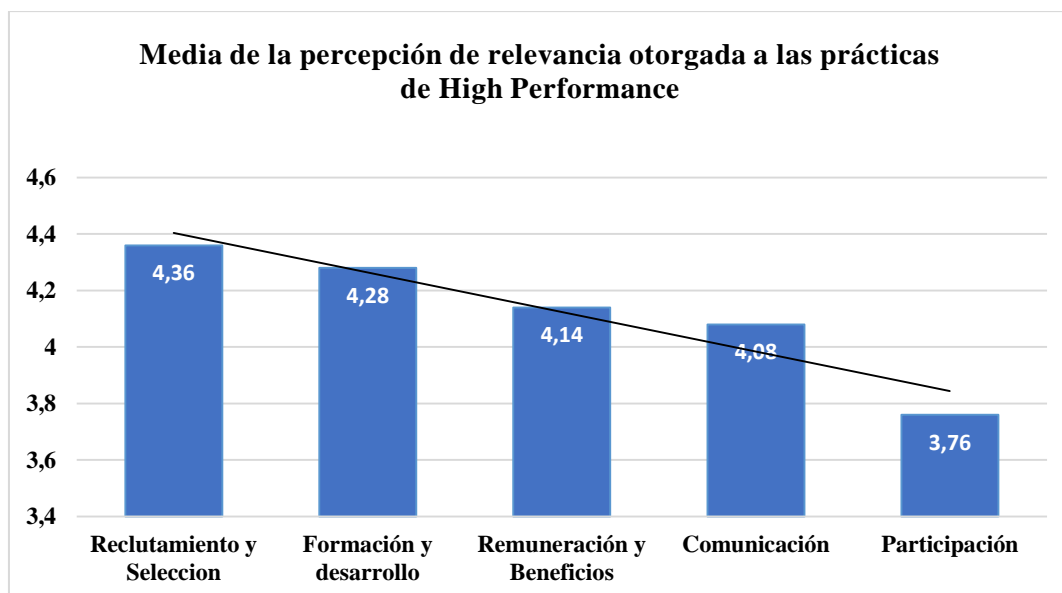
Luego de haber analizado la percepción que tienen los respondientes sobre la utilización de las cinco dimensiones claves de las prácticas de High Performance, pasaremos a evaluar: cómo perciben el papel que sus compañías les otorgan a estas prácticas, cuál es el nivel de desarrollo alcanzado, si existe alineamiento de las mismas a la estrategia corporativa, y el grado de impacto que tienen para el negocio.

En este sentido nos interesa conocer si existen desvíos entre la percepción de utilización de las prácticas respecto al resto de las variables analizadas.

5.3.1. PERCEPCIÓN DE RELEVANCIA OTORGADA POR LA COMPAÑÍA A LOS GRUPOS DE PRÁCTICAS SELECCIONADAS

Figura 8

Percepción de relevancia otorgada a las Prácticas de High Performance en compañías instaladas en Uruguay, 2017



Fuente: Elaboración propia

Nota: La pregunta presentada a los respondientes fue: "Cuál es su percepción de la dimensión..., de acuerdo a los siguientes ítems: Relevancia otorgada por su Compañía". Se debía elegir el "No existente" hasta "Altamente existente".

Cuando hablamos de relevancia, nos referimos a la importancia o significación que destaca de algo. En este caso se hace referencia a la importancia que según los respondientes las compañías le otorgan a cada práctica de High Performance.

Tabla 23*Percepción de Relevancia otorgada a la dimensión Reclutamiento y Selección*

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	4,36	2	5	0,27	4,63	4,09
Multinacional						
Con Sindicato	4,05	2	5	0,80	4,85	3,25
Sin Sindicato	4,63	4	5	0,50	5,13	4,13
Local						
Con Sindicato	4,43	4	5	0,51	4,94	3,92
Sin Sindicato	4,60	3	5	0,89	5,49	3,71
<100 empleados	4,35	3	5	0,95	5,30	3,40
100-200	4,15	3	5	0,60	4,75	3,55
200-300	3,83	3	5	0,41	4,24	3,42
>300	4,47	2	5	0,50	4,97	3,97

Fuente: elaboración propia

De los resultados obtenidos se desprende que el mayor promedio de percepción de relevancia según los respondentes lo tiene la dimensión Reclutamiento y Selección (4.36).

Dentro de la misma, si observamos los resultados según las características de las Compañías, la mayor diferencia surge en empresas sin sindicato, donde hay una mayor percepción de relevancia otorgada (4,63 en multinacionales y 4.60 en empresas locales), frente a las empresas con sindicato.

En cuanto a la cantidad de colaboradores, las empresas de la franja 200-300 empleados presentan una percepción de relevancia hacia la dimensión, menor al resto (3.83), dato que queda comprendido dentro del desvío estándar. Este dato tiene que ser un desvío.

Tabla 24*Percepción de Relevancia otorgada a la dimensión Formación y Desarrollo*

FORMACIÓN Y DESARROLLO						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	4,28	2	5	0,28	4,56	4,00
Multinacional						
Con Sindicato	3,94	2	5	0,94	4,88	3,00
Sin Sindicato	4,81	4	5	0,40	5,21	4,41
Local						
Con Sindicato	4,18	3	5	0,66	4,84	3,52
Sin Sindicato	4,60	4	5	0,55	5,15	4,05
<100 empleados	4,33	3	5	0,65	4,98	3,68
100-200	4,15	3	5	0,80	4,95	3,35
200-300	3,83	3	5	0,75	4,58	3,08
>300	4,47	2	5	0,84	5,31	3,63

Fuente: elaboración propia

Si bien esta dimensión no quedó ubicada en los extremos de las respuestas, se volcó hacia las dimensiones con una media mayor. Dentro de ella, nuevamente observamos mayor percepción de relevancia por parte de las empresa sin sindicato (4.81 y 4.60, multinacionales y locales respectivamente).

Por su parte, si analizamos por tamaño de empresas, las de más de 300 empleados son las que atribuyeron mayor relevancia en comparación a las más pequeñas (4.47), y nuevamente el promedio más bajo se observa en las empresas entre 200-300 empleados.

Tabla 25*Percepción de Relevancia otorgada a la dimensión Comunicación*

COMUNICACIÓN						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	4,08	1	5	0,25	4,33	3,83
Multinacional						
Con Sindicato	3,94	1	5	0,87	4,81	3,07
Sin Sindicato	4,45	4	5	0,52	4,97	3,93
Local						
Con Sindicato	3,87	2	5	0,89	4,76	2,98
Sin Sindicato	4,40	4	5	0,89	4,40	3,51
<100 empleados	4,41	3	5	0,76	5,17	3,65
100-200	3,69	1	5	1,03	4,72	2,66
200-300	4,00	4	4	0,00	4,00	4,00
>300	4,15	2	5	0,76	4,91	3,39

Fuente: elaboración propia

La dimensión *Comunicación* se ubicó dentro de la franja más baja de las dimensiones (4.08), luego de *Participación*. En el interior de la misma se vuelve a observar que las empresas con sindicato perciben una menor relevancia otorgada a esta dimensión (3.94 y 3.87, multinacionales y locales respectivamente).

En este caso las empresas más pequeñas, de menos de 100 colaboradores son las que perciben mayor relevancia otorgada a la Comunicación (4.41).

Tabla 25*Percepción de Relevancia otorgada a la dimensión Remuneración y Beneficios*

REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	4,14	2	5	0,19	4,33	3,95
Multinacional						
Con Sindicato	4,44	3	5	0,70	5,14	3,74
Sin Sindicato	4,27	3	5	0,65	4,92	3,62
Local						
Con Sindicato	3,62	2	5	0,70	4,32	2,92
Sin Sindicato	4,40	4	5	0,55	4,95	3,85
<100 empleados	4,16	3	5	0,72	4,88	3,44
100-200	4,00	2	5	0,91	4,91	3,09
200-300	4,33	4	5	0,52	4,85	3,81
>300	4,15	2	5	0,83	4,98	3,32

Fuente: elaboración propia

Esta dimensión quedó ubicada en la mediana de las cinco dimensiones cuya relevancia se está analizando (4,14).

Un dato significativo que surge en esta dimensión, y que no veníamos observando en las anteriormente analizadas, es que las empresas multinacionales con sindicato, perciben su sistema de *Remuneraciones y Beneficios* de manera sensiblemente más alta que las empresas locales con sindicato y las sin sindicato (3.62 y 4.40 respectivamente).

En cuanto al tamaño de las compañías, en este caso las del rango de entre 200 y 300 colaboradores perciben mayor relevancia otorgada (4,33).

Tabla 26*Percepción de Relevancia otorgada a la dimensión Participación*

PARTICIPACIÓN						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	3,76	1	5	0,23	3,99	3,53
Multinacional						
Con Sindicato	3,83	2	5	0,86	4,69	2,97
Sin Sindicato	3,90	2	5	1,04	4,94	2,86
Local						
Con Sindicato	3,43	1	5	1,09	4,52	2,34
Sin Sindicato	4,20	4	5	0,45	4,65	3,75
<100 empleados	4,08	2	5	0,90	4,98	3,18
100-200	3,38	1	5	1,04	4,42	2,34
200-300	3,66	3	4	0,52	4,18	3,14
>300	3,84	1	5	1,01	4,85	2,83

Fuente: elaboración propia

Por su parte el promedio más bajo en cuanto a la percepción que tienen los respondentes de la relevancia que las Compañías otorgan a las dimensiones, lo tiene la dimensión *Participación*, con un 3.76 de media.

En este caso podemos observar una diferencia entre las empresas locales y multinacionales sin sindicato. Las segundas perciben mejor *Participación* que las primeras (4.20 vs 3.90).

Por su parte las empresas de menor porte (menos de 100 empleados) le otorgan un 4.08 de relevancia, siendo el mayor promedio frente a empresas de mayor porte.

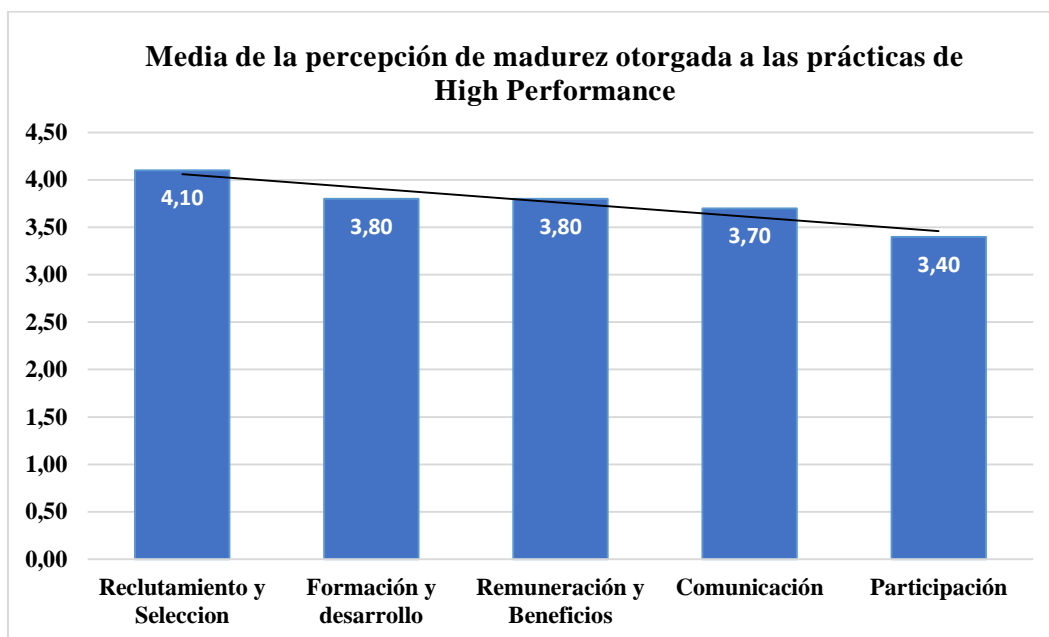
Dentro de esta dimensión, podemos observar que hubo respondentes que asignaron 1 (No existente) cuando respondieron según su percepción de la relevancia otorgada. Esto se observa en empresas locales con organización sindical. En cuanto al tamaño de la

compañía, hubo respondentes de empresas del rango de 100-200 colaboradores y >300 que asignaron también una relevancia inexistente.

5.3.2. PERCEPCIÓN DE MADUREZ OTORGADA POR LA COMPAÑÍA A LOS GRUPOS DE PRÁCTICAS SELECCIONADAS

Figura 9

Percepción de nivel de Madurez alcanzado por las Prácticas de High Performance en compañías instaladas en Uruguay, 2017



Fuente: elaboración propia

Nota: La pregunta presentada a los respondentes fue: “Cuál es su percepción de la dimensión, de acuerdo al siguiente ítem: Nivel de madurez alcanzado”. Se debía elegir desde el “No existente” al “Altamente existente”.

Cuando hablamos de madurez de una dimensión, nos estamos refiriendo al nivel de desarrollo y sistematización que la misma tiene, la solvencia de su aplicación y la robustez de sus prácticas.

Tabla 27

Percepción de Madurez otorgada a la dimensión Reclutamiento y Selección

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	4,08	3	5	0,16	4,24	3,92
Multinacional						
Con Sindicato	3,88	3	5	0,76	4,64	3,12
Sin Sindicato	4,45	3	5	0,69	5,14	3,76
Local						
Con Sindicato	4,00	3	5	0,37	4,37	3,63
Sin Sindicato	4,20	3	5	0,84	5,04	3,36
<100 empleados	4,08	3	5	0,79	4,87	3,29
100-200	4,00	3	5	0,58	4,58	3,42
200-300	3,50	3	4	0,55	4,05	2,95
>300	4,31	3	5	0,58	4,89	3,73

Fuente: elaboración propia

Analizando la percepción de madurez que la dimensión *Reclutamiento y Selección* tiene para los respondentes, es apreciable que la mayor diferencia se da nuevamente en las empresas multinacionales sin sindicato (4.45) y en segundo lugar las locales en mismas condiciones (4.20). Por su parte, las empresas de mayor porte (más de 300 colaboradores), son las que mayor percepción tiene sobre la madurez de las prácticas (4.31).

Tabla 28*Percepción de Madurez otorgada a la dimensión Formación y Desarrollo*

FORMACIÓN Y DESARROLLO						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	3,88	2	5	0,28	4,16	3,60
Multinacional						
Con Sindicato	3,66	3	5	0,59	4,25	3,07
Sin Sindicato	4,36	3	5	0,67	5,03	3,69
Local						
Con Sindicato	3,68	2	5	0,79	4,47	2,89
Sin Sindicato	4,20	4	5	0,45	4,65	3,75
<100 empleados	4,08	3	5	0,67	4,75	3,41
100-200	3,61	2	5	0,77	4,38	2,84
200-300	3,50	3	4	0,55	4,05	2,95
>300	4,50	3	5	0,71	5,21	3,79

Fuente: elaboración propia

La madurez en cuanto a la dimensión *Formación y Desarrollo* (3,88) nos indica que tanto para las empresas multinacionales y locales sin sindicato, la percepción es más alta que para el resto (4.36 y 4.20 respectivamente).

En cuanto al tamaño de la empresa, las empresas de más de 300 empleados son las que perciben mayor madurez (4.50).

Tabla 29

Percepción de Madurez otorgada a la dimensión Remuneración y Beneficios

REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	3,84	2	5	0,20	4,04	3,64
Multinacional						
Con Sindicato	4,16	3	5	0,62	4,78	3,54
Sin Sindicato	4,00	3	5	0,77	4,77	3,23
Local						
Con Sindicato	3,31	2	4	0,79	4,10	2,52
Sin Sindicato	3,31	2	4	0,79	4,10	2,52
<100 empleados	3,30	2	5	0,94	4,24	2,36
100-200	3,76	2	5	0,83	4,59	2,93
200-300	3,66	3	5	0,82	4,48	2,84
>300	3,94	2	5	0,71	4,65	3,23

Fuente: elaboración propia

Las empresas multinacionales perciben una mayor madurez en las prácticas de la dimensión *Remuneración y Beneficios* (4.16 las que tienen Sindicato y 4.00 las que no lo tienen).

En cuanto a la cantidad de colaboradores, no hay un tramo que haya mostrado una diferencia destacable, sino que en todos los tamaños de empresas los respondentes perciben poca madurez en el sistema de *Remuneración y Beneficios* (todos por debajo del 4 de media).

Tabla 30*Percepción de Madurez otorgada a la dimensión Comunicación*

COMUNICACIÓN						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	3,66	2	5	0,20	3,86	3,46
Multinacional						
Con Sindicato	3,94	2	5	0,64	4,58	3,30
Sin Sindicato	3,63	2	5	1,03	4,66	2,60
Local						
Con Sindicato	3,25	2	4	0,86	4,11	2,39
Sin Sindicato	4,00	3	5	0,71	4,71	3,29
<100 empleados	3,75	2	5	0,87	4,62	2,88
100-200	3,30	2	4	0,95	4,25	2,35
200-300	3,83	3	4	0,41	4,24	3,42
>300	3,78	2	5	0,85	4,63	2,93

Fuente: elaboración propia

La *Comunicación* (3,66) es una dimensión que en cuanto a su percepción de madurez no ha tenido mayor destaque.

Más allá de esos resultados, existen diferencias positivas en las empresas locales sin sindicato (4.00 de media).

Tabla 31*Percepción de Madurez otorgada a la dimensión Participación*

PARTICIPACIÓN						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	3,4	1	5	0,19	3,59	3,21
Multinacional						
Con Sindicato	3,50	2	4	0,62	4,12	2,88
Sin Sindicato	3,50	2	5	1,13	4,63	2,37
Local						
Con Sindicato	3,20	1	5	1,03	4,23	2,17
Sin Sindicato	4,00	4	4	0,52	4,52	3,48
<100 empleados	3,58	2	5	1,00	4,58	2,58
100-200	3,15	1	5	1,15	4,30	2,00
200-300	3,33	3	4	0,52	3,85	2,81
>300	3,40	1	5	0,90	4,30	2,50

Fuente: elaboración propia

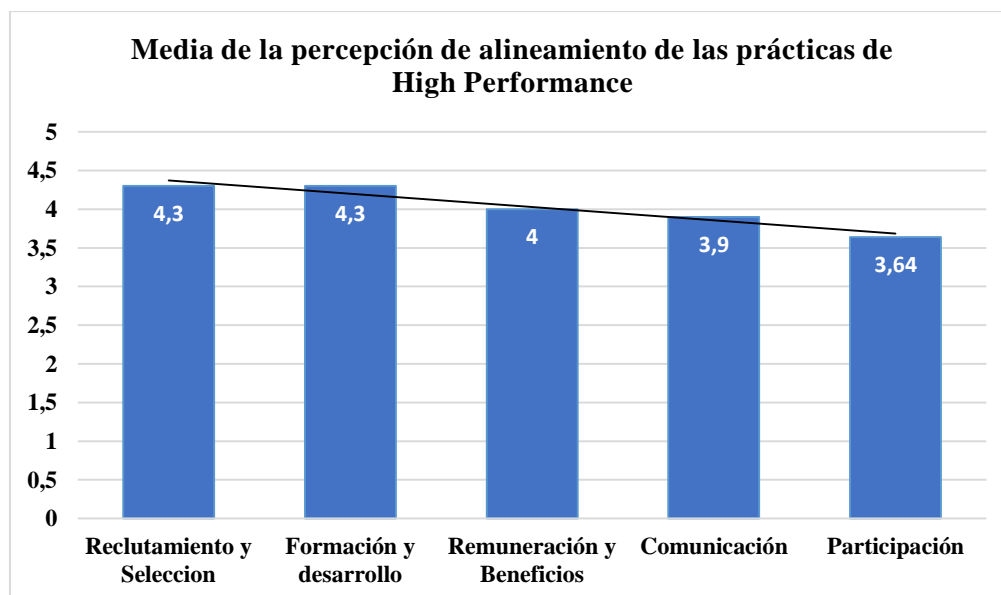
La dimensión percibida con menor nivel de madurez en las compañías es la *Participación*, destacándose que -salvo en las empresas locales sin sindicato (4.00)-, en todos los demás cortes realizados la media no ha llegado a 4.

Las empresas que menor nivel de madurez han percibido, son las locales con sindicato (3.20).

5.3.3. PERCEPCIÓN DE ALINEAMIENTO DEL GRUPO DE PRÁCTICAS SELECCIONADAS CON LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

Figura 10

Percepción de Alineamiento con la estrategia del negocio por las Prácticas de High Performance en compañías instaladas en Uruguay, 2017. El mismo ordenaría de mayor a menor el gráfico



Fuente: elaboración propia

Nota: La pregunta presentada a los respondentes fue: "Cuál es su percepción de la dimensión, de acuerdo al siguiente ítem: Alineamiento con la estrategia del negocio". Se debía elegir desde el "No existente" al "Altamente existente".

La siguiente percepción que se midió fue cuán alineadas están con la estrategia del negocio, las prácticas de High Performance en Recursos Humanos que utilizan las compañías.

Tabla 32*Percepción de Alineamiento con el negocio otorgada a la dimensión Reclutamiento y Selección*

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	4,28	2	5	1,52	5,80	2,76
Multinacional						
Con Sindicato	4,05	2	5	0,80	4,85	3,25
Sin Sindicato	4,45	3	5	0,69	5,14	3,76
Local						
Con Sindicato	4,31	3	5	0,60	4,91	3,71
Sin Sindicato	4,60	4	5	0,55	5,15	4,05
<100 empleados	4,25	2	5	0,87	5,12	3,38
100-200	4,23	3	5	0,60	4,83	3,63
200-300	3,66	3	4	0,52	4,18	3,14
>300	4,52	3	5	0,61	5,13	3,91

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la percepción de alineamiento con el negocio en las cinco dimensiones relevadas, nuevamente el mayor promedio se da en *Reclutamiento y Selección* (4.28).

Al igual que se ha observado en las dimensiones analizadas más arriba, los respondientes de las empresas multinacionales sin sindicato y las locales sin sindicato son las que perciben un mayor nivel de alineamiento (4.45 y 4.60 respectivamente).

En cuanto al tamaño de la empresa, las que tienen entre 200-300 empleados tienen una menor percepción de alineamiento con el negocio (3.66) que los otros tramos de cantidad de colaboradores, especialmente el de más de 300 (4,52).

Tabla 33

Percepción de Alineamiento con el negocio otorgada a la dimensión Formación y Desarrollo

FORMACIÓN Y DESARROLLO						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	4,08	2	5	0,32	4,40	3,76
Multinacional						
Con Sindicato	3,77	2	5	0,81	4,58	2,96
Sin Sindicato	4,45	4	5	0,52	4,97	3,93
Local						
Con Sindicato	4,00	2	5	0,82	4,82	3,18
Sin Sindicato	4,60	4	5	0,00	4,60	4,60
<100 empleados	4,16	3	5	0,72	4,88	3,44
100-200	3,84	2	5	0,69	4,53	3,15
200-300	3,50	3	4	0,55	4,05	2,95
>300	4,36	2	5	0,83	5,19	3,53

Fuente: elaboración propia

La dimensión *Formación y Desarrollo* tiene su mayor nivel de percepción de alineamiento con el negocio en el caso de las empresas locales sin sindicato (4.60) y seguida por las multinacionales sin organización sindical (4.45). Se destaca la baja percepción en las multinacionales con sindicato (3.77).

Las empresas de gran porte (más de 300 colaboradores), perciben buen nivel de alineamiento de las prácticas de High Performance con la estrategia del negocio (4.36), siendo la mayor media comparada con el resto de los cortes.

Tabla 34

Percepción de Alineamiento con el negocio otorgada a la dimensión Remuneración y Beneficios

REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	3,98	2	5	0,20	4,18	3,78
Multinacional						
Con Sindicato	4,16	2	5	0,71	4,87	3,45
Sin Sindicato	4,09	3	5	0,70	4,79	3,39
Local						
Con Sindicato	3,62	2	5	1,02	4,64	2,60
Sin Sindicato	4,20	3	5	0,84	5,04	3,36
<100 empleados	3,75	2	5	1,06	4,81	2,69
100-200	4,00	2	5	0,83	4,83	3,17
200-300	3,60	3	5	0,82	4,42	2,78
>300	4,21	2	5	0,85	5,06	3,36

Fuente: elaboración propia

El sistema de Remuneración y Beneficios es percibido con mayor nivel de alineamiento en las empresas multinacionales con sindicato que las locales en misma situación, con una considerable diferencia (4.16 vs 3.62), así como las empresas de más de 300 empleados (4.21).

Tabla 35

Percepción de Alineamiento con el negocio otorgada a la dimensión Comunicación

COMUNICACIÓN						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	3,88	1	5	0,35	4,23	3,53
Multinacional						
Con Sindicato	3,83	2	5	0,92	4,75	2,91
Sin Sindicato	4,09	3	5	0,83	4,92	3,26
Local						
Con Sindicato	3,62	1	5	1,09	4,71	2,53
Sin Sindicato	4,40	3	5	0,89	5,29	3,51

<100 empleados	4,00	2	5	1,04	5,04	2,96
100-200	3,46	1	5	1,20	4,66	2,26
200-300	3,50	3	4	0,55	4,05	2,95
>300	4,21	3	5	0,79	5,00	3,42

Fuente: elaboración propia

La dimensión *Comunicación* -aunque no estuvo ubicada dentro del menor promedio-, sí obtuvo una media muy baja (3.88), donde empresas locales con sindicato perciben inexistencia de alineamiento entre la *Comunicación* y la estrategia del negocio, así como sucede en las empresas con colaboradores en el tramo de 100-200 empleados (en ambos casos hubo respondentes que le asignaron 1 en la escala).

Tabla 36

Percepción de Alineamiento con el negocio otorgada a la dimensión Participación

PARTICIPACIÓN						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	3,64	1	5	0,24	3,88	3,40
Multinacional						
Con Sindicato	3,72	2	5	0,89	4,61	2,83
Sin Sindicato	3,63	2	5	0,89	0,89	-0,89
Local						
Con Sindicato	3,63	2	5	1,09	4,72	2,54
Sin Sindicato	3,37	1	5	0,45	3,82	2,92
<100 empleados	3,83	2	5	1,03	4,86	2,80
100-200	3,46	2	5	0,97	4,43	2,49
200-300	3,16	2	4	0,75	3,91	2,41
>300	3,78	1	5	1,03	4,81	2,75

Fuente: elaboración propia

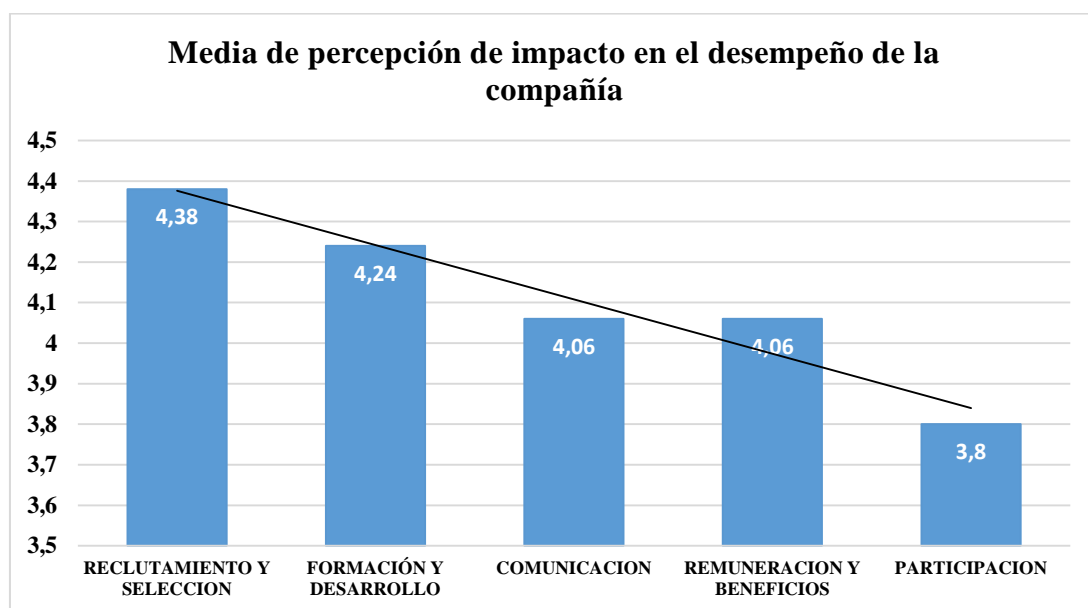
Nuevamente la dimensión Participación es la que según los respondentes tiene menor alineamiento con la estrategia del negocio (3.64 promedio total).

Según las características de las empresas, el promedio fue en todos los casos por debajo de 4, destacándose con las menores percepciones de alineamiento, las empresas locales sin sindicato (3.37) -donde hay respondentes que indican absoluta inexistencia- y las del tramo 200-300 empleados (3.16).

5.3.4. PERCEPCIÓN DE IMPACTO DEL GRUPO DE PRÁCTICAS SELECCIONADAS EN EL DESEMPEÑO DE LA COMPAÑÍA

Figura 11

Percepción de impacto de las Prácticas de High Performance en el desempeño de las compañías instaladas en Uruguay, 2017



Fuente: elaboración propia

Respecto a la percepción de impacto en el desempeño de la organización, el mayor promedio se da nuevamente en la dimensión *Reclutamiento y Selección* (4.38).

La dimensión con la menor percepción de impacto en el desempeño de la organización es al igual que en otras variables, la dimensión *Participación*, con un promedio general de 3.8.

Tabla 37

Percepción de impacto en el desempeño de la compañía otorgada a la dimensión Reclutamiento y Selección

	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	4,38	2	5	0,24	4,62	4,14
Multinacional						
Con Sindicato	4,32	2	5	0,77	5,09	3,55
Sin Sindicato	4,54	4	5	0,52	5,06	4,02
Local						
Con Sindicato	4,31	3	5	0,70	5,01	3,61
Sin Sindicato	4,40	4	5	0,55	4,95	3,85
<100 empleados	4,41	2	5	0,90	5,31	3,51
100-200	4,61	4	5	0,51	5,12	4,10
200-300	3,83	3	4	0,41	4,24	3,42
>300	4,36	3	5	0,60	4,96	3,76

Fuente: elaboración propia

Según las características de las empresas, las que observan un mayor impacto son las empresas multinacionales sin Sindicato (4.54), seguidas por las locales sin Sindicato (4.40).

El menor promedio se da en las empresas con cantidad de colaboradores en la franja de 200-300 (3.83).

Tabla 38

Percepción de impacto en el desempeño de la compañía otorgada a la dimensión Formación y Desarrollo

FORMACIÓN Y DESARROLLO						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	4,38	2	5	0,24	4,62	4,14
Multinacional						
Con Sindicato	4,16	3	5	0,62	4,78	3,54
Sin Sindicato	4,45	3	5	0,69	5,14	3,76
Local						
Con Sindicato	4,06	3	5	0,68	4,74	3,38
Sin Sindicato	4,60	4	5	0,55	5,15	4,05
<100 empleados	4,50	3	5	0,67	5,17	3,83
100-200	3,92	3	5	0,73	4,65	3,19
200-300	4,16	3	5	0,75	4,91	3,41
>300	4,31	4	5	0,48	4,79	3,83

Fuente: elaboración propia

La dimensión *Formación y Desarrollo* es también percibida con un alto nivel de impacto en el desempeño (4.38), destacándose las empresas locales sin sindicato (4.60) y las empresas de menos de 100 empleados (4.50).

Tabla 39

Percepción de impacto en el desempeño de la compañía otorgada a la dimensión Comunicación

COMUNICACIÓN						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	4,06	2	5	0,18	4,24	3,88
Multinacional						
Con Sindicato	4,05	2	5	0,80	4,85	3,25
Sin Sindicato	4,09	3	5	0,94	5,03	3,15
Local						
Con Sindicato	3,93	3	5	0,85	4,78	3,08
Sin Sindicato	4,40	4	5	0,55	4,95	3,85

<100 empleados	4,33	3	5	0,78	5,11	3,55
100-200	3,76	2	5	0,93	4,69	2,83
200-300	3,83	3	5	0,75	9,58	8,08
>300	4,15	3	5	0,75	4,90	3,40

Fuente: elaboración propia

La dimensión *Comunicación*, junto con la de *Remuneración y Beneficios* comparten el mismo nivel de impacto en el desempeño (4.06).

En el caso de la *Comunicación*, las empresas locales con sindicato son las que muestran menor percepción que el resto de las empresas (3.93).

Tabla 40

Percepción de impacto en el desempeño de la compañía otorgada a la dimensión Remuneración y Beneficios

REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	4,06	2	5	0,29	4,35	3,77
Multinacional						
Con Sindicato	3,91	2	5	0,87	4,78	3,04
Sin Sindicato	4,37	3	5	0,62	4,99	3,75
Local						
Con Sindicato	3,62	2	5	0,96	4,58	2,66
Sin Sindicato	4,20	4	5	0,45	4,65	3,75
<100 empleados	4,25	3	5	0,62	4,87	3,63
100-200	4,00	3	5	0,82	4,82	3,18
200-300	3,50	2	5	1,05	4,55	2,45
>300	4,15	2	5	0,83	4,98	3,32

Fuente: elaboración propia

Por su parte, en la dimensión de *Remuneración y Beneficios*, la percepción de impacto en las empresas locales con sindicato es llamativamente baja (3.62), al igual que

las empresas multinacionales con organización sindical (3.91) y las que tienen entre 200 y 300 colaboradores (3.50).

Tabla 41

Percepción de impacto en el desempeño de la compañía otorgada a la dimensión Participación

PARTICIPACIÓN						
	Media	Mínima	Máxima	Desvío estándar	Rango max de dispersión	Rango min de dispersión
	3,8	1	5	0,29	4,09	3,51
Multinacional						
Con Sindicato	3,67	1	5	0,91	4,58	2,76
Sin Sindicato	4,06	2	5	1,06	5,12	3,00
Local						
Con Sindicato	3,50	1	5	1,10	4,60	2,40
Sin Sindicato	4,20	4	5	0,45	4,65	3,75
<100 empleados	4,25	2	5	0,97	5,22	3,28
100-200	3,38	2	5	0,87	4,25	2,51
200-300	3,50	3	4	0,55	4,05	2,95
>300	3,80	1	5	1,07	4,87	2,73

Fuente: elaboración propia

Finalmente, en lo que refiere a la *Participación*, se reitera la constante de ser la dimensión con menos percepción, en este caso de impacto en rendimiento del negocio.

Las empresas multinacionales y las locales que cuentan con sindicato, son las que mostraron una menor percepción de impacto (3.50 y 3.67 respectivamente). Asimismo las empresas de 100 a 200 colaboradores, muestran también una percepción baja (3.50).

5.4. RESULTANTES DEL ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INTRA DIMENSIONES

Al realizarse un análisis de las variables mencionadas, dentro de cada dimensión (ver Anexo 2), es posible sostener que existen diferencias apreciables entre las percepciones de Utilización, Relevancia, Madurez, Alineamiento e Impacto.

En este escenario, podemos concluir que:

- *Reclutamiento y Selección:* su nivel de utilización es el segundo más bajo (3,92), sin embargo en el resto de las variables obtiene medias más altas. Esto nos puede estar hablando de que se trata de una práctica que las organizaciones no pueden evitar utilizar, sin embargo aún hay oportunidades a la hora de incorporar nuevas sub-prácticas que orienten de mejor manera los resultados.
- *Formación y Desarrollo:* se trata de la tercer práctica más utilizada (3,92). Al analizar la Relevancia, Madurez, Alineamiento e Impacto en relación a la misma, podemos observar que se encuentra en segundo lugar en todas las variables. Sin embargo, es destacable observar la diferencia existente entre la percepción de Relevancia (4,28) y la percepción de Madurez (3,88). En este escenario podemos concluir que si bien la organización detecta la Relevancia, Impacto y Alineamiento, es probable que el nivel de Madurez de esta práctica produzca su bajo nivel de utilización.
- *Remuneración y Beneficios:* en esta dimensión llama la atención que es la más utilizada en relación a las restantes dimensiones (4,01 de media), pero a nivel de percepción de Relevancia, Madurez, Alineamiento e Impacto es la tercera

dimensión más baja. Esto nos puede estar indicando que si bien existe un sistema de prácticas y sub-prácticas de *Remuneración y Beneficios*, aún queda un camino por recorrer para que el mismo se transforme en una verdadera práctica de High Performance.

- *Comunicación*: se puede apreciar que es la segunda dimensión más utilizada (3,96 de media), sin embargo sorprenden los bajos niveles de Madurez y Alineamiento percibidos (3,66 y 3,88 respectivamente). En este caso podríamos concluir que si bien la práctica se está utilizando, queda aún un importante camino para incrementar niveles de madurez y especialmente para que tenga un verdadero vínculo con la estrategia del negocio.
- *Participación*: por último, como hemos mencionado anteriormente, la *Participación* ha sido consistentemente baja en todas las variables. En un escenario donde empresas internacionales incorporan prácticas de Alto Involucramiento (Lawler, 1992), será fundamental que las organizaciones instaladas en Uruguay puedan re-analizar estas prácticas y sus posibilidades de aplicación en el contexto local, que generen mejores resultados en su gestión de Recursos Humanos.

5.5. RELACIÓN ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS Y EL NIVEL DE UTILIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE HIGH PERFORMANCE

Nuestro último objetivo específico se centró en realizar relaciones entre ciertas características específicas de las empresas y su nivel de utilización de las Prácticas de High Performance.

Tabla 42

Relación entre características de las compañías y nivel de utilización de las prácticas de High Performance

CARACTERÍSTICA	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	FORMACIÓN Y DESARROLLO	COMUNICACION	REMUNERACION Y BENEFICIOS	PARTICIPACIÓN
Multinacional	3,94	4,01	4,10	4,02	3,71
Local	3,88	3,81	3,76	4,00	3,39
Con Sindicato	3,77	3,84	3,84	3,94	3,53
Sin Sindicato	4,22	4,11	4,20	4,17	3,53
<100 empleados	3,95	3,91	3,87	3,95	3,58
100-200	3,89	3,82	3,85	3,96	3,30
200-300	3,66	3,77	4,02	3,79	3,41
>300	4,00	4,07	4,06	4,07	3,58

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 42 volvemos a encontrar elementos similares a los sub-apartados anteriores.

Como elemento general, es posible observar que las organizaciones de origen multinacional y las compañías sin sindicato poseen mayores niveles de utilización de prácticas de High Performance. Por el contrario, las compañías locales y con sindicato, poseen menores niveles de utilización de estas prácticas.

Por su parte, cuando observamos el tamaño de las organizaciones, vemos que las que tienen más de 300 colaboradores poseen mayores niveles de utilización de prácticas de High Performance. Sin embargo, esta tendencia no se mantiene cuando observamos las organizaciones entre 200 y 300 colaboradores, ya que sus niveles de utilización de estas prácticas decaen frente a las compañías de 100 a 200 empleados.

Por último, cabe destacar que hemos detectado altos niveles de utilización de prácticas de High Performance en las empresas de menos de 100 colaboradores.

Al adentrarnos específicamente en las dimensiones, y tomando en cuenta las características de las organizaciones, podemos indicar que:

- Las cinco dimensiones relevadas tienen un mayor nivel de utilización en las empresas multinacionales. En efecto, es en estas compañías donde observamos en todos los casos una predominancia de las prácticas en comparación con las empresas locales.
- En relación a su procedencia, las organizaciones multinacionales tienen mayores niveles de percepción de utilización de *Comunicación* (4,10), *Remuneración y beneficios* (4,02) y *Formación y Desarrollo* (4,01), mientras que las dimensiones más bajas son *Reclutamiento y Selección* (3,94) y *Participación* (3,71).

Por su parte, las organizaciones locales poseen mayor percepción de utilización a *Reclutamiento y Selección* (3,88) y *Remuneración y Beneficios* (4), mientras que cuentan con menor percepción de utilización de *Formación y Desarrollo* (3,81), *Comunicación* (3,76) y *Participación* (3,39).

Otro dato a destacar es que, sectorizando las empresas en función de la existencia o no de sindicato, se destaca que las que no lo tienen hacen un mayor uso de las prácticas de High Performance que las que cuentan con estas organizaciones. En efecto, salvo la dimensión *Participación* que tuvo igual media de percepción de utilización en los dos tipos de compañías, en el resto de las dimensiones la predominancia es destacablemente mayor en las compañías sin sindicato.

Finalmente podemos destacar que cuando el análisis se hace sobre el tamaño de las empresas, las que tienen más de 300 colaboradores aplican más prácticas de High Performance que las empresas de menor tamaño. La única excepción se da en la dimensión *Participación*, en la cual comparten la misma media las empresas de más de 300 empleados y las de menos de 100 (3.58), mientras que en el resto de las dimensiones el número más alto se da en las compañías de mayor porte.

Es de destacar que la dimensión *Participación* muestra bajos niveles de utilización siempre, independientemente de las características de la compañía.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este trabajo hemos investigado la utilización de las Prácticas de High Performance en Recursos Humanos dentro de compañías instaladas en Uruguay reconocidas como mejores lugares para trabajar según Great Place to Work®, o que aspiran a serlo. Asimismo indagamos sobre las percepciones de relevancia, madurez, impacto en el rendimiento y alineamiento de las mismas con la estrategia del negocio.

Utilizando como modelo teórico las 4 dimensiones o grupos de prácticas de Recursos Humanos de High Performance de Lawler (1992): *Formación, Capacitación, Comunicación y Participación* y añadiendo una dimensión del modelo de Pfeffer (1998): *Selección*, generamos un cuestionario que sirvió como instrumento para relevar los datos de las empresas contempladas dentro de la muestra.

En el Capítulo 5 describimos en detalle los resultados y hallazgos, mientras que en este capítulo nos enfocaremos en la discusión, conclusiones y recomendaciones.

6.1. CONCLUSIONES GENERALES

Luego de haber recorrido la extensa literatura internacional así como regional y local existente acerca de las Prácticas de High Performance en Recursos Humanos, hemos encontrado diversas definiciones, abordajes y clasificaciones de las mismas.

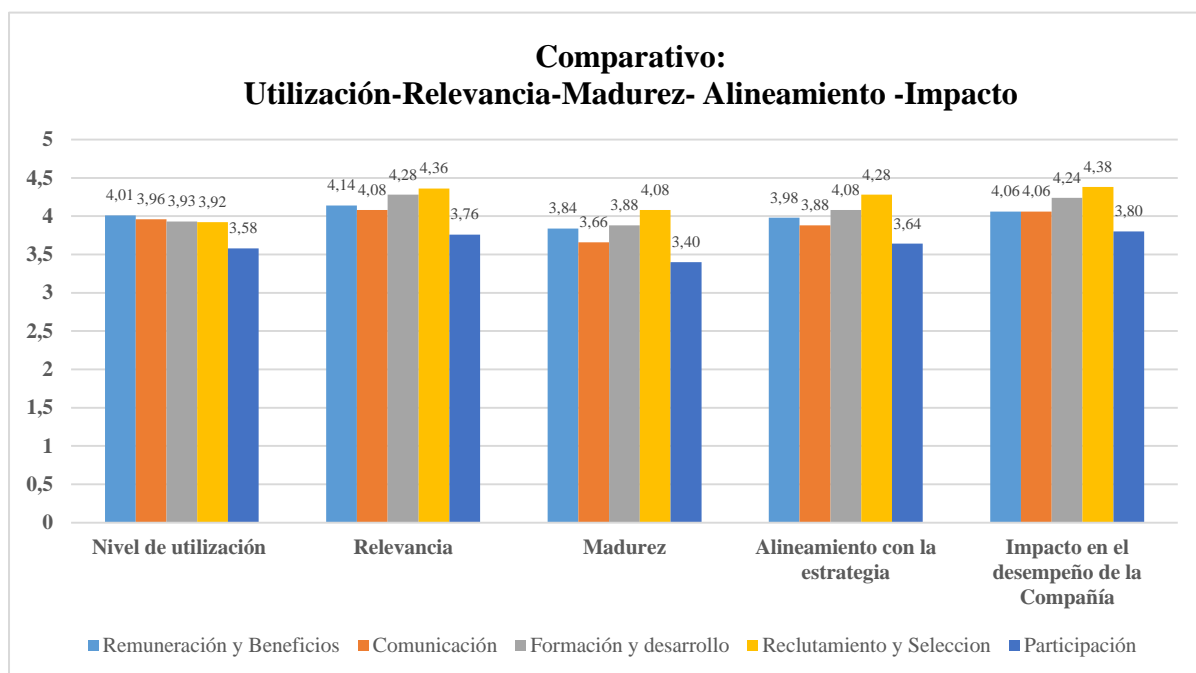
Como elemento en común hallamos la relación entre la implementación de estas prácticas y el impacto en el rendimiento de las organizaciones donde las mismas son aplicadas, generando una fuente de ventaja competitiva.

Otro de los elementos que atraviesan a la literatura en esta materia, es la necesidad de que la aplicación de las prácticas mantenga cierto alineamiento con la estrategia del negocio, ya que de lo contrario, éstas no generarán los resultados esperados.

Tal como hemos visto a lo largo de nuestro estudio, relevamos en la muestra de empresas respondentes de nuestro cuestionario, las percepciones de utilización, relevancia otorgada, madurez, alineamiento e impacto de cada dimensión.

En función de los datos obtenidos, realizamos un comparativo entre las percepciones sobre las distintas variables, cuyos resultados podemos observar en la siguiente figura:

Figura 12
Comparativo entre Utilización, Relevancia, Madurez, Alineamiento e Impacto de las prácticas de High Performance en Recursos Humanos – Uruguay 2017



Fuente: Elaboración propia

Como primer hallazgo podemos observar que la dimensión *Participación* aparece consistentemente baja en las distintas variables de nuestro estudio.

Otro elemento que se destaca es que la Madurez surge como la variable más baja, excepto en la dimensión *Reclutamiento y Selección*. Esto puede indicar que si bien éstas prácticas de Recursos Humanos de High Performance son utilizadas, el nivel de sistematización, complejidad y calidad de las mismas podría no estar en los mejores niveles.

En contrapartida, la variable Impacto en los resultados corporativos, en conjunto con Relevancia otorgada, son las que tienen una media más alta en todas las dimensiones (excepto *Participación*, como se ha visto). Esto podría indicar que las organizaciones son conscientes de la relevancia y el impacto que dichas prácticas poseen para el negocio, sin embargo por cuestiones de madurez, quizá no estén pudiendo implementarlas con mayor rigor.

Recordando la vinculación imprescindible que indica Pfeffer (1998) entre las prácticas de Recursos Humanos de High Performance y el alineamiento con la estrategia del negocio-, esta investigación revela un importante camino aún por recorrer en esta relación. En este sentido, la variable de Alineamiento con la estrategia del negocio es la segunda más baja, excepto en las Dimensiones más tradicionales: *Reclutamiento y Selección y Formación y Desarrollo*.

Asimismo las prácticas de High Performance en Recursos Humanos, son prácticas separadas pero interconectadas (Huselid, 1995). Al analizar las diferencias en la variable Alineamiento con la estrategia del negocio, podemos concluir en lo siguiente: si una compañía recluta, selecciona y desarrolla sin alinear el resto de sus prácticas (como *Remuneración y Beneficios, Comunicación y Participación*) con la estrategia de su

negocio, el impacto en el rendimiento organizacional puede no ser el esperado. Esto generará un círculo continuo (o “loop”), ya que se deberá reclutar más, frente a la poca retención de los talentos, debido a que no son adecuadamente remunerados desde una perspectiva estratégica, o porque no se sienten involucrados en los objetivos corporativos, y así sucesivamente.

Dentro de la realidad Uruguaya, no podemos desconocer el punto que indica Neira (2011) al referirse al factor sindicalización y la incidencia sobre la implementación de instrumentos de gestión y de modelos de gestión integral. Este podría ser un elemento que enlentezca en las empresas la generación de un sistema interconectado de prácticas de Recursos Humanos de High Performance, de acuerdo arrojan ciertos resultados de nuestro estudio.

Otro elemento que debemos considerar dentro de la falta de sistematización de las prácticas en algunas empresas, es el que mencionan Labadie y Cassoni (2012), cuando analizaron la relevancia otorgada por el resto de las áreas a los Departamento de Recursos Humanos. Dentro de sus hallazgos se encontraba una tendencia a considerar que los Departamentos de Recursos Humanos no tenían -al momento del estudio - un conocimiento profundo acerca de las mejores prácticas. Esto era reforzado por un mayor porcentaje de empresas que tenían un modelo de gestión simple, frente a la gestión profesional y a la estratégica.

Al realizar un especial foco en la comparación entre la percepción de utilización de las prácticas y sub-prácticas de High Performance con la percepción de relevancia otorgada por la compañía a las mismas, podemos observar una tendencia de percepción de relevancia mayor que el nivel de utilización de cada práctica.

Asimismo, si bien la dimensión con mayor percepción de utilización es la de *Remuneración y Beneficios*, al momento de indagar en la percepción de relevancia, no es la que obtiene mayor relevancia percibida. Por el contrario, es *Reclutamiento y Selección* la que se percibe como más relevante, mientras que su percepción de utilización es la segunda dimensión más baja.

Por su parte, observamos que la percepción de las prácticas de *Participación* es baja en todas las variables analizadas, lo que nos habla de que no solamente se percibe bajo nivel de utilización, sino que además poca relevancia otorgada, una madurez no alcanzada, unas prácticas poco alineadas a la estrategia organizacional, y por ende poco impacto de las mismas en los resultados corporativos.

Frente a estos hallazgos relacionados con la dimensión Participación, podemos analizar que es probable que las organizaciones posean una baja utilización de esta dimensión en relación a las particularidades del contexto local.

Tal como plantean Elvira y Dávila (2005), las particularidades socio-culturales de Latinoamérica podrían explicar algunas formas y prácticas de trabajo. En el caso puntual de Uruguay sin dudas el contexto sindical podría explicar la dificultad para aplicar determinadas sub - prácticas de Participación.

Asimismo, las características, la historia de la región y del país, con una determinada estructura socio-económica-política, probablemente impacten en la mayor o menor implementación de las prácticas de High Performance. El estilo preferentemente jerárquico y paternalista, con una mayor tendencia a la centralización y la elección de lo estructurado por sobre la incertidumbre, dificultan la adopción de prácticas vinculadas a diferentes dimensiones seleccionadas.

De cualquier manera, considerando la existencia de los modelos universalista y contingente, es recomendable que las organizaciones puedan analizar las mejores prácticas en relación a su contexto, en lugar de adoptar una serie de prácticas impulsadas en otras regiones.

De esta forma, no se tratará de aplicar “mejores prácticas” sino de analizar la estrategia del negocio, el contexto en el que se encuentra inmerso y diseñar e implementar prácticas de High Performance que puedan promover el engagement de los colaboradores y alcanzar los objetivos organizacionales.

6.2. CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

6.2.1. LAS PRÁCTICAS Y SUB-PRÁCTICAS DE HIGH PERFORMANCE EN RECURSOS HUMANOS MAYORMENTE UTILIZADAS EN URUGUAY

A partir de los hallazgos de nuestro estudio sobre las cinco dimensiones claves para gestionar los Recursos Humanos, estamos en condiciones de concluir cuáles son las prácticas y sub-prácticas mayormente utilizadas por las compañías instaladas en Uruguay consideradas como los mejores lugares para trabajar según las encuestas de Great Place to Work®, o de aquellas empresas auto percibidas como los mejores lugares y que aplican el modelo Great Place to Work®.

A modo ilustrativo, presentamos la siguiente tabla que ofrece un ranking de las sub-prácticas más utilizadas (las que obtuvieron valores mayores a 4,00 de media) y las menos utilizadas (ubicadas debajo de la media del 3.50).

Tabla 43

Ranking de sub-prácticas de Recursos Humanos de High Performance según nivel de utilización – Uruguay 2017

Sub-prácticas de Recursos Humanos de High Performance	Media	Dimensión
Balance entre skills técnicas y fit cultural al contratar	4,30	Reclutamiento y Selección
Equidad interna	4,28	Remuneración y Beneficios
Comunicación inter áreas	4,22	Comunicación
Remuneración variable	4,16	Remuneración y Beneficios
Paquete de beneficios competitivo	4,14	Remuneración y Beneficios
High Potential con planes especiales de desarrollo	4,14	Formación y Desarrollo
Evaluaciones de Desempeño y planes de acción	4,12	Formación y Desarrollo
Modelo 70-20-10	4,12	Formación y Desarrollo
Sistema de Comunicación Interna	4,08	Comunicación
Proceso estratégico de selección	4,04	Reclutamiento y Selección
Conocimiento de Visión, Misión y Valores	4,02	Comunicación
Comunicación de novedades relevantes	3,94	Comunicación
Coaching y Mentoring	3,88	Formación y Desarrollo
Inducción	3,88	Reclutamiento y Selección
Planificación de la Formación	3,86	Formación y Desarrollo
Instancias de comunicación de resultados corporativos	3,82	Comunicación
Programas de Referidos	3,78	Reclutamiento y Selección
Relación objetivos personales con objetivos corporativos	3,72	Participación
Conocimiento de su Evaluación de Desempeño y plan de acción	3,68	Comunicación
Contratación Selectiva	3,60	Reclutamiento y Selección
Círculos de calidad, Focus group	3,60	Participación
Liderazgo Participativo – Empoderamiento	3,54	Participación
Sistema alineado a los Objetivos y Valores	3,48	Remuneración y Beneficios
Espacios múltiples para la formación	3,48	Formación y Desarrollo
Participación en el diseño de Plan de Desarrollo	3,46	Participación

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta tabla podemos concluir que las mejores empresas para trabajar integrantes de la muestra utilizada en nuestro estudio, aplican mayormente un sistema integrado por las siguientes prácticas y sub-prácticas:

Sistema de remuneración apoyado en la equidad interna
Remuneración variable o bono asociado al desempeño
Sistema de remuneración y beneficios competitivo en el mercado
Adecuada comunicación y colaboración inter áreas
Sistema de comunicación interna utilizado correctamente
Asignación de planes especiales de desarrollo para los colaboradores “high potential”
Sistema de evaluación de desempeño y generación de plan de desarrollo asociado al mismo
Desarrollo basado en el modelo 70-20-10
Selección de colaboradores con adecuado balance de skills técnicas y fit cultural

Contrariamente, los resultados nos indican que las prácticas relacionadas con la *Participación* de los colaboradores son las menos utilizadas por las mejores empresas para trabajar o que aspiran a serlo.

A partir de los análisis al interior de cada una de las cinco dimensiones estudiadas, podemos encontrar datos relevantes que nos continúan ilustrando sobre la realidad de este tópico en Uruguay.

Dentro de la dimensión *Reclutamiento y Selección*, como ya vimos, existe un alto nivel de utilización del Balance entre skills técnicas y Fit Cultural al contratar, lo que nos da cuenta de que las compañías al seleccionar a sus colaboradores no sólo consideran los elementos técnicos para el puesto, sino que también contemplan elementos de adaptabilidad a la cultura organizacional. Es así que dentro de una práctica de Recursos Humanos de las más tradicionales, (ya que todas las empresas utilizan un determinado sistema para

seleccionar a sus colaboradores), con el tiempo se han ido incorporando elementos de mayor sofisticación que permitan una selección más efectiva.

Por su parte, dentro de la dimensión de *Formación y Desarrollo*, la sub práctica mayormente utilizada es High Potential con planes especiales de desarrollo, lo que nos indica que los respondentes perciben un buen foco en los planes de desarrollo para aquellos colaboradores considerados como talentos con potencial dentro de las Compañías.

Esto nos remite al Modelo Integrador, el que sostiene que no debería existir una única forma de gestionar a los colaboradores, ya que diferentes colaboradores requieren diferentes modelo de gestión (Lepak y Snell, 1999).

En contradicción con esto, dentro de la Dimensión *Formación y Desarrollo* se percibe la existencia de pocos espacios para la formación, lo que nos habla de que si bien se pone foco en desarrollar a los talentos, hay una percepción de que en general los espacios para el desarrollo no son suficientes.

En este punto, la interrogante que puede plantearse es si las compañías diseñan planes especiales de desarrollo para sus mayores talentos, pero no así para el resto de los colaboradores, o si, por el contrario, se generan planes de desarrollo que luego no llegan a ser implementados.

Asimismo, dentro de la dimensión *Comunicación*, la sub práctica que obtuvo mayor percepción de utilización es la refiere a la comunicación y colaboración entre las distintas áreas.

Si analizamos cómo se fueron ubicando los diversos resultados dentro de esta dimensión, podemos concluir que la comunicación percibida decae cuando comenzamos a

hablar de la comunicación desde el management hacia los colaboradores. En efecto, si bien los colaboradores entre sí tienen un buen nivel de comunicación desde las áreas en las que cada uno actúa, y la comunicación interna es percibida dentro de los resultados totales como positiva, cuando ingresamos en ítems como Comunicación de novedades relevantes, Instancias de comunicación de resultados corporativos y Conocimiento de su Evaluación de Desempeño y plan de acción, los ítems decaen sustancialmente. Esto nos estaría hablando de una escasa comunicación a nivel estratégico.

Haciendo foco en la pregunta de Conocimiento de su Evaluación de Desempeño y plan de acción, -vista como la sub práctica con menos utilización dentro de la dimensión *Comunicación*-, en términos generales los colaboradores no estarían conociendo y pudiendo accionar sobre sus oportunidades de mejora, lo cual también terminará impactando a la dimensión *Formación y Desarrollo* dentro de la organización.

Si sumamos a ello que dentro de *Formación y Desarrollo*, hay una percepción positiva hacia la sub práctica de asignar planes especiales a los mejores talentos, la interrogante que surge es cómo lograr retener a estos talentos sin una adecuada comunicación de los aspectos a desarrollar por estos colaboradores, y por tanto luego no afectar la dimensión de *Reclutamiento y Selección*.

Analizando en el interior de la dimensión *Remuneración y Beneficios*, observamos que frente a la consigna “el sistema se apoya en un criterio de equidad interna”, los respondentes entienden que es así, que existe un criterio de equidad interna al momento de evaluar el sistema que remunera el trabajo de los colaboradores.

Sin embargo, cuando se hace foco en el vínculo entre el sistema de remuneración y los objetivos estratégicos, frente a la consigna: “existe un Sistema alineado a los Objetivos y Valores de la Compañía”, el mismo es percibido como muy tenue.

Finalmente, dentro de la dimensión *Participación*, frente al ítem “los Colaboradores conocen cómo sus Objetivos se relacionan con los Objetivos corporativos”, los repondentes mostraron una buena percepción de utilización dentro esta sub práctica, lo que habla de que los trabajadores entienden cómo su contribución dialoga con los objetivos de la compañía.

Sin embargo, sabemos que la media obtenida es aún baja en relación a la media de las otras sub-prácticas de las restantes categorías, y esto también puede relacionarse con las oportunidades detectadas en relación a la Comunicación y Remuneración descriptas.

6.2.2. IMPACTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES EN LAS PRÁCTICAS Y SUB-PRÁCTICAS UTILIZADAS

Dentro de los hallazgos de nuestra investigación hemos detectado que existen diferencias entre la Utilización, Relevancia, Madurez, Alineamiento e Impacto de las prácticas de Recursos Humanos de High Performance según las características concretas de la organización.

Esto coincide con los hallazgos de Labadie y Cassoni (2012) acerca de la existencia de una segmentación de ciertos tipos de prácticas en relación al tamaño de la empresa así como su procedencia (pequeñas vs grandes; multinacionales vs nacionales). En este sentido, se tiende a concluir que las organizaciones más pequeñas e informales tendrán

prácticas más flexibles a diferencia de las grandes empresas que requieren otros niveles de sofisticación.

En este escenario, en nuestro estudio, hemos podido detectar que:

- Un elemento que se destaca es que las 5 dimensiones aparecen con una diferencia positiva de las organizaciones multinacionales por sobre las locales.
- Todas las dimensiones tuvieron una diferencia positiva de las organizaciones sin sindicato por sobre las organizaciones con sindicato, excepto la dimensión *Participación*, que fue percibida como la más baja en las dos grupos de empresas por igual (3,53 de media).
- Todas las dimensiones tuvieron mayores niveles de percepción de utilización en las organizaciones de más de 300 colaboradores (incluida *Participación*), destacándose que la dimensión *Participación* fue percibida de la misma forma también en las organizaciones de menos de 100 colaboradores (3,58 de media).
- Los respondentes de las organizaciones entre 200 y 300 colaboradores tiene una percepción de utilización de prácticas de High Performance más baja en la mayoría de sus dimensiones.
- En su mayoría, las organizaciones con sindicato perciben las distintas variables (Utilización, Relevancia, Madurez, Alineamiento e Impacto) de forma más baja que las organizaciones sin sindicato. La excepción en este escenario es *Remuneración y Beneficios* en organizaciones Multinacionales con una media de 4,16 en las empresas con sindicato.

Estos hallazgos se relacionan además con los resultados del estudio de Labadie y Cassoni (2012) acerca de que existe una “*progresiva profesionalización de las prácticas*

de gestión de recursos humanos entre las medianas y grandes empresas que se produjeron a lo largo de las dos últimas décadas...” (Labadie; Cassoni, 2012, pág. 6).

6.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO, PROSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN Y RECOMENDACIONES

En relación al alcance de este trabajo se reconocen las siguientes limitaciones relativas a la selección de la muestra y el instrumento de medida.

Al tratarse de una muestra intencional entre organizaciones rankeadas o postulantes a los mejores lugares para trabajar y/o que utilizan el modelo de gestión de Great Place to Work® en Uruguay, los datos no son generalizables, sino que representan una muestra de las prácticas de las mejores empresas en gestión de Recursos Humanos y quizás ello contribuya a que no exista una gran dispersión en las medidas observadas.

Asimismo, respecto a la muestra, se observan resultados llamativos entre la población de 200 a 300 colaboradores, sin embargo se trata de un 12% de los respondentes, lo cual no nos permite arribar a datos concluyentes en relación a la variación de las prácticas en función a la cantidad de colaboradores.

Por otra parte, en relación al instrumento de medida, el mismo representa una propuesta en base al análisis de la literatura realizado y debe ser sometido a criterios de validez y fiabilidad.

Por tanto, como prospectiva de investigación proponemos la realización de entrevistas cualitativas para ampliar los hallazgos en relación a la opinión de informantes

calificados, el análisis de fiabilidad del instrumento y su aplicación a una población más amplia y diversa a efectos de comprobar las propiedades del mismo.

Asimismo, debemos reconocer otras limitaciones como las siguientes:

- Puede existir cierta subjetividad en los respondentes.
- Al indagar en la percepción de los respondentes, no podemos medir el verdadero impacto de las prácticas de High Performance en el rendimiento organizacional
- La bibliografía fue explorada en profundidad, sin embargo, se corre el riesgo de no haber hallado la totalidad de estudios en la temática.
- Sugerimos realizar un test de medias para ver si las diferencias observadas son significativas

Por todo lo expuesto, invitamos a próximos estudios a replicar esta investigación en diferente período y contexto histórico, de modo de generar un análisis longitudinal de la evolución de las prácticas de High Performance en Recursos Humanos, el caso Uruguayo.

La generación de un sistema de prácticas de High Performance implementado adecuadamente, contemplando las características de la compañía, y desarrollado con un grado de madurez y perseverancia en su aplicación, sin dudas generan un diferencial en las compañías, y hace que –como sucede con el conjunto de empresas que formaron parte de nuestra muestra- pasen a ser consideradas mejores lugares para trabajar, y por ende se conviertan en compañías aspiracionales para los trabajadores.

Dado ello, y acorde a los hallazgos de nuestro estudio, estamos en condiciones de realizar las siguientes recomendaciones:

- En la sistematización de las prácticas y sub-prácticas, tener presente que no

será sólo la aplicación de las mismas lo que llevará al éxito organizacional, sino la interconexión que exista entre ellas y el alineamiento que tengan con la estrategia del negocio

- Será necesario alinear la utilización de las prácticas que del análisis surgieron como relevantes para las compañías, ya que no se detectó una utilización acorde a esa relevancia otorgada

- Poner foco en aquellas sub-prácticas que de los resultados surgen con poca utilización, y que tienen mayor impacto en la fidelización de los colaboradores, como por ejemplo la generación de espacios para la formación, la comunicación de los resultados de las evaluaciones de desempeño, entre otras

- En las empresas locales se detecta la necesidad de rever su sistema de prácticas y sub-prácticas, ya que de los resultados surge una menor utilización de las mismas, frente a las empresa multinacionales

- Dado que la dimensión *Participación* y sus sub prácticas son las que arrojaron valores más bajos en todos los análisis realizados, se detecta la necesidad de fortalecer estos temas y analizar nuevas formas en las cuales incorporar estas prácticas contemplando las perspectivas locales. La Participación es un motor de fidelización, lo que redundaría en colaboradores más comprometidos, más motivados y la empresa tendría menores niveles de rotación.

- Al momento de seleccionar e implementar las prácticas y sub-prácticas a utilizar, las empresas deberían indagar en las nuevas tendencias en gestión de Recursos Humanos, teniendo presente que al momento de seleccionar las mismas, se está optando por un sistema de gestión

- En el contexto actual de globalización, será necesario para las empresas lograr una mayor sofisticación de las prácticas, adecuándolas a los nuevos tiempos y apelando a la innovación, y no solo a la aplicación de las prácticas tradicionales. Todo ello obviamente, requerirá de una adecuación a la cultura organizacional y a las necesidades del negocio

Por todo lo expresado, y esperando que nuestra investigación haya podido contribuir al mejor entendimiento de la realidad del Uruguay y la gestión de los Recursos Humanos, invitamos a convertir a las prácticas de Recursos Humanos que hoy en día se aplican en las compañías, en verdaderas prácticas de High Performance, que incrementen el rendimiento de la organización y generen una plantilla más comprometida y fidelizada, todo lo que redundará en beneficios tanto para las empresas como para los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, N., Majluf, N., & Rodríguez, D. (1998). Identifying management in Chile: A behavioral approach. *International Studies of Management & Organization*, 28(2), 18-37.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Appelbaum, E. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. *Cornell University Press*.
- Arthur, W. B. (1994). Increasing returns and path dependence in the economy. *University of Michigan Press*.
- Ashton, D., Green, F., Sung, J., & James, D. (2002). The evolution of education and training strategies in Singapore, Taiwan and S. Korea: A development model of skill formation. *Journal of Education and Work*, 15(1), 5-30.
- Bae, J., & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of management journal*, 43(3), 502-517.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B; Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *In Research in personnel and human resource management*.
- Berg, P. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Relations industrielles/Industrial relations*, 111-135.
- Bianchi, S., Hansz, M., & Rubido, M. (2011). Persistencia del desempleo en Uruguay. *Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad de la República. Montevideo*.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel review*, 34(5), 550-566.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- Boselie, P; Dietz, G; Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Boselie, P; Dietz, G; Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.

- Boudreau, J. W. (1993). Effects of employee flows on utility analysis of human resource productivity improvement programs. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 396.
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186.
- Camelo, C., Martín, F., Romero, P., & Valle, R. (2004). Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model? *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 935-958.
- Cappelli, P., & Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. En *Research frontiers in industrial relations and human resources* (págs. 165-192). Madison: In D. Lewin, O. S. Mitchell, & P. D. Sherer (Eds.).
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes? *ILR Review*, 54(4), 737-775.
- Cascio, W. (2006). The economic impact of employee behaviors on organizational performance. *California Management Review*, 48(4), 41-59.
- Cassoni, A., & Labadie, G. (2013). HRM practices in Uruguay 1997-2007. . *Documento de Investigación - Universidad ORT*. Montevideo, Uruguay.
- Castell-Florit Serrate, P., & Gispert Abreu, E. (2009). La intersectorialidad y el desarrollo de la Salud Pública en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*, 35(1).
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: The MIT Press.
- Chiavenato, I. (1989). *Recursos humanos na empresa*. Atlas.
- Collins, C., & Clark, K. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6), 740-751.
- Combs, J., Liu, Y., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- Cristiani, A. (2016). Gestión de Recursos Humanos: el papel del contexto, principales antecedentes y consecuencias para empleados y empresas. Valencia, España.
- Cristiani, A., & Peiró, J. (2015). Human resource function strategic role and trade unions: exploring their impact on human resource management practices in Uruguayan firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 381-400.
- De la Cerda, J., & Núñez, F. (1993). La administración en desarrollo. Problemas y avances de la administración en México. *Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales*. México.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Doty, D., & Glick, W. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of management review*, 19(2), 230-251.
- Drucker, P. F. (1955). Management Science and the Manager. *Management Science*, 1(2), 115-126.
- Drummond, I., & Stone, I. (2007). Exploring the potential of high performance work

- systems in SMEs. *Employee Relations*, 29(2), 192-207.
- Eisenberger, R., Cummings, S., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journey of Applied Psychology*(82), 812-820.
- Elvira, M., & Dávila, A. (2005). Retos emergentes para la investigación de la administración de recursos humanos en América Latina. *Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*(15), 26-36.
- Evans, W., & Davis, W. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- Ferreira, P., Neira, I., & Vieira, E. (2012). The strategic approach to the high-performance paradigm: a European perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*(58), 474-482.
- Fitz-Enz, J. (1994). HR's new score card. *Personnel Journal*, 73(2), 84-91.
- Font, L. (2010). Gestión de Recursos Humanos, Relaciones Laborales y Desempeño en las Empresas Uruguayas. *Universidad ORT*. Montevideo, Uruguay.
- Fuertes, M., & Camarero, L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones europeas de Dirección y economía de la Empresa*, 8(3), 59-78.
- Godard, J., & Delaney, J. (2000). Reflections on the high performance paradigm's implications for industrial relations as a field. *Industrial and Labour Relations Review*, 53(3), 482-502.
- Gold, J., & Bratton, J. (2003). The Dynamics of Professionalization: Whither the HRM Profession. *Critical Management Studies Conference*, 2(3), 17-22.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Cabrera, R. V. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Grant, A., Dutton, J., & Rosso, B. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898-918.
- Gratton, L. (2005). Managing integration through cooperation. *Human Resource Management*, 44(2), 151-158.
- Guest, (2001). Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.
- Guest, D. E., & Peccei, R. (1994). The nature and causes of effective human resource management. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 219-242.
- Guest, D., Michie, J., & Sheehan, M. (2003). Human Resources Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, 44(1), 180-190.
- H., C. P. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. En *Research frontiers in industrial relations and human resources* (págs. 165-192). Madison: D. Lewin, O. S. Mitchell, & P. D. Sherer (Eds.).
- Hamel, G. (2008). The future of management. *Human Resource Management International Digest*, 16(6).
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?. *The knowledge management yearbook 2000-2001*, 1-10.
- Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational

- culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Hendry, C., Jones, A., & Arthur, M. (1991). Human resources development in small to medium sized enterprise. *Department of employment: London*.
- Herzberg, F. (1996). *Work and the nature of man*.
- Holbeche, L. (2003). *High Performance Organisation Checklist*. Roffey Park.
- Huselid, M. (s.f.).
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M., Jackson, S., & Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.
- Huselid, M.; Jackson, S.; Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.
- Ichniowski, C., Kochan, T., Levine, D., Olson, O., & Strauss, G. (1996). What works at work. *Industrial Relations*, 33, 299-333.
- Ichniowski, C.; Shaw, K.; Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 291-313.
- INE. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas*. Obtenido de www.ine.gub.uy
- Ivars, P., & Vicente, J. (2013). El uso de las prácticas de alto rendimiento: aplicación, factores explicativos y estrategia corporativa.
- Jiang, K., Lepak, D., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
- Juárez, A. (2011). Uso de indicadores financieros para evaluar el impacto de las Prácticas de Alta Implicación (Use of financial indicators to evaluate the impact of High Involvement Work Practices). *Working Papers on Operations Management*, 2(2), 32-43.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management studies*, 33(2), 213-233.
- Kaplan, S. (1993). Top executives, turnover and firm performance in Germany. *National Bureau of Economic Research*(4416).
- Kaplan, S. (1993). Top executives, turnover and firm performance in Germany. *National Bureau of Economic Research*(4416).
- Kaufmann, R. (2011). *El reto de la innovación en la empresa industrial: la experiencia Uruguaya*. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo: Granica.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 335-354.
- Koch, M., & McGrath, R. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 335-354.
- Kochan, T., & Osterman, P. (1994). The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labor, Management and Government. *Harvard Business School Press*.
- Kopelman, R., Brief, A., & Guzzo, R. (1990). The role of climate and culture in productivity. *Organizational climate and culture*. 282, 318.

- Labadie, G. (2005). "Human Resources Management in Uruguay" in Elvira, M. and Davila, A., (eds.) *Managing Human Resources in Latina America: An Agenda for International Leaders*.
- Labadie, G; Cassoni, A. (2012). The impact of human resources practices and labor relations on organizational performance in Uruguay.
- Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
- Lawler. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisc: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Lawler III, E., Levenson, A., & Boudreau, J. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *People and Strategy*, 27(4), 27.
- Lawler, E. E. (2005). From human resource management to organizational effectiveness. *Human resource management*, 44(2), 165-169.
- Lawler, E., & Yoon, J. (1996). Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion. *American sociological review*, 89-108.
- Lawler, E; Mohrman, S; Benson, G. (2001). Organizing for high performance: Employee involvement, TQM, reengineering, and knowledge management in the Fortune 1000: The CEO report. Jossey-Bass.
- LawlerIII, E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*.
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Lertxundi, A., & Rodríguez, J. (2011). Estrategia competitiva y sistemas de trabajo de alto rendimiento. *Competitive Strategy and High Performance Work Systems. European Journal of Management and Business Economics*, 20(2), 73.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. Nueva York: Harper and Row.
- Luna-Arocas, R., & Camps Torres, J. (2006). La empresa española y las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos. *Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, 41, 18-34.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York.
- Martín Sierra, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Miles, R., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Milkovich, G., & Newman, J. (1999). *Compensation Boston*.
- Moreno, R. (2009). El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: una aplicación empírica en el sector hotelero. España.
- Nadler, D; Tushman, M; Nadler, M;. (1997). Competing by design: The power of organizational architecture. *Oxford University Press*.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the

- organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Neal, A., West, M., & Patterson, M. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of Management*, 31(4), 492-512.
- Neira, F. (2011). Dificultades en la implementación de modelos de gestión de recursos humanos: una aproximación a la realidad uruguaya. *Ciencias Psicológicas*, 5(1), 31-45.
- Null, C., Marvel, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.
- Ordiz, M., & Avella, L. (2002). Gestión estratégica de los Recursos Humanos; una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas*, 8(3), 59-78.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (s.f.). Introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Perello-Marin, M., & Ribes-Giner, G. (2014). Identifying a guiding list of high involvement practices in human resource management. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 5(1), 31-47.
- Pfeffer. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *The Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.
- Pfeffer, J. (1996). When it comes to “best practices”—Why do smart organizations occasionally do dumb things? *Organizational Dynamics*, 25(1), 33-44.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40, 94-124.
- Pfeffer, J; Veiga, J. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: FreePress.
- Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies performance. *The review of economics and statistics*, 214-227.
- Posthuma, R., Campion, M., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.
- Pucci, F., Nión, S., & Ciapessoni, F. (2014). La negociación colectiva en el primer gobierno de izquierda del Uruguay. *Latin American Research Review*, 49(2), 3-23.
- Rasso, J. (2012). El Sistema Uruguayo de Relaciones Laborales. *Revista Chilena de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, 3(5), 57-77.
- Ready, D. A., & Conger, G. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard business review*, 85(9), 68.
- Rodriguez, A., Labadie, G., Font, L., Prego, R., & Cedrola, G. (2003). Prácticas de gestión de Recursos Humanos en Uruguay: un análisis cuantitativo. *Relaciones Laborales*, 1, 13-34.
- Rodríguez-Gustá, A., Labadie, G., Font, L., Prego, R., & Cedrola, G. (2003). Prácticas de gestión de recursos humanos en Uruguay: Un análisis cuantitativo. *Relaciones Laborales*(1), 13-34.
- Rousseau, D., & Greller, M. (1994). Human resource practices: Administrative contract

- makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385-401.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96.
- Sashkin, M. (1984). Participative management is an ethical imperative. *Organizational dynamics*, 12(4), 5-22.
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schein, E. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systemic Practice and Action Research*, 9(1), 27-47.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 207-219.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1988). Linking remuneration practices to innovation as a competitive strategy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26(2), 6-20.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2010). Principles of human resource management. *South-Western Cengage Learning*.
- Storey, J. (1995). *Human Resources Management: a Critical Text*. London: Routledge.
- Strack, R., Caye, J., Gaissmaier, T., Orglmeister, C., Tamboto, E., Von Der Linder, C., . . . Jauregui, J. (2014). *Creating people advantage 2014-2015*. Boston.
- Suárez, L., Preckler, J., & O'Farril, R. (2012). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad & Empresa*, 14(23), 19-43.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5), 745-768.
- Taylor, F. W. (1911). *Shop management*. McGraw-Hill.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Uhl-Bien, M., Graen, G., & Scandura, T. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in personnel and human resources management*, 18, 137-186.
- Ulrich, D. (1986). An empirical study of strategy, organization and HRM.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76(1), 124-135.
- Uriarte, O. (1996). *Mercosur y derecho laboral*. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria.
- Villarroya Martínez, M. (2012). Tesis doctoral. *Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional. Un estudio contextualizado en la administración local Caralana*, 47. España.
- Villarroya, M. (2012). Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional. Un estudio contextualizado en la Administración Local Catalana.

Universitat Rovira i Virgili. Catalunya, España.

- Walker, J. (1978). "Linking human resource planning and strategic planning. *Human Resource Planning*, 1, 1-18.
- Wall, T., & Wood, S. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human relations*, 58(4), 429-462.
- Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 76-84.
- Welbourne, T. &. (1996). Predicting the performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation? *Academy of management journal*, 39(4), 891-919.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International journal of management reviews*, 1(4), 367-413.
- Wood, S; Albanese, M. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32(2), 215-247.
- Wood, S; De Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4), 485-515.
- Wood, S; Menezes, L. (2008). Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 639-683.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P., McCormick, B., Sherman, W., & McMahan, G. (1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 551-571.
- Wright, P; Gardner, T; Allen, M. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel psychology*, 58(2), 409-446.
- Wright, P; Gardner, T; Moynihan, L. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Wright, P; McMahan, G;. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.
- Youndt, M; Snell, S; Dean, J. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.
- Youndt, M; Snell, S; Dean, J; Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zenteno-Hidalgo, A., & Durán Silva, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 119-136.

ANEXOS

ANEXO I:

CUESTIONARIO

El presente formulario procura conocer el grado de percepción de los participantes respecto a 6 dimensiones claves de la Gestión Humana en Uruguay en la compañía de la que forma parte.

En caso de dudas en su completamiento lo invitamos a ponerse en contacto con valeriavr2010@gmail.com o gvsierra@gmail.com.

Información general

Este cuestionario es respondido por:

VP de Recursos Humanos___ Supervisor de Recursos Humanos___ Gerente de Recursos Humanos___ Business Partner de Recursos Humanos___ Jefe de Recursos Humanos___ Consultor de Recursos Humanos___ Analista Sr. de Recursos Humanos___

Sector al que pertenece la empresa: Industria___ Servicios___

Origen de la compañía: Local___ Multinacional___

Cantidad de empleados en Uruguay

Menos de 100___ 100 a 200___ 200 a 300___ Más de 300___

Empresa con sindicato a nivel local: SI___ NO___

Indique porcentaje de afiliados de respecto a nómina local: Menos de 10%___ 10 a 30%___ - Más de 30%___

A continuación vamos a presentarle una serie de afirmaciones en relación a 6 dimensiones claves de Gestión Humana, de modo que ud responda en base a su percepción en qué grado las encuentra representativas dentro de la realidad en su organización considerando 1 como total desacuerdo y 5 como totalmente de acuerdo.

1. Formación y desarrollo

1.1 Los colaboradores considerados HighPotential participan de planes especiales de desarrollo

1 2 3 4 5

1.2 Existe una herramienta sistematizada de evaluaciones de desempeño y se acciona en función de los resultados

1 2 3 4 5

1.3 Existe un alto grado de planificación de la formación el cual es implementado regularmente

1 2 3 4 5

1.4 En relación en la formación en mi compañía existe un modelo 70-20-10 (experiencia, observación, formación teórica)

1 2 3 4 5

1.5 Se utilizan activamente instancias de coaching y mentoring con los colaboradores

1 2 3 4 5

2. Comunicación

2.1 Los colaboradores conocen los resultados de su evaluación de desempeño y plan de acción asociado

1 2 3 4 5

2.2 Todos los colaboradores son informados de las novedades relevantes para su posición

1 2 3 4 5

2.3 La compañía cuenta con un sistema de comunicación interna correctamente utilizado

1 2 3 4 5

2.4 Los colaboradores conocen la visión, misión y valores de la organización

1 2 3 4 5

2.5 Existen instancias periódicas y sistematizadas para compartir novedades y resultados corporativos

1 2 3 4 5

2.6 Las distintas áreas se comunican y trabajan de forma colaborativa

1 2 3 4 5

3. Remuneración y beneficios

3.1 Existe un sistema de remuneración alineado a los objetivos y valores de la compañía

1 2 3 4 5

3.2 Existe equidad interna en el sistema de remuneración

1 2 3 4 5

3.3 La remuneración y beneficios son competitivas en relación al mercado

1 2 3 4 5

3.4 Existe un sistema de bono o compensación variable en relación al desempeño

1 2 3 4 5

3. Reclutamiento y selección

3.1 Existe un proceso estratégico de reclutamiento y selección que funciona de manera eficaz

1 2 3 4 5

3.2 Existe un Programa de Referidos que funciona de manera eficaz

1 2 3 4 5

3.3 Al momento de contratar, existe un adecuado balance entre skills técnicas y fit cultural de los candidatos

1 2 3 4 5

3.4 Existe un proceso de inducción que asegura la adecuada incorporación de los nuevos ingresos

1 2 3 4 5

3.5 Existe mayormente un foco en la contratación selectiva, incorporando a los mejores candidatos

1 2 3 4 5

4. Participación

4.1 Los colaboradores conocen cómo sus objetivos se relacionan con los objetivos corporativos

1 2 3 4 5

4.2 Los colaboradores participan en el diseño de su plan de desarrollo conjuntamente con su jefe directo

1 2 3 4 5

4.3 Existen ámbitos de participación activa de los colaboradores (círculos de calidad, focus group, etc.)

1 2 3 4 5

4.4 Existe una cultura de liderazgo participativo donde se empodera a los colaboradores

1 2 3 4 5

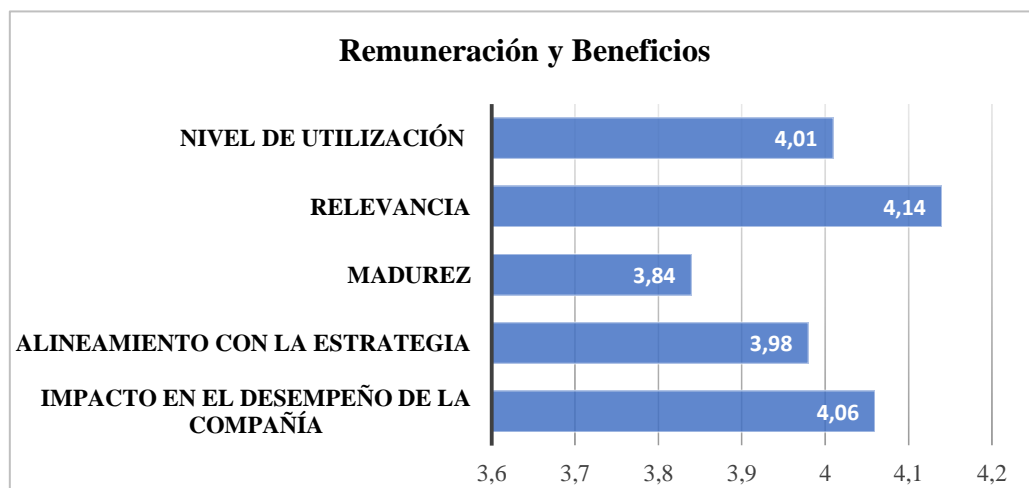
Fuente: Elaboración propia

ANEXO II

CRUZAMIENTO DE LAS DIMENSIONES CON LAS VARIABLES: UTILIZACIÓN, RELEVANCIA, MADUREZ, ALINEAMIENTO E IMPACTO

Figura 13

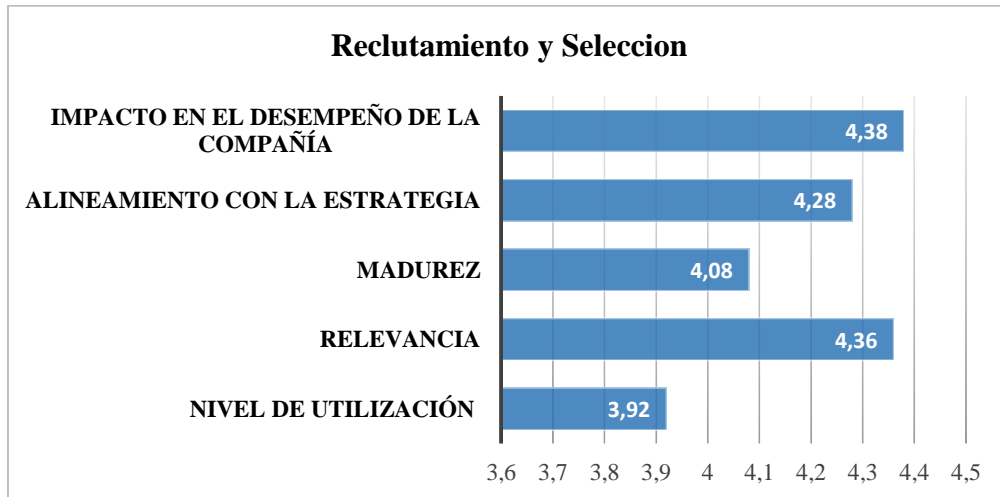
Cruzamiento percepción de utilización, relevancia, madurez, alineamiento con la estrategia e impacto en el desempeño del negocio – Remuneración y Beneficios



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14

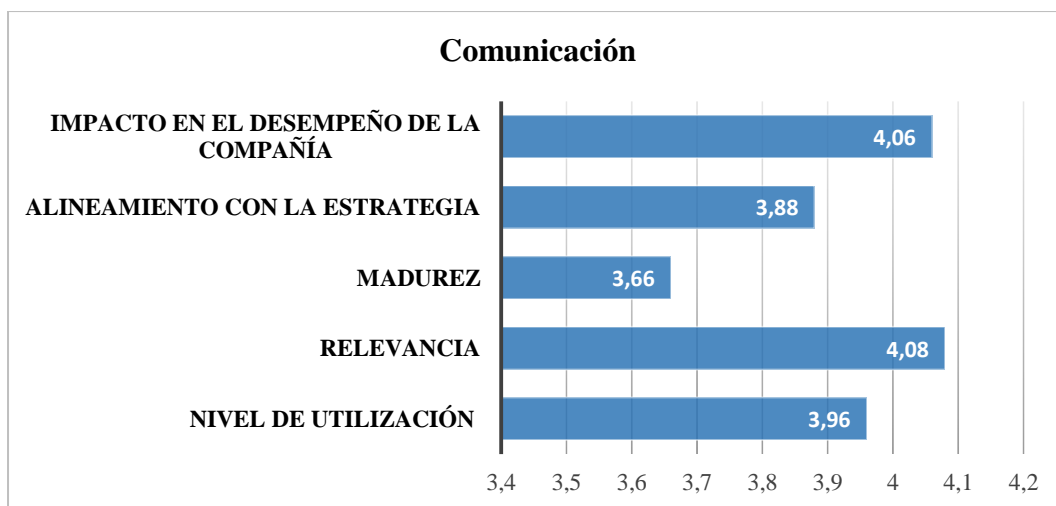
Cruzamiento percepción de utilización, relevancia, madurez, alineamiento con la estrategia e impacto en el desempeño del negocio – Reclutamiento y Selección



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15

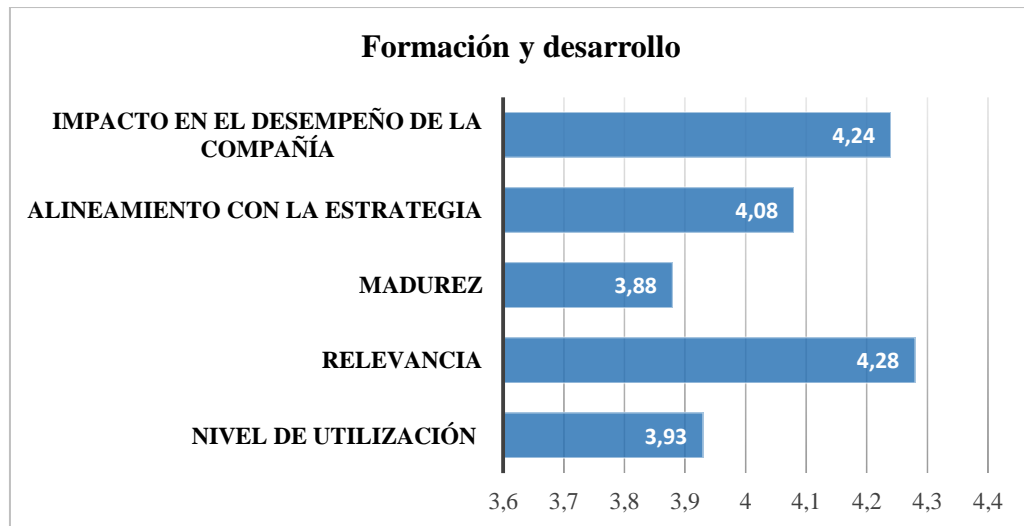
Cruzamiento percepción de utilización, relevancia, madurez, alineamiento con la estrategia e impacto en el desempeño del negocio – Comunicación



Fuente: Elaboración propia.

Figura 16

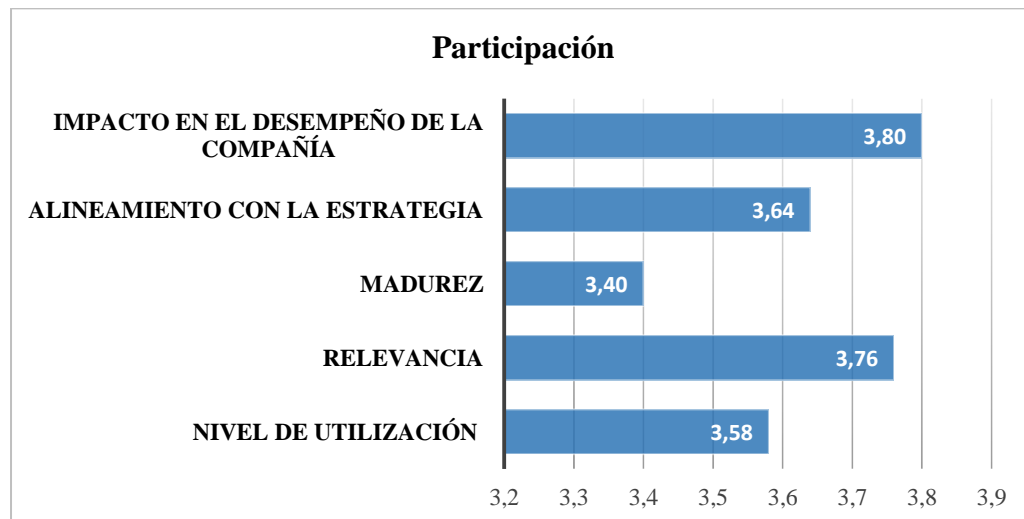
Cruzamiento percepción de utilización, relevancia, madurez, alineamiento con la estrategia e impacto en el desempeño del negocio – Formación y Desarrollo



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17

Cruzamiento percepción de utilización, relevancia, madurez, alineamiento con la estrategia e impacto en el desempeño del negocio – Participación



Fuente: Elaboración propia.