

VNIVERSITATĪ VALÈNCIA



Facultat de Psicologia

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL PAPEL DEL
CONTEXTO, PRINCIPALES ANTECEDENTES Y
CONSECUENCIAS PARA EMPLEADOS Y EMPRESAS**

TESIS DOCTORAL
PROGRAMA DE DOCTORADO EN PSICOLOGIA DE LOS RECURSOS
HUMANOS

Alvaro Cristiani Labat

Directores

Dr. José M^a Peiró Silla

Dra. Ana Zornoza Abad

Valencia, 2016

Para Rosario

AGRADECIMIENTOS

Escribir esta tesis no ha sido siempre un proceso placentero ni disfrutable. En muchos momentos lo comparé a una larga y solitaria caminata por el desierto, sin agua y sin brújula – sin saber a dónde me dirigía, o cómo llegaría a destino, o cuánto tiempo me llevaría. Con una gran sensación de satisfacción y profunda gratitud, me doy cuenta de que este viaje llega a su fin. Este camino de doctorado no hubiera sido posible sin la ayuda y el apoyo de muchas personas. Quiero agradecer a cada una de ellas que me sostuvieron a lo largo del proceso. Es gracias a ellas que de hecho, nunca realmente estuve solo.

A mi tutor y director- José María Peiró- por su apoyo, contribución y paciencia a lo largo de este proceso. Por su rigurosidad, su exigencia y por su afán de mejora continua. A mi co-directora, Ana Zornoza, que además de sus aportes académicos, fue de gran ayuda en todo lo referente a los aspectos formales y burocráticos.

Denise M. Rousseau, a quien tuve la oportunidad de tener como profesora y ser su asistente de investigación en Carnegie Mellon University, ha sido un referente en mi formación académica. Su calidez humana, su optimismo vital y su motivación, me inspiraron a realizar el doctorado.

Varios profesores y colegas me dieron valioso feedback en diferentes etapas del proyecto. En particular, quiero agradecer a Martha Elvira, Emma Parry, Francisco

Gracia, José Ramos, Vicente Martínez-Tur y Gastón Labadie. Otros fueron apoyo y motor para continuar adelante: Juan José García, Javier Quintanilla, Carlos Folle, Claudio Ruibal, Juan Manuel Parra, Luis Silva Domingo, Gonzalo Nosedá, Javier Labarthe y a todo el Pittsburgh “Latin cartel” donde hace más de una década este proyecto comenzó. Profesores y doctores del Instituto IDOCAL de la Universidad de Valencia me apoyaron en este proceso doctoral, en especial Yolanda Estreder, Eva Lira, Ana Hernández, Kristina Potocnik y Agustín Molina. Matthew Daniels editó y revisó mis artículos en inglés. Un especial agradecimiento a Inma Aleixos, por su gran hospitalidad, solucionar cualquier tipo de inconveniente, y hacer nuestras estadías familiares en Valencia un verdadero disfrute. En la última etapa, la flexibilidad y el continuo apoyo de la familia Jubilar y de xternum fueron fundamentales

Durante estos años recibí apoyo económico que me permitió participar de seminarios y cursos, realizar estancias cortas de investigación en Valencia, y financiar el trabajo de campo. Por esta razón, estoy agradecido al Programa Erasmus Mundus de la Unión Europea, a la Fundación Carolina de España, y al Fondo Clemente Estable de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación del Uruguay.

Mi familia y amigos me han soportado largos años, tolerando mis frustraciones y apoyado a pesar de muchas veces no entender muy bien qué era lo que hacía y para qué serviría. Gracias por su paciencia y confianza.

Mis padres, Jorge Cristiani y Susana Labat, me han dado los grandes cimientos en la vida. Muy probablemente, no hubiera finalizado mis estudios doctorales si ellos no me hubieran inculcado el valor del esfuerzo y sacrificio. Pero por sobre todo, gracias por estar siempre allí.

Mi más profundo y especial agradecimiento a mi esposa Rosario Queirolo, por su amor, apoyo, tiempo y paciencia durante todos estos años, con un gran costo para ella misma. Por ser mi cable a tierra, siempre empujarme a ir más lejos y por momentos confiar en mis capacidades más que yo mismo. Y por sobre todo por estar durante mis ausencias y generosamente cuidar de nuestros más preciados tesoros y fuentes de alegría: Antonia, Felipe, Josefina y Juan Pedro.

Finalmente, quiero agradecer a Dios, quien hace posible todas las cosas, por el don de la vida, por poner en mi camino gente maravillosa y por la firme convicción de que junto a Él todo es posible.

¡Gracias a todos!

Alvaro Cristiani Labat
Montevideo, abril de 2016



INTRODUCCIÓN GENERAL	1
CAPITULO I	
EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	17
1.1. LA NATURALEZA ESTRATEGICA DE LA GESTIÓN DE RRHH.....	19
1.1.1. De la Gestión de Personal a la Gestión de Recursos Humanos	19
1.1.2. De la GRH a la GERH.....	23
1.1.3. Roles de la Función de Recursos Humanos	27
1.3.2.1. Características del rol estratégico de la FRH	29
1.2. PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	30
1.2.1. Clasificación de las prácticas de GRH.....	31
1.2.2. Gestionando la dualidad de la GRH.....	32
1.2.2.1. GRH: dura y blanda	33
1.2.2.2. GHR: control y compromiso	35
1.2.2.3. GRH Calculativa y Colaborativa.....	36
1.3. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DESEMPEÑO	38
1.3.1. Enfoques teóricos estratégicos.....	40
1.3.1.1. Enfoque Universalista o de “Mejores Prácticas”.....	40
1.3.1.2. Enfoque Contingente o de Mejor Ajuste	45
1.3.1.3. Enfoque Configuracional.....	50
1.3.1.4. Enfoque Contextual	53
1.3.2. Enfoques que analizan cómo y por qué la GRH impacta en el desempeño.....	57
1.3.2.1. Enfoque de la teoría de Recursos y Capacidades	58
1.3.2.2. Enfoque de la Teoría AMO	61
1.3.3. Abriendo la “caja negra”	63
1.4. RELACIONES INDUSTRIALES , SINDICALISMO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	66
1.4.1. Breve introducción a las Relaciones Industriales	66

1.4.1.1.	<i>El marco conceptual de Dunlop y otros enfoques contemporáneos en Relaciones Industriales</i>	69
1.4.2.	Relaciones Industriales y Gestión de Recursos Humanos	73
1.4.2.1.	<i>Unitarismo vs. pluralismo</i>	74
1.4.2.2.	<i>Individualismo vs. colectivismo</i>	76
1.4.2.3.	<i>GRH y RI : competencia o complementariedad</i>	79
1.4.3.	Sindicalismo	83
1.4.4.	Presencia sindical y GRH	85
1.4.5.	Presencia sindical y prácticas de GRH	86
1.5.	LA GRH Y LA IMPORTANCIA DEL CONTEXTO	87
1.5.1.	GRH: particularismos vs. universalismos	88
1.5.2.	¿De qué estamos hablando cuando hablamos de contexto?	90
1.5.3.	La explicación institucional	94
1.5.4.	Variedades de Capitalismo: una explicación institucional	96
1.6.	CASO DE ESTUDIO: URUGUAY	105
1.6.1.	Relevancia del Caso Uruguayo	105
1.6.2.	Breve descripción del país	106
1.6.3.	Cambios institucionales, Relaciones Industriales y Sindicatos en Uruguay	107
1.6.4.	Gestión de Recursos Humanos en Uruguay	110
1.6.3.1.	<i>Un poco de historia</i>	110
1.6.3.2.	<i>La actualidad de la GRH en el Uruguay</i>	112
1.7.	SÍNTESIS	115
CAPITULO II		
OBJETIVOS DEL ESTUDIO		117
CAPITULO III		
HUMAN RESOURCE FUNCTION STRATEGIC ROLE AND TRADE UNIONS: EXPLORING THEIR IMPACT ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN URUGUAYAN FIRMS		127
3.1.	INTRODUCTION	129

3.1.1.	HRM practices: performance-centred and person centred	131
3.1.2.	The Uruguayan context	136
3.1.3.	The strategic role of the HR function/department.....	139
3.1.4.	Trade unions and human resource practices	141
3.1.5.	Human resource management and industrial relations: partnership at work?	146
3.2.	METHODOLOGY.....	149
3.2.1.	Data and sample	149
3.2.2.	Measures and variables.....	151
3.2.2.1.	<i>Dependent variables</i>	151
3.2.2.2.	<i>Independent variables</i>	155
3.3.	RESULTS	160
3.4.	DISCUSSION	165
3.4.1.	Limitations and implications	167
CAPITULO IV		
PERFORMANCE CENTRED AND PERSON CENTRED HRM PRACTICES, TURNOVER AND PERFORMANCE: EVIDENCE FROM URUGUAY		
4.1.	INTRODUCTION.....	173
4.1.1.	HRM and performance	180
4.1.2.	Performance-centred and Person-centred HRM practices.....	184
4.1.3.	Performance-centred HRM practices and performance outcomes	185
4.1.4.	Person centred HRM practices and performance outcomes	190
4.1.5.	Turnover and Performance	192
4.2.	METHODOLOGY.....	195
4.2.1.	Data and Sample.....	195
4.2.2.	Measures	197
4.2.3.	Procedure and data analysis	203
4.3.	RESULTS	205
4.4.	DISCUSSION	209
4.4.1.	Limitations	216

4.4.2.	Conclusions and implications	218
CAPITULO V		
HUMAN RESOURCE FUNCTION STRATEGIC ROLE, TRADE UNIONS AND VARIETIES OF CAPITALISM: EXPLORING THEIR IMPACT ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES		221
5.1.	INTRODUCTION	223
5.1.1.	HRM practices: performance-centred and person-centred	225
5.1.2.	The strategic role of the HR function and HRM practices	226
5.1.3.	Trade unions and HRM practices	227
5.1.4.	Context and HRM.....	228
5.1.5.	Varieties of capitalism	230
5.1.6.	HRM practices, HR Function and VoC	232
5.1.7.	Labour Relations and VoC	234
5.1.8.	Aim and Hypotheses.....	236
5.2.	METHODOLOGY	239
5.2.1.	Data and Sample.....	239
5.2.2.	Measures and variables.....	241
5.3.	RESULTS	247
5.4.	DISCUSSION	255
5.4.1.	Conclusions	266
CAPITULO VI		
DICUSIÓN GENERAL		267
6.1.	DISCUSIÓN GENERAL	269
6.2.	IMPLICACIONES TEÓRICAS.....	276
6.3.	IMPLICACIONES PRÁCTICAS	281
6.4.	ALCANCE DEL ESTUDIO	287
6.5.	CONCLUSIONES	289
6.5.1.	Conclusiones generales.....	290
6.5.2.	Conclusiones específicas	291

REFERENCIAS	295
ANEXO	
INSTRUMENTO	375



INTRODUCCIÓN GENERAL

En nuestro esfuerzo por comprender la realidad, estamos en cierto modo como alguien tratando de comprender el mecanismo de un reloj cerrado. La persona ve la esfera exterior, el movimiento de las agujas, y hasta oye el tic tac, pero no tiene forma de abrirlo. Si es ingeniosa, puede hacerse una idea e imaginarse el mecanismo a partir de lo que observa, pero nunca estará del todo segura si su imagen es la única que puede explicar sus observaciones.

(Albert Einstein)

Era el mejor de los tiempos, era el peor de los tiempos, la edad de la sabiduría, y también de la locura; la época de las creencias y de la incredulidad; la era de la luz y de las tinieblas; la primavera de la esperanza y el invierno de la desesperación. Todo lo poseíamos, pero no teníamos nada; caminábamos en derechura al cielo y nos extraviábamos por el camino opuesto

(Charles Dickens)

Solo en el amor unidad y dualidad no entran en conflicto

(Rabindranath Tagore)

Dualidad, paradoja, tensión o ambigüedad, son conceptos en cierto modo grabados en el ADN de la vida organizacional. Y del mismo modo, en particular, en la gestión de recursos humanos (GRH). Casi 40 años atrás Karen Legge, exponente académica fundamental de la perspectiva crítica en los estudios organizacionales, en su libro pionero “Power, innovation and problem-solving in personnel management” (1978) abrió el debate identificando tensiones en el rol del director de personal, llamándolos “víctimas de la ambigüedad” atrapados en “círculos viciosos”. Más tarde, ya en la era de la GRH, continúa mostrando brechas entre las promesas y la realidad de la GRH (Legge, 1995; 2005). Al día de hoy en la literatura se encuentran, más que señales de esclarecimiento, evidencias de intensificación de esta perspectiva dualista en varios aspectos de la GRH (p.ej.: Boselie, Brewster y Paauwe, 2009; Caldwell, 2003; Keegan y Francis, 2010, Brewster, 1995; 1999). Esta literatura “crítica” de la GRH que expone tensiones y contradicciones internas, lejos de generar alarma, significa una señal positiva tanto a nivel académico como gerencial, ya que obliga al lector a ser escéptico ante modelos o soluciones simplistas o cuasi “mesiánicas”. En el pasado reciente las tensiones que existen en la GRH, se estudiaban como realidades de opuestos asociadas a

resultados negativos que había que tratar de evitar. Primero fueron las teorías organizacionales como la Administración Científica de Frederick Taylor, o la Burocracia de Max Weber o la Ciencia Administrativa de Henry Fayol, con su supuesto de que existe una “única mejor manera” de gestionar y de ser exitoso. Se debe de elegir entre “A” o “B”. Luego más adelante en el tiempo, vino la perspectiva de contingencia (Lawrence y Lorsch, 1967; Galbraith, 1973) donde se establecen las condiciones ante las cuales se debe elegir entre “A” o “B” (Smith y Lewis, 2011).

Pero cuando uno se adentra en el lugar de trabajo y por ende en una relación de empleo, al igual que en cualquier relación, ingresa a un mundo de ambigüedades, y el éxito está en saber jugar con esas reglas y no en tratar de eliminarlas o esconderlas. Este enfoque es adoptado por ciertos académicos en sus estudios (Cameron y Quinn, 1988; Ehnert, 2009; Smith y Berg, 1987) y luego formalizado como la perspectiva de paradoja (Smith y Lewis, 2011; 2014). En lugar de ver las tensiones como problemas en sí mismos que deben evitarse, los académicos de esta corriente asumen que el conflicto y la tensión son inherentes y, por ello, enfocarse en las dualidades “puede ayudar a encontrar soluciones novedosas y creativas a los problemas

organizacionales en búsqueda de la sostenibilidad organizacional” (Aust, Brandl y Keegan, 2015:198).

A lo largo de estos años, la literatura de GRH ha puesto sobre la mesa una extensa variedad de dualidades inherentes al área (Boselie et al., 2009). En esta tesis se ponen de manifiesto particularmente tres de ellas: (i) dualidad inherente a la relación de empleo, (ii) dualidad inherente al modo de gestionar los recursos humanos y (iii) dualidad inherente a los modelos teóricos explicativos.

Desde una perspectiva histórica, quizás la primera dualidad inherente al área es la tensión que se presenta en el proceso dinámico de toda relación de empleo; lo que refiere a su naturaleza individual y colectiva, y a sus intereses comunes y diferentes entre las partes. Esta ambivalencia se visualiza y refleja notoriamente en la tensión entre los objetos de estudio de la GRH y las relaciones industriales (RI). Existe una clara diferencia entre los énfasis que cada área pone sobre lo que sucede en el lugar de trabajo y en sus relaciones. Por un lado, las RI tienen una perspectiva pluralista, es decir asumen un potencial conflicto en la relación de empleo a causa de los diferentes intereses que tienen empleados y empleadores. De tal modo, deben de existir instituciones y normativas que velen y regulen (contratos de empleo) colectivamente

dichos potenciales conflictos, y así cuidar la unidad del tejido social. Por el otro la GRH concibe la relación de empleo como unitarista, o sea la estrategia óptima del empleador es aquella que alinea los intereses de empleadores y empleados. La relación de empleo se percibe como una alianza de largo plazo entre empleados y empleadores con intereses comunes (Pfeffer, 1998, Ulrich y Brockbank, 2005). Conjuntamente, la GRH entiende la relación de empleo como proceso de diferenciación individual basado en las características de cada empleado; por lo que las políticas y prácticas de GRH ponen un gran énfasis en los aspectos “individuales” de la relación y en el contrato psicológico (Guest, 2004; Guest, Isaksson, y De Witte, 2010; Rousseau, 1995). Esta diferencia entre la GRH y las RI hizo que la literatura durante mucho tiempo se refiriera a esta dualidad de forma totalmente dicotómica y excluyente. Así, se ha planteado la consideración de la GRH como amenaza o sustituto de las RI (Fiorito, 2001; Guest, 1989; Kochan, Katz y McKersie, 1986; Sisson, 1994) y también se han realizado afirmaciones referidas a esa GRH como “loba con piel de cordero” (Keenoy, 1990).

Otra tensión que está en el corazón de la GRH se remonta a tiempos de Douglas McGregor (1960) y su Teoría X e Y para caracterizar modos de gestión. La Teoría X básicamente describe el modelo de

gestión por “control” mientras que la Teoría Y enfatiza la importancia de integrar las necesidades de la organización y las de los empleados, desde el principio de un compromiso mutuo. Estas dos perspectivas de gestión duales fueron retomadas en la década de los 80 en los orígenes de la GRH, y el desarrollo de los dos modelos pioneros de gestión de los recursos humanos, el de Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Quinn y Walton, 1984) y el de Michigan (Fombrun, Tichy y Devanna, 1984). El primero también llamado de “desarrollo humanista” (Legge, 1995) o “blando” (Storey, 1989) considera a los empleados como activos valiosos y una fuente de ventaja competitiva a través de su compromiso e involucramiento. Su foco está puesto en cómo conseguir el compromiso, de cabeza y de corazón, de los empleados y así lograr los objetivos tanto de la organización como de las personas. El otro, también llamado instrumental-utilitario (Legge, 1995) o “duro” (Storey, 1989) enfatiza la importancia de los empleados como recurso para alcanzar y maximizar sus objetivos, generalmente económicos. Los recursos deben adquirirse, desarrollarse y ser utilizados de la forma que más beneficien a la organización. Aquí el foco está puesto en lo cuantitativo y en el recurso humano como cualquier otro factor económico. Esta misma dualidad es descrita por Walton (1985) en su

distinción entre estrategias y prácticas de “compromiso” y de “control”. Las primeras se caracterizan por un alto nivel de involucramiento de los empleados, autonomía en las decisiones y responsabilidades descentralizadas y oportunidades de desarrollo. Mientras que las prácticas de control se distinguen por su supervisión estrecha, la toma de decisiones y responsabilidades centralizadas y poca o baja participación de los empleados. Más cercano en el tiempo, Gooderham, Nordhaug y Ringdal (1999) han descrito esa dualidad en sus modelos “calculativo” y “colaborativo” de HRM y Cristiani y Peiró (2015) en su distinción entre prácticas de GRH “centradas en el desempeño” y las “centradas en la persona”.

Finalmente, cabe detenerse en la dualidad que considera este estudio, y que se refiere a los dos paradigmas reinantes detrás de los modelos teóricos explicativos de la GRH. Es indudable que la gestión de recursos humanos es algo universal. Toda organización utiliza y por ende gestiona sus recursos humanos. Ya desde los inicios de los estudios más sistemáticos de la GRH, Beer et al. (1984) o Fombrun et al. (1984) identificaban actividades que toda organización debe hacer sin importar en qué rincón del mundo se encuentre; por ejemplo seleccionar, evaluar el desempeño, recompensar. Sin embargo, los

enfoques y los objetivos de la GRH, así como sus prácticas, pueden ser diferentes de lugar en lugar (Collins, Zhu y Warner, 2012; Davila y Elvira, 2012, Ignjatovic y Svetlik, 2003). Esta realidad dual es explorada en la literatura y conceptualizada en varios modelos teóricos explicativos, con énfasis diferentes. Martín-Alcázar, Romero y Sánchez (2005) en una síntesis y revisión identifican cuatro perspectivas, ancladas en dos paradigmas diferentes: el universalista y el contextual (Brewster, 1999). Tres de las perspectivas planteadas por Martín-Alcázar et al. (2005) caen dentro del paradigma universalista, mayoritariamente respaldadas por investigaciones provenientes de los EE.UU. En concreto se trata de la perspectiva de “mejores prácticas” cuyas investigaciones radican en encontrar una “check list” de mejores prácticas de GRH que garantizan el buen desempeño (Delery y Doty, 1996, Osterman, 1994, Pfeffer, 1996). También se incluye, la perspectiva contingente, que explora las variables intervinientes (Koch and McGrath, 1996; Huselid, Jackson y Schuler, 1997; Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1988; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996) y finalmente, la perspectiva configuracional, que explora los grupos de prácticas internamente consistentes (Delery, 1998; Delery y Shaw, 2001; MacDuffie, 1995; Miles y Snow, 1984; Wright y Snell, 1991).

Más allá de las ventajas de estos enfoques en lo que refiere a la búsqueda de leyes generalizadoras, resultan en su mayoría limitados en su alcance e ignoran la consideración de otras variables, niveles y ‘stakeholders’ (Guest, 1990; Legge, 1995; Brewster, 1995; 1999, 2007). Por otro lado, el paradigma contextual se basa en la idea de que la GRH está anclada en contextos particulares (Brewster, 1995, 1999; Hendry y Pettigrew, 1990; Jackson and Schuler, 1995; Paauwe y Boselie, 2003, 2005). Su foco está en comprender aquello que es único y diferente entre la GRH de diferentes contextos y cuáles son los factores explicativos de dichas diferencias. Este paradigma pone énfasis en factores externos culturales, así como institucionales tales como los mercado laborales, el rol del Estado y los sindicatos, entre otros (Brewster, 2007).

En el presente trabajo se pretende profundizar en la Gestión de Recursos Humanos, analizar el papel que juega el contexto, así como la función de RH y la sindicalización, sobre los empleados y el desempeño organizacional.

En primer lugar, el capítulo I plantea la introducción teórica general. En ella se sintetiza el estudio de la gestión estratégica de recursos humanos en las organizaciones. Se revisa la literatura existente

en relación a la evolución histórica del área desde sus orígenes y se pone especial énfasis en la función de recursos humanos (FRH) y su rol dentro de la organización. Luego, se analizan las prácticas de GRH a la luz de la dualidad anteriormente planteada y se investiga la relación entre la GRH y el desempeño organizacional a la luz de los diferentes modelos teóricos. Las relaciones industriales, el sindicalismo y su relación con la GRH son considerados con una particular atención. Por último, se señala la importancia del paradigma contextual, desde la explicación institucional, deteniéndose específicamente en la teoría de las variedades de capitalismo y en el análisis del caso uruguayo.

En el capítulo II se presentan los objetivos de la tesis que posteriormente se abordaran en cada uno de los tres estudios, y se ofrece una visión sintética de conjunto.

En tercer lugar, los capítulos que siguen (III, IV, V) presentan los tres estudios que componen esta tesis. En cada uno de los estudios, se plantea una introducción teórica relativa a la cuestión específica que se va a investigar, la metodología utilizada y los resultados encontrados. Además, se discuten los resultados sus implicaciones teóricas y prácticas, así como sus limitaciones.

En el primer estudio (capítulo II), se analiza y se profundiza en las primeras dos tensiones anteriormente mencionadas y en su interacción. En concreto se estudia cómo la GRH / RI, a través de la función de recursos humanos y la presencia sindical influyen respectivamente en la adopción de uno u otro tipo de prácticas de GRH, y como ambos pueden potenciarse mutuamente. Aquí implícitamente en las particularidades del caso uruguayo se manifiesta el papel del contexto, pero su influencia se hace explícito en el tercer estudio.

En el segundo estudio (capítulo IV), se aborda el análisis de la relación GRH – desempeño, comúnmente considerado como “caja negra”. El objetivo principal es explorar cómo impactan las prácticas de GRH de distinto tipo, las centradas en el desempeño y las centradas en la persona, en la cadena de eslabones de los diferentes niveles del desempeño organizacional.

El tercer estudio (capítulo V) se centra nuevamente, en las realidades duales de las prácticas, el rol de la función de recursos humanos y la presencia sindical. Ahora bien, en este caso, se incorpora de forma más explícita el paradigma contextual. Desde una perspectiva comparativa de la GRH internacional, se analiza cómo el contexto institucional, en sus variedades de capitalismo es explicativo del nivel

de adopción de ciertos tipos de prácticas, y del rol de la función de RH en las organizaciones y la presencia sindical. Se examina el papel modulador de las variedades de capitalismo para sus dos tipos de economía de mercado, las liberales y las coordinadas.

Finalmente, en el capítulo VI, se presenta una discusión general de los resultados encontrados en su conjunto. Se destacan sus principales implicaciones teóricas y prácticas, y sus limitaciones, así como las principales aportaciones de esta tesis.



CAPITULO I
EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN
ESTRATÉGICA DE RECURSOS
HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

1.1. LA NATURALEZA ESTRATEGICA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En los últimos 20 años o más, la gestión de personas en las organizaciones, se puede decir que pasó del banco de los suplentes al equipo titular en el campo de juego (Lepak, Smith y Taylor, 2007). El aporte que los recursos humanos pueden hacer al desempeño y a la eficacia organizacional se ha vuelto el centro de todo análisis. Gran parte de este cambio está asociado a los cambios en los entornos empresariales, causado por la globalización: incremento de la competencia, la flexibilidad y la calidad, y la necesidad de demostrar a la empresa la contribución de la GRH a los resultados finales.

1.1.1. De la Gestión de Personal a la Gestión de Recursos Humanos

Dondequiera que las personas hayan tenido que ser empleadas ha habido algún tipo de “función de personas” aunque ha sido en las últimas décadas del siglo XX cuando ha surgido una visión consistente y sistematizada sobre la manera de gestionar a las personas. Para algunos la función de recursos humanos (FRH) no es reconocida formalmente hasta avanzado el siglo XX; pero para otros se remonta a

finales del siglo XIX cuando “oficiales de bienestar” aparecieron en los lugares de trabajo, con el rol de velar por el bienestar de los empleados, en particular de las mujeres y niños (Jamrog y Overholt, 2004; Kaufman, 2012).

El área de “personal”, como ha sido conocido el campo de los RH en sus inicios, tiene sus raíces en la revolución industrial y en la era de la “administración científica”, cuando ingenieros profesionales se convierten en diseñadores de los procesos de producción, introduciendo importantes cambios. Su propósito fue agregar valor, mediante estudios de los sistemas productivos, de la colaboración de los empleados y de las maquinaria, del efecto del absentismo y de la rotación laboral (Braverman, 1974). Frederick Taylor, considerado el padre de la administración científica del trabajo y, según Peter Drucker (1955), el más grande teórico de la administración, estudiando los tiempos en realizar una tarea, buscó encontrar la “única mejor manera” de desempeñar un trabajo. En este afán, Taylor identificó y describió las tareas necesarias de puestos de trabajo y las habilidades necesarias para realizarlo; contratando, capacitando y remunerando trabajadores para desempeñarse según los estándares requeridos. (Taylor, 1911; Rose, 1975). Asimismo, Taylor junto con otros psicólogos industriales, como

los Gilbert, argumentan a favor del pago por desempeño, como instrumento para mejorar la productividad y reducir la rotación. (Drucker, 1977). Todo esto representa los principios fundacionales del rol administrativo de la función de personal.

Gradualmente, también se comienza a dar, el crecimiento de los sindicatos, trayendo consigo mayores demandas respecto a la protección de unas relaciones laborales cada vez más sofisticadas. Por ende, la necesidad de que las organizaciones cuenten con representantes del área de personal, especialistas en negociar convenios colectivos. Esto hizo que el área de RRHH, cambiara de énfasis pasando de un rol de administración de personal a uno de relaciones laborales. Durante los años de la post guerra, con el 'boom' económico y el sector industrial en su pico de desarrollo que duró hasta finales de la década del 60, la FRH tuvo dos caras: una administrativa muy burocrática (contratación, control de nómina, legajos, etc.), y la otra de relaciones y condiciones laborales, llevada a cabo por especialistas en negociación laboral.

Las actividades realizadas por la FRH, hizo que ésta fuera percibida hasta el momento por el resto de las gerencias, como poco involucrada en las actividades del negocio, la estrategia y el entorno empresarial, no

aportando valor a la organización (Ulrich, 1997). Entre los años 80 y 90, el área de RRHH comienza a experimentar una transformación de ser puramente administrativa a ser vista como una función del “core business” que contribuye a la eficacia organizacional. Factores externos como la globalización, mayor competencia internacional, liberalizaciones y caídas de monopolios, cambios en las matrices productivas, hicieron que RRHH cobraran mayor relevancia. Esta transformación vino aparejada con el cambio de nombre, al comenzar a denominarse Función de RRHH o Gestión de RRHH (GRH), dejando en el pasado el antiguo término Gestión de Personal (GP). Esta evolución pretende significar algo más que un cambio de nombres. Mientras que la GP reflejaba una función tradicionalmente pasiva, de prácticas reactivas, considerando a los empleados como un coste; la GRH sugiere una visión proactiva y estratégica de la gestión de las personas, como “recurso” y como “humano”, logrando el mayor potencial y compromiso de esas personas, y así alcanzar los objetivos organizacionales. (Ver sección 1.2.2)

Dicho esto, Guest (1987) se muestra más escéptico en relación con esta transformación. Este autor identifica tres posible enfoques en el uso de la GRH y solo el último hace referencia a una visión totalmente

diferente a la tradicional de GP. En el primer enfoque, encontrado hasta en nuevos libros de texto, la GRH no se diferencia en nada a la GP, se trata de un mero cambio de nombres. El segundo enfoque sugiere que la GRH es una reconceptualización y reorganización de los roles de personal. Solo el tercer enfoque plantea una aproximación diferente a la GP, y su diferencia radica en la integración de la GRH dentro la gestión estratégica.

1.1.2. De la Gestión de Recursos Humanos a la Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Aunque, a lo largo de la literatura la diferenciación entre la GRH y GERH no es clara (Kaufman, 2015), es importante tratar de distinguir ambos conceptos. Para ello es necesario comprender como ha evolucionado el campo de la GRH. Éste consiste en varias prácticas usadas en la gestión de personas en la organización, agrupadas generalmente en sub-disciplinas, como selección, capacitación, evaluación de desempeño, remuneración (Fonbrum et al., 1984), y que usualmente identifican las diferentes funciones del departamento de RRHH. Es importante mencionar esta diferenciación e identificación de las funciones, ya que la GRH no ha evolucionado con altos niveles de

integración. Por el contrario, cada función de la GRH, se ha desarrollado más bien de forma aislada, con poca coordinación entre las disciplinas. Por eso las investigaciones eran de selección, o evaluación de desempeño, o de remuneración profundizando en técnicas, procesos y su eficacia, pero muy poco se exploraba acerca de la relación o impacto de una área sobre la otra. En suma, la GRH, desde una perspectiva micro, refiere al estudio y conocimiento técnico de cada una de las funciones (Wright y McMahan, 1992).

Sin embargo, a fines de los años 80 y comienzos de los 90, las organizaciones comienzan a considerar el concepto de Gestión Estratégica. Esto conlleva, que todo experto de cualquier disciplina o área del negocio, tanto en el campo teórico como práctico, quiera vincular sus métodos e instrumentos a la estrategia de la empresa. Esta ‘moda’ conlleva, que para ser considerado relevante, todo tema ha de ir acompañado por la palabra “estratégica”. En particular en el campo de la GRH, la mirada tradicional comienza a dejar paso al valor estratégico de los recursos humanos (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade y Drake 2009). El primer artículo publicado que introduce explícitamente lo estratégico en la gestión de recursos humanos, es el de Devanna, Fombrun, Tichy y Warren (1981) publicado en el

Organizational Dynamics Journal. Ellos identifican la GRH con estrategia de negocios. Afirman que para hacerse estratégica, la GRH debe estar involucrada en los objetivos de la empresa. Ese involucramiento, según creen, aumentará el desempeño organizacional. De todos modos, se siguen planteando actividades poco integradas y coordinadas entre sí, al tiempo que comienzan las investigaciones de “selección estratégica”, “evaluación de desempeño estratégica” y “remuneración estratégica” (Fonbrum et al., 1984). A pesar de los avances en la alineación de cada actividad de la GRH con las metas organizacionales, aún se visualiza un desinterés en comprender como la interrelación e interacción de las mismas contribuyen al desempeño organizacional.

No obstante, más cercano en el tiempo, los investigadores comienzan a tener un enfoque de la GRH, con una orientación más ‘macro’, y es a partir de esta nueva concepción cuando podemos empezar a hablar de la GERH (Butler, Ferris y Napier, 1991). Schuler y Walker (1990: 7) definen la GERH como “un conjunto de procesos y actividades llevadas adelante por recursos humanos y gerentes de línea conjuntamente para solucionar problemas de personas relacionados al negocio”. Ulrich y Lake (1991) describen a la GERH como un proceso

en el que se vinculan las prácticas de GRH y las estrategias del negocio. Una conceptualización ampliamente aceptada en la literatura de la GRH es la ofrecida por Wright y McMahan (1992) en el *Journal of Management* quienes la definen como “el patrón de desarrollos y actividades planeadas de recursos humanos destinado a posibilitar que una organización alcance sus metas” (Wright y McMahan, 1992: 298). Por su parte, Snell, Youndt y Wright (1996: 62) definen la GERH como un “sistema organizacional diseñado para alcanzar una ventaja competitiva sostenible mediante las personas” y Delaney y Huselid (1996) como un conjunto de habilidades y de motivación del empleado que facilitan la organización de procesos de RRHH para construir y distribuir manufacturados y servicios que son valorados por el cliente.

De todos modos, no existe una definición universalmente aceptada de GERH (Kaufman, 2015) aunque hay acuerdo entre los académicos en que su foco principal está en la relación entre la estrategia corporativa, la gestión de recursos humanos y el desempeño (Lepak y Shaw, 2008) y su característica fundamental implica diseñar e implementar un conjunto consistente de prácticas que aseguren que el capital humano alcance los objetivos de la empresa (Gratton, Hope-Hailey, Stiles, y Truss, 1999; Jackson y Schuler, 1995). Por lo tanto el

objetivo principal es encontrar enfoques teóricos que permitan explicar y predecir la contribución de la GRH al desempeño.

1.1.3. Roles de la función de recursos humanos

Un aspecto clave en la GRH es el rol que juega la función de recursos humanos (FRH) en el desarrollo y en la implementación de los objetivos de la GRH.

A lo largo de la literatura de GRH, se ha discutido ampliamente acerca de los roles de la FRH y sobre los roles que los profesionales de RRHH deben jugar (Ulrich, 1997; 1998; Ulrich y Dulebohn, 2015; Ulrich y Brockbank 2005; Tyson y Fell, 1986; Storey, 1992; Monks, 1993; Hiltrop, Despres y Sparrow, 1995). Más recientemente, Kelly (2001), Schuler y Jackson (2001), Guest y King (2004), Caldwell (2001), Farndale, Scullion y Sparrow (2010), y Novicevic y Harvey (2001) han contribuido al estudio de esos roles.

A pesar del uso frecuente del término “roles de la FRH”, éste sigue siendo impreciso y vago. Cuando los autores que acabamos de citar hablan de roles, modelos, o tipos, se refieren a un conjunto de actividades de la FRH, agrupadas de ciertas formas. Dave Ulrich, en un trabajo reciente junto con Dulehbohn (Ulrich y Dulehbohn, 2015)

logran caracterizar dichas transformaciones y evolución de roles en tres grandes períodos (ver Tabla 1.1):

Tabla 1.1: Transformación de la FRH
Fuente: adaptado de Ulrich y Dulehbohn (2015)

Período	Perfil de staff de RH	Características
Administrativa	Administrativo Idóneo	<ul style="list-style-type: none"> • Función administrativa tradicional: nomina, control horario, normas, cumplimiento y sanciones • Empuja hacia abajo las responsabilidades de RRHH a los gerentes de línea.
Prácticas de RH	Profesional con diversas competencias, capaz de diseñar y lanzar prácticas que apuntan a diferentes	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y entrega de prácticas de RRHH innovadoras y diferenciales para los distintos públicos • Prácticas en: <ul style="list-style-type: none"> -personas: capacitación, contratación y gestión de carrera. -compensación y comunicación -organización (políticas, diseño organizacional, procesos de trabajo)
Estratégica	Estratega del Negocio (Resuelve problemas del negocio)	<ul style="list-style-type: none"> • Practicas alineadas a la estrategia del negocio • Estrategia del negocio determina el criterio de las prácticas • Participa en la ejecución y posibilita el desarrollo de la estrategia del negocio para alcanzar los objetivos organizacionales y agregar valor.

1.3.2.1. Características del rol estratégico de la FRH

Schuler y Jackson, (2005) en su revisión, afirman que la GRH ha vivido un proceso de transformación, en especial por la creciente profesionalización de los antiguos “idóneos” y “practicantes”. Esto significó un reconocimiento a la importancia de los RH en la empresa, la mejora de su estatus dentro de las organizaciones y su legitimación frente a los profesionales de otras áreas. Todo esto trajo como resultado la percepción que la FRH es socio estratégico del negocio “que debe estar involucrada en el proceso estratégico de toma de decisiones de la compañía” (Schuler y Jackson, 2005, p. 2). El movimiento estratégico de la GRH, pone un énfasis singular en el rol estratégico de la FRH informando, reflexionando y decidiendo acerca de los objetivos estratégicos de la organización. Este rol estratégico de la FRH a partir de varios estudios se asocia a diferentes “mejores prácticas” como la de formar parte del comité ejecutivo o directorio, estar involucrado desde el inicio en decisiones estratégicas corporativas y en el desarrollo de procesos internos de evaluación del desempeño para demostrar su contribución al desempeño organizacional (Buyens y De Vos 2001; Chow, 2004; Farndale, 2005; Ignjatovic y Svetlik, 2003).

1.2. PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A medida que el mundo se vuelve más competitivo y dinámico, las empresas buscan ganar ventaja competitiva por medio de las prácticas de gestión de sus recursos humanos (Boxall, Purcell y Wright, 2007). Según Becker y Gerhart (1996) las prácticas de GRH son acciones diseñadas para alcanzar ciertos resultados específicos. Chen & Huang (2009) afirman que esas prácticas están relacionadas tanto teórica como empíricamente con el desempeño global de la empresa. Para Wright, Dunford y Snell (2001) son aquellas “herramientas de GRH para gestionar el capital humano” (p.703). El rol que las prácticas de GRH consiste en la construcción del capital humano y en el estímulo de comportamientos humanos que constituyan una ventaja (Boxall and Steeneveld, 1999). Algunos resaltan las prácticas de GRH como métodos sofisticados de selección, de evaluación, de capacitación, de comunicación, de facultamiento, de pago por desempeño y de seguridad laboral (Wall y Wood, 2005). Huselid (1995) en uno de los trabajos pioneros de prácticas de GRH enlista once prácticas en su estudio incluyendo selección de personal, evaluación de desempeño, compensación e incentivos, diseño de tareas, procedimiento de quejas, compartir información, participación de la gestión de la fuerza laboral,

valoración de actitudes, capacitación laboral y criterios de promoción. En 1998, Jeffrey Pfeffer, en su clásico libro “La ecuación humana” enlistó otras prácticas. La revisión de la literatura muestra estudios con diferentes prácticas de GRH: planificación de la fuerza de trabajo (Mathis y Jackson, 2004), análisis de la tarea, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño (Cascio, 2006) remuneración y recompensas (Milkovich y Newmen, 1999), gestión de carrera (Schein, 1996). Asimismo se buscó también determinar el número de prácticas de GRH. A partir de un riguroso y extenso análisis de 104 artículos Boselie, Dietz y Boon (2005) determinan 26 categorías de prácticas o técnicas de GRH. De todos modos concluyen que no existe una racionalidad teórica detrás, y ni siquiera hay consenso sobre las prácticas de gestión del trabajador que deben considerarse en una “check list de GRH”.

1.2.1. Clasificación de las prácticas de GRH

En años recientes, una línea de investigación se ha centrado en la clasificación de las prácticas de GRH dentro ciertas categorías. Según Wright y Boswell (2002) existen, desde el punto de vista de la investigación, tres alternativas de clasificación de esas prácticas: la

conceptual (Delery, Gupta, y Shaw, 1997), la del análisis factorial (Huselid, 1995) y la del análisis de cluster (Becker and Huselid, 1998). Independientemente de la herramienta estadística utilizada para clasificarlas, la literatura recomienda agruparlas siguiendo una lógica teórica (MacDuffie, 1995; Youndt et al., 1996).

1.2.2. Gestionando la dualidad de la GRH

El objetivo último de la GERH es contribuir a la satisfacción de las necesidades y metas de la organización y de los empleados de la forma más armoniosa posible, con “un óptimo grado de alienación entre estos cuatro componentes: entorno, organización, trabajo e individuos” (Hall y Goodale, 1986:4). En palabras de Keenoy (1990), los directores de RRHH son “gestores del descontento”. Como reguladores de la relación de empleo, gestionan la tensión entre las demandas del mercado económico, los requerimientos de la organización, y las necesidades de cada uno de los trabajadores. Esta perspectiva “unitarista” de la GRH (en contraposición a la perspectiva pluralista del enfoque de las RRL) en la que se plantea que lo bueno para el empleado es bueno para el empleador, y viceversa, es probablemente la gran novedad de la GRH (Storey, 2007). En otras palabras, el enfoque

de la GRH concibe a la relación de empleo como “harmoniosa e integrada”, en donde empleados y empleadores comparten los mismos objetivos y trabajan juntos como equipo en la consecución de los mismos. Más aún según Guest (1987, 1995) una de las características distintivas de la GRH, es su carácter unitarista, al extremo de asumir que no existen diferencias irreconciliables de intereses entre la gerencia y los trabajadores.

La conceptualización de los sistemas de GRH se ha caracterizado por dos líneas normativas a lo largo de la literatura, distinguiendo diferentes perspectivas en la dirección y la alineación de los empleados: una es predominantemente económica, con su interés puesto en el desempeño y otra tiene carácter más humanista y se enfoca en la colaboración y el compromiso.

1.2.2.1. GRH: dura y blanda

Desde la introducción del concepto GRH en los años 1980, esta tensión o dualidad ha estado presente. Los trabajos académicos de Beer et al. (1984) y el desarrollo del modelo de Harvard se dan al mismo tiempo que se desarrolla el modelo de Michigan por parte de Fombrun et al. (1984). Estas ideas son retomadas y reformuladas desde finales de

los 80 en Europa entre otros por Guest (1987), Storey y Sisson (1993). El modelo de Harvard, también llamado modelo de desarrollo humanista (Legge, 2005) se centra en todo los aspectos de desarrollo de un contexto organizacional que promocionan y orientan la acción directiva hacia la consideración a las personas. Este enfoque se basa en la escuela de las relaciones humanas y enfatiza la comunicación, trabajo en equipo, y aprovechamiento del talento individual. Se reconoce la existencia de múltiples objetivos en la actuación organizacional a largo plazo: el bienestar individual, efectividad organizacional, y bienestar de la sociedad.

La escuela de Míchigan, en palabras de Legge (2005) representa el modelo de instrumentalismo utilitario con un enfoque más estratégico, orientado preferentemente a los accionistas prestando poca atención a los llamados factores situacionales definidos por Beer et al. (1984) en el modelo de Harvard. Los modelos de Harvard y Michigan, fueron bautizados como modelos “blando” y “duro” de GRH respectivamente.

El modelo “blando” se centra ante todo en el desarrollo del empleado, desde una perspectiva de stakeholders. El modelo “duro” se basa en la incentivación del trabajador para alcanzar el desempeño

organizacional (ej. pago por desempeño), desde un enfoque centrado en los shareholders (accionistas) (Boselie et al., 2009).

1.2.2.2. GHR: control y compromiso

El anterior contraste entre enfoques de GRH “blando” desarrollista y “duro” utilitario también se encuentran en los trabajos de Walton (1985), en los que se distingue entre estrategias de control y estrategias de compromiso. Arthur (1994) es uno de los primeros en aplicar esta distinción de GRH al realizar las propuestas de “alto compromiso” y “control dirigido” definidas por Walton. La GRH de control se caracteriza en reducir costos laborales y mejorar la eficiencia, exigiendo al empleado el cumplimiento de reglas y procedimientos. Se caracteriza por una gestión centralizada, con poca o ninguna participación por parte del empleado, un desarrollo limitado del empleado y pago individual por desempeño (Walton, 1985). Por su parte, la GRH de compromiso, moldea los comportamientos y actitudes de los empleados, creando lazos psicológicos entre la organización y los empleados (Arthur, 1994). Se caracteriza por una gestión descentralizada, altos niveles de implicación de los empleados, autonomía y discrecionalidad en la forma de realizar las tareas,

numerosas oportunidades de desarrollo para los trabajadores, altos salarios, pagos por desempeño grupal, y falta de supervisión directa (Arthur, 1994; Walton 1985).

Estos dos enfoques o concepciones se representan con un conjunto de prácticas o sistemas de GRH diferentes. Numerosos estudios empíricos de los 1990s han evaluado el impacto de la GRH sobre el desempeño y, por lo general, apoyan la propuesta de que las prácticas de GRH de alto compromiso superan a las prácticas de control. Así, las prácticas o sistemas que se caracterizan por mayores niveles de involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones gerencial y de desarrollo laboral, tienen mejores efectos sobre el desempeño organizacional que las tradicionales prácticas de control y supervisión directa (Collins y Smith, 2006). Se ha obtenido evidencia en este sentido en el sector industrial (Arthur, 1992, 1994; MacDuffie, 1995; Youndt et., 1996), en el sector servicios (Batt, 2002) y en muestras de firmas de diversos sectores (Huselid, 1995)

1.2.2.3. GRH Calculativa y Colaborativa

Gooderham et al. (1999), continuando con las concepciones anteriores definidas y estudiadas de duro/blando y control /compromiso

de GRH (Arthur, 1994; Legge, 2005; Wood 1999), introducen otra terminología para describir las prácticas de GRH y caracterizar las relaciones empleado-empleador.

Por un lado la dimensión *calculativa* de la GRH, “enfátiza lo cuantitativo, los aspectos de la estrategia empresarial de gestionar el recurso de la plantilla de una forma racional, de igual forma que cualquier otro factor económico” (Storey, 2007, p.6; Legge, 2005). En palabras de Legge acentúan los “recursos” del concepto de RRHH.

Se caracteriza por buscar la eficiencia, y ver cómo cada practica de GRH (programas de capacitación, de evaluación, de remuneración) hace que el empleado contribuya de forma “económicamente eficiente” a alcanzar las metas organizacionales. Los recursos humanos no se consideran diferentes a otras variables y los gerentes se preocupan de ellos en la medida en que la proyección del ROI de la empresa justifica la inversión en tiempo y dinero puestos en ellos. En palabras de Legge enfatizan los “recursos” del concepto de RRHH.

Por otro lado, la dimensión colaborativa, resalta, el lado humano de los RRHH, y está relacionada con la Teoría X e Y y la escuela de relaciones humanas de McGregor (Storey, 2007). Los empleados en vez de ser considerados únicamente como recursos son socios activos,

participantes y co-constructores de la organización. Empleado y empleador establecen un contrato psicológico más relacional (Rousseau, 1995), en el que las prácticas de comunicación, programa de desarrollo, valores y cultura, priorizan el compromiso a largo plazo. Esta dimensión potencia la inventiva humana incrementando el compromiso del trabajador.

1.3. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DESEMPEÑO

Como mencionamos antes, a inicios de los 80s los estudios de la GRH plantearon las diferencias entre Gestión de Recursos Humanos y la Gestión de Personal y la implicancia que las diferentes orientaciones tenían en la dirección de personas (Paauwe, 2009). Sin embargo, desde la segunda mitad de la década del 90, se observa un cambio significativo en el debate. En 1995, el influyente trabajo de Huselid (1995) muestra que un conjunto de prácticas de RH, estaban relacionadas con la rotación, las ganancias y el valor de mercado de la empresa. Este artículo, despertó y generó una oleada de investigaciones tratando de replicar y proclamar la relación entre GRH y desempeño, haciendo que uno de los objetivos principales en la actualidad de la

GERH es comprender la relación entre la GRH y el desempeño organizacional. En las décadas recientes han surgido varios artículos empíricos (p.ej. Delaney y Huselid, 1996; Gelade y Ivery, 2003; Katou y Budhwar, 2010; Purcell y Hutchinson, 2007; Wright, Gardner y Moynihan, 2003), artículos de revisión (p.ej. Becker y Huselid, 2006; Boselie et al., 2005; Guest, 2011; Paauwe, 2009; Wall y Wood, 2005) y artículos con metanálisis (p.ej. Combs, Zhu, y Warner, 2006; Jiang, Lepak, Hu y Baer, 2012) que han abundado en esta cuestión. Estos modelos sobre la relación GRH-desempeño, han avanzado desde formas simples de vincular la GRH directamente al desempeño, generalmente de tipo financiero, hacia modelos más sofisticados de comprender esa relación y sus cadenas de mediación (Paauwe, 2009).

Los estudios e investigaciones empíricas que estudian la asociación de la GRH y el desempeño organizacional lo hacen desde dos enfoques (Chand y Katou, 2007). Algunos autores, desde una perspectiva más organizacional y estratégica, enfatizan aspectos de ajuste y alineación (Guest, 1997) y la relación directa entre las prácticas de GRH y el desempeño organizacional (Schuler y Jackson, 1999) mientras que otros resaltan los aspectos indirectos de la relación entre las prácticas y

el desempeño (Edwards y Wright, 2001; Ferris *et al.*, 1998) y explican el “cómo” de la relación en un nivel más micro.

1.3.1. Enfoques teóricos estratégicos

Para comprender el concepto de la GERH, es imposible desconocer la influencia del trabajo de Delery y Doty (1996) y su concepto de “modos de teorización”. Todo modo de teorización asume varios supuestos acerca de la relación entre la GRH y el desempeño organizacional, y en la predicción de la influencia de la GRH en el desempeño organizacional. Delery y Doty (1996) distinguen tres perspectivas, la universalista, la contingente y la configuracional. Brewster (1999) añade un cuarto modo de teorización- el enfoque contextual.

1.3.1.1. Enfoque Universalista o de “Mejores Prácticas”

Los investigadores de la escuela universalista, argumentan que existen un conjunto de prácticas de GRH que son *siempre* mejores que otras, y que *toda* organización podría adoptar estas prácticas si quiere alcanzar resultados más positivos y superar a sus competidores (Delery

y Doty 1996). Se han usado diferentes etiquetas para referirse a este conjunto de prácticas de GRH que mejoran el desempeño: “mejores prácticas” (Pfeffer, 1996); “sistemas o prácticas de trabajo de alto desempeño” (HPWS o HPWP por su sigla en inglés) (Huselid 1995, Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000), “prácticas de alto compromiso” (Guest 2001, Walton 1985), o “prácticas de alto involucramiento” (Wood 1999). Independientemente de la terminología, la idea subyacente es que la adopción de un conjunto particular de prácticas de GRH, produce una ventaja competitiva y resultados acordes en la mejora del desempeño organizacional. Gerhart (1999) revisó numerosos estudios que han comprobado la relación entre el modelo universalista y el desempeño. Entre ellos cabe destacar los de Sun, Aryee, y Law (2007), Gerhart y Milkovich (1990), Terpstra y Rozell (1993), Huselid (1995), Delery y Doty (1996), Welbourne y Andrews (1996) y Huselid, Jackson y Shuler (1997). Sin embargo, esta perspectiva, sugiere que las prácticas para ser más eficaces deben de estar agrupadas (Delery y Doty 1996). Algunos académicos que incluyen este enfoque en sus investigaciones Guthrie (2001) y Guest et al. (2003) identifican grupos de prácticas de GRH (HPWS) y estudian su efecto en el desempeño organizacional (Combs, 2006). Este enfoque

es consistente con la perspectiva del “ajuste interno u horizontal” (Schuler y MacMillan 1984, Baird y Meshoulam 1988, Jackson y Schuler 1995; Huselid 1995) y acentúa la importancia de la interrelación entre las diferentes prácticas de GRH para lograr mejorar la eficacia organizacional. En otras palabras, las prácticas no se supone que son válidas o mejores por sí solas (Truss, 2001). En cierto modo este enfoque de “mejores prácticas” se basa en la teoría de los recursos y capacidades de la firma (RVB, ver más adelante), que enfatiza el papel de los recursos internos, como la clave para ganar una ventaja competitiva sostenible (Youndt *et al.*, 1996).

No obstante, cabe mencionar que este modelo no está libre de críticas y desventajas desde el punto de vista metodológico y teórico. Respecto al aspecto metodológico, Guest (1997), por ejemplo, argumenta que es muy difícil e incierto establecer qué prácticas pueden ser consideradas de “alto desempeño”. Ejemplo de esto, es que distintos autores utilizan clasificaciones diferentes incluyendo además prácticas distintas en sus listas (ver Tabla 1.2). A partir de un metanálisis de 58 artículos, Boselie et al. (2005) encontraron 26 categorías de prácticas de RH diferentes. Esto muestra que no existe un acuerdo en qué prácticas de GRH conducen al éxito organizacional lo que impide

realizar una generalización (Becker y Gerhart, 1996; Ferris *et al.*, 1999; Roche, 1999). Así pues, ciertos estudios muestran que no hay una asociación positiva entre buenas prácticas de GRH y resultados de la empresa, y otros que identifican un impacto positivo de solo alguna práctica (Delery y Doty, 1996 y Martell, Gupta y Carroll, 1996). No hay acuerdo sobre qué prácticas de RH deben combinarse de forma integrada y sinérgica para conformar un sistema de RH que produzca un mejor desempeño del negocio (Delery, 1998; Lepak and Snell, 2002). Es más, solo aquellas empresas exitosas, considerarían que están adoptando un enfoque de “mejores prácticas”. Este análisis podría acarrear un posible problema de causalidad inversa. Es decir, en lugar de que la aplicación de las mejores prácticas de recursos humanos genere buenos resultados, como este enfoque sostiene, podría ser que los buenos resultados conduzcan a la empresa a adoptar buenas prácticas (Guest, 2001; Purcell, 1999; Marchington y Grugulis, 2000; Bonache y Pla, 2002). Otras críticas a esta escuela, son los planteados en estudios empíricos, que a modo de contraejemplo, muestran empresas que obtienen buenos resultados, sin adoptar un enfoque universalista (Wood y Menezes, 1998) o por razones no asociadas con las mejores prácticas (Wright y Snell, 1998 y Purcell, 1999).

Por otro lado, aún existe confusión acerca de los aspectos metodológicos referidos al método de recolección y análisis de datos y en la presentación de resultados. Gerhart, Wright y McMahan (2000) plantean otra preocupación, referida a la dificultad por parte de los profesionales y ciertos académicos en entender las técnicas aplicadas en ciertos estudios.

Tabla 1.2. Lista Comparada de Mejores Prácticas

Pfeffer (1998)	Estabilidad laboral / Contratación selectiva / Capacitación extensiva/ Información compartida / Equipos auto gestionados/ Pago variable por desempeño de la empresa /Reducción de diferencias de estatus
Kochmann y Osterman (1994)	Equipos auto dirigidos / Rotación de trabajos en la empresa / Grupos de resolución de problemas /TQM
MacDuffie (1995)	Equipos auto dirigidos / Rotación de trabajos en la empresa / Grupos de resolución de problemas /TQM /Foros de sugerencias/ Criterios de selección / Pago variable / Inducción y capacitación inicial / Horas de capacitación anuales
Huselid (1995)	Pago variable / Horas de capacitación anuales / Compartir información / Análisis del puesto / Contratación selectiva / Encuesta de actitudes / Procedimientos de quejas / Test de empleo / Evaluación formal de desempeño / Criterios de promoción / Ratios de selección

Arthur (1994)	Equipos auto dirigidos / Grupos de resolución de problemas / Pago variable / Horas de capacitación anuales / Resolución de conflictos / Diseño de trabajo / Porcentaje de trabajadores con habilidades / Ratio supervisor: colaborador / Eventos sociales / Costos laborales totales promedio / Ratio beneficios/ Costos laborales.
Delery y Doty (1996)	Oportunidades de carrera interna / Capacitación / Evaluaciones de resultados / Programas de participación en las ganancias / Estabilidad laboral / Participación / Descripción de puesto de trabajo

Fuente: adaptado de Becker y Gerhart (1996: 786)

Finalmente, un desafío importante se refiere a la operacionalización de las variables, ya que los investigadores usan distintas definiciones operativas de prácticas de GRH. Otro problema se refiere a la medida usada para evaluar el desempeño. Habitualmente, como medida de desempeño organizacional solo se considera un criterio financiero, y son pocos los estudios que consideran criterios de satisfacción, compromiso o bienestar del empleado.

1.3.1.2. Enfoque Contingente o de Mejor Ajuste

Esta teoría intenta relacionar diferentes dimensiones del entorno externo con características propias de la organización. En otras

palabras, para que las prácticas de GRH de una empresa sean eficaces, deben ser consistentes con otros aspectos de la empresa (Delery y Doty 1996). Las organizaciones atraviesan diferentes momentos y ciclos de vida, y las prácticas de GRH deben acompañar y depender de estas etapas. Esto plantea a las organizaciones que para sobrevivir deben cambiar sus estrategias de negocio, y las prácticas de RH deben estar vinculadas a esas orientaciones estratégicas para alcanzar resultados exitosos. Las prácticas de GRH deberían adoptarse dependiendo de la estrategia corporativa organizacional (Schuler y Jackson, 1999). Si se quiere mejorar el desempeño organizacional, primero hay que mirar a la estrategia y luego a las prácticas de GRH. Esta noción de alineación entre estrategia de la empresa y prácticas de GRH se caracteriza como integración o ajuste vertical (Boxall y Purcell, 2008; Schuler y Jackson, 1987). Esta integración vertical, donde el apalancamiento se gana a través de prácticas, políticas y procesos, se reconoce ampliamente en todo enfoque estratégico de gestión (Becker & Huselid, 2006; Gerhart, 2004). El ajuste vertical entonces asegura y explicita la relación entre los procesos y prácticas internas de personas con el mercado externo, y de este modo asegura que las competencias se crean o desarrollan de

forma que sean potenciales fuentes de ventaja competitiva (Wright *et al.*, 1994).

Este modelo contingente sostiene que la relación entre la variable dependiente y las variables independientes escogidas, varía en función de las variables de contingencia seleccionadas. La estrategia se considera a lo largo de la literatura como el principal factor de contingencia en la GRH (Miles y Snow, 1984; Balkin y Gómez-Mejía, 1987; Schuler y Jackson, 1987). En esta línea numerosos modelos de GERH intentaron explorar el vínculo entre estrategia de negocio y políticas y prácticas de GRH, desarrollando categorías de “ajuste”.

Los modelos de ‘ciclo de vida’ (Kochan and Barocci, 1985) fundamentan que la selección de las prácticas adecuadas de GRH debe ajustarse a la etapa del ciclo de vida o desarrollo de la organización o del producto. Así, en la etapa de ‘start-up’ hay un énfasis en la flexibilidad, posibilitando el emprendedurismo. Luego en la etapa de crecimiento, una vez que la empresa alcanza un cierto tamaño, el foco está puesto en prácticas y políticas más formales de RRHH. Durante la madurez, cuando el mercado está maduro y los márgenes decrecen, la estrategia de RRHH es moverse hacia prácticas de GRH orientadas al control de costes. Finalmente, en la etapa de declive, se da un cambio

en las prácticas hacia la reducción del tamaño y la racionalización de redundancias.

Los modelos de ventaja competitiva tienden a aplicar las ideas influyentes de Porter (1985), identificando tres fuentes claves de ventaja competitiva: (i) liderazgo en costos, (ii) diferenciación por la calidad y servicio, o (iii) focalización o identificación de nichos de mercado favorables. Schuler y Jackson (1987) modelan, en base a estas claves, diferentes estrategias de GRH. Por un lado la estrategia de 'reducción de costos' enfocada en la eficiencia por medio de la adopción de prácticas 'duras' o de 'control' de GRH. Las estrategias de 'mejora de la calidad' y de 'innovación', ambas 'agregan valor' por medio del uso de prácticas 'blandas' o de 'compromiso' que fomenten la colaboración y las relaciones duraderas. Por otro lado, dentro de los modelos de ventaja competitiva están los que se apoyan en Miles, Snow y Meyer (1978) y sus tres tipos genéricos de estrategias de negocio, los *defensores*, los *exploradores* y los *analizadores*, y alinean las prácticas de GRH para esas estrategias organizacionales. En definitiva, este enfoque mantiene que, si bien todas las formas de organizar no son igualmente eficientes, tampoco existe una mejor y óptima manera de hacerlo (como sostienen los universalistas), sino que

la mejor forma depende de la naturaleza del entorno con el que la organización interactúa (Delery y Doty, 1996; Paauwe, 2009 y Guest, 2011).

El modelo contingente tampoco se libra de ciertas críticas. Purcell (1999) indica que en el afán de encontrar un modelo de ajuste, olvidamos que es imposible incluir todas las variables de contingencia que tienen un impacto sobre otras. Y más aún, afirma que muchas de las investigaciones empíricas basadas en esta escuela contingente, se basan en modelos estáticos sin considerar los procesos de cambio organizacional (Purcell, 1999). Becker y Huselid (2006, p.910) argumentan que el ajuste es “inherentemente multidimensional y que no es fácil de capturar por modelos simples bivariados” y Gerhart (2004) es bastante escéptico afirmando que hay una falta de avance en este frente. Así mismo, la realidad muestra que las organizaciones desarrollan simultáneamente varias estrategias, por lo que deberían coexistir varias estrategias de GRH que se ajusten para cada una de ellas (Youndt *et al.*, 1996). Por último y no menos importante, está la cuestión relativa a causalidad inversa. El modelo contingente supone que la estrategia determina las prácticas de GRH, pero en algunas organizaciones en realidad las características de los recursos humanos

determinan la estrategia a seguir por la firma (Snell, 1992; Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

1.3.1.3. Enfoque Configuracional

Una de las críticas que reciben tanto la escuela universalista como la de contingencia es que tienden a la ‘sobre-simplificación’ de la realidad organizacional. La primera por no considerar el entorno y la segunda porque en el interés de relacionar una variable dominante externa a la organización (ej.: competir en innovación, calidad o costos) con variables internas (ej.: prácticas de GRH), se puede tender a asumir una única relación lineal y no problemática. Delery y Doty (1996) notan estas limitaciones y proponen la noción de una *perspectiva configuracional*. Esta perspectiva se ocupa del análisis de patrones o configuraciones únicas de múltiples variables independientes y sus relaciones con la variable dependiente, apuntando a identificar ‘tipos ideales’ de categorías tanto de la estrategia organizacional como de la estrategia de RRHH. La diferencia significativa con los enfoques anteriores es que estas configuraciones representan “efectos sinérgicos no lineales e interacciones de mayor orden” que pueden resultar en un desempeño máximo (Delery y Doty, 1996: 808). En palabras de

Marchington, Wilkinson y Sargeant (2002: 222), el punto clave de la perspectiva configuracional es que “busca desarrollar un conjunto de prácticas internamente consistente que maximicen la integración horizontal y luego vincularlo con configuraciones estratégicas en orden de maximizar la integración vertical”. Es decir, para la escuela configuracional, la GERH requiere desarrollar un sistema de RH que logre tanto un ajuste horizontal como vertical. Delery y Doty (1996) siguiendo la tipología de ‘explorador’ y ‘defensor’ de Miles y Snow (1978), teóricamente desarrollaron “configuraciones o sistemas internos” de prácticas de GRH que maximicen el ajuste horizontal y luego los vinculen a configuraciones estratégicas de ‘defensor’ o de ‘explorador’ que optimice el ajuste vertical. De este modo, las teorías configuracionales se basan en la identificación de grupos de prácticas adecuadamente, combinadas y ajustadas vertical y horizontalmente (Richardson y Thompson, 1999) reconociendo el beneficio de la interrelación y de la complementariedad entre las mismas, a diferencia de la aplicación aislada de una práctica individual. Esto significa que las prácticas de GRH afectan el desempeño no individualmente, sino como un conjunto de elementos interrelacionados en un sistema internamente consistente de prácticas. Por otro lado, esta perspectiva

asume una hipótesis de equifinalidad, es decir que múltiples configuraciones únicas pueden resultar en formas máximas de desempeño organizacional (Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997; Milgrom y Roberts, 1990; Mac Duffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Appelbaum et al., 2000; Capelli y Neumark, 2001).

Aunque la perspectiva configuracional realizó un valioso aporte en relación a los enfoques anteriores, no está exenta de críticas y de limitaciones. No es fácil decidir, ni tampoco existe evidencia empírica, que conjunto de prácticas de GRH es mejor que otros. Estas configuraciones suelen ser tipos ideales y constructos teóricos más que fenómenos empíricamente observables (Meyer, Tsui y Hinings, 1993; Doty y Glick, 1994). Otras críticas está relacionadas con la cuestión de la eficacia de los diferentes conjuntos de prácticas en distintos contextos (Schuler y Jackson, 2005). Desde el punto de vista práctico existen críticas vinculadas al hecho de que es más sencillo gestionar mediante el uso de una práctica a la vez, que con un conjunto de ellas y gestionar sus interdependencias. Esto conlleva la dificultad de convencer a la alta dirección y a los gerentes de línea que el agrupamiento de las prácticas beneficia a la organización y a ellos mismos.

1.3.1.4. Enfoque Contextual

Este enfoque propone el estudio de la GERH desde una perspectiva más amplia, analizando el carácter estratégico de la GRH internamente, pero también su contexto cultural, social, económico, institucional, político, legal, tecnológico y competitivo (Brewster, 1999; Paauwe, 2004).

Las tres perspectivas: universalista, contingente y configuracional, con un claro enfoque racional, normativo y prescriptivo, parece que olvidaran o minimizaran la influencia del contexto. Aunque todos los estudios empíricos hoy, incorporan variables de control que incluyen características contextuales, las investigaciones de los 80s y 90s prestaron menor atención a este aspecto. Esto quizás pudo ser debido a la popularidad de la perspectiva de recursos y capacidades y de la ventaja competitiva de los recursos internos. Sin embargo hay suficiente evidencia de que el contexto importa (Paauwe, 2004). Las organizaciones están enclavadas en un contexto y sus prácticas son respuestas a reglas o estructuras definidas por el entorno (Paauwe y Boselli, 2003). Pero esta perspectiva sostiene que la relación es

recíproca, es decir, que no solo la GERH está influida por su contexto, sino que también ésta moldea y afecta al contexto (Paauwe 2004). Según estos autores el contexto condiciona y es condicionado por la estrategia de gestión de recursos humanos (Brewster and Bournois, 1991; Brewster, 1993, 1995, 1999). Esta perspectiva más amplia pretende ofrecer una explicación más compleja a la GERH y no solo enfocarse en desempeño, sino en la interrelación entre la GERH y el contexto externo y organizacional (Brewster, 1999). Martín-Alcazar et al. (2005) en su referencia al enfoque contextual dicen: “Las estrategias no solo se explican por su contribución al desempeño organizacional, sino también a través de su influencia en otros aspectos internos de la organización, así como en sus efectos en el entorno externo”, (p. 638). En palabras de Brewster (1999) el objetivo de esta perspectiva no está primariamente en el desempeño, sino en comprender “qué es contextualmente único y por qué” (p. 48). A diferencia de las perspectivas anteriores, este enfoque parece tener un alcance similar a concepciones del tipo de relaciones industriales (Brewster, 1999).

En particular, la contribución de esta perspectiva está en reconsiderar tres aspectos de la GERH (Brewster, 1999):

- (i) los actores involucrados - este enfoque prioriza factores del entorno, previamente subestimados, como son los sindicatos, la administración pública, o los condicionamientos institucionales (Legge, 1989; Guest, 1990; Brewster y Bournois, 1991)
- (ii) la naturaleza de los recursos humanos – reconsidera la función de recursos humanos, su posición dentro de la firma y la responsabilidad no solo del director de RRHH sino también de los gerentes de línea (Brewster y Soderstrom, 1994; Farndale, 2005)
- (iii) el nivel de análisis – a diferencia de los anteriores análisis a nivel de función u organización, el alcance es mayor integrando los sistemas de recursos humanos en el entorno donde se desarrollan.

Al igual que las perspectivas anteriores, el enfoque contextual presenta ciertas limitaciones, metodológicas y teóricas. La mayoría del enfoque contextual corresponde a los aportes de Chris Brewster y de los investigadores miembros del Proyecto de Red de Cranfield (CRANET por su sigla en inglés). Salvo algunas investigaciones, los análisis empíricos a partir del uso de la extensa base de datos de CRANET, es

mediante metodología estadística relativamente simple, acorde al objetivo descriptivo de este enfoque. Desde el punto de vista teórico, otra limitación puede referirse a que sus fundamentos difieren de las otras corrientes, y tiene una alta influencia británica del enfoque de relaciones laborales.¹

¹ Martín-Alcázar et al. (2005) proponen un *enfoque integrador* que sintetice los principales aportes de cada una de las diferentes perspectivas: universalista, contingente, configuracional y contextual; y construye un modelo integrador. Las cuatro perspectivas teóricas pueden utilizarse de manera conjunta, ya que cada una puede ser correcta a su manera (Boxall y Purcell, 2003; Paauwe y Boselie, 2005). La perspectiva universalista revela la importancia estratégica de la GRH. La perspectiva contingente añade el considerar las relaciones con el entorno organizacional. La perspectiva configuracional analiza las relaciones internas de los sistemas de RRHH y añade la idea de sinergias entre prácticas, políticas y estrategias de RRHH. La perspectiva contextual analiza los RRHH en su entorno macro-social (Martín-Alcázar *et al.*, 2005) y considera relaciones recíprocas entre la GRH y el contexto. Es con este objetivo de representar la compleja realidad de la GERH, que Martín-Alcázar *et al.* (2005) presentan un modelo integrador exploratorio, integrando las contribuciones y minimizando las limitaciones de cada una de las cuatro diferentes perspectivas.

1.3.2. Enfoques que analizan cómo y por qué la GRH impacta en el desempeño

A pesar de la evidencia empírica que fundamenta la relación de causalidad entre la GRH y el desempeño, existen dudas y desacuerdos acerca de la naturaleza del vínculo y de los mecanismos causales de la influencia de los GRH sobre el desempeño (Becker y Gerhart, 1996; Guest, 2011; Paauwe, Guest y Wright, 2013). En este aspecto Guest (1997) insistía en la necesidad de más teoría que respalde y fundamente la relación GRH-desempeño, ya que él cree que la pregunta más importante, aún está pendiente de respuesta: “¿Cuál es el proceso por el cual la GRH tiene un impacto sobre el desempeño? (2011:7). La compleja relación GRH –Desempeño ha pasado a ser conocida como el problema de “la caja negra” (Purcell *et al*, 2003). El estudio de Boselie *et al*. (2005) ayuda a responder, aunque no de forma concluyente a algunas de las inquietudes de Guest (1997). Analizando el contenido de 104 artículos empíricos, concluyen que son tres los marcos teóricos que dominan las investigaciones de la GERH a este respecto: 1) la “teoría o enfoque contingente” – la GRH influye el desempeño ajustándose a factores del entorno como la estrategia corporativa (Schuler y Jackson, 1987), 2) el enfoque de la “teoría de los recursos y

capacidades” – la GRH influye en el desempeño, en función del capital humano y social que tiene la organización, que se convierte en una ventaja competitiva (Barney, 1991), y 3) la “teoría AMO”. Según esta teoría, la GRH influye el desempeño por medio de las capacidades (A), la motivación (M) y la oportunidad de participar (O) de los empleados (Appelbaum et al., 2000). El enfoque contingente, ya fue analizado en los párrafos anteriores desde la perspectiva del ajuste. Nos centramos ahora en la teoría de los recursos y capacidades y en la teoría AMO que son las más relevantes en la explicación de cómo y por qué la GRH afecta el desempeño.

1.3.2.1. Enfoque de la teoría de Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades (RBV por su sigla en inglés) representa un cambio de paradigma en el pensamiento de la GERH, al considerar los recursos internos a la organización en lugar de analizar el desempeño organizacional en términos del contexto externo (Allen y Wright, 2007). Para los defensores de la teoría RBV aplicada a la GERH, ésta ayuda a comprender las condiciones según las cuales los RRHH pueden ser escasos, valiosos, específicos de la organización y difíciles de imitar constituyéndose en un “bien estratégico” (Barney and

Wright, 1998). Penrose (1959) pionero de la RVB, y luego otros (Wernerfelt, 1984) argumentan que es la variedad y manipulación de los recursos de la organización, incluso los RRHH, lo que brinda a la organización ese carácter “único” y esa fuente de ventaja competitiva sostenible. Esta teoría despertó un gran interés entre los académicos de la GERH (Boxall y Purcell, 2003: 72), buscando en particular, construir y desarrollar “conjuntos únicos” de recursos humanos y técnicos, capaces de mejorar el desempeño organizacional y una ventaja competitiva sostenible.

Los trabajos de Barney (1991; 2001; 2002) y Barney y Wright (1998) contribuyeron en buena medida al debate sobre la GERH de dos maneras. Primero, porque al adoptar una mirada sobre los recursos y capacidades, proporcionaron una base económica para evaluar y analizar el rol de la GRH como ventaja competitiva sostenible. Segundo, porque al suministrar una nueva herramienta de análisis acerca del marco “valor, raro, inimitable, organización” (VRIO) y operacionalizar la estrategia de RRHH, resaltaron el rol de “socio estratégico” del director de RRHH. En este sentido la teoría RVB reconoce a la FRH como un elemento estratégico en el desarrollo de

una ventaja competitiva sostenible y a los empleados como activos claves para mantener dicha ventaja.

La RVB no escapa a las críticas (Colbert, 2004), en particular lo que refiere a su fuerte foco en el contexto interno al negocio. Algunos autores sugieren que la efectividad del enfoque RVB tiene un vínculo muy intrincado con el contexto externo de la firma (Miller and Shamsie, 1996; Porter, 1991). Es más, reconocen que la RVB proporciona mayor valor cuando el contexto externo es menos predecible. Por otro lado, otra crítica hace referencia, a la tendencia de la RVB en asociar diferencias entre compañías del mismo sector, a fuentes de ventaja competitiva sostenible. Esto lo que hace es ignorar el valor y el significado de ciertas funciones “habilitantes y distintivas del sector”, pero no necesariamente son causantes de un desempeño superior (Hamel and Prahalad, 1994).

A pesar de las posibles limitaciones, la RVB se ha vuelto “el paradigma guía en el que virtualmente se basa toda la investigación estratégica de la GRH” (Allen y Wright, 2007, p. 90).

1.3.2.2. Enfoque de la Teoría AMO

Si la RVB abrió camino en explicar la causalidad en la relación de GRH y desempeño, la teoría de Capacidad, Motivación y Oportunidad (AMO por sus siglas en inglés) logró importantes avances complementarios (Paauwe, 2009; Boselie et al., 2005). Inicialmente propuesta por Bailey (1993) y luego desarrollada por Appelbaum *et al* (2000), es un marco teórico comúnmente aceptado para explicar el efecto de la GRH sobre el desempeño. Según Macky and Boxall (2007), la mayoría de los estudios de la escuela universalista o de mejores prácticas usan el modelo bien de forma explícita o implícita (p.ej. Huselid, 1995; Appelbaum *et al*, 2000; MacDuffie, 1995; Purcell *et al*, 2003). El modelo propone que las prácticas de RH contribuyen a mejorar el desempeño del empleado mediante el desarrollo de las capacidades (A) y habilidades del empleado para realizar el trabajo, aumentando su motivación (M) en su esfuerzo discrecional y proporcionando al empleado la oportunidad (O) de hacer pleno uso de sus capacidades y su motivación. Cabe describir brevemente posibles ejemplos de cómo las prácticas de RH alcanzan esto:

- La capacidad (A) puede ser influida mediante el reclutamiento y selección para asegurarse empleados capaces en primera instancia, así como por medio de la capacitación, aprendizaje y desarrollo.
- La Motivación (M) puede mejorarse mediante recompensas extrínsecas (económicas) e intrínsecas (tarea desafiante), evaluaciones de desempeño, feedback, desarrollo de carrera, equilibrio vida-trabajo, etc.
- La oportunidad (O) puede ser influida por medio de diferentes iniciativas de involucramiento, sea participando en equipos de trabajos autogestionados o contando con vías de comunicación para que su voz sea tenido en cuenta (Wood and Wall, 2007).

Es importante resaltar que en la teoría AMO, las prácticas de RH contribuyen a aumentar el desempeño de los empleados, animando y alentando a los trabajadores a que desarrollen comportamientos discrecionales positivos (Appelbaum et al., 2000; Purcell et al., 2003). El comportamiento discrecional hace referencia al grado de decisión que la persona tiene en la forma de desempeñar su trabajo, y reconoce que todo trabajador puede contribuir más y mejor a la organización sin limitarse a cumplir y realizar su tarea (Purcell et al., 2003). Este

concepto no es nuevo, y se remonta al trabajo de Fox (1974) que argumentaba que todo trabajo contiene elementos prescritos y elementos discrecionales.

1.3.3. Abriendo la “caja negra”

Más allá las explicaciones brindadas por los marcos teóricos, la limitación más crítica de todo este conjunto de investigaciones sigue siendo la dificultad de comprender qué pasa en la relación entre prácticas de RH y el desempeño (Paauwe 2009; Lengnick-Hall et al., 2009; Guest, 2011; Wright y McMahan, 2011). Purcell y Kinnie (2007) de forma muy elocuente expresan: “este es el problema de la teoría- aún no sabemos cómo ni por qué un conjunto de prácticas y políticas de RH influyen en el desempeño. ¿Cómo y por qué, por ejemplo, el diseño del puesto, procesos mejorados de selección, capacitación, participación y evaluación de desempeño ligada a la remuneración, está relacionado positivamente con la productividad laboral, desempeño financiero corporativo y baja rotación laboral?” (p. 539). Más aún, 12 años antes, Huselid (1995) afirmaba contundentemente:

“La magnitud del retorno de las prácticas de trabajo de alto desempeño es sustancial. Un crecimiento de una desviación estándar de dichas prácticas está asociado con un descenso relativo a la media de 7,05% en la rotación laboral y a un incremento de más de: US\$27,044 en ventas, US\$18,641 en valor de mercado y US\$3,814 en ganancias, por empleado respectivamente” (p. 667).

Es por obvias razones que diversos autores se han referido a esta relación como el “problema de la caja negra” (Purcell *et al*, 2003; Wright y Gardner, 2004). Con ello ponen en evidencia que no son conocidos los mecanismos mediadores a través del cual la GRH tiene un impacto sobre el desempeño. La literatura sobre esta cuestión ha planteado diversos modelos teóricos para explicar los mecanismos de la relación GRH-Desempeño, buscando abrir la “caja negra” (Becker *et al*, 1997; Guest, 1997; Paauwe y Richardson, 1997; Appelbaum *et al*, 2000; Purcell *et al*, 2003; Wright y Nishii, 2006; Boselie *et al*, 2005; Nishii *et al*, 2008; Boxall y Macky, 2009; Purcell, Kinnie, Swart, Rayton y Hutchinson, 2009). Estos modelos llamados de “camino o cadenas causales”, tratan de representar la compleja forma en que la GRH aporta valor a la organización, mediante una serie de eslabones intermedios (Guthrie, Datta, Wright, 2004). Aun siendo clave resaltar

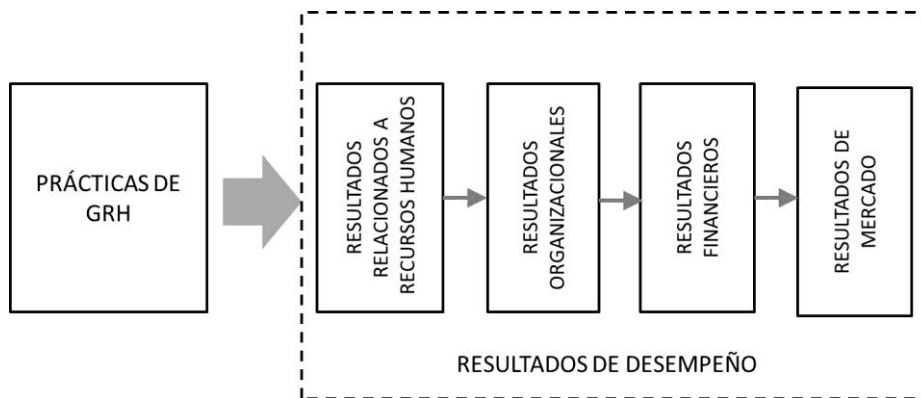
lo importante de comprender los mecanismos de la relación GRH-desempeño, cabe mencionar que existe cierta ambigüedad al definir las medidas de desempeño. La mayoría de los autores, asumen la categorización de desempeño de Dyer y Reeves (1995)². Esta categorización asume dos supuestos (Guest 1997; 2011; Appelbaum et al. 2000; Wright, Gardner and Moynihan, 2003). El primer supuesto señala que las prácticas de GRH tienen un impacto inmediato sobre los resultados relacionados con los RH, ya que éstos están más próximos en la cadena de mediación y son los primeros destinatarios de las prácticas. (ii) Luego el impacto de las prácticas de RH se producen sobre resultados más distantes, como son los organizacionales o financieros, y ello se produce a través de los resultados más próximos, es decir los resultados relacionados a RH. (Ver Figura 1.1).

En síntesis, se puede afirmar que todos los modelos para entender la caja negra suponen la mediación del comportamiento y actitud del

² Dyer y Reeves (1995) postulan unas medidas de desempeño de la efectividad de la GRH, diferenciando cuatro niveles: (i) resultados relacionados a RH (p.ej. ausentismo, rotación desempeño individual o grupal), (ii) resultados organizacionales (p.ej. productividad, calidad, eficiencia), (iii) resultados financieros (p.ej. ganancias, ventas, ROI), (iv) resultados de mercado (p.ej. valor de la acción)

empleado (p.ej. satisfacción, rotación, etc.) en la relación GRH y desempeño organizacional.

Figura 1.1: Impacto de la GRH en la lógica de desempeño según los cuatro niveles de Dyer y Reeves (1995)



1.4. RELACIONES INDUSTRIALES , SINDICALISMO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.4.1. Breve introducción a las Relaciones Industriales³

³ A finales de los años 1960 y principios de 1970, se comienza a cuestionar la justeza del término de relaciones industriales, viéndolo como restrictivo a la actividad industrial. Desde el mundo francés sugieren “relaciones profesionales” poniendo énfasis en lo corporativo-profesional superando lo restrictivo industrial. Los

El término de Relaciones Industriales (RI) cobró uso y popularidad en Estados Unidos y en Europa (principalmente el Reino Unido) en las primeras décadas del siglo XX, siendo el primer concepto que describía las relaciones de empleo. Luego se le unió la Gestión de Personal (GP), y desde 1980 la Gestión de Recursos Humanos (GRH) (Edwards, 2003). Los primeros trabajos científicos en RI fueron realizados por Lujo Brentano en Alemania (1903), por Sidney y Beatrice Webb en Inglaterra (1902), y por John R. Commons en EEUU (1907). Estos autores vieron al capitalismo liberal con escepticismo y mostraron simpatía con las organizaciones laborales y sus miembros. Su principal preocupación fue el carácter de “commodity” que se le daba al trabajo, y centraron toda su mirada en el rol y la función de los sindicatos en la economía. (Kaufman, 2004). Es John Dunlop en 1958 quien formula el primer marco teórico en su obra clásica *Sistemas de Relaciones*

anglosajones proponen otras definiciones alternativas como “relaciones de trabajo” o “relaciones laborales”. Esta última, aunque sin estar exentas de críticas en su momento, parece adecuada ya que por la vía de los hechos, habían progresivamente extendido su campo de trabajo y de análisis, al mundo laboral no industrial. Por ello, a nuestro entender podrían utilizarse de una manera sinónima, los términos relaciones industriales y relaciones laborales

Industriales. Dunlop define los sistemas de relaciones industriales como un subsistema del sistema general que todas las sociedades industriales presentan. Ese sistema se conforma por un conjunto de actores, ciertos contextos, una ideología, y finalmente un conjunto de reglas cuya finalidad es regir el comportamiento de los actores y las condiciones del trabajo. El interés de Dunlop es introducir un instrumento de análisis de la realidad de las relaciones industriales, sentar las bases para su desarrollo y construir una teoría general de esas relaciones (Dunlop, 1958). El enfoque sistémico dunlopiano y el carácter interdisciplinario de la RI, se instalan en el debate de esos años, y dan origen a corrientes y escuelas que abordan las cuestiones a estudiar con una perspectiva interdisciplinaria que, recogiendo los análisis y las metodologías de otras disciplinas académicas, permita una mejor comprensión, más cabal y más profunda, de la realidad y de los fenómenos estudiados. El trabajo en tanto que fenómeno social, es reconocido como un hecho complejo que presenta articulaciones y estructuraciones complejas – tanto en el nivel individual como en el colectivo – siendo estas imposibles de ser comprendidas y explicadas solamente por el análisis de una disciplina. Por ello es necesaria la creación de marcos teóricos, abiertos a la contribución de varias

disciplinas, que permitan maximizar la capacidad de análisis y de explicación. Kochan logra comprensivamente reflejar esto, refiriéndose a las RI como “un campo interdisciplinario que abarca el estudio de todas las facetas del hombre en el trabajo, incluyendo el estudio de individuos, grupos de trabajadores que pueden o no estar organizados, el comportamiento del patrono o de las organizaciones sindicales, la política pública o el marco legal que dictamina las condiciones de empleo, la economía de los problemas laborales e incluso el análisis comparativo de los distintos sistemas de relaciones industriales en distintos países a lo largo de diferentes períodos de tiempo.” (Kochan, 1980)

1.4.1.1. El marco conceptual de Dunlop y otros enfoques contemporáneos en Relaciones Industriales

El marco conceptual de Dunlop introduce dos innovaciones específicas. Primero, pone en el centro del análisis las normas y reglas de las RI, que desplazan al conflicto y la negociación colectiva considerados previamente como la esencia de esas relaciones. Segundo, señala tres actores como componentes centrales del sistema de RI, actuando en un contexto. Esos actores son: los empleadores y sus

organizaciones; los trabajadores y sus organizaciones; y finalmente, el Estado. Los dos primeros se encuentran en relación directa, y son los representantes naturales en el plano colectivo de las dos partes que presenta toda relación individual de trabajo (Cedrola, 1994). Los tres actores actúan en un escenario que es el contexto del sistema. Según Dunlop, ese contexto es determinado por la sociedad en su conjunto y por los otros sub-sistemas sociales - político y económico.

Hay diversos marcos conceptuales y analíticos para estudiar los diferentes hechos sociales que configuran el campo de estudio de las relaciones laborales. Cada uno de ellos reposa sobre distintos paradigmas de las ciencias sociales. A continuación distinguimos cuatro enfoques que resultan los más relevantes: (i) sistémico, (ii) pluralista, (iii) estratégico y (iv) radical.

El *enfoque sistémico* (dunlopiano) parte de la consideración del concepto de sistema -entendido como un conjunto de elementos interdependientes que conforman una unidad global y que se encuentran en un estado de equilibrio homeostático- y de su aplicación al análisis de las relaciones industriales. Para Dunlop las relaciones industriales de una sociedad conforman un sistema de relaciones industriales. Tal sistema se configura por un conjunto de actores, de

ciertos contextos, una ideología, y finalmente un conjunto de reglas cuya finalidad es regir el comportamiento de los actores y las condiciones del trabajo (Dunlop, 1958).

El *enfoque pluralista*, aunque presenta elementos comunes con el enfoque sistémico, se sustenta en el postulado de que el estudio de las relaciones industriales debe tomar en cuenta su naturaleza conflictiva, originada en la contradicción de intereses y en la búsqueda de la satisfacción de objetivos que le son particulares (Flanders, 1972; Clegg, 1975; Fox, 1971; 1974). Desarrollado a partir de los trabajos de Durkheim (1893) y de Webb (1902), esta concepción pluralista (no unitaria) de los intereses de empleadores y empleados, considera el poder disperso entre los diferentes grupos de interés y la negociación colectiva como mecanismo esencial de interacción entre los actores. El Estado, guardián y garante del interés público, está por encima de los diversos intereses y es el encargado de lograr un cierto equilibrio impidiendo la hegemonía de un grupo sobre otro.

El *enfoque estratégico* busca explicar el comportamiento de los actores del sistema de relaciones industriales. Es por ello que adquiere principal importancia el concepto de estrategia y se sitúa en el centro el análisis de las diversas estrategias desarrolladas por los actores para el

logro de sus objetivos. Para esta perspectiva, las estrategias suponen ciertas pautas de acción y de decisión orientadas estrictamente a conseguir un objetivo determinado y que incluyen las fases de formulación, instrumentación y control (Kochan, McKersie y Capelli, 1984). Para estos autores algunos fenómenos actuales de las RI son el deterioro del sindicalismo, la ofensiva patronal, las iniciativas y prácticas de la gestión de los recursos humanos en contextos no sindicalizados y los cambios en el rol del Estado, entre otros. Este enfoque supone que las elecciones u opciones estratégicas implican discrecionalidad en relación con la toma de decisiones, es decir no determinismo del entorno, y la capacidad de alterar el papel de una parte o su relación con los demás actores del sistema (Kochan, McKersie y Capelli, 1984).

El *enfoque radical*, considera que las RI deben ser abordadas priorizando los aspectos conflictuales mediante un análisis y una perspectiva dialéctica. Este enfoque se desarrolla desde una óptica marxista, y se apoya en los conceptos clásicos de lucha de clases y la propiedad de los medios de producción. Hyman (1975) construyendo a partir de Dunlop (1958) y Flanders (1972), pero encontrándolos restrictivos e incorrectos, postula la irreconciliabilidad de los intereses

del capital y del trabajo que produce el sistema capitalista, y la creación de una lucha organizada de los trabajadores para resistir eficazmente al capital y al capitalismo.

1.4.2. Relaciones Industriales y Gestión de Recursos Humanos

Cuando uno analiza la evolución de la GRH como campo de estudio, reconoce que esta incorpora y sintetiza elementos de la gestión de personal, el comportamiento organizacional, las relaciones industriales y laborales, así como conceptos y marcos teóricos de disciplinas como la economía, el derecho, la psicología, y la sociología, entre otros (Bacon, 2003). Académicos de las RI, son responsables de muchos de los desarrollos de la GRH, al grado tal que para muchos la GRH es un campo complementario a las RI. Para otros el surgimiento de la GRH es considerado como el mayor desafío que ha tenido las RI como campo de estudio en las últimas décadas. Godard and Delaney (2000) hablando de la GRH se refieren a las prácticas de gestión de alto compromiso, “como el nuevo paradigma de la relaciones industriales” (p. 482) reemplazando “del núcleo del campo de estudio la investigación en sindicatos y negociación colectiva” (p. 484).

De modo similar, Guest (1998) proclamó la GRH, como la nueva ortodoxia de las relaciones de empleo. Sin entrar en la controversia de si son complementarios o adversarios. Parece existir un común acuerdo en las principales perspectivas de la RI y de la GRH. La concepción de los empleados en las RI, es fundamentalmente sociológica, considerándolos como parte de un colectivo que comparte similares experiencias y una identidad común (miembros de un grupo de trabajo, departamento, sindicato, ocupación y clase). En cambio, la concepción de los empleados en la GRH, es más psicológica e individual, enfatizando el rol de las prácticas y políticas que generen el compromiso de los empleados con la organización. Estas dos concepciones presentan dos aspectos fundamentalmente diferentes: (i) vínculo individual y vínculo colectivo, (ii) mirada unitarista y mirada pluralista.

1.4.2.1. Unitarismo vs. pluralismo

Una de las tensiones entre las RI y la GRH proviene de la visión pluralista de las RI y unitarista de la GRH (Boselie, Brewster y Paauwe, 2009) Las RI asumen como natural el potencial conflicto en las relaciones de empleo causado por la diferencia de intereses entre los

diferentes actores. La perspectiva pluralista interpreta a la organización como una coalición de intereses y demandas diferentes, inherentemente en competencia y conflicto. No puede asumirse que existe una agenda común entre empleadores y empleados que puede ser gestionada. Es inevitable y latente la tensión entre los dos (Blyton y Thurnbull, 2004). La estabilidad en las relaciones laborales se alcanzan mediante concesiones y acuerdos entre la gerencia y los empleados mediante procesos de negociación colectiva (Bacon y Storey 2000; Kauffman, 2008).

El enfoque unitario se fundamenta en la idea de mutua cooperación, trabajo en equipo y objetivos comunes (Kochan y Barocci, 1985). El conflicto en esta visión es el resultado de pobres prácticas de gestión, o de pobre ajuste entre la organización y de su cultura. La idea de visión, misión y objetivos comunes, rechaza cualquier tipo de comportamiento reivindicativo (p.ej: huelgas) y considera el conflicto como destructor de la armonía organizacional. Desde esta perspectiva los sindicatos resultan relativamente innecesarios, ilógicos y hasta considerados intrusos en el comportamiento de la organización (Fox, 1974). Los sindicatos provienen de la falta o mala comprensión por parte de los empleados acerca de los lineamientos de la dirección o de la estrategia

que lleva la organización; una comunicación pobre que habilita a los empleados a sustituir la agenda organizacional por sus propias agendas personales. En este enfoque, el actor central y dominante de las actividades es el gerente, y sus herramientas son las prácticas de trabajo de alto compromiso (Geare, Edgar y McAndrew, 2006). Estas prácticas se consideran la base para la construcción de una relación “ganar-ganar” entre trabajadores y gerentes. Es decir, los trabajadores le ofrecen a la gerencia un mejor desempeño, y a cambio la gerencia mejora la satisfacción, seguridad y los beneficios y remuneración laboral de los empleados. Esto ha dado paso al nacimiento del argumento de la GRH como “sustituto” de los sindicatos y responsable de su declive (Machin y Wood, 2005; Fiorito, 2001; Sisson, 1994; Guest, 1989).

De todos modos esta opinión no es compartida por muchos académicos de la GRH (Strauss, 2001; Kochan, 2000) y se contrasta con realidades donde conviven aliadamente sindicatos y la GRH (Bacon y Storey, 1996).

1.4.2.2. Individualismo vs. colectivismo

Se ha dicho que el crecimiento de los arreglos de empleo “individualizados” son consecuencia del crecimiento de las prácticas de GRH (Sisson, 1993). Para Rasmussen y Andersen (2006) el carácter individualista de la GRH deja poco espacio para los acuerdos colectivos y los procesos de negociación colectiva. De cierta forma uno de los propósitos de la GRH es dirigir la responsabilidad individual hacia un mayor desempeño y desarrollar a los empleados que están tanto comprometidos con la organización y motivados en conseguir sus intereses propios (Kessler y Purcell, 1995). Mientras que las RI, tradicionalmente, desde la teoría y la práctica se ha enfocado más en los aspectos colectivos de la relación de empleo. Esto es evidente al ver el papel central que ocupan en las legislaciones laborales las conquistas logradas: la libertad de asociación, la negociación colectiva, el derecho de huelga, las prácticas sindicales, etc. (De Silva, 1997). Esta diferencia es bien evidente y clarificadora, en lo que refiere al sistema de recompensas monetario y no monetario. Mientras que para las RI la recompensa monetaria principal son los sueldos y salarios, teniendo como eje central de sus reivindicaciones por medio de la negociación colectiva la búsqueda de la equidad interna, de la justicia distributiva y estandarización entre sectores; para la GRH el énfasis está puesto en la

recompensa monetaria vinculada a la evaluación de desempeño individual como son los bonos individuales. Detrás de esta mirada individualista-colectivista, también se esconde la diferente concepción de la naturaleza de contrato que tiene la GRH y la RI. El contrato de empleo y la negociación entorno a él por parte de la RI, contrasta con la concepción alternativa de un contrato psicológico (Rousseau, 1995; 2005; identificado como la nueva agenda de la GRH. El contrato psicológico proporciona marcos de análisis del impacto de los cambios en el empleo en el individuo, capturando y examinando el impacto de políticas y prácticas de gestión sobre las actitudes y comportamientos de los trabajadores individualizados (Guest, 2001). En palabras de Guest (2001:105) “el vínculo individuo-organización es preferido por la GRH al vínculo colectivo representado por el rol del sindicato”.

La Tabla 1.3 sintetiza para cada disciplina, en sus orientaciones más clásicas y tradicionales, sus principales características y sus posibles fuentes de tensión.

Tabla 1.3: Principales características de las RI y la GRH

	RELACIONES INDUSTRIALES (RI)	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (GRH)
<i>Visión</i>	Pluralista	Unitarista
<i>Vínculo</i>	Colectivista	Individualista
<i>Actor principal</i>	Trabajador	Gerente
<i>Mecanismo de acuerdo</i>	Negociación colectiva	Acuerdos individuales (idiosincráticos)
<i>Principio rector</i>	Igualdad	Equidad
<i>Diseño</i>	Estandarización	Flexibilidad
<i>Clima laboral</i>	Conflicto inherente a la naturaleza humana y al lugar de trabajo	Consenso y armonía
<i>Lealtad a</i>	Sindicato	Organización

1.4.2.3. GRH y RI : competencia o complementariedad

A partir de lo dicho, parece racional decir, que las organizaciones generalmente siguen uno u otro enfoque en lo que refiere a relaciones laborales. En otras palabras, una organización puede aplicar una perspectiva de GRH, en vistas a “sustituir” la perspectiva de RI, pero no se puede tener ambas. A pesar de que varios autores expresan la

incompatibilidad entre la GRH y las RI, y de la concepción explotadora de la GRH, para reconciliar ambos enfoques es necesario dar un paso atrás y considerar los supuestos y objetivos fundamentales que encierran cada una: la consecución de justicia y equidad, que el reconocimiento de los empleados y el crecimiento de la empresa son dos realidades interdependientes. En palabras de Guest (1995, p. 238) “¿Es posible estar comprometido a ambos, a la compañía y al sindicato, o este compromiso dual es imposible?” Guest (1995) y Guest y Conway (1999) con argumentos teóricos y empíricos clasifican mediante una matriz de doble entrada las relaciones de empleo y las prioridades de GRH y RI de las organizaciones. Detallan un marco con cuatro escenarios y alternativas de interacción (ver Tabla 1.4)

Tabla 1.4: Opciones de relación de empleo
Fuente: Guest (1995) y Guest y Conway (1999)

		Prioridad de Relaciones Industriales	
		<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>
Prioridad en GRH	<i>Bajo</i>	El agujero negro	Colectivismo Tradicional
	<i>Alto</i>	GRH Individualizada	Nuevo Realismo

Los dos tipos en la fila inferior (“GRH individualizada” y “nuevo realismo”), son los más cercanos a las llamadas “organizaciones de trabajo de alto desempeño” (HPWO). Concepto propuesto y utilizado principalmente en los EEUU durante fines de la década de los 80 y los 90s, para referirse a organizaciones con alto involucramiento y autonomía del empleado en la toma de decisiones, flexibilidad funcional que conlleva a lugares de trabajo más eficientes, así como a trabajadores más felices (Osterman, 1994; Appelbaum y Batt, 1994; Capelli, 1999, Osterman 2000, Appelbaum, Bailey, Berg, and Kalleberg, 2002, Kalleberg 2003). Esto parece bastante preciso para la etiqueta de “GRH individualizada”, que de acuerdo a los autores de la matriz implicaría una extensión de las prácticas aplicadas a la realidad gerencial y profesional a todo el resto de la fuerza laboral, buscando promover actitudes individuales de alto compromiso con la organización, sin ningún tipo de mediación de órgano de representación colectiva. En lugares donde existe tradición sindical, este tipo de opción de relación de empleo puede dar paso al “nuevo realismo”, aunque el interrogante sigue vigente, si esta combinación (alta GRH/alta RI) sería intencional y deliberado entre los dos tipos de políticas, o simplemente una coexistencia inevitable. Por el contrario,

los tipos en la fila superior (“Colectivismo tradicional” y “Agujero negro”) representan situaciones en donde los empleadores o dirección de la empresa asignan poca o ninguna prioridad a las prácticas y políticas de GRH. Cuando los sindicatos están bien arraigados y su presencia es fuerte, se plantea un modelo de relaciones laborales y de negociación colectiva muy vigente, típico de la década de los 70 o incluso anterior (de allí su nombre “colectivismo tradicional”). Por último, el tipo descrito como “agujero negro”, representa un escenario ausente de ambas perspectivas, la GRH y las RI. (A este tipo Sisson (1993) se refería como la “casa desolada”). Un contexto donde las políticas de relaciones de empleo, son exageradamente prerrogativas unilaterales del empleador, patrón o dueño, libre de toda forma de regulación conjunta con el sindicato o de prácticas de GRH. Una imagen representativa o estereotipada de esta opción pueden ser los talleres informales (o en negro) de mantenimiento o textiles, donde prevalecen los salarios bajos, los trabajos pocos cualificados, una forma básica de pago por desempeño (sistema a destajo), contratos de empleos cuasi-ilegales, poca seguridad laboral, un grado bajo de involucramiento individual y compromiso con la organización (contrato psicológico transaccional, Rousseau, 1995).

1.4.3. Sindicalismo

Más de 30 años atrás Richard Freeman y James Medoff (1984) ofrecían en su clásico *“What do unions do?”* (¿Qué hacen los sindicatos?) la siguiente síntesis:

“Aunque estudios adicionales seguramente alterarán algunos temas específicos, creemos que los resultados de nuestro análisis proporcionan una imagen clara y precisa de qué es lo que hacen los sindicatos- una imagen que contrasta de forma aguda con la mirada negativa de que los sindicatos hacen poca cosa más que conseguir ganancias salariales monopólicas para sus miembros. Nuestra conclusión, de mayor alcance, es que además... los sindicatos afectan cualquier aspecto de la operación del lugar de trabajo y las empresas... En balance la sindicalización aparece para mejorar más que dañar el sistema social y económico,... Nuestro análisis muestra como los sindicatos están asociados a mayores eficiencias en casi todos los contextos, reducen desigualdades en ganancias globales, y contribuyen, más que detraen, a la libertad económica y política” (p.19-20).

Por lo anterior vemos que los sindicatos son definitivamente agentes de cambio social cuando juegan en la cancha grande de la

sociedad, pero su actividad principal radica en el lugar de trabajo. Por eso es importante para entender “qué hacen los sindicatos” examinar el impacto del sindicato y de la presencia sindical en la gestión en general y en la GRH en particular. Según Verma (2005) el sindicato impacta la gestión mediante dos procesos, el de la formación de preferencias subyacentes de cada parte o actor y en la interacción entre los dos actores, cada uno tratando de alcanzar sus metas. Como decían Freeman y Medoff (1984), los sindicatos parecería que usan su poder monopólico en siempre obtener “más” para sus miembros, en especial en lo referente a salarios y beneficios, sin embargo los sindicatos se esfuerzan en alcanzar todo lo referente a recibir un trato justo por la dirección y gerencia. Esta búsqueda de justicia y equidad les hace estar involucrados en todas las decisiones gerenciales cotidianas de trabajo. Por lo tanto, en palabras de Slichter, Healy and Livernash (1960) “El desafío que los sindicatos presentan a la gestión y a la gerencia, considerado globalmente, ha creado una gestión superior y más balanceada, aunque deben reconocerse ciertas excepciones” (p. 951).

1.4.4. Presencia sindical y GRH

Una de las preguntas que resulta relevante en este trabajo es cómo la presencia sindical impacta en la GRH. Mientras que en ciertas circunstancias la presencia sindical parece ser antagónica al uso de cierto tipo de prácticas y a las iniciativas de la gerencia, considerando que restringe los derechos de los empleados, existen otras situaciones en donde los sindicatos son colaboradores y participes a lo largo del proceso (Cappelli and Sherer, 1989; Bartram, y Cregan, 2003). Como sostiene Gittleman et al. (1998) la negociación colectiva termina a veces en búsqueda de la justicia sosteniendo reglas de trabajo sumamente rígidas. 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 (Bacon y Storey, 2000; Eaton and Voos, 1992; Lawler III et al., 1992). Es obvio, que la relación no es sencilla de explicar o predecir, y depende del contexto y de las historias tejidas en el tiempo entre la

gerencia, las distintas prácticas de GRH, y el sindicato para cada organización.

1.4.5. Presencia sindical y prácticas de GRH

Ciertos autores han argumentado que el crecimiento de los acuerdos “individualizados” de empleo está asociado a la introducción de prácticas de GRH (Sisson, 1993). Guest (1989) sostiene que la GRH tiene una perspectiva unitarista e individualista, dejando poco espacio a arreglos de tipo colectivo y a la necesidad del instrumento de la negociación colectiva como mecanismo de resolución de desacuerdos.

Sin embargo diferentes académicos sugieren la presencia de dos variantes diferentes de GRH y consecuentemente prácticas y políticas diferentes. Así se han planteado los modelos de GRH “duro” y “blando” (Legge, 1995; 2005) (ver sección 1.2.2.1), de “control” y “compromiso” (Arthur, 1994) (ver sección 1.2.2.2), “calculativo” y “colaborativo” (Gooderham et al., 1999), (ver sección 1.2.2.3), “centrado en el desempeño” y “centrado en la persona” (Cristiani y Peiró, 2015). De acuerdo con estos modelos, la primera dimensión es utilitarista, con un gran énfasis en el componente de *gestión de recursos* humanos, mientras que la segunda se basa en el valor y la

importancia del empleado, su centralidad en la organización, y un énfasis en la reciprocidad y sinergia de intereses. Siguiendo el marco de análisis de relaciones de empleo de Guest (1994) y de Guest y Conway (1999), las dimensiones anteriormente descritas no son indiferentes para la construcción de ese “nuevo realismo”. La “convivencia” entre la GRH y las RI será más conflictiva y de confrontación primando las prácticas más duras, de control, calculativas o centrados en el desempeño. Por otra parte, las prácticas blandas, de compromiso, colaborativas o centradas en la persona, se darán en una convivencia sinérgica entre sindicatos y recursos humanos, donde la perspectiva unitarista de la GRH y la perspectiva pluralista de las RI, dan paso a una perspectiva híbrida o de “asociación” (partnership) (Guest y Peccei, 2004).

1.5. LA GRH Y LA IMPORTANCIA DEL CONTEXTO

A pesar del discurso generalizado acerca de la globalización, existen importantes diferencias en la forma de hacer las cosas de país a país y de región a región. Estas diferencias son aún más notorias en el ámbito organizacional, laboral y gerencial. No se trata únicamente de las diferencias culturales que encuentra el “hombre de negocios”, sino

de los sistemas y estructuras para la “gestión de personas” que están condicionadas y hasta determinadas por tradiciones y particularidades específicas y únicas de cada contexto.

1.5.1. GRH: particularismos vs. universalismos

La idea de que el contexto es un elemento importante en lo que refiere a la investigación de la GRH es plausible. Esta perspectiva contextual se refleja y se afirma en numerosos estudios transculturales y transnacionales de la Gestión de Recursos Humanos llevados adelante por la red Cranet (Brewster, Mayrhofer y Morley, 2004) y por el proyecto Globe (House y Javidan, 2004). Aunque hay componentes universales en la GRH (p.ej. toda organización tiene que reclutar y en cierto modo desarrollar y retener a sus trabajadores) la forma en que se implementan es distinta entre países o regiones, donde no sólo el contexto cultural, sino el político, el social y el económico ha de tenerse en cuenta (Dewettinck y Remue, 2011). Sin embargo, a nivel de las investigaciones internacionales del campo de la GRH, siguen existiendo análisis con paradigmas diferentes; paradigmas, que sin desconocer otros enfoques, se pueden sintetizar en dos y que Brewster (1999) denomina: universalista y contextual.

El paradigma universalista, el más simple de los enfoques en el análisis de la GRH (Martin-Alcázar et al., 2005), se basa en el supuesto de la existencia de una relación lineal entre las variables, generalizable al resto de la población (Delery y Doty, 1996), y cuyo objetivo principal es la mejora del desempeño organizacional (Becker y Gerhart 1996). En el análisis de la literatura, la contribución universalista buscó, en un primer momento, identificar buenas prácticas como la compensación variable (Gerhart y Milcovich, 1990), el reclutamiento y selección (Terpstra y Rozell, 1993), la capacitación general (Russel et al., 1985), o la evaluación de desempeño (Borman, 1991). Posteriormente, Martin-Alcazar et al. (2005) señalan un cambio hacia prácticas relacionadas con la participación y compromiso, trabajo en equipo, consenso en la resolución de problemas y toma de decisión, rediseño en el puesto de trabajo u otras formas de compensación (Youndt et al., 1996).

El paradigma contextual, por el contrario, busca determinar qué es lo contextualmente único y por qué. Estudia lo que difiere entre y en la GERH para los diferentes contextos y los antecedentes de esas diferencias (Brewster, 1999). Busca, por medio de un modelo amplio, introducir una explicación descriptiva y global aplicable a diferentes

entornos abarcando las particularidades de todos los contextos geográficos e industriales (Martín-Alcazar et al. 2005). Los defensores de este paradigma argumentan que lo importante es la explicación y la comprensión de la compleja realidad de la GRH en su “contexto macro-social” (Martín-Alcazar et al. 2005), y no tanto, su análisis interno y su vínculo con las metas del negocio, que no deja de ser secundario (Brewster, 1999). Asimismo, este paradigma no asume que los intereses de todos en la organización serán los mismos (visión unitarista) ni tampoco espera que la organización tenga una estrategia, la cual es compartida por todos en la organización. En particular, la gerencia, los empleados y sindicatos pueden tener diferentes perspectivas (Kochan et al. 1986, Keenoy 1990, Storey 2007)

1.5.2. ¿De qué estamos hablando cuando hablamos de contexto?

Los autores que realizan estudios comparativos a nivel internacional enfatizan de diversa manera la importancia del contexto: “contextualización de la investigación” (Rousseau and Fried, 2001), o investigación “específica al contexto”, “ligada al contexto”, o “inserta en un contexto” (Tsui, 2006). La pregunta más de fondo es ¿qué se entiende exactamente por contexto? Aunque autores como Cheng

(1994) dicen que una investigación “inserta en un contexto” debe tener “a lo social, cultural, legal y económico de una nación como variables predictoras y a los atributos organizacionales como variables dependientes” (165), ésta no deja de ser una definición relativamente vaga y poco concluyente en la literatura relevante (Tsui, 2006; Kirkman and Shapiro, 2001; Shenkar and Von Glinow, 1994). Shapiro, Von Glinow y Zhixing (2007) llevan, pues, la discusión a un nivel más complejo introduciendo el concepto de “poli-contextualidad”. Mediante él se refieren a distintas categorías espacial-temporal, ambiental, cultural, psicológica, filosófica, comunicacional y sensorial, que presentan dimensiones contextuales. En particular, en lo que refiere a la influencia del contexto en investigaciones de GRH, Ignjatovic y Svetlik (2003) establecen que “el supuesto explícito de un enfoque contextual es que aspectos específicos del país influyen en el comportamiento de individuos y organizaciones, de este modo causando diferencias en aspectos institucionales, estrategias y prácticas de GRH. Políticas y regímenes sociales moldean mercados laborales y relaciones de empleo, que luego, en consecuencia, las organizaciones se ajustarán. Estos modelan la GRH de acuerdo con los diferentes aspectos sociales, culturales, políticos e institucionales y simultáneamente la GRH hace

su contribución en el ajuste de las organizaciones” (p. 26). Para Rosenzweig y Nohria (1994) la GRH es el área de gestión con mayor probabilidad de estar sujeta a diferencias nacionales. Al revisar la literatura comparada, se observa un gran interés y foco en los aspectos asociados al contexto nacional (Aycan, 2005; Bae, Chen, y Lawler, 1998; Budhwar y Sparrow, 2002). Con el fin de entender y explicar las raíces de la influencia de estas diferencias en la GRH, se han desarrollado diferentes marcos de análisis explicativos, siendo dos los más relevantes a lo largo de las investigaciones (Dewettinck y Remue, 2011). Por un lado, una “*explicación cultural*”, que supone que las diferencias radican a nivel psicológico de las personas, en la manera en que piensan, y los valores y preferencias a los que adhieren. Este enfoque culturalista pone su énfasis explicativo en la cultura nacional, construida a partir de normas, creencias, y valores compartidos de la comunidad, y analiza cómo influyen en expectativas, orientaciones y comportamientos en la organización y en la gestión. Los cuatro marcos más influyentes de análisis de diferencias culturales son los de Hofstede (1980), Schwartz (1994), Trompenaars (1993) y el estudio Globe (House, Hangers, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004). Numerosas investigaciones culturales se han desarrollado, utilizando algunos de

los marcos anteriores, estudiando como la cultura nacional afecta las organizaciones y la forma y estilos de gestionar (Hofstede, 1980; 1993; Laurent, 1986; Javidan, Stahl Brodbeck, Wilderom, 2005; Trompenaars y Hampden-Turner, 1997).

Por otro lado cabe una “*explicación institucional*”, que se enfoca en lo normativo o costumbres fuertemente arraigadas, situadas por encima del nivel individual. Se estudia la forma en que una sociedad está estructurada - sus sistemas político, educativo, del mercado laboral, estructuras de clase y relaciones sociales – y se analiza cómo estos aspectos afectan el modo como las empresas operan y gestionan a su personal (Brewster y Mayrhofer 2012). Es decir, cómo las empresas y las personas en cada región o país, están obligadas o no a cumplir con ciertos determinantes sociales, normativos e institucionales. Whitley (1992;1999) caracteriza como “sistemas nacionales de negocio” al marco sistemático por entender como las empresas interactúan con el mercado y otras instituciones socio-económicas. Académicos debaten por cual explicación, la cultural o la institucional o ambas, tiene el mayor impacto en los sistemas nacionales de GRH (Sparrow, Brewster and Harris, 2004; Quintanilla and Ferner, 2003)

1.5.3. La explicación institucional

Previo a comprender y a analizar las variedades de capitalismo, es necesario profundizar un poco en la teoría institucional.

Las organizaciones están “incrustadas” en un gran entorno institucional (Powell, 1998), por lo que sus prácticas organizacionales suelen ser, directa o indirectamente, reflejos o respuestas a normas o estructuras de este macro entorno. Por eso, a diferencia de la explicación económica o burocrática que afirma que las organizaciones son instrumentos racionales para la realización de objetivos claramente definidos, la mirada institucional niega que las organizaciones sean cajas negras productoras de bienes y servicios (Jaffee, 2001). A esta interacción dinámica Dacin (1997) lo llama “proceso de institucionalización” y lo define como “los procesos por los cuales las expectativas sociales acerca de la correcta acción organizacional influyen sobre la estructuración y los comportamientos de las organizaciones de cierta forma” (p. 48). Un proceso de institucionalización, afirma Selznick, uno de los fundadores de la teoría institucional, que conlleva que ciertas prácticas y políticas

organizacionales cobren importancia, más allá de los requisitos técnicos de la tarea (Jaffee, 2001).

El institucionalismo (o mejor dicho “neoinstitucionalismo”⁴) asume que las organizaciones se adaptan a las expectativas contextuales con el fin de ganar legitimidad y aumentar las chances de supervivencia (Greenwood and Hinings, 1996). Sugieren que en este proceso, las organizaciones que comparten iguales entornos, irán gradualmente adoptando características similares y por lo tanto se volverán “isomórficas” entre cada una (DiMaggio y Powell, 1983). DiMaggio y Powell (1983) identifican tres posibles mecanismos de cómo se produce el isomorfismo institucional: el *coercivo* (donde las empresas están forzadas a adoptar prácticas específicas); el *mimético* (las empresas adoptan ciertas prácticas asociadas al éxito para evitar incertidumbre) o el *normativo* (comportamiento considerado apropiado al entorno). Con el fin de usar este enfoque para entender las diferencias institucionales de los contextos socio-económicos, nacen las teorías de variedades de capitalismo.

⁴ A principios de 1980s, un grupo de sociólogos norteamericanos, Phillip Selznick, John W. Meyer, Brian Rowan, Richard W. Scott, Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell, and Lynne Zucker, se autodenominaron neoinstitucionalistas, marcando las diferencias con la vieja teoría institucional. Por diferencias entre el viejo y el nuevo institucionalismo ver DiMaggio y Powell (1991)

Para esta tesis, el foco está puesto en la importancia del contexto y en la explicación institucional para comprender mejor a la GRH. En particular se analiza la GRH, por un lado a la luz de la teoría de las variedades de capitalismo (Hall and Soskice, 2001) y por otro, para el contexto de un país en vías de desarrollo, Uruguay.

1.5.4. Variedades de Capitalismo: una explicación institucional

La noción de distintas variedades nacionales o distintos sistemas de capitalismo es relativamente reciente y se remonta a fines de la década de 1980s. Con el colapso de la URSS y la caída del muro de Berlín en 1989, sucumbe la alternativa contestada del socialismo de estado y los autores de economía política comparada vuelcan su atención a la diversidad dentro del capitalismo. Durante los 80s se constataron diferencias significativas entre los excelentes desempeños económicos de Alemania y Japón, y el declive industrial de EEUU y el Reino Unido. Estas diferencias muchos académicos las atribuyeron a arreglos institucionales distintivos de los capitalisms de cada país. La nueva literatura económica institucional comenzaba a comprender la eficiencia en términos de complementariedades estratégicas entre los elementos organizacionales, y la idea de que los éxitos del capitalismo

pueden venir en más de una variedad (Milgrom y Roberts 1994; Sorge y Warner 1986; Aoki, 1994).

Uno de los enfoques más populares en la literatura de “capitalismo comparado” es el denominado de *Variedades de Capitalismo* (VOC). La literatura de VOC incluye trabajos como el Hall y Soskice (2001), Streeck y Yamamura (2001), Amable (2003) y Morgan et al. (2005) por nombrar algunos. Debido a que el más representativo y citado es el trabajo de Peter Hall y David Soskice (2001) presentaremos el enfoque de estos autores, reconociendo en las discusiones sus posibles limitaciones. Este enfoque explica las diferencias y similitudes entre las economías industrializadas a partir de la forma en que coordinan una variedad de instituciones y actores económicos. En esta perspectiva la empresa es el actor central de la economía, cuyo comportamiento suma al desempeño de la economía nacional (Hall y Gingerich, 2004). Las empresas están insertas en un contexto con cinco dominios institucionales que definen sus incentivos o sus restricciones, y de su relación con ellos depende su supervivencia (Hall and Soskice 2001)

- (i) Relaciones industriales: cómo coordinar con representantes del trabajo y otros empleadores, la negociación sobre salarios, niveles de productividad y condiciones de trabajo.

- (ii) Capacitación y educación: cómo asegurar una fuerza de trabajo con las capacidades y habilidades necesarias, y cómo el trabajador decide en que capacidad invertir.
- (iii) Gobierno corporativo: cómo acceder al financiamiento y conciliar las necesidades del inversor acerca de los retornos de su inversión.
- (iv) Relaciones entre empresas: cómo relacionarse con otras empresas, en especial con clientes y proveedores para asegurar una demanda estable de productos y servicios.
- (v) Relación de la empresa con sus empleados: cómo desarrollar las competencias requeridas y las relaciones de cooperación para cumplir con los objetivos de la firma.

Hall y Soskice (2001) no definen específicamente que entienden por las competencias principales. Son las capacidades específicas a la empresa que los empleados deben tener con el fin de crear una “ventaja institucional comparativa” de la empresa y así mejorar el desempeño. Esta perspectiva asume un enfoque relacional de la empresa donde el éxito pasa por una interacción estratégica y una coordinación eficiente con cada uno de los otros actores. Este es el problema central para las

empresas según el enfoque de VOC: un problema de coordinación involucrando diversos actores de la economía.

Este enfoque VOC distingue dos modos de coordinación (Hall y Soskice, 2001). Uno en el que las empresas coordinan con otros actores principalmente a través de mercados competitivos, caracterizado por relaciones de plena competencia y contratos formales. El otro, en el que las empresas se coordinan con otros actores a través de procesos de integración estratégica y de relaciones institucionales colaborativas de largo plazo que reducen la incertidumbre.

En el extremo de coordinación de mercado, se encuentran las *Economías de Mercado Liberales (EML)*, cuyo caso más paradigmático son los EEUU (Hall y Soskice, 2001). En las EML las necesidades financieras de corto plazo de los stakeholders de la empresa son prioritarias. Las políticas de gobierno favorecen la libre competencia, y la regulación actúa como forma de desalentar acciones colectivas entre actores, posibles colaboraciones entre empresas y todas aquellas alianzas que vayan en contra de los libres mercados. Los mercados de trabajo son fluidos y se ajusta al fácil acceso de mercado de capitales y a imperativos de rentabilidad. La lógica imperante detrás de las dinámicas de las EML es una de activos intercambiables, es decir de

activos cuyo valor radica en su multi-funcionalidad y propósito (Hall y Soskice, 2001).

En el otro extremo se encuentran las economías de coordinación estratégica, las *Economías de Mercado Coordinadas (EMC)*, ejemplificadas por Alemania (Hall y Soskice, 2001). En las EMC, los stakeholders son instituciones como asociaciones empresariales y de empleadores, sindicatos y redes de profesionales que comparten apoyo e ideas. El sistema regulatorio en estas economías está al servicio de facilitar un libre movimiento de información y la colaboración industrial. Se buscan estrategias de empleo de largo plazo, mediante el monitoreo de los comportamientos y la existencia de sanciones por incumplimiento de compromisos y la deliberación sobre cuestiones estratégicas. En palabras de Hall y Soskice (2001) “La posibilidad de alcanzar equilibrios estratégicos eficaces depende también de la existencia de un acervo adecuado de “conocimiento común”, acumulado a través de la experiencia y que a menudo se halla incorporado dentro de una cultura industrial o nacional específica” (575).

De la larga lista de países de la OCDE, Hall and Soskice (2001, 19–21) sugiere que seis son países de EML, todos ellos anglosajones:

Australia, Canadá, Estados Unidos, Irlanda, Nueva Zelandia, Reino Unido. Por otro lado diez son países identificados como EMC: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Holanda, Japón, Noruega, Suecia y Suiza.

Implicancias de las variedades de capitalismo en la GRH y sindicatos

Aunque Hall y Soskice (2001) no señalan diferencias marcadas en el desempeño macroeconómico entre las EML y EMC, no sucede lo mismo a nivel del mercado laboral argumentando que existen relaciones industriales distintivas. En las EML los mercados de trabajo son menos regulados y más flexibles con sindicatos más débiles, menos centralizados en la negociación y con menos protección hacia el empleo (Kelley y Hamann, 2007). La inexistencia de coordinación a nivel del empleador hace que el Estado como actor tenga dificultades para negociar colectivamente con las empresas (Soskice 1999). En las EML, la fuerza sindical es clave, porque se concibe que debilita la competitividad mediante la subida de costes de producción (King y Wood, 1999). Por ejemplo, un empleador trabajando en una firma que opera en EML, tiende muy probablemente a gestionar y monitorear el desempeño individual de forma muy cercana. Posiblemente lo haga

mediante el uso de evaluaciones de desempeño y de incentivos o penalizaciones económicas. Asimismo, tenderá a ver los programas de capacitación y desarrollo no prioritarios y como un sobre coste en un contexto altamente competitivo. La movilidad laboral entre las empresas es considerable, y dentro de las empresas se busca el despliegue de una fuerza laboral flexible e intercambiable. En las EML el foco está puesto en la competitividad, eficiencia en costes y flexibilidad, a pesar de los posibles riesgos que estas políticas de recorte y costes conllevan en el clima laboral, la falta de compromiso y la baja moral en los empleados y el deterioro en la calidad de productos y servicios.

Por el contrario en las EMC, los empleadores tienen interés de contar con una presencia sindical fuerte ya que son parte esencial en la estrategia productiva (King y Wood, 1999). Además las EMC dependen de “sistemas de relaciones industriales en donde los sindicatos juegan una importante parte y permiten relaciones industriales cooperativas dentro de la compañía y salarios coordinados por medio de negociación a través de las compañías” (Soskice, 1999: 106-107). En las EMC, los empleados suelen ser vistos como activos estables y duraderos en el tiempo, un recurso valioso para la ventaja

competitiva del negocio. El foco está puesto en su capacitación y desarrollo, y en apoyar y fortalecer los propios trabajadores de la empresa, es decir una apuesta al “mercado interno laboral”. En referencia a características del empleo, las EMC presentan mayores niveles de estabilidad laboral, hasta incluso políticas de protección en caso de adquisiciones o fusiones, y fuertes instrumentos consultivos para lograr el compromiso de los empleados (Marginson, 2004). Con respecto a las decisiones gerenciales, éstas suelen estar restringidas y condicionadas por leyes de empleo y por la agenda propuesta o impuesta por los sindicatos y otros actores. Comparativamente con las EML, en las EMC los empleados suelen presentar mayores niveles de motivación y compromiso, asociados también a productos y servicios de alta calidad. De igual forma que con su modalidad opuesta, las EMC corren riesgo de presentar problema de competitividad por sus altos costos laborales y por la rigidez en sus prácticas de empleo (Hall y Soskice, 2001; Marginson, 2004).

También existen evidencias de que el contexto institucional no solo influye en las prácticas y políticas de GRH, sino que también impactan en la función de RH de las empresas. A partir de investigaciones comparadas de la red Cranet se pueden observar características

diferentes de la función de RH para las EML y EMC. El rol y su carácter estratégico varían entre las VOC. Considerando la representación de GRH en el Comité de Dirección como un elemento de su rol estratégico, en promedio y sostenido en el tiempo las EML presentan menos Comités de Dirección con presencia de la función de RH entre sus miembros en comparación con las EMC.

En síntesis, a lo largo de esta sección hemos señalado cómo el contexto institucional, desde la perspectiva de las variedades de capitalismo, influye en la GRH - sus prácticas, políticas, características y roles de la función de RH- así como características distintivas sindicales y en las relaciones de empleo (ver Tabla 1.5)

Tabla 1.5: Característica de los EML y EMC
Fuente: adaptación de Hall y Soskice, (2001), Hollinshead, (2010) y Kelly y Hanamm (2007)

	Economías de Mercado Liberales EML	Economías de Mercado Coordinadas EMC
<i>Dirección / Gestión</i>	Libre y discrecional aunque con condicionamientos de shareholders	Condicionada por actores externos (estado, sindicatos, y otras instituciones)
<i>Orientación</i>	Competir en el corto plazo	Relaciones duraderas de largo plazo
<i>Compensación y Beneficios</i>	Variable según desempeño individual	Variable según desempeño global de la empresa
<i>Capacitación y desarrollo</i>	Sobrecoste para competir	Inversión en activos duraderos
<i>Estabilidad laboral</i>	Baja	Relativamente alta
<i>Participación e involucramiento</i>	Baja	Moderada/alta
<i>Sindicatos</i>	Débiles	Fuertes
<i>Densidad sindical</i>	Baja	Alta
<i>Negociación</i>	Individualizada	Colectiva/Centralizada
<i>Comunicación</i>	Informal/ personal	Formal y colectiva a través de mecanismos consultivos

1.6. CASO DE ESTUDIO: URUGUAY

1.6.1. Relevancia del Caso Uruguayo

A diferencia de la tendencia mundial donde el sindicalismo ha experimentado un continuo descenso (Verma y Fang 2002) llegando en ciertos sectores y o países casi a desaparecer y en otros a buscar nuevas estrategias (Fiorito 2001; Guest and Peccei 2001; Verma and Fang 2002); en Uruguay desde el 2005 la tasa de sindicalización ha

crecido alcanzando niveles de membrecía y tasa de trabajadores cubiertos por acuerdos colectivos sin precedentes (Senatore and Zurbriggen 2007; Pereira, 2005). Pero este proceso de cambio no fue gradual o incremental, sino radical. En la década del 90, la negociación era bilateral, los acuerdos colectivos solo amparan a ciertos sectores, la protección sindical a sus miembros no fue posible y la tasa de sindicalización alcanzó niveles muy bajos. De modo similar la GRH, sus prácticas y la función de RH, iba respondiendo en cada período a las demandas, no solo del paradigma universalista que venía principalmente de EEUU, sino del paradigma contextual (Brewster, 1999)

1.6.2. Breve descripción del país

Este pequeño país sudamericano tiene una población de casi 3.3 millones de habitantes y de ellos 1.6 millones es la población económicamente activa según el último censo del 2011. Forma parte desde su creación del Mercado Común del Sur (Mercosur) junto con Argentina, Brasil, Paraguay y recientemente con Venezuela. Su pequeña economía hace que tradicionalmente sea sensible a shocks externos, realidad grabada en el ADN uruguayo y acuñada en la frase

“cuando Brasil y Argentina estornudan, nosotros nos resfriamos”. La realidad de la GRH, de las relaciones industriales y de los sindicatos en el Uruguay se vio alterada en gran parte como consecuencia de importante cambios institucionales que ocurrieron en el país en las últimas décadas.

1.6.3. Cambios institucionales, Relaciones Industriales y

Sindicatos en Uruguay

En 1943, la ley de Consejos de Salarios crea un nuevo escenario innovador y tripartito de encuentro periódico para negociaciones de trabajadores y empresarios con presencia del Poder Ejecutivo y definió los procedimientos y contenidos de las mismas, que incluían la fijación de salarios mínimos por categoría (Notaro y Fernández Caetano, 2012)

En 1973 deviene un golpe de Estado y se instala en el país una dictadura militar. Durante este período se desmantela el modelo social y político del estado creado por el Batllismo (Pucci, Nión y Ciapesoni, 2014) y queda sin efecto la ley de consejos de salarios y todo tipo de negociación colectiva. Para el movimiento sindical, el periodo autoritario implicó represión y clausura de todo tipo de actividad gremial, persecución de dirigentes sindicales y la declaración de ilegal

a la única central sindical del país, la Convención de Nacional de Trabajadores (CNT) (Pucci et al., 2014).

Con el retorno de la democracia en 1985, los sindicatos recobran el derecho a negociar. La negociación salarial se desarrolla en forma centralizada, con una fuerte participación del Estado como forma de poner límites a los acuerdos salariales para que éstos no se tradujeran en inflación, aunque también se respetaban la decisión de las partes colectivamente negociadas cuando el aumento superaba los topes oficiales (Pucci et al., 2014). Los sindicatos más fuertes logran negociar mejoras salariales para sus operarios entre 1985 y 1991. Durante este período aunque el empleo, bajó los sindicatos lograron proteger a sus miembros de las pérdidas de trabajo (Cassoni, Allen y Labadie, 2004).

En 1991 el estado se retira de la negociación salarial tripartita, reduciéndola a la instancia bilateral, a nivel de empresa más que de rama industrial. Asimismo intentó, aunque sin éxito, reglamentar directamente la actividad sindical. Esta orientación se impuso en un contexto de fuerte debilidad del movimiento sindical, que comenzó a vislumbrarse a partir de 1988 y que se acentuó con la caída del modelo socialista real, la desaparición de la URSS y la caída del muro de Berlín (Pucci et al., 2014). Desde el punto de vista comercial, la baja de

tarifas arancelarias incrementa la exposición de las empresas a nivel internacional y regional, imponiendo serias restricciones en las relaciones de empleo. Como resultado, los sindicatos, en sus cláusulas de negociaciones descentralizadas bipartitas, abandonan objetivos salariales y refuerzan objetivos de empleo y estabilidad laboral (Cassoni y Labadie, 2001). En un contexto de mayor desempleo, descende la tasa de sindicalización, y el nuevo sistema de relaciones laborales podía garantizar el empleo dependiendo de la industria. La consecuencia lógica de esta política laboral fue la creciente polarización entre empleadores y empleados, alcanzando niveles altos de conflictividad similares a los del período de transición de la dictadura a la democracia (Rodríguez, Cozzano y Mazzuchi 2010; Pucci et al., 2014).

Finalmente, en 2005, se inaugura un nuevo período caracterizado por el ascenso de un partido de izquierda al gobierno nacional, Rápidamente el gobierno reinstala los Consejos de Salarios y el marco legal para las negociaciones colectivas tripartitas. En este año los convenios colectivos cubren a más del 74 % de los trabajadores del sector privado (Pereira 2005). Este nuevo escenario es visto por los

empleadores con mucha expectativa, cautela y preocupación, mientras que los trabajadores y el movimiento sindical le brindan todo su apoyo.

1.6.4. Gestión de Recursos Humanos en Uruguay

La literatura académica respecto a la GRH en Uruguay es escasa, y si nos referimos a la literatura con evidencia empírica es más escasa aún (Font, 2010; Labadie, 2005; Labadie y Cassoni, 2011; 2012; Cassoni y Labadie, 2013; Rodríguez-Gustá et al., 2003, Cristiani y Peiró, 2015). Las pocas publicaciones basan sus resultados principalmente en dos bases de datos recolectadas: una se ha obtenido con el cuestionario de “Best International Human Resources Management Project” (Von Glinow et al., 1995) y la otra con el cuestionario comparado de la red de Cranet. No obstante ello, se puede hacer una sistematización teórica de la evolución que ha tenido la GRH uruguaya.

1.6.3.1. Un poco de historia

La historia evolutiva de la GRH en el Uruguay se puede dividir en dos períodos. Cada uno de ellos responde por un lado a factores institucionales del país en su momento, y por otro, aunque con un

retraso considerable, a las características que la tendencia internacional iba señalando en ese campo.

Hasta prácticamente finales de los 80, en Uruguay apenas había profesionales de RH, ni tampoco el correspondiente departamento identificado como tal. Solo en las grandes empresas nacionales, el departamento de RH tenía un rol más estratégico. Eran técnicos idóneos, con antigüedad en la empresa en otras áreas, que terminaban trabajando junto a abogados. Su rol básicamente era lograr en las negociaciones, buenos acuerdos colectivos referente a niveles salariales, cláusulas de ajuste, y cláusulas de paz evitando futuras huelgas (Labadie, 2005). En las empresas multinacionales grandes el rol era similar, sumado a prácticas de GRH decididas por el corporativo. A nivel de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) el rol consistía en colaborar con el departamento administrativo de la empresa, llevando adelante prácticas de personal que se limitaban exclusivamente al pago de la nómina y al control horario de los empleados (Labadie, 2005). Este rol sigue aún presente en muchas de las empresas familiares. Vilaseca (1999) en un estudio sobre la gestión y funcionamiento de las empresas uruguayas, encuentra que la mayoría

de las empresas familiares, siguen siendo hoy un 80% de las empresas en Uruguay, presentan características similares.

Los primeros años de la década del 90, los cambios contextuales en el sistema de relaciones laborales y cambios en las políticas económicas y comerciales (medidas como desmonopolización de empresas y liberalización del comercio) hace que las empresas definan estrategias competitivas y desarrollen prácticas de gestión, inclusive de GRH que les garanticen la supervivencia (Labadie, 2005).

1.6.3.2. La actualidad de la GRH en el Uruguay

Labadie (2005) y Rodríguez-Gustá *et al.* (2003) analizan datos de 116 grandes empresas del sector privado en Uruguay recogidos a partir del cuestionario de mejores prácticas de RH (Von Glinow *et al.*, 1995). Mediante un análisis de clusters, distinguen tres perfiles de gestión de RH dependiendo en la intensidad de adopción de mejoras prácticas: (i) simple, (ii) profesional y (iii) estratégico.

Las empresas con perfil gerencial de RH *simple* (43%) presentan una gestión de RH de orientación cortoplacista y reactiva. Las prácticas de GRH (p.ej.: evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo carrera) son básicamente informales y se implementan cuando surge

un problema o una situación particular, independiente de los objetivos globales de la empresa. Estas empresas rara vez cuentan con un departamento/profesional de RH (Labadie, 2005, Rodríguez-Gustá *et al.*, 2003). El perfil gerencial de RH *profesional* (28%) se da en empresas que se preocupan de las condiciones y del clima laboral. Su orientación de mediano plazo, vela por cada una de las etapas de la carrera laboral de los empleados. El departamento de RH busca una alineación interna entre las prácticas y los diferentes sistemas de RH. (Labadie, 2005, Rodríguez-Gustá *et al.*, 2003). Por último las empresas con un perfil gerencial de RH *estratégico* (29%) se orientan a largo plazo y consideran a los empleados como un activo imprescindible para alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño. El departamento de RH es un actor legitimado interno por su rol estratégico (Labadie, 2005, Rodríguez-Gustá *et al.*, 2003). (Ver Tabla 1.6)

Con este antecedente, Font (2010) analiza datos de 274 empresas en el Uruguay a partir de una encuesta realizada en 2009, y caracteriza las prácticas y políticas de GRH más recientes en el Uruguay. Los datos fueron recogidos usando el cuestionario de Cranet, una de las encuestas comparativas de GRH más grandes y representativas a nivel mundial.

Encuentra, a diferencia de la predominancia del perfil gerencial simple de fines de los 90, un aparente proceso de profesionalización de la GRH en las empresas medianas y grandes. No obstante, otras cosas no han cambiado.

Tabla 1.6: Perfiles gerenciales de GRH
Fuente: (Rodríguez Gustá et al., 2001)

Dimensiones	Perfil Simple	Perfil Profesional	Perfil Estratégico
Orientación hacia los empleados	<i>A Corto Plazo:</i> problemas de los empleados solo tratados cuando se presentan Evitar el conflicto	<i>A Medio Plazo:</i> Administración de personal ordenada y sistemática. Satisfacción del empleado	<i>A Largo Plazo:</i> Administración de Personal orientada hacia la mejora de la calidad de los empleados. Los empleados son parte del proceso de aprendizaje organizacional
Plan de Carrera Organizacional	<i>Estructura Informal.</i> Poca frecuencia de los programas de evaluación, de capacitación y mejora. Planes de carrera sin relación con la eficacia y el funcionamiento	<i>Procedimientos sistemáticos.</i> Énfasis en la formalización. Planes de carrera sin relación con la producción ni con los objetivos de rendimiento	<i>Énfasis sistemático</i> en cómo los pasos del plan de carrera se relacionan con las metas de la firma y con los indicadores de rendimiento
Rol del Dpto. de RRHH	<i>Informal o Burocrático.</i> Sin fuerza y confinados a temas básicos (pagos, control del ausentismo y sanciones)	<i>Bien Establecido.</i> Prerrogativas del diseño del plan de carrera. Unidad autónoma	<i>Status Ejecutivo.</i> Constante interacción con la línea directriz

Las prácticas de reclutamiento, selección y capacitación siguen siendo las más adoptadas entre las empresas, en contraposición con la

escasa adopción de prácticas de evaluación de desempeño y de pago variable por desempeño, sea individual o grupal. (Font, 2010; Labadie y Cassoni, 2012)

En suma, esta realidad de transformaciones vividas en el Uruguay en el campo de la relación de empleo, tanto en la gestión de recursos humanos, así como en las relaciones laborales y el sindicalismo, hace que el país y sus organizaciones sean un lugar propicio para estudiar nuevas formas de vincularse que se sitúen entre tradiciones más de tipo individualistas y otras de tipo colectivista, así como su influencia sobre las prácticas de empleo y su impacto sobre el desempeño de las empresas.

1.7. SÍNTESIS

Este capítulo introductorio prepara el terreno y exhibe a modo de revisión bibliográfica, los argumentos teóricos de los tres estudios empíricos (capítulos III, IV, V) que conforman el núcleo central de esta tesis. Este capítulo presenta la naturaleza y roles de la GRH, su naturaleza y dilemas estratégicos y ponen de manifiesto gran número de las ambigüedades internas y controversias teóricas que rodean el discurso de la GRH. Como es el caso de explorar y contrastar: el rol del

administrador de personal al carácter estratégico de la función de RH actual; las prácticas de GRH de naturaleza más instrumentales y utilitarias a otras de tipo desarrollistas y humanistas; los enfoques de la relación de empleo más unitaristas como la GRH a otras más pluralistas como las RI, los modelos explicativos teóricos universalistas de mejores prácticas a otros de naturaleza contextual y contingente. Todo esto a la luz y revisando la relación problemática (“black box problem”) de la GRH y el desempeño global de la organización.

En el capítulo II, se presentarán y justificarán los objetivos de investigación que se abordarán y justificarán a lo largo de la presente tesis doctoral.



CAPITULO II

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El presente trabajo pretende contribuir al estudio de la gestión estratégica de recursos humanos, poniendo de manifiesto diversas tensiones o “dualidades inherentes” a la GRH (Gooderham et al., 1999:510).

Como se ha señalado anteriormente desde sus orígenes en los EEUU en la década de los 80, el concepto de la gestión de recursos humanos encierra una tensión interna caracterizada de varias maneras por una clasificación dicotómica: “dura/blanda”, “control/compromiso”, “calculativa/ colaborativa”, “centradas en el desempeño/ centradas en la persona” entre otros. La primera basada en nociones de control estratégico estrecho y una concepción de “homo economicus” según la Teoría X, mientras que la segunda basa su control en el compromiso, participación y la Teoría Y.

De similar forma, la relación de empleo encierra aspectos de tensión. La gestión de recursos humanos pone el énfasis en lo individual de la relación -en el contrato psicológico- capturando y examinando el impacto de políticas y prácticas de gestión sobre las actitudes y comportamientos de los trabajadores individualizados. Por su parte, las relaciones industriales (RI), a través del contrato de empleo, se enfocan en los aspectos colectivos de la relación de empleo

en búsqueda de igualdad y justicia para todos. Aunque en la década de los 90 diversos debates y estudios expresan la incompatibilidad de ambas disciplinas, señalando que la GRH vino “como sustituto” y “modernizador” de la antigua perspectiva de las RI, hay autores que indican al posible carácter complementario y sinérgico de ambos enfoques (Fells, 2003; Guest, 1995; Guest y Conway, 1999).

Una última dualidad no menos importante, se refiere a los modelos teóricos y explicativos de la GERH, y sus paradigmas fundantes: universalista o contextual (Brewster, 1999). En las últimas casi tres décadas han habido numerosos intentos, en especial de académicos norteamericanos inicialmente y luego británicos, de vincular prácticas de GRH con desempeño de la empresa. Varios nombres se han usado para referirse a este conjunto de prácticas de GRH que mejoran el desempeño: “mejores prácticas” (Pfeffer, 1996); “sistemas de trabajo o prácticas de alto desempeño” (HPWS o HPWP por su sigla en inglés) (Huselid 1995, Berg, 1999; Appelbaum et al 2000), “prácticas de alto compromiso” (Walton 1985; Guest 2001), o “prácticas de alto involucramiento” (Wood 1999a). Sin embargo muy pocos de ellos han logrado integrar en sus análisis las tres dualidades manifestadas

anteriormente y su efecto sobre el desempeño organizacional en el nivel individual, organizacional y financiero (Dyer y Reeves, 1995)

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo fundamental de esta investigación es analizar la relación de la función de recursos humanos y de la presencia sindical, en contextos diferentes sobre las prácticas de GRH de naturaleza diferente, y a su vez la relación de éstas con el desempeño. En los párrafos siguientes, se plantean los objetivos específicos que son las concreciones de este objetivo general.

Los dos primeros estudios, usan datos de empresas establecidas en Uruguay, país donde la gestión de recursos humanos y las relaciones industriales experimentaron cambios significativos en las últimas décadas. Por ello se propone el siguiente objetivo:

Objetivo 1. Estudiar la asociación entre el rol estratégico de la función de recursos humanos y la presencia sindical y determinar su relación en la adopción de dos tipos de prácticas de GRH de características diferentes: las prácticas de GRH orientadas al desempeño y las prácticas de GRH orientadas a la persona.

El segundo estudio introduce variables de desempeño, incluyendo resultados a diferentes niveles. Con ello se trata de romper con la

excesiva atención a resultados de tipo económico/financiero de investigaciones anteriores, y arrojar luz al problema de la “caja negra” en la relación GRH y desempeño. Así pues, se plantean los siguientes objetivos específicos:

Objetivo 2a. Explorar la relación que las prácticas de GRH centradas en el desempeño y las centradas en la persona tienen con el desempeño a nivel financiero, organizacional y de recursos humanos.

Objetivo 2b. Clarificar el camino de relaciones entre las prácticas de GRH y los resultados considerados en diferentes niveles. En particular el impacto que las prácticas de GRH tienen sobre la rotación de personal, el de ésta sobre la productividad, calidad e innovación, y los de estos sobre los ingresos brutos y la rentabilidad percibida.

El tercer estudio añade de forma notoria al modelo analizado en el primer trabajo, la explicación contextual institucional a la GRH desde la perspectiva de la teoría de las variedades del capitalismo. La literatura sugiere que las diferentes esferas institucionales se combinan de distinta forma en las economías capitalistas, pero es posible simplificar este efecto mirando los dos extremos del espectro del modo

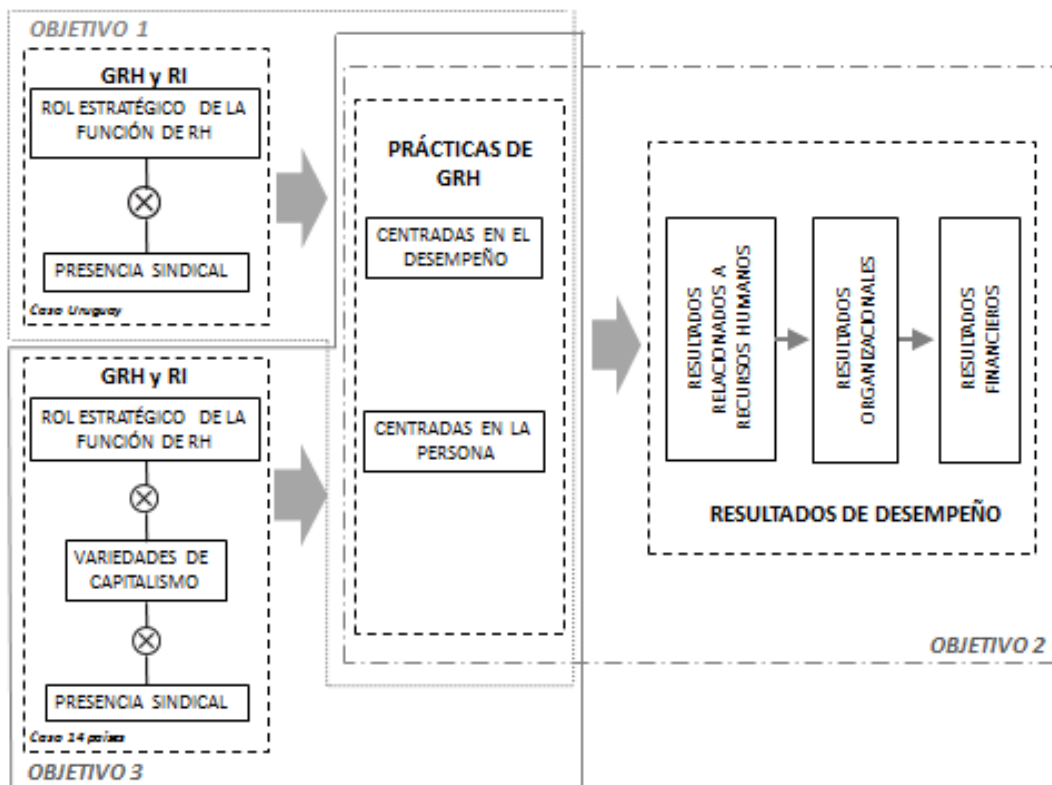
de coordinación de las empresas. En un extremo están las economías de mercado liberales (EML), donde las empresas se coordinan con otros actores principalmente a través de mercados competitivos, caracterizados por relaciones de plena competencia y contratos formales. En el otro, las economías de mercado coordinado (EMC) donde las empresas se coordinan con otros actores a través de procesos de integración estratégica y de relaciones institucionales colaborativas de largo plazo que reducen la incertidumbre (Hall y Soskice, 2001). Teniendo esta distinción en consideración se elaboran los siguientes objetivos:

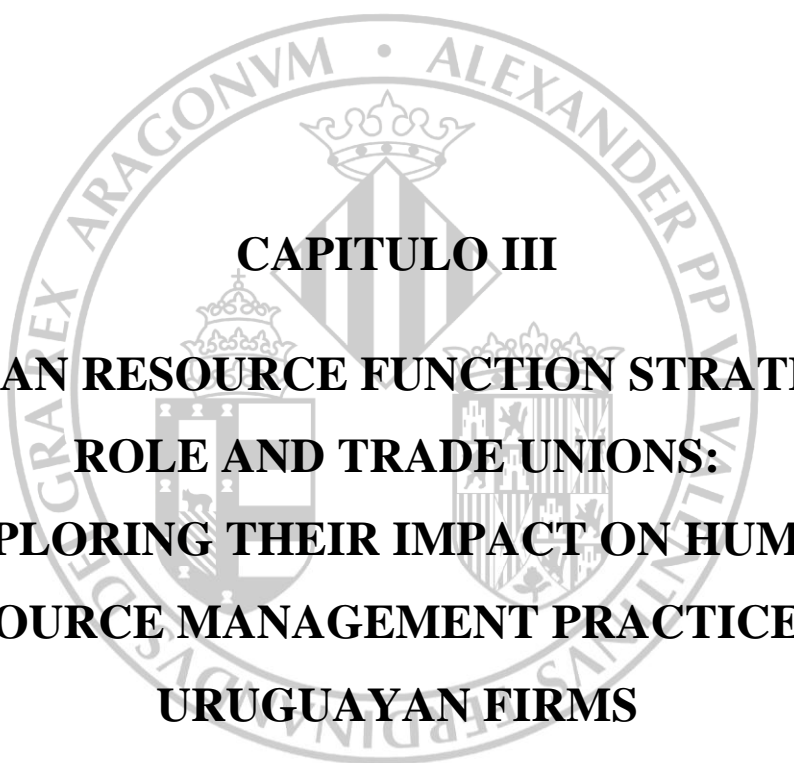
Objetivo 3a. Explorar cómo diferentes economías de mercado influyen en la adopción de ciertas prácticas de gestión de recursos humanos, en el rol de la función de recursos humanos y en la presencia sindical.

Objetivo 3b. Estudiar el papel modulador de los dos tipos de economías de mercado en la relación que el rol estratégico de la función de recursos humanos y la presencia sindical tienen sobre las prácticas de GRH orientadas al desempeño y las prácticas de GRH orientadas a la persona.

La Figura 2.1 ofrece una visión de conjunto de los objetivos de investigación planteados en esta tesis. Téngase en cuenta que estas formulaciones tienen un carácter general. En los próximos capítulos (capítulos III, IV, V), se delimitarán de manera más específica los problemas y se formularán las hipótesis de investigación, que se van a corroborar empíricamente.

Figura 2.1. Objetivos de la tesis





CAPITULO III

**HUMAN RESOURCE FUNCTION STRATEGIC
ROLE AND TRADE UNIONS:
EXPLORING THEIR IMPACT ON HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN
URUGUAYAN FIRMS**

3.1. INTRODUCTION

During the last decades, industrial relations (IR) have been experiencing changes at its core. Trade unionism has been experiencing a continuous decline in many countries (Verma and Fang 2002). Although unionization rate still remains high in certain countries (e.g. China, South Africa), unions have been disappearing in certain organizations or trying to find a new strategy in others (Fiorito 2001; Guest and Peccei 2001; Verma and Fang 2002). Meanwhile, there is a growing interest in human resource management (HRM) practices at the workplace level as a way for reaching higher levels of cooperation and 'win-win' employee-employer relationships (Machin and Wood 2005).

While the Uruguayan IR framework has similarly changed in these last years, it has not been exactly in the same direction of the international trend. HRM practices are not replacing traditional unionism and collective bargaining paradigm as in the USA or European countries. In recent years, the rate of unionization and the percentage of people covered by collective agreements have experienced high levels of growth. The national workers trade union

confederation (PIT-CNT) grew from 102,000 members in 2003 to more than 200,000 in 2007 (Senatore and Zurbriggen 2007).

By using survey data from multinational corporations and locally owned companies in Uruguay, this work aims to study the association between both the strategic role of the HR function and the trade union presence in Uruguayan firms to predict two types of HRM practices: on the one hand, those HRM practices labeled as performance-centred which emphasize the resource aspect of people and their economical contribution to reach firm goals; on the other hand, those referred to as person-centred HRM practices which highlight the humanistic side and the resourcefulness of employees (Storey 1987; Arthur 1994; Legge 2005; Gooderham, Nordhaug and Ringdal 1999). In addition, employing a theoretical model of HRM and IR interaction (Guest 1995, 1999; Guest and Peccei 2001, 2008), this paper studies the moderating role of companies' unionization on the relationship between the HR function and the two criteria variables.

This paper is structured as follows. First, it reviews the concepts of performance-centred and person-centred HRM practices. Second, it presents three possible sources of variation in HRM practices: the strategic role of the HR function, the presence of trade unions and the

unionization moderating effect in the relationship between HR function strategic role and HRM practices, followed by their corresponding hypotheses. Third, it deploys the results obtained from firm-level data of the Cranet survey for Uruguay companies, and finally it discusses the results and draws some conclusions.

3.1.1. HRM practices: performance-centred and person centred

Strategic human resource management (SHRM) focuses on the strategic fit between the corporate and HR strategy and their impact on organizational performance. However, the SHRM field is still evolving and researchers have focused on different lines of study and used the term to explain varying realities. In an evolutionary and chronological review, Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade and Drake (2009) contribute to a better understanding of the domain and identify different research streams across time in the SHRM literature. Among the different themes, two principal trends attract the attention of researchers. From its beginning, SHRM studies emphasized contingency perspective and fit between HR practices and policies and various strategic elements. This perspective basically states that the design of HRM policies or bundles of practices should fit with the general strategy of the firm, a type of ‘external fit’, and should likewise

be internally consistent both between themselves and in relation to policies and practices in other functional areas, showing an ‘internal fit’ as well (Schuler and Jackson 1987; Baird and Meshoulam 1988; Lengnick-Hall and Lengnick-Hall 1988). More recently, integrating multiple SHRM perspectives, Marín-Alcázar, Romero-Fernández and Sánchez-Gardey (2005) define SHRM as ‘the integrated set of practices, policies and strategies through which organizations manage their human capital that influences and is influenced by the business strategy, the organizational context and the socioeconomic context’ (p. 651). Later, the idea of fit includes specific aspects of HR system components and structure, developing the concept of multiple internal fits (Kepes and Delery 2006).

A second area of research focused on SHRM as a source of important strategic contribution. This SHRM stream moves away from a strategy focused on key employee welfare outcomes, to one of competitive advantage, human capital, social capital, organizational capital, intellectual capital and knowledge management as key outcomes (Tichy, Fombrun and Devanna 1982; Wright and McMahan 1992). Wright and McMahan (1992) offer a widely accepted definition of SHRM emphasizing the human capital contribution as ‘the pattern

of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals' (p. 298). In order to integrate the HR strategy with the other management disciplines, such as finance, operations and marketing, and to have a more systemic understanding of business strategy, the HRM field was infused by the strategic management contributions as the resource-based view (RBV) of the firm. Wright, Dunford and Snell (2001) describe the RBV as the bridge between HRM and strategic management theory. They state that 'sustained competitive advantage is not just a function of single or isolated components, but rather a combination of human capital elements such as the development of stocks of skills, strategically relevant behaviours, and supporting people management systems' (Wright et al. 2001, p. 706).

When addressing the HRM system and policies, organizations can influence employees' behaviours and motivation through various HRM practices. HR scholars and literature refers to two types of practices in which two conceptions or even 'opposite assumptions' of human nature are embedded: the 'hard' and the 'soft'. The hard conception emphasizes the 'resource' aspect, while the soft the 'human' aspect of the concept (Legge, 1995). Other researchers refer to the same concept

with different names: the calculative and the collaborative dimension (Gooderham et al. 1999), or control versus commitment based systems (Walton 1985; Arthur 1994).

The performance-centred view (or hard side) ‘emphasizes the quantitative, the business-strategic aspects of managing the headcounts resource in as “rational” a way as for any other economic factor’ (Storey 1987, p. 6; Legge 1995) This approach is characterized by an efficiency-seeking orientation, analysing how each employee and HR practice (training programme, rewards, performance appraisal) contribute ‘economic efficiency’ to reach organizational goals (Gooderham et al. 1999). HRs are not different from any other economic variable, and managers care about the return on investment (ROI) to justify the time and money invested up front. HRs are viewed as passive objects, sets of ‘useful’ skills and attributes, not entire entities, and not seen as a whole production factors to be provided and even ‘discarded’ rather than a source of creative energy (Legge 1995). This perspective is represented in the ‘Michigan model’ (Fombrun, Tichy and Devanna 1984), which emphasized the resource aspect of people and the presence of systems to regularly assess individual employees.

On the other side, the person-centred view (or soft side) highlights the humanistic side of HRM, and is related to Herzberg's and McGregor's human relations school (Storey 2007), and with the 'Harvard model', which stresses the human aspects and the long-term competitive advantage by the development of people capacities (Beer, Spector, Lawrence, Mills and Walton 1985). Legge (1995) refers to this as developmental humanism. Employees, rather than being considered merely as resources, are active partners, participants and builders of the organization itself. Employee and employer establish a more relational psychological contract (Rousseau 1995), in which training and development programmes, communication policies (Storey and Sisson 1993), high levels of trust (Wood 1996), values and culture emphasize a long-term commitment focus. This soft side enhances human resourcefulness by increasing worker commitment and practices seeking the interests and participation in organizational decision-making of employees and employers (Communal and Brewster 2004; Poutsma, Ligthart and Veersma 2006).

3.1.2. The Uruguayan context

Uruguayan labour relations systems have undergone important transformations since their origins, particularly during the last decades. An important milestone in the labour law framework was the approval of the ‘Ley de Consejos de Salarios’ (Wage Councils Law) in 1943. Wage Councils consisted of a tripartite bargaining process (representation of workers, the firms and the government) where the minimum wage by sector and labour category was set. These policies have been an important union tool in wage-setting since their inception. However, collective bargaining was banned during an authoritarian (1968 – 1973) and then military regime (1973 – 1984). This latter period was characterized by absence of civil liberties, union repression, inexistence of collective bargaining and a continuous decline of real wages (Rodriguez, Cozzano and Mazzuchi 2007). With the return of democracy in 1985, labour unions regained the right to bargain and the system was re-instituted. Starting around 1991, as a consequence of structural changes in the economy and international exposure of the firms, the government abandoned the trilateral negotiation process, and moved towards voluntary and decentralized bargaining practices at the firm level (Cassoni 2000). Finally, in 2005, with the reestablishment of

the Wage Councils, the government set back the legal framework for collective bargaining and enforceable agreements. Since the national government took office in March 2005, 74% of workers from the private-owned sector are covered by collective agreements, while in the previous government periods the number just reaches 18% (Pereira 2005). According to Freyssinet's (2007) analytical framework, Uruguay has moved from a voluntarism approach during the 1990s, characterized by the free will of actors to adopt different forms of collective organization, such as in the USA and Great Britain, to a neo-corporativism tradition characterized by a centralized, tripartite system, as is the case in Scandinavian countries.

Changing institutional contexts have generated and required a different approach to HRM. The history of HRM in Uruguay can be divided into three periods. During the first period, there were few HR professionals or HR departments. There were experienced practitioners, but not trained managers, working within the firm, applying personnel practices exclusively limited to payroll control and payment as an auxiliary role to the general administration (Labadie 2005). The wage council system and labour relations were mainly regulated by law and imposed ILO conventions, while the HR agenda was controlled by

lawyers located outside the managerial decision-making process (Labadie 2005).

The early 1990s, with the abandonment of the tripartite collective negotiation process, called for a managerial role more oriented towards a 'profit-seeking' behaviour, with more innovation-prone activities, more careful development of strategies and managerial practices seeking to attain competitiveness in a more open economy. It is in this context that medium and large firms and few state-owned companies were involved in 'high performance practices' and in establishing professional HR departments. Typically, psychologists were the HR professional profile more demanded, with specialization in job analysis and description, recruitment and selection, performance appraisal, training and development (Labadie 2005; Cristiani 2008).

In 2005, the above highlighted changes took place in Uruguay, in particular in the labour relations system, impacting HRM practices and the role played by the HR function. Medium and large firms, but also several small firms, hired professionals trained not only in HRM systems and practices, but also in business and IR.

In sum, the current state of HRM in Uruguay indicates that there is still a great deal of opportunity for improvement within the area. Even among large firms, too many are still practising a simple or 'craft' style of HRM (Labadie 2005, p. 217).

3.1.3. The strategic role of the HR function/department

The role of the HR function in many organizations has been a dilemma for a long time. Schuler (1990) mentioned, on the one hand, the increasing identity crisis the HR function was experiencing and, on the other, the great opportunity a 'transformed' HR department is able to play as an additional organizational function, to the ones of finance or marketing. During the last three decades, the transformation of personnel/HR management in US firms was a response of the professionalization of the HR staff/practitioners and an acknowledgment of the HR department's contribution to organizational goals and strategy (Schuler and Jackson 2005).

In the Uruguayan context, HR managers have relatively low status compared with other functional areas, such as marketing and finance. As happens in many developing countries, HR function has moved from an administrative role such as attendance, leave and payroll records to an involvement in the formulation of business strategies. A

study by Rodriguez, Labadie, Font, Prego and Cedrola (2003) indicated that the HR function played a greater role in HR practices decisions in the largest firms, while in other organizations the role of the HR department seems to be more information provider.

In order to be true strategic partners, HR professionals should be involved in strategic planning and decision-making alongside other senior managers, including HR director membership in the board of CEO (Hiltrop and Despres 1995; Ulrich 1997; Svetlik and Ignjatovic 2003; Chow 2004). The HR department is perceived as a strategic and professional contributor to organizational success when the firm is willing to involve it in corporate strategy decisions (Buyens and De Vos 2001), aligning HR goals, strategies, policies and practices with organizational goals and business strategy, thereby allowing the HR department to influence the corporate strategy from the outset of decision-making (Farndale 2005). Senior line managers and other directors positively evaluate HR involvement at all organizational levels. This allows HR to gain business credibility and leverage to develop and execute diverse HRM practices. By focusing on performance management, development, communication and participation practices, the HR function makes significant contribution.

Through the RBV lens, the HR function becomes a strategic partner developing coherent HRM practices. These practices directly impact the skills of the workforce and develop the commitment of employees, providing value and competitive advantage to the firm (Barney and Wright 1998).

Our first pair of hypotheses is as follows:

Hypothesis 1a: The higher the strategic role of the HR function in an organization, the higher it will present performance-centred HRM practices.

Hypothesis 1b: The higher the strategic role of the HR function in an organization, the higher it will present person-centred HRM practices.

3.1.4. Trade unions and human resource practices

A recurrent topic in the labour study literature has been the trade union impact or effects on organizational outcomes such as productivity. In their classic book *What Do Unions Do?* Freeman and Medoff (1984) find a positive union effect on productivity. However, there is much less literature regarding how unions affect or influence management practices and in particular HR practices. The lack of

support for these studies has been attributed to some theoretical limitations. The studies either focused on a small number of HR or personnel practices (Clark 1980; Gallagher 1983; Freeman and Kleiner 1990) or had some methodological limitations. They were mainly descriptive studies (Dunlop 1958; Rees 1962; Strauss 1962), and they lack factor controlling (Gallagher 1983; Bemmels 1987; Kaufman and Kaufman 1987). As related to union influence, studies usually consider union density (percent of employees unionized), union recognition (whether management recognizes trade unions for the purpose of collective bargaining) and union coverage (percent of workers covered by the collective agreement). More recent, rigorous studies examine the trade union impact on different HRM practices. Verma (2005), in a comprehensive review of empirical evidence, examine and summarize the different impacts (positive, negative, neutral or indirect) unions have on HRM practices. Besides the popular opinion that unions are always fighting for obtaining more for their members (in particular, wage increases), the primary goal of unions is to give workers a voice and participation in workplace matters. This in turn allows them to formalize management decisions, thereby reducing favouritism and

subjectivity. Solidarity (as the famous union anthem sings⁵) is the bargaining power workers have. Unionized workers are going to avoid or fight against any management practice that can attack or fragment the cohesion of the 'labour body'.

Ng and Maki (1994) found unionized workers to be less likely to employ a formal performance appraisal system. Even though performance appraisal data might contribute to more objective decision-making, unions generally view appraisal processes as contaminated and in favour of management purposes, distrusting any type of promotion, pay or lay-off decision as a result of appraisal information.

Regarding variable pay and incentive schemes, there is enough evidence that union presence reduces the probability of using variable pay plans (Cohen-Rosenthal and Burton 1993). Betcherman, McMullen, Leckie and Caron (1994) found that variable pay plans, such as profit sharing, employee stock ownership plans, knowledge pay, merit pay and others were more often used in non-union firms. More recently, Verma and Fang (2002), using the Canadian Workplace

⁵ 'Solidarity for ever' written by Ralph Smith in 1915, originally as a song for the Industrial Workers of the World, is perhaps the most famous union anthem.

and Employee Survey data, found that unionized workplaces are less likely to use individual incentive plans compared with non-unionized firms. In other studies of Irish Greenfield sites, Gunnigle, Turner and D'Art (1998) found that performance-related pay based on individual performance appraisals was negatively related to union presence. It is interesting to observe that the union desire to adopt uniform pay instead of pay for individual performance is not present in cases of variable pay based on group performance. There is no significant difference between union and non-union firms regarding the adoption of group performance related pay (Verma and Fang 2002; Verma 2005). This union behaviour is totally aligned with their collectivist decision-making approach.

In terms of communication and voice mechanisms, several studies have found a positive relationship between unions and these practices. Benson (2000), in an Australian study, found that unionized workplaces are more likely to have collective negotiations, employee surveys and meetings, involvement and HRM consultation practices, compared with non-union firms. The data show that different meetings schemes, such as supervisor– employee meetings and senior management– employee meetings, were significantly higher in union than in non-union firms.

Interestingly, Verma (2005), reviewing several empirical evidences (Fernie and Metcalf 1995; Gollan 2000; Morishima and Tsuru 2000) and individual-firm case studies (Boone 2000; Cone 2000; Kaufman 2003), point out the indirect impact of unions on management practices. Thus, employers in non-union firms respond to the unionization threat by offering communication, participation and voice practices to the workers.

In Uruguay, analysing the content of collective bargaining agreements across the different industrial and service activity sector, it is clear which kind of HR practices or policies the unions support: predominance of fixed-wage schemes recuperation for the entire workforce, assurance of job stability under economic turbulence, training and learning-by-doing programmes, involving workers in quality processes and programmes, communication policies across the board with managers and workers (Pucci, Ni3n, Ciapessoni and Rojido 2010). Unions safeguard involvement, motivation and developmental practices for the entire workforce collective. However, unions are still resistant to include individual performance and productivity as criteria of wage or incentive fixation in bargaining agreements. Even though

there are a few cases, in most of them, they are all related to overall organization performance (Pucci et al. 2010).

In summary, existing literature and this line of argument suggest the following two hypotheses:

Hypothesis 2a: The higher the degree of union presence in organizations, the lower the use of performance-centred HRM practices.

Hypothesis 2b: The higher the degree of union presence in organizations, the higher the use of person-centred HRM practices.

3.1.5. Human resource management and industrial relations:

partnership at work?

Both the HRM component in a company and the IR one may contribute to employment relations. However, in recent years there were some debates and studies about whether HRM has come to replace the traditional IR perspective and labour union activities (Guest 1995; Fiorito 2001; Machin and Wood 2005). In the minds of managers, IR is an old-world concept, highly associated with trade unions considered to be ‘archenemies of the basic prerequisites for economic success’ (Pfeffer 2007, p. 191). On the other side, HRM, in

workers' minds, is an ambiguous concept, which may be synonymous in some contexts with exploitation of workers, increasing the employers' manipulative and instrumental power (Noon 1992; Hoque and Noon 1999). Some research has found that HRM is likely to be practised more extensively in contexts of labour union presence (Guest and Conway 1999, 2004), implying that they are not contradictory. In fact, some scholars have argued for the possibility that labour unions could explicitly seize upon and try to realize many of the ideas incorporated in HRM (Guest 1987). In exploring HRM and IR priorities in organizations, Guest (1995, 1999) outlined a framework with four policy alternatives, allowing all actors to look at both realities in interaction: (1) partnership relationship (high HRM/high IR), (ii) individualized HRM (high HRM/low IR), (iii) traditional collectivism (low HRM/high IR) and (iv) black hole (low HRM/low IR).

Despite the growing enthusiasm around the idea of partnership since the late 1990s (Guest and Peccei 2008), there is not yet an agreed conceptualization and operationalization of this interaction (Woodworth and Meek 1995; Taylor and Ramsey 1998). Different writers adopt different definitions and looked at different dimensions. Guest and Peccei (2001) approached the study of partnership by

focusing on practices rather than announced partnership agreement, attitudes and intentions, or outcomes. Their empirical analysis identified eight areas of partnership-type activities. However, some of the activities received more support from either one side or the other. That being the case of performance management and participation in broader policy issues areas, the first one is relevant for management and the second one is central for employee representatives (for a review of the partnership-type activities and relevancy for each side, see Guest and Peccei 2001, 2008). Moving a step forward on Guest's (1995) framework, the following hypotheses are formulated:

Hypothesis 3a: Union presence in the company moderates the relationship between the strategic role of the HR function and performance-centred HRM practices. More specifically, union presence weakens the positive influence of HR function strategic role on performance-centred practices.

Hypothesis 3b: Union presence moderates the relationship between the strategic role of the HR function and person-centred HRM practices. Thus, union presence enhances the positive influence of HR function strategic role on person-centred practices.

3.2. METHODOLOGY

3.2.1. Data and sample

Data were collected through the 2009 Cranet survey, the largest and most representative longitudinal and comparative independent survey of HRM practices and policies in the world, with more than 20 years research. The survey methodology has centred upon the prerequisite of a common questionnaire. The survey goes through a rigorous process in order to transcend the cultural differences of the researchers and converge to a standardized procedure of how the study has to be conducted. Cranet members had established a common interpretation of the terms so often used unquestioningly by HR academics and practitioners alike: words which may have different meanings in different cultures and languages and which do not translate exactly into English (Steinmetz, Schwens, Wehner and Ru'diger 2011). None of the questions/items used in this research were substantively changed due to national context issues. The questionnaire is structured in different sections, including close-ended questions in a variety of HR issues (for a detailed description of the Cranet approach, see Brewster, Tregaskis,

Hegewisch and Mayne 1996; Lazarova, Morley and Tyson 2008; Parry, Stavrou-Costea and Morley 2011).⁶

A national public opinion firm applied a translated questionnaire to HR/personnel manager/responsible party in Uruguayan firms. Problems related to the translation of concept and question understandings were overcome by the collaboration of business schools and by ‘forward and blind back translation process’ quality control supervision of Cranet’s project secretariat. The sample was drawn from the National Institute of Statistics’ (INE) business database, a comprehensive census list of Uruguayan firms classified by industrial profile, number of employees and geographic variables, among others, a universe of 1171 firms. Our final sample consists of 274 for-profit firms in the services (57%) and manufacturing (43%) sectors, with a margin of error of $\pm 5.9\%$ at a 95% confidence interval. The average size by number of employees is 298 employees (SD = 545), and approximately half of the sample (49%) are family-owned firms.

⁶ The field research, data collection and processing were supported by a Clemente Estable Fund (FCE 2006/N8 264) from the National Bureau of Research and Innovation of Uruguay (ANII), granted to Universidad ORT Uruguay (Project Principal Researcher: Gaston Labadie).

3.2.2. Measures and variables

3.2.2.1. Dependent variables

Performance-centred HRM practices. The performance-centred HRM practices scale (H-scale) was created based on the calculative scale used by Gooderham et al. (1999), including performance appraisal, training evaluation and incentive compensation practices for each of four different organizational groups of employees: managerial, professional/ technical, clerical and manual employees (10 items). The Cranet survey asked respondents to identify whether each of the following practices exist on a formal basis in their workplaces for any of the four hierarchical groups of employees: individual performance appraisal (four items); formal evaluation of the effectiveness of the training programme immediately after the training and evaluation several months after (two items); individual performance' rewards (four items). All practices were measured as dichotomous variables with 1 for 'yes' and 0 for 'no'. The mean number of the *10-item additive averaging H-scale* was 0.28 (SD = 0.26) and ranged from 0 to 1.

Table 3.1 shows all scale items, ordered by their means. The ordering of the items is quite illustrative. The overall proportion mean of the performance-centred scale items ranged between 0.11 and 0.43. Individual rewards items were rarely frequent; even for managers it only reached 0.18, meaning thus that less than 20% of the firms apply any type of performance-related pay. Alike, only 27% of the firms formally evaluate training. Performance appraisal practices, even though not very frequent, achieve higher values (43%) for clerical workers. Means also reflect that firms use performance appraisal tools among their employees, for other purposes, rather than individual rewards criteria.

Person-centred HR practices. The person-centred scale (S-scale) includes the six dichotomous items collaborative construction as in Gooderham et al. (1999). However, in order to better tap the adoption of soft practices, eight items were included according to the collaborative communication bundles defined by Gooderham, Parry and Ringdal (2008) and previously identified by Stavrou and Brewster (2005). A 14-item scale was developed: written organizational mission statement (1), written communication direct to employees (1) and formal communication regarding the organization's strategy, financial

results and organization of work at the managerial, professional/technical, clerical and manual level (12 items). All practices were measured as dichotomous variables with 1 for 'yes' and 0 for 'no'. The mean number of the 14-item additive averaging *S-scale* was 0.57 (SD = 0.21), and it ranged from 0 to 1.

Table 3.1 shows that approximately half of the firms have a written mission statement (53%). As expected, managers and professionals are considerably more formally briefed about business strategy, financial results and organization of work than manual and clerical workers, and only 27% of the firms communicate major policy issues in a written form to their employees.

To verify the unidimensionality of the performance-centred and person-centred scale, the Mokken scaling procedure (MSP) (Mokken 1971; Molenaar, Debets, Sijtsma and Hemker 1994; Molenaar and Sijtsma 2000) was employed. Researchers have previously used this approach in constructing scales based on dichotomous HR practices (Gooderham et al. 1999; Zatzick and Iverson 2006). This procedure

constructs subscales based on Loevinger H-coefficients.⁷ A set of items constitutes a scale if all H-coefficients are significantly greater than zero and exceed a given threshold. Scales with Loevinger H-values of at least 0.30 are classified as having acceptable fit. H-values between 0.4 and 0.5 define medium scales, while values above 0.5 define strong scales. Both item analyses, the MSP and the Loevinger H-coefficients procedures, were run as STATA 9 applications.⁸ The overall Loevinger H-values for the H-scale and S-scale indicated medium scalability (0.42 and 0.43, respectively). Table 3.1 shows that a few items in both scales had lower H-coefficients than the other items. In particular, in the performance-centred scale the ‘formal evaluation training: before and immediately after’ item has a rather low H-value (0.29). In the person-centred scale, both ‘written mission statement’ and ‘written communication direct to employees’ items had low scalability coefficients (0.20 and 0.23, respectively). Elimination of any of the previous items with low *H*-coefficient would drop the Cronbach’s alpha. Cronbach’s alpha for both scales showed high levels

⁷LoevH computes the Loevinger H-coefficients errors for each pair of items, between one given item and all the others of a scale or among all the possible pairs of items of a scale.

⁸ Applications developed by Jean-Benoit Hardouin.

of consistency and reliability: 0.81 on both performance- and person-centred scale (De Vellis, 2003)

3.2.2.2. Independent variables

HR function strategic role. Based on the Cranet questionnaire, Farndale (2005) considered a set of elements to measure HR department professionalism, being understood as its strategic contribution to organizational life. In the same vein, Croucher, Gooderham and Parry (2006) constructed an index to assess the strategic nature of HR. Our index used the same seven items but has included one additional item, related to performance evaluation of the HR function, thus enabling a complete picture of the department's professional contribution as suggested by Farndale (2005). The items are: whether HR has a place on the board of directors (yes = 1, 0 = no), the stage at which an HR responsible is involved in business strategy (a four-point scale: participation from the outset = 3, not consulted = 0), primary responsibility for major policy decisions on five domains: pay and benefits, recruitment and selection, training and development, IR, workforce expansion/reduction (a four-point scale: line management = 1, line management in consultation with HR = 2, HR in consultation with line management = 3, HR department = 4), to what extent the

performance of the HR function is evaluated (a six- point scale: not at all = 0, to a very great extent = 5). Because items have significantly different ranges, it is necessary to scale variables; otherwise the summated index will be biased towards variables with high ranges and meaningful changes in a value may insignificantly affect the composite index. To standardize the range of a variable, a linear scaling technique (LST) was used.⁹ The additive averaging of the eight standardized items responses was employed to construct a summated index that ranged from 0 (low degree of HR function strategic role) to 1 (high degree of HR function strategic role), with a mean of 0.52 (SD = 0.15). Reliability (coefficient alpha) for this index was 0.73.

Union presence. Union presence was measured on a three-item index based on Croucher et al. (2006). Items were: proportion of unionized workers (a six-point scale: 0 % = 1 to 100% = 6); union influence on your organization (a five-point scale: not at all = 0, to a very great extent = 4); and union recognition for collective bargaining purpose (yes = 1, no = 0). Items were standardized using a linear scaling technique. The additive averaging of the three standardized

⁹ In the LST, the variable value is scaled according to the formula:
$$\text{New value} = (\text{Value} - \text{Min value}) / (\text{Max value} - \text{Min value}).$$

items responses was employed to construct a summative index that ranged from 0 (no union presence) to 1 (high degree of union presence), with a mean of 0.36 (SD = 0.21). Reliability (coefficient alpha) for this index was 0.77.

Confirmatory factor analyses (CFA) with AMOS 16 were conducted to assess the structure of both multiple-item independent variables. The one factor model for HR function strategic role suggests that the model fits the data well. The chi-square test yields a statistic of ($\chi^2 = 32.74$ (df = 16), which has a corresponding p-value of 0.008; the null hypothesis is not rejected. The various goodness-of-fit statistics are: the comparative fit index = 0.969 exceeding the 0.95 standard (Bentler 1990) and an acceptable root-mean-square error of approximation = 0.063 (, 0.08) (Cudeck and Browne 1993). Likewise, CFA for the one-factor model for *union presence* was conducted, throwing a chi-square test of 0.00 (df = 0), indicating no departure from the null hypothesis.

Control variables. In view of prior research, several control variables were included in the model that may have some influence in the dependent variables, such as firm size (logn of total employees),

organization age (logn of the number of years since the organization was founded) and firm economic sector (this was operationalized as three dummy variables [yes = 1, no = 0]: industrial, commercial and service sector, with industry as the reference category in the regression analysis). We also controlled for whether or not the firm is a multinational corporation, and whether or not it is family-owned, operationalized in two dichotomous variables.

Table 3. 1: Performance-centred and person-centred HRM practices scalability, validity and reliability analysis

Scales/Items	MSP		Hwgt	Reliability Analysis	
	Mean	SD		Corr	Alpha
Performance Centred Scale (H-scale)	0,28	0,26	0,42		0,81
Performance related pay/clerical	0,11	0,32	0,43	0,39	0,80
Performance related pay/professional	0,14	0,35	0,33	0,34	0,80
Performance related pay/manager	0,18	0,38	0,41	0,47	0,79
Performance related pay/manual	0,18	0,39	0,29	0,32	0,80
Formal Evaluation Training: before and immediately after	0,27	0,44	0,29	0,35	0,80
Formal Evaluation Training: before and after few months	0,27	0,45	0,32	0,40	0,80
Performance appraisals/manager	0,33	0,47	0,46	0,59	0,77
Performance appraisals/professional	0,36	0,48	0,49	0,62	0,77
Performance appraisals/manual	0,41	0,49	0,58	0,61	0,77
Performance appraisals/clerical	0,43	0,50	0,52	0,68	0,76
Person Centred Scale (S-scale)	0,57	0,21	0,43		0,81
Financial Results/manual	0,14	0,35	0,67	0,50	0,77
Financial Results/clerical	0,22	0,41	0,57	0,53	0,76
Written Communication Direct to Employees	0,27	0,44	0,23	0,23	0,79
Strategy briefing/manual	0,27	0,44	0,58	0,53	0,76
Financial Results/professional	0,42	0,49	0,36	0,40	0,77
Strategy briefing/clerical	0,46	0,50	0,43	0,50	0,76
Written Mission Statement	0,53	0,50	0,20	0,21	0,79
Organization of Work briefing/manual	0,61	0,49	0,43	0,48	0,77
Strategy briefing/professional	0,67	0,47	0,38	0,46	0,77
Organization of Work briefing/clerical	0,71	0,45	0,52	0,54	0,76
Organization of Work briefing/professional	0,81	0,39	0,51	0,43	0,77
Financial Results/manager	0,94	0,24	0,62	0,36	0,78
Organization of Work briefing/manager	0,96	0,21	0,56	0,29	0,78
Strategy briefing/manager	0,97	0,18	0,58	0,26	0,78

3.3. RESULTS

Table 3.2 reports the means, standard deviations and correlations of all variables. It can be observed that person-centred HR practices obtained relatively higher mean scores (0.57) than performance-centred HR practices (0.28). This result indicates that person-centred practices are more widely applied in Uruguay. In general, correlation analysis shows initial support for the hypotheses.

A hierarchical regression model was employed to test each of the hypotheses (see Table 3.3). We first entered the control variables into the model (Step 1), then the strategic HR function role (Step 2) and union presence (Step 3), and finally the interaction between the strategic HR roles and union presence was entered for testing the ‘partnership’ effect (Step 4). Similar steps were taken for the two criterion variables, performance- and person- centred HR practices scales. To tackle the possibility of multicollinearity, the variables used in the interaction terms were centred (Aiken and West 1991). In all models the variance inflation factors were lower than 2, well below the generally accepted threshold of 10 (Cohen, Cohen, West and Aiken 2003).

In Step 1, the multinational corporation dummy is positive and statistically significant for both dependent variables, implying that multinational firms adopt more frequent performance- and person-centred HRM practices. The effect of firm size (ln size) is positive and statistically significant for only one variable; larger firms implement more performance-centred practices. Economic sector, when measured against the manufacturing sector, shows a negative and statistically significant adoption of person-centred practices in the service sector. The other control variables are not statistically significant for any of the dependent variables.

According to hypotheses 1a and 1b, it was expected that HR function with higher level of strategic role would adopt more performance- and person-centred HRM practices. As shown in both Step 2 columns in Table 3.3, HR function strategic role is positive and statistically significant for performance-centred (beta = 0.34, $p < 0.01$) and person-centred (beta = 0.31, $p < 0.01$) HRM practices, with an explained variance of $\Delta R^2 = 0.10$ and 0.09, respectively.

Hypotheses 2a and 2b predict that the higher the degree of union presence at the workplace, the less frequent the adoption of

performance HRM practices and the more frequent the adoption of person-centred practices, respectively. The findings presented in Step 3 (Table 3.3) show that union presence is negative but not statistically significant for performance-centred HRM practices, but positive and statistically significant for person-centred HRM practices (beta = 0.17, $p < 0.05$, $\Delta R^2 = 0.03$).

Hypotheses 3a and 3b predict that union presence moderates the relationship between strategic role of the HR function and HRM practices. To test this prediction, we included in the regression equation a two-way interaction term, in which we expected workplaces with both higher levels of HR function strategic role and union presence will impact significantly on the relationships between HRM strategy and both HRM practices. The findings presented in Step 4 (Table 3.3) show that the interaction term is non-significant; hence, our hypotheses are not supported.

Table 3.2: Means, Standard Deviations, and Correlations for all variables

	MEAN	SD	Manufacturing Sector	Service Sector	Size (Ln)	Age (Ln)	Multinational Corp.	Family Owned	Strategic HR Function	Union Presence	Performance Centred Scale
Manufacturing Sector	,43	,49									
Services Sector	,57	,59	-,834**								
Size (Ln)	5,12	,89	-,104	,135*							
Age (Ln)	7,65	,32	,014	,026	-,060						
Multinational Corp.	,21	,41	-,042	,025	,151*	-,018					
Family Owned	,49	,50	,203**	-,208**	-,217**	-,060	-,225**				
Strategic HR Function	,57	,18	-,079	,017	,324**	,014	,189**	-,155*			
Union Presence	,49	,32	,114	-,164**	,234**	,028	-,057	-,026	,160*		
Performance Centred Scale	,28	,26	-,109	,061	,155*	-,063	,226**	-,034	,371**	,021	
Person Centred Scale	,57	,21	,025	-,081	-,012	,006	,290**	-,122	,298**	,202**	,450**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Table 3.3: Hierarchical Multiple Regression Analyses

Variables/Items	Performance-Centred Scale				Person-Centred Scale			
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
Control Variables								
Lnsiz	0,15 *	0,05	0,06	0,05	-0,01	-0,11	-0,16	-0,15
Lnage	-0,06	-0,04	-0,04	-0,05	-0,03	-0,05	-0,02	-0,00
Multinational	0,20 **	0,16 *	0,15 *	0,16 *	0,30 ***	0,25 ***	0,26 ***	0,25 ***
Family Owned Business	0,06	0,08	0,08	0,08	-0,08	-0,06	-0,06	-0,06
Service Sector	0,05	0,05	0,04	0,09	-0,12 *	-0,12 *	-0,08	-0,08
Independent variables								
Strategic HR Function		0,34 ***	0,34 ***	0,33 ***		0,31 ***	0,29 ***	0,29 ***
Union Presence			-0,02	-0,02			0,17 *	0,16 *
Two-way interaction								
Strategic HR function x Union Presence				0,01				-0,07
Total R ²	0,08 *	0,18 ***	0,18 ***	0,18 ***	0,12 ***	0,20 ***	0,22 ***	0,22 ***
ΔR ²	0,08 *	0,10 **	0,00	0,00	0,12 ***	0,09 ***	0,02 **	0,01

* p< 0.05; ** p < 0.01: *** p<0.001

3.4. DISCUSSION

The aim of this study was to gain understanding of the impact of a strategic HR function, trade union presence roles and the interaction of both HR function and unionization on person- and performance-centred HRM practices at work in Uruguayan companies.

The positive relationship results between the HR function strategic role and both types of HRM practices are in agreement with the theoretical arguments formulated by Schuler and Jackson (2005). These arguments are based on the understanding that HR function or department increases their organizational value and status when it recognizes HRM practices as sources of competitive advantage. Not only can performance-centred practices be useful for moving the organization into a competitive position, but also person-centred ones are being recognized as relevant for organization effectiveness and worthy of top management's attention (Schuler and Jackson 2005). Previous research has been done in European and US organizations; however, these relations were not tested before in Latin American developing economies.

The results also support the positive association between union presence and person-centred practices, as previously found in other studies (Verma and Fang 2002; Verma 2005). However, no support was found regarding the negative impact of union presence on performance-centred HRM. A possible explanation of this discrepancy could be the unbalanced situation between the HRM performance- and person-centred practices. Latin America's HR view is typically person-centred, while the performance-centred

approach is introduced by global and multinational companies (Elvira and Davila 2005). In particular, in the Uruguayan case the performance-centred scale mean is 0.28, while the person-centred mean is 0.57. An independent sample t-test was conducted to compare the performance-centred scale mean in unionized and non-unionized workplaces, and there was not a significant difference in the means ($t = 20.9$, $p = 0.926$). A possible explanation is that, as mentioned in previous paragraphs, Uruguay has moved from labour relations characterized by a voluntarism approach during the 1990s to a neo-corporatism orientation (Freyssinet 2007). In a very short period of time, Uruguay shifted from a scenario with very little union participation and protagonism to one with high union membership and influence. But changes in HRM practices and policies take longer to adapt to new institutional settings.

Finally, the expected moderator effect of the union presence variable on the strategic HR role and HRM practices relationship was not supported in our study. Even though there was a strong theoretical rationality (Guest 1995, 1999; Guest and Peccei 2001) for the interaction provided, our data did not support it. A possible explanation for it is the modality unions adopt once conflict is manifested. On the one hand, there is a confrontative approach, where employee and employer have contrary and diverging interests, and dichotomous vision of the world, between 'us' and 'them'. In Uruguay, as in the rest of Latin American countries, labour relations systems have been always confrontational and strongly ideological. On the other hand, the cooperative approach where actors acknowledge their conflicting interests, but prioritize the search of a

common goal is less frequent. In this approach, the conflict is instrumental to mutual understanding, but not the main characteristic of labour relations (Cedrola 2008). This is the case of certain European countries, such as Belgium, Germany and Sweden, where different mechanisms exist in order to enable a cooperative modality. Further studies should test this interaction in other labour relations systems, in particular in countries with cooperative modalities.

3.4.1. Limitations and implications

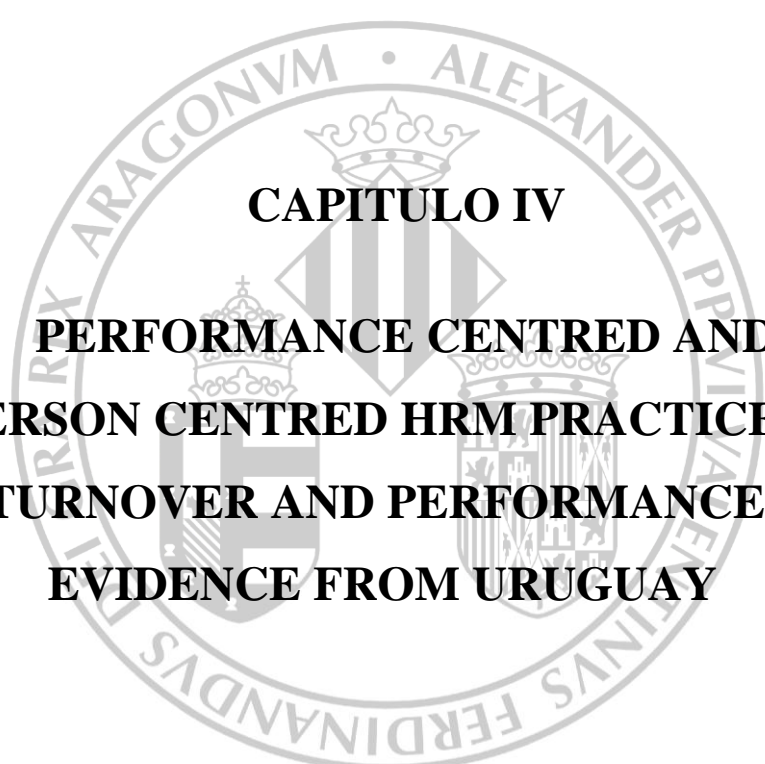
This study has certain limitations. First, our study is based on data from the Cranet survey. Results are based on information given by managers or those responsible for HRs. There is need for future research, with multiple informants, that assesses how employees view HR function, union presence and HRM practices (Isaksson et al. 2010), particularly in the context of large organizations where HR senior managers at corporate levels are not too close to those experiencing the practices. Second, our use of dichotomous measures indicating the existence of HRM practices and our additive approach of scaling construction was another limitation. There is still no consensus about how to measure HRM practices. Some researchers use the absence/presence of a practice. However, this approach is questioned (Fiorito 2001; Guest 2002; Gerhart 2007) arguing that in a 'yes/no' response format, there is no possibility to assess how well implemented the practices are or the extent of coverage of them. We used several statistical scaling strategies to reduce this potential effect. Additionally, Wright and Nishii (2006) distinguish intended HRM practices, practices actually implemented by

line managers and employee perception of those practices. A third limitation, methodological in nature, is the direction of the hypothesized relationship between union presence in the company and the performance- and person-centred HRM practices used there. The hypotheses imply that union presence tends to increase (decrease) the adoption of person (performance) HRM practices.

However, the reverse effect is also possible; different HRM practices tend to reduce or increase the degree of union presence. Unfortunately, we cannot test causal relations, because this study, as it is the case in most research on HRM, is cross-sectional, making it difficult to be confident about causation effects. Future longitudinal studies should explicitly address this issue. Finally, low power of the interaction tests, or the dependent variables not sensitive enough to capture the interaction, might indicate that future research could be performed to see if these results are replicated under more rigorous research conditions (Frazier, Tix and Barron 2004).

It is also important to consider whether our focus on Uruguayan workplaces limits the generalizability of our findings. Even though HRM is experiencing a positive evolution in Uruguayan firms, it is still an underdeveloped field in many workplaces. In addition, unionization and collective agreement coverage have experienced a rapid jump in a short period, after a 15-year period of decline. Thus, future research is required to verify that our findings are generalizable in other countries of the region or from other parts of the world with more stable labour relations and human resources trends.

The findings have some management implications. Understanding the relationship between the HR function and trade unions is relevant for HR managers and management in general. The effects of the strategic role of the HR function on HRM practices, as well as the unionization effect on person-centred practices, are important findings for organizations in changing business environments and in particular for organizations in developing economies. Moreover, these findings could help managers to set up the HRM agenda and priorities with trade unions. As unions and HR departments support the adoption and implementation of person-centred practices, management could use them as bargaining chips or leverage for performance-centred practices. Yet, evidence to indicate union presence effect over performance HRM practice and its moderator effect needs future research. Nevertheless, the results of this paper provide an important contribution to the international debate in the SHRM and IR areas, expanding it to developing economies, in particular to understudied Uruguayan and Latin American contexts, where HRM and labour relation systems have particular characteristics.



CAPITULO IV
PERFORMANCE CENTRED AND
PERSON CENTRED HRM PRACTICES,
TURNOVER AND PERFORMANCE:
EVIDENCE FROM URUGUAY

4.1. INTRODUCTION

“Whether examining individual studies, the systematic reviews or the meta-analytic summaries of this literature, what we do know is that HRM practices seem to be consistently related to performance” (Paauwe, Wright, & Guest, 2013, p.1), however “after over two decades of extensive research, we are still unable to answer core questions about the relationship between human resource management and performance.”(Guest, 2011, p.1)

There is a growing body of literature on the impact of Human Resources Management (HRM) practices on performance and productivity. Researchers have found evidence of a positive association between HRM and outcomes (Combs, Crook, & Shook, 2006) such as work productivity (Arthur, 1994; Bartel, 1994, Datta et al., 2005; Koch and McGrath, 1996), manufacturing quality (MacDuffie, 1995), labour turnover (Guthrie, 2001; Huselid, 1995), employee absenteeism (Guthrie et al., 2009), business growth (Bartel, 2004), customer satisfaction (Batt & Colvin, 2011) and financial outcomes (Collins & Smith, 2006; Delery & Doty, 1996; Huselid 1995; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2006). Many different labels have emerged to refer to this HRM effective approach and performance enhancing practices:

“best practices” (Pfeffer, 1996); “high performance work systems (HPWS) or practices (HPWPs)” (Huselid, 1995; Berg, 1999; Appelbaum, Berg, & Kalleberg, 2000), “high commitment HRM” (Walton, 1985; Guest, 2001a; 2001b), or “high involvement HRM” (Wood, 1999a). Despite the terminology, the idea is that a particular set of HR practices has the potential to improve workers’ and/or organisational performance. In this regard, the study of the effects of HRM on organizational performance has been formulated mainly from two different conceptions of HR practices, with “two distinct approaches to shaping employee behaviours and attitudes at work” (Arthur, 1994: 672). Some authors in fact have noted the “inherent duality” within the strategic HRM model (Gooderham, Nordhaug, & Ringdal, 1999). A control-based, or calculative perspective, based on short term exchange relationships, with a prime interest in efficiency and performance; and a commitment-based or person-centred perspective, focus on collaboration and on mutual long-term exchange relationships (Walton, 1985; Arthur, 1992; Gooderham et al., 1999). An interesting issue related to these perspectives is the need for a better understanding of the relations between these types of practices and their outputs in the broader economic, societal and political factors on

the relationships between HRM and organizational outcomes deserve more attention.

Prior research in this area has mostly focused on the United States and on Western Europe. There is a growing body of evidence from the U.S. research that commitment-based practices are more positively related to firm performance than control-based practices (Arthur, 1992; 1994; Batt, 2002, Collins & Smith, 2006; Huselid, 1995, Combs et al., 2006). More recently, Gooderham, Parry & Ringdal (2008) and Rizov & Croucher (2009) explored the HRM and performance relationship in firms located in European countries (16 and 11 countries respectively), using the calculative/collaborative distinction (Gooderham et al., 1999). They found that while calculative HRM practices have a positive impact on performance, collaborative HRM practices have no effect. However, both studies concluded that country of location (institutional settings and national economic conditions) is a factor that influences HRM practices and firm performance (Gooderham & Nordhaug, 2011).

In this study, drawing on a 2009 national survey of 274 companies in Uruguay, we examine the performance-centred and person-centred HRM practices and their relationship to employee

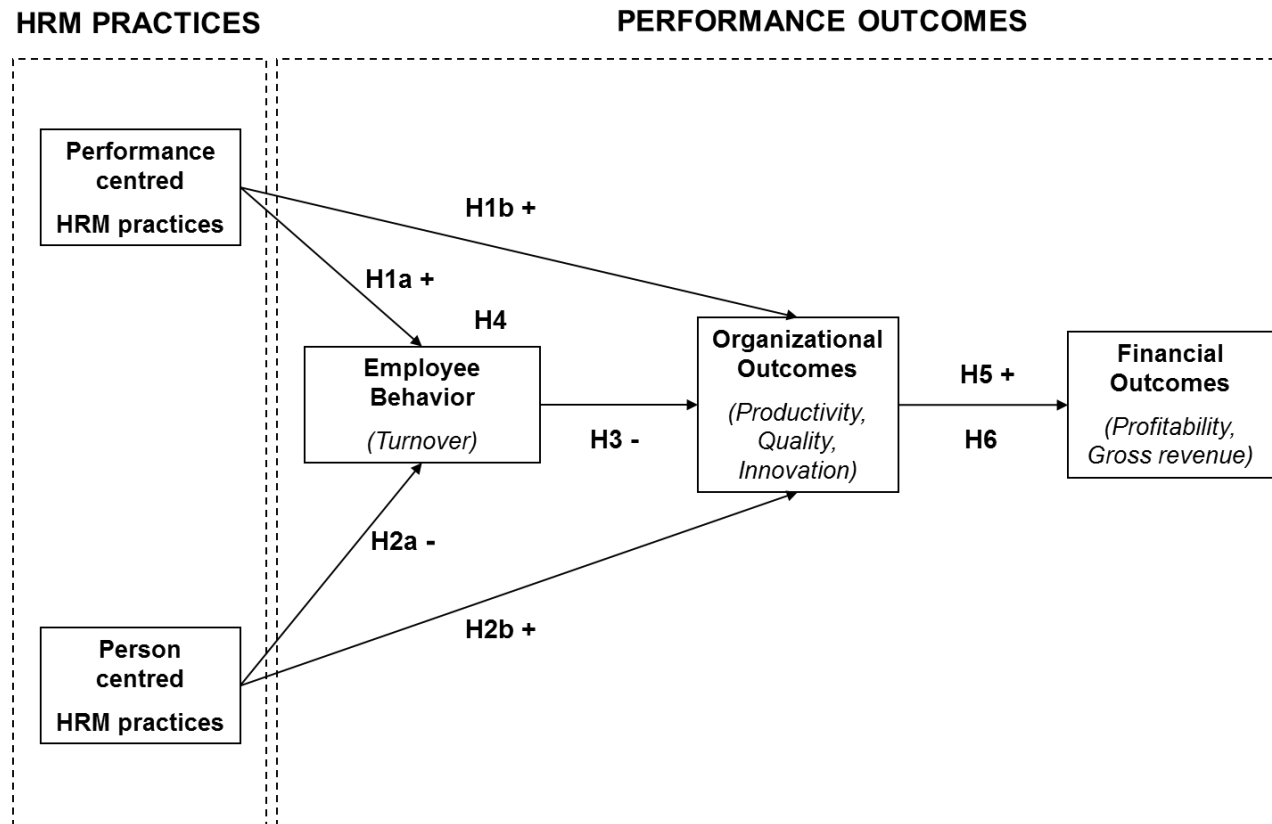
turnover as well as organizational and financial performance. Uruguay, the context for this study, is a country where HRM practices in companies have been evolving during the last decades. During the 80's, companies' practitioners applied personnel practices exclusively limited to payroll control and employee disciplinary issues while at present HRM managers and professionals are trained in high-performance work practices and in aspects of industrial relations. Nevertheless, even among large firms, too many are still practicing the old administrative and compliance HR role with a great deal of opportunity for improvement (Labadie, 2005). At the industrial relations level, contrary to international trends (Verma & Fang, 2002), trade unions and collective bargaining in Uruguay have experienced high levels of growth and importance on every labour matter. In addition, Uruguay is an illustrative case as how HRM practices in Latin American organizations are rooted in a culture where personal and social relationships are very important, and jobs are more than just a decent wage. A Latin American HRM perspective, with its natural predominance of person-centred practices, focused on long term social exchange relationships, often based in a "paternalistic" culture, is giving way to performance-centred practices among multinationals

company, oriented towards an efficient use of the human resource (Davila & Elvira, 2012; Elvira & Davila, 2005; Castaño, Sully de Luque, Wernsing, Ogliastri, Shemueli, Fuchs, Robles-Flores, 2015).

The primary aim of this study is to explore the impact of performance-centred and person-centred HRM practice on outcomes across different firms and examine previous findings in a contextual setting that is different from the U.S. and Europe. This study, the first one using data from a Latin American country, makes a significant contribution to the discussion among researchers about the relevance of these two types of HRM practices and their impact on the overall outcomes in the context of developing economies. In particular, this paper contains important implications for multinational corporations (MNCs) in this region. According to the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (CEPAL), MNCs account for approximately 50% of registered sales and 40% of exports (CEPAL, 2008). Therefore, there is a need for research into HRM practices and their impact not only in MNCs, but in Latin American firms as well.

To present our arguments and highlight our contribution, we elaborate a model of how performance-centred and person-centred-based HRM practices affect organisational and financial performance through employee behaviour (labour turnover). It may however be the case that HRM practices influence these organisational and financial outcomes directly (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Figure 1 depicts an operational model linking HRM to firm performance, based in Dyer and Reeves' (1995) categorization of outcomes and adapted from Paauwe and Richardson (1997), Guest (1997), Purcell, Kinnie, Hutchinson (2003) and Boselie et al.'s (2005) global overview of the relationship between HRM and performance. Next, we draw on theory from the literature on HRM-performance linkages and on the particular performance-centred/person-centred HRM practices' effect on turnover and organizational and financial performance. Finally, we extend the application of performance-centred and person-centred practices to a new context by pointing out some considerations and empirically examining the effects of these HRM practices on a sample of 274 firms in Uruguay. (See Figure 4.1)

Figure 4.1: Operational model and hypotheses



4.1.1. HRM and performance

The empirical evidence shows that HR practices are at least weakly related to firm performance. Paauwe and Richardson (1997), based on a review of 22 studies, conclude that HRM activities impact HRM outcomes, which in turn influence the performance of the firm. Boselie et al. (2005), in a major research review of 104 studies, find that, though not always, that HR practices positively affect organizational performance. Wall and Wood (2005), in a review of 25 rigorous American studies, conclude more cautiously that in 19 of them, the HRM effect on performance has a statistically significant positive relationship. More recently, Van de Voorde et al. (2012), covering 36 quantitative studies published from 1995 to May 2010, show a positive effect on performance in almost 60% of the 54 data points.

However, it is unclear and there is no consensus on which HRM practices or combinations are positively associated with outcomes, and on the mechanisms by which these practices might impact on firm outcomes (Guest, 1997, 2010; Wright, 2003). Moreover, Boselie et al. (2005) have delineated a huge variety of practices (as many as 26 different ones) with no consensus or agreed list of practices, some with different underlying meanings behind the same concepts. This lack of

understanding on mediating variables, and the existing gap on this linkage, is referred to as the “black box” of HRM (Boselie et al., 2005; Guest, 1997; Paauwe & Richardson 1997; Paauwe, 2009, Wright & Gardner, 2003). Studies were based on different but complementary theoretical perspectives to examine how HRM is linked to business performance. There are a substantial number of theoretical models designed for opening the black box and for trying to understand the causal pathways and the mediating variables between HRM and performance. After reviewing the literature, it seems that many of those models (Guest, 1997; Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997; Purcell et al., 2003; Wright & Nishii, 2006; Paauwe & Richardson, 1997; Boselie et al., 2005) have similarities and points in common.

The three most commonly used theoretical frameworks are contingency theory, resource-based view (Barney, 1991; Wright, Dunford, & Snell, 2001), and the so called Ability, Motivation, and Opportunity (AMO) framework (Appelbaum et al., 2000; Bailey, Berg, & Sandy, 2001). Contingency theorists support that HRM, in order to be effective, has to be consistent with other aspects of the organization’s strategy (Miles & Snow, 1984). The resource-based perspective provides a framework for viewing human resources as a

pool of skills that can provide a resource to serve as a sustained competitive advantage (Barney, 1991; Wright et al., 2001). The AMO perspective (Appelbaum et al., 2000; Bailey et al., 2001) sustains that an HR system that takes into account employees' interests will better serve organizational performance. While contingency theory and the resource-based view are situated at the organizational level, AMO's framework takes into account variables at the individual level. Strategic HRM advanced research has moved towards multilevel theorizing in order to understand the relationship between HRM and performance. Employee ability, motivation, and opportunity to participate (AMO) are key variables by which HR practices influence HR-related outcomes. HR practices at the organizational level affect attitudes and behaviour at the individual level (Huselid, 1995; Wright et al., 2001), which in turn influence organizational aggregated outcomes such as turnover, labour productivity, absenteeism, employee satisfaction, which eventually impact organizational performance (financial and operational outcomes) (Paauwe, 2005). In other words, according to Guest (1997), the impact that HR practices have on more distal outcomes, such as productivity, product/service quality, customer satisfaction, sales, profits, and market value (organizational and

financial outcomes) is through the impact on more proximal and HR related outcomes, such as turnover, dismissal/layoffs, absenteeism, employee involvement, trust and motivation (Paauwe & Richardson, 1997). Reviewing the empirical studies of black box models in the literature (Guest, 1997; Becker et al. 1997; Purcell et al., 2003; Wright & Nishii, 2006; Katou & Budhwar, 2009), we find that their results support a positive relation between HRM practices or systems and HR-related outcomes, in particular, employee turnover behaviour.

Despite the growing literature in the HRM-performance relationship, certain questions are still partially unanswered and need future research. Are all HRM practices equally effective at increasing firm performance? Which HRM practices increase or decrease employee turnover? Do “high-performance” or “high-commitment work systems” models resolve the question in management contexts outside the U.S. and Europe (Kaufman, 2010; Su & Wright, 2011)?

4.1.2. Performance-centred and Person-centred HRM practices

Organizations can effectively influence employee behaviours and motivation through different HRM practices (Dunford, & Snell, 2001). In this regard HR scholars refers to two types of practices based on two conceptions of human nature, with their roots in McGregor's (1960) X and Y theory: hard and soft (Legge, 1995), control and commitment (Walton 1985; Arthur 1992), calculative and collaborative (Gooderham et al., 1999), performance centred and person centred HRM practices (Cristiani y Peiró, 2015). On one hand, there is a set of transaction-based HR practices, hard and tight, control-oriented, which emphasizes the economic, efficiency, and quantitative aspects of managing resources and individual short-term exchange relationships. In contrast, there is a set of relational based HR practices, soft and loose, commitment-oriented, which focuses on mutual, long-term exchange relationships and competitive advantage (Arthur, 1994; Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton 1985; Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984; Gooderham et al., 1999; Guest, 1987; Legge, 1995; Storey, 2007; Tsui, Pearce, Porter, & Hite, 1995)

4.1.3. Performance-centred HRM practices and performance outcomes

Associated with this approach, under the *performance-centred dimension*, is a set of HR practices characterized by efficiency-seeking. This approach looks at how each employee performs individually and contributes to the organization's goals, as well as how the employee is rewarded according to both her performance appraisal and to an individual-oriented reward system (Gooderham et al., 1999).

Performance appraisal (PA) is widely used, although its practice is still criticized and questioned, due likely to the considerable variations as to *what* is appraised and *how* the appraisal is carried out. In many organizations, a control approach predominates that stresses targets, performance, and rewards. The results of an exploratory assessment of PA among countries show that PA should emphasize much more the developmental purpose, in particular for different Latin American countries. The control purpose, such as determining and keeping track of employee value and contribution to the organization goals (Murphy & Cleveland, 1991), justifies termination decisions when investment in an employee is more costly than her contribution. Shaw, Delery, Jenkins, and Gupta's (1998) research showed a positive relationship

between performance appraisal and involuntary turnover (dismissals). Although there are no empirical studies regarding the effects of performance appraisals on voluntary turnover (quits), the lack of success of PA as a developmental tool generates dissatisfaction and creates “monitoring pressures” among employees, causing even good performers to quit.

Another performance-centred practice, “pay for performance” schemes, sorts employees according to their ability to meet objective standards (Gerhart & Rynes, 2003) and provides objective measures that allow employers to more accurately identify poor performers and dismiss them (Batt & Colvin, 2011). However, the relationship between performance-based pay and employee attitudes and actions (voluntary turnover/quit) is not so clear. Higher performers will be more satisfied with pay for performance schemes than lower performers (Lazear, 1999). Even though lower and higher performers may be paid fairly, in pay-for-performance cultures, poor performers quit more often. They may overestimate their contribution, perceive that they are underpaid, and then become dissatisfied (Gerhart & Rynes, 2003). Also, because they find these pay schemes too intense, they quit before being fired (Batt and Colvin, 2011). On the other hand,

high performers under these plans will probably quit less frequently because they earn more money than in other options (Lazear, 1999). However, they might experience a lot of stress, daily seeking to gain their commissions in an uncertain context, with a plurality of factors beyond their control (changing economic conditions, product competitiveness, and customers' variability). Though they are willing to stay for a short period in a setting with a close performance-pay linkage, afterwards many of them tend to move to a stable income plan, even if the variable plan offered a higher annual pay. In summary, we believe that pay-for-performance plans have a positive relationship with employee turnover, either voluntary or involuntary.

Training is another area that can be used by companies in a calculative way. Managers monitor the time and money invested in employee development, such as training, and evaluate its benefits related to the overall business strategy and finances (Gooderham et al., 1999). In the literature, two perspectives on the relationship between employee training and turnover are acknowledged. In the human capital and economic perspective, investing in employee development, in particular in general skills training, may contribute to an increased market value of employees, hence inducing turnover if the

organization, having increased the employees' human capital, does nothing to provide them with opportunities to benefit from their higher value (Becker, 1962). A few empirical studies provide some evidence for the human capital perspective, indicating that as a consequence of general training participation, workers' turnover increases (Bedeian, Ferris, & Kacmar, 1992; Benson et al., 2004; Sieben, 2007). A second perspective, built on social exchange theory (Blau, 1964; Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986) or commitment (Sieben, 2007), refers to training as a way to increase the organizational commitment of workers. Training can be carried out for different reasons and according to Koster (2009) employee turnover is more related to their perception of training objectives. Training programs in organizations that evaluate effectiveness of training by measuring employee job performance with "before and after" criteria could be perceived by workers as an instrumental and utilitarian investment, rather than as a tool that is developmental and committed to employee wellbeing. In these cases, voluntary turnover will be higher. In sum, the bulk of existing theory, literature, and evidence yield the following:

Hypothesis 1a: Performance-centred HRM practices are positively related to employee turnover.

Performance appraisal and pay-for-performance systems are essential in recognizing and rewarding high-performing employees, practices that Delaney and Huselid (1996) attribute an impact on firm performance. The combination of pay systems, accurate appraisal, and alignment with corporate strategy has an impact on organizational financial and productivity measures (Gerhart & Milkovich 1992; Huselid 1995; McDonald & Smith 1995; Osterman 1994). Empirical research has demonstrated a positive connection between incentive compensation and organizational performance, demonstrated by productivity increases (Gerhart & Milkovich, 1992; Gupta & Shaw, 1998). Cunha, Cunha, Morgado, and Brewster (2003) in a sample of 1301 organizations in Europe, find that performance management, composed by performance appraisal and incentive compensation, has a significant positive impact on financial outcomes. Apospori, Nikandeou, Brewster, and Papalexandris (2008), with data from 21 European countries, in a cluster analysis for southern and northern Europe, find that performance management is positively related to perceived productivity and profit of the firm. Training processes, including activities as need assessment, setting goals and objectives, and the evaluation of results, are most successful at maximizing the

effectiveness of their training programs, such as improving profitability and enhancing product or service quality (Tung-Chun Huan, 2001). Training has been linked to organizational performance (Delaney & Huselid, 1996). Apospori et al. (2008) find a positive association between training and organizational performance for southern European countries, while the relationship was not significant for the northern cluster, as the findings of Cunha et al. (2003) demonstrate.

Hypothesis 1b: Performance-centred HRM practices are positively related to organizational performance.

4.1.4. Person centred HRM practices and performance outcomes

The person-centred *dimension* highlights the humanistic side of HRM, which stresses the human aspects and the long-term competitive advantage due to the development of people capacities. Through the use of person centred HRM practices, employees are considered active partners, participants, and builders of the organization itself, rather than being considered just as resources. Employee and employer establish a more relational psychological contract (Rousseau, 1995), where information sharing, programs and communication policies, including communication of the mission statement and of strategic, finance and

work organization briefings, reinforce a high level of trust and a long term commitment culture (Gooderham et al., 1999). Previous research shows that communication and information-sharing practices help the internalization of organizational goals and values by employees, enhance feelings of mutual trust, make individuals feel important to the company (Meyer & Allen, 1997; Rodwell, Kienzle, & Shadur, 1998). They also provide a formal mechanism for employer-employee communication on work-related issues (Huselid, 1995, Delaney and Huselid, 1996). Guest et al. (2003) find significant association between HRM and labour turnover in a study using data from 366 UK companies. Results show that high use of HRM practices from across different nine areas, including communication and formal information sharing process, were associated with lower turnover. According to Pfeffer and Veiga (1999), “the sharing of information on such things as financial performance, strategy, and operational measures conveys to the organization’s people that they are trusted” (p. 44). In a study of U.S.-based Fortune 1000 firms, Gibson, Porath, Benson, and Lawler (2007) found that more extensive information sharing through the organization is associated with higher-objective financial performance. Similarly, Apospori et al (2008) found that formal

information sharing practices were positively related with perceived productivity and profit of the organization. Fey, Morgulis-Yakushev, Park, and Björkman (2009) find support for the more extensive communications being associated with higher employee motivation, which is in turn associated with firm performance. In a more recent study, Prince, Katz, and Kabst (2011) with data from 12 countries, using a composite measure of perceived firm performance (service/product quality, profitability, productivity and innovation rate), find a modest positive relationship between information sharing and performance. On that basis we formulate the following hypotheses:

Hypothesis 2a: Person-centred HRM practices are negatively related with employee turnover

Hypothesis 2b: Person-centred HRM practices are positively related to organizational performance.

4.1.5. Turnover and Performance

While much has been written about the causes of turnover (as a dependent variable), there are scarce studies regarding the consequences and performance effects of employee turnover (as an independent variable) (Williams, 1999). The traditional view is that

there is a negative relation between employee turnover and firm performance (Osterman, 1987). Apart from the debate dealing with the type of relation between these two variables (linear or curvilinear) (Abelson & Baysinger, 1984; Dalton & Todor, 1979; Glebbeek & Bax, 2004), several empirical studies confirm the negative effect on productivity (Brown & Medoff, 1978), sales growth (Batt, 2002), and customer satisfaction (Batt & Colvin, 2011). A possible explanation behind this view is that higher performers are the employees more difficult to retain and are more valuable externally (Zimmerman & Darnold, 2009; Li-Ping & Frost, 1999). McEvoy and Cascio (1987) and Trevor, Gerhart, and Boudreau (1997) found a negative relationship between turnover and performance, no matter if turnover is voluntary or involuntary, or if workers' performance is above or below average. This view relatively stacks up against the concept of functional or dysfunctional turnover (Dalton, Krackardt, & Porter, 1981). Beyond this balance view of turnover, studies have shown that independent of whether an employee quits or is fired, overall turnover is dysfunctional. It contributes to higher costs due to recruitment and training for a new employee, lower short-term productivity (Hausknetcht, Trevor, & Howard, 2009), operational disruption due to shifting resources to train

and socialize newcomers, and social disruption due to loss of trust and social capital (Dess & Shaw, 2001; Shaw, Gupta, & Delery, 2005). Despite the intrinsic ambiguity and the multiple contextual and contingent variables, evidence shows that overall turnover, voluntary and involuntary, is negatively related to performance.

Hypothesis 3: Overall employee turnover rate is negatively related to organizational performance.

Theoretical models suggest that employee behaviour, attitudes and skills, mediates the HRM – performance relationship (Guest, 1997, Paauwe, 2005). The impact that HR practices have on more distal outcomes are through the impact on more proximal outcomes. Studies find that employee turnover partially mediates the HRM-performance linkage. Beginning with the renowned Huselid’s article in 1995, in which he finds for a range of public USA companies, that overall employee turnover partially mediates the relationship between high performance work practices and productivity. Batt (2002), drawing on a nationally representative sample of call centres, find that employee quit rates mediates the relationship between HRM practices and sales growth. On the basis of previous research that contributes to open the “black box” of the relation between HR practices and firm

performance, specifying the intervening variables, in particular employee turnover, we suggest the following:

Hypothesis 4: Overall employee turnover rate partially mediates the relationship between performance-centred and person-centred HRM practices and organizational performance

According to Guest (1997) and Boselie et al., (2005), HR aggregated outcomes such as labour productivity, turnover, and employee satisfaction contribute to improve internal organizational performance such as productivity and quality, and these improvements in turn positively impact on the financial performance of the firms.

Hypothesis 5: Organizational performance is positively related to financial performance.

Hypothesis 6: Organizational performance mediates the relationship between HRM practices and financial performance.

4.2. METHODOLOGY

4.2.1. Data and Sample

Data were collected through the Cranet 2009 survey, the largest and most representative longitudinal and comparative independent survey

of HRM practices and policies in the world, with more than 20 years research (for a detailed description of the Cranet approach, see Brewster, Tregaskis, Hegewisch, & Mayne, 1996; Parry, Stavrou-Costea & Morley, 2011) The questionnaire is structured in different sections, including close-ended questions in a variety of HR issues. The unit of analysis is the organization and the respondent is the highest-ranking corporate officer in charge of human resource management. A national public opinion firm applied a Spanish version of the questionnaire to HR/Personnel managers in Uruguayan firms. Problems related to the translation of concepts and questions were overcome by the collaboration of business schools and by a ‘forward and blind back-translation’ process under the quality control supervision of Canfield’s project secretariat. The sample of organizations was drawn from the National Institute of Statistics’ (INE) business database, a comprehensive census list of Uruguayan firms classified by industrial profile, number of employees, and geographic variables, among others. Workplaces with 50 or fewer employees were not included. Additionally, we dropped non-profit organizations, public administration, and state-owned companies from this study, because of their different labour regulations. Our final sample consisted of 274 for

profit-firms in the services (57%) and manufacturing (43%) sectors, with a margin of error of $\pm 5.9\%$ at a 95% confidence interval.¹⁰

4.2.2. Measures

The measurement model includes 8 measures for 5 constructs. Two of the constructs –performance-centred HRM practices (ξ_1) and person-centred HRM practices (ξ_2) - are exogenous factors. The other three are endogenous factors – employee turnover (η_1), organizational performance (η_2), and financial performance (η_3).

To operationalize performance-centred and person centred HRM practices we follow the typology of Gooderham et al. (1999). They have constructed scales for performance centred and person centred practices in organizations using Cronbach's alpha and nonparametric Mokken's scaling procedure (MSP) (Mokken & Lewis, 1982). Mokken's approach does not make overly restrictive assumptions and provides an internal scaling criterion that ensures a unidimensional scale. This is an important advantage in this case where dichotomous

¹⁰ The field research and data collection and processing were supported by a Clemente Estable Fund (FCE2006/N°264) from the National Bureau of Research and Innovation of Uruguay (ANII) granted to Universidad ORT Uruguay (Project Principal Researcher: Gaston Labadie).

items are used that do not satisfy the assumption of interval scale items (Mokken & Lewis 1982; Molenaar & Sijtsma 2000).

Performance centred HRM practices variable consists of 10 items on a summative scale related to performance-centred practices: training evaluation (2), performance appraisal (4), and incentive compensation (4) practices for each of four different organizational groups of employees: managerial, professional/technical, clerical, and manual employees (Gooderham et al., 1999; Cristiani & Peiro, 2015).

Person-centred HRM practices variable includes the same six dichotomous items as Gooderham et al.'s (1999) person centred scale. However, eight items more were included in order to take into account how Gooderham, Ringdal and Parry (2008) and Stavrou and Brewster (2005) bundles research tackle soft practices in a better way, Therefore, a 14 item-scale was developed including written organizational mission statement (1), written communication policy direct to employees, (1) and formal briefings about the firm's business strategy, financial results and organization of work at the managerial, professional/technical, clerical, and manual level (12 items) (Cristiani & Peiro, 2015).

The unidimensionality of the performance centred and person centred scale was verified with the MSP (Molenaar, Sijtsma, & Hemker, 1994). Researchers have previously used this approach in constructing scales based on dichotomous HR practices (Gooderham et al., 1999; Rizov & Croucher, 2009; Cristiani & Peiro, 2015). This procedure builds sub-scales based on Loevinger H coefficients of homogeneity¹¹. A set of items constitutes a scale if all H coefficients are significantly greater than zero and exceeding a threshold of 0.30. H values between 0.4 and 0.5 are medium scales, while values above 0.5 define strong scales. Both item analyses, the MSP and the Loevinger H coefficients procedures, were run as STATA 12 applications.¹² The overall Loevinger H-values give support for the *performance centred and person centred unidimensional* scale, indicating medium scalability (0.42 and 0.43, respectively); nonetheless, a few items in both scales had lower H-values. Elimination of any of the previous items with low H-coefficient would drop the Cronbach's alpha. Cronbach's alpha for both scales showed high levels of consistency and reliability: 0.81 on both performance centred and person centred scale. Details of the items

¹¹ LoevH computes the Loevinger H coefficients errors for each pair of items, between one given item and all the others of a scale or among all the possible pairs of items of a scale.

¹² Applications developed by Jean-Benoit Hardouin.

included in the performance centred and person centred HRM practices scales, results of the scaling procedure, and reliability analysis are reported in Table 4.1.

We construct our endogenous factors based on Dyer and Reeves' (1995) categorization of three levels of outcomes: HR related outcomes (*turnover*), organizational outcomes (*productivity, quality, rate of innovation*) and financial outcomes (*gross revenue, profitability*).

Financial performance was measured by two questions asking the respondents to report the company's perceived gross revenue over the past three years, on a 5-point scale (1-so low as to produce large losses; 2-insufficient to cover costs; 3-enough to break even; 4-sufficient to make a small profit and 5-well in excess of costs), and perceived profitability in comparison with that of competitors on a 5 point scale. The two observed variables formed the latent construct financial performance in the AMOS CFA model.

Organizational Performance was assessed by three indicators: product/service quality, level of productivity, and rate of innovation in comparison with competitors on a 5-point scale. Specifically,

Table 4.1: Performance and person centred HRM practices scalability, validity and reliability analysis

Scales/Items	MSP*		Hwgt	Reliability Analysis**	
	Mean	SD		Corr	Alpha
Performance centred HRM practices scale	3.40	2.62	0.42		0.81
Performance related pay/clerical	0.11	0.32	0.43	0.39	0.80
Performance related pay/professional	0.14	0.35	0.33	0.34	0.80
Performance related pay/manager	0.18	0.38	0.41	0.47	0.79
Performance related pay/manual	0.18	0.39	0.29	0.32	0.80
Formal Evaluation Training: before and immediately after	0.27	0.44	0.29	0.35	0.80
Formal Evaluation Training: before and after few months	0.27	0.45	0.32	0.40	0.80
Performance appraisals/manager	0.33	0.47	0.46	0.59	0.77
Performance appraisals/professional	0.36	0.48	0.49	0.62	0.77
Performance appraisals/manual	0.41	0.49	0.58	0.61	0.77
Performance appraisals/clerical	0.43	0.50	0.52	0.68	0.76

* MSP: Mokken Scaling Program, Mean: mean of the dichotomized items. Hwgt: Loevinger's coefficient of homogeneity (weighted). All Hwgt coefficients are significantly different from zero at the 0.001 level.

** Reliability: Corr: corrected item-scale correlations at the 0.05 level. Alpha: Cronbach's Alpha for the scale and for each item the scale alpha minus that item

Scales/Items	MSP			Reliability Analysis	
	Mean	SD	Hwgt	Corr	Alpha
Person centred HRM practices scale	7.90	3.0	0.43		0.81
Written Mission Statement	0.53	0.50	0.20	0.21	0.79
Written Communication Direct to Employees	0.27	0.44	0.23	0.23	0.79
Strategy briefing/manual	0.27	0.44	0.58	0.53	0.76
Strategy briefing/clerical	0.46	0.50	0.43	0.50	0.76
Strategy briefing/professional	0.67	0.47	0.38	0.46	0.77
Strategy briefing/manager	0.97	0.18	0.58	0.26	0.78
Financial Results briefing/manual	0.14	0.35	0.67	0.50	0.77
Financial Results briefing /clerical	0.22	0.41	0.57	0.53	0.76
Financial Results briefing/professional	0.42	0.49	0.36	0.40	0.77
Financial Results briefing /manager	0.94	0.24	0.62	0.36	0.78
Organization of Work briefing/manual	0.61	0.49	0.43	0.48	0.77
Organization of Work briefing/clerical	0.71	0.45	0.52	0.54	0.76
Organization of Work briefing/professional	0.81	0.39	0.51	0.43	0.77
Organization of Work briefing/manager	0.96	0.21	0.56	0.29	0.78

participants were asked to state whether their firm is at the: 1- poor or at the low end of the industry; 2-below average; 3- average or equal to competition; 4-better than average or 5-superior. The three indicators were used in AMOS to measure the latent construct of organizational performance.

Even though these constructs were used in previous empirical studies (Stavrou & Brewster, 2005; Stavrou, 2005), we acknowledge that they are a subjective evaluation of performance by respondents. Due to the extreme difficulty of obtaining actual performance

measurements and comparing data, such as financial or productivity level measures among organizations, it has become very common to use subjective indicators. Studies have found high convergent validity between objective and self-report measures of firm performance (Dess & Robinson 1984; Venkatraman & Ramanujam 1987; Wall, Mitchie, Patterson, Wood, Sheenjan, Clegg, & West, 2004).

Employee turnover is a continuous variable, operationalized by a question asking the percentage of employees that left the organization within a year, either voluntarily or involuntarily. The distribution of turnover is slightly positive skewed (skewness 3.04): the frequency of organizations increases as both variables decrease. As a standard procedure to improve normality, we apply the logarithm function to the variables (Casella & Berger, 2002). Thus, the variable was transformed by adding 1 (to remove the zeros) and taking the decimal logarithm. The distribution was much closer to normal (new skewness: -0.09)

4.2.3. Procedure and data analysis

We tested our hypotheses of the proposed model using the structural equation model (SEM) methodology, via AMOS 6.0 (Arbuckle, 2005) and the maximum likelihood estimation (MLE) analysis of the matrix of covariance among variable scores. SEM

consists of two parts: the measurement model and the structural model. For the measurement model, we followed the usual steps in confirmatory factor analysis (CFA) to validate the two constructs used in our study. Subsequently, a structural equation model was employed to test our hypotheses. SEM is particularly effective when testing models that are path analytic with mediating variables, allowing simultaneous estimation of the relationships between the exogenous variables and the various levels of endogenous variables (Steensma & Lyles, 2000; Luna-Arocas & Camps, 2008). We assessed the overall model fit following Bollen (1989) and Hair, Anderson Tatham, and Black's (1992) recommendation that various model fit be used. In order to assess model fit, we computed the normed – chi square test (χ^2 / df , CMIN/DF), the Normed Fit Index (NFI), the Comparative Fit Index (CFI) and the Standardized Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) and a relative one (the Non-Normed Fit Index, NNFI). Normed-chi square in the range of 3 to 1 is indicative of an acceptable fit between the hypothetical model and the sample data (Carmines & McIver, 1981). NFI should not go lower than 0.9 (Bentler & Bonett, 1980) and the CFI values of 0.95 or above indicate a very good fit. RMSEA values of about 0.08 or less would indicate a reasonable error

of approximation, and those below 0.05 indicate good fit to the data (Browne & Cudeck, 1993).

4.3. RESULTS

Table 4.2 presents the correlation matrix and variable means and standard deviations.

In the measurement model, eight variables were used to measure five constructs. Results of the CFA strongly confirmed the structure of the constructs as defined above. Indeed, all goodness of fit indices were higher than the usually accepted cut-off value. More specifically, the normative-fit index (NFI) was equal to 0.93, the comparative-fit index (CFI) was equal to 0.96, and the mean root square error of approximation (RMSEA) was equal to 0.06.

The estimated model exhibits a highly satisfactory fit: Normed-Chi-Square = 1.80; NFI=0.91; CFI=0.96; RMSEA=0.06. The model can thus be considered valid in general terms, although some of the paths hypothesized in our model were not supported by the estimated parameters. The path coefficients obtained in the estimation of the model are reported in Figure 4.2.

Table 4.2: Descriptive Statistics and Correlation Matrix of Variables

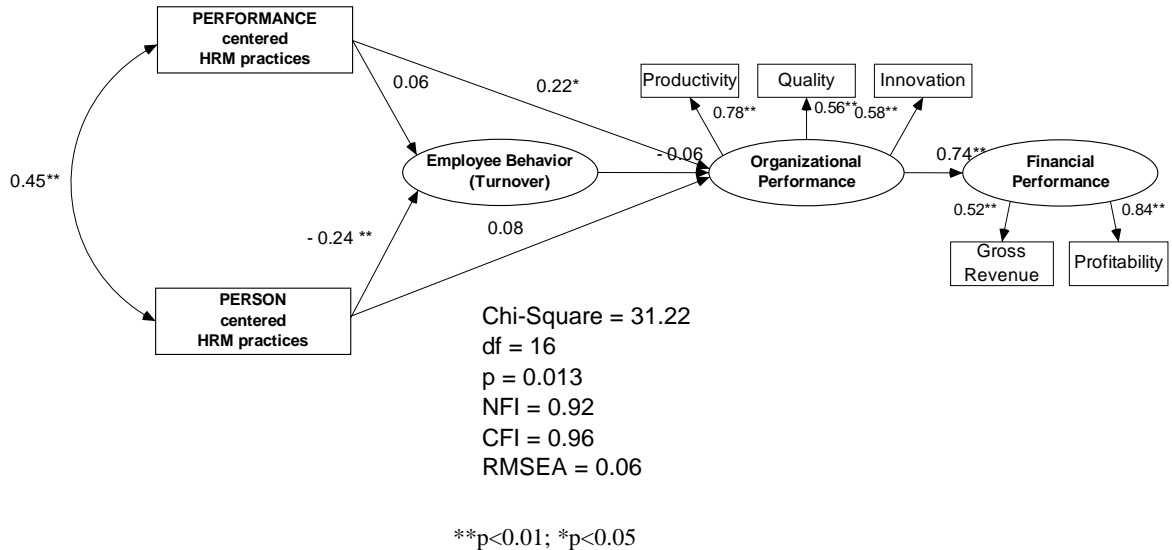
	Mean	Standard Deviation	Financial Performance	Organizational Performance	Employee Turnover	Calculative HRM practices
Financial Performance	7,08	1,47				
Organizational Performance	14,44	2,46	0,41**			
Employee Turnover (Log ₁₀)	0,83	0,46	- 0,53	-0,11		
Calculative HRM practices	3,40	2,57	0,24**	0,21**	-0,49	
Collaborative HRM practices	7,90	2,93	0,12	0,23**	-0.21**	-0.45**

* p < 0,05; ** p < 0,01

In Figure 4.2, we present the results of our path analysis of HRM practices, employee turnover, and performance. Starting with the effects of the exogenous variables in our model, results show only a partial support of our HRM practices and employee turnover relationship hypotheses. Person-centred HRM practices have a significant negative effect on employee turnover (H2a), but H1a is not

supported. Even though, performance-centred HRM practices show a positive relationship on turnover, it is not significant. We also find partial support for the HRM practices and performance relationship. Performance-centred HRM practices were found to have a direct positive effect on organizational performance, supporting hypothesis H1b, however there was no evidence of a direct effect of person centred practices on organizational performance (H2b). When testing our third hypotheses, that is, the employee turnover-performance relationship (H3) and the turnover mediation between HRM practices and organizational performance (H4), we found no evidence for supporting those hypotheses. Finally, results support the positive relationship between organizational performance and financial performance (H5). However, our data only give partial support for the mediation effect of organizational performance between HRM practices and financial performance (H6), only mediating for performance centred HRM practices.

Figure 4.2: The estimated model using AMOS 6.0



4.4. DISCUSSION

The aim of this paper is to examine not only the extent to which HRM practices have a significant relationship with firm performance, but also to identify the differential effects that performance-centred and person-centred HRM practices have on employees behaviours (such as turnover) b, using data from a Latin American contextual setting to see similarities and differences with the results obtained in the U.S. and European contexts. Another purpose was to test the impact that HRM

practices have on more distal outcomes (i.e.: organizational performance and financial outcomes) through the mediation of more proximal outcomes (i.e.: employee turnover behaviour). The empirical results provide partial support to our hypotheses.

While this study supports the findings of prior work, that HRM practices and firm performance are positive related, it provides a deeper look inside this relationship by distinguishing performance-centred from person-centred HRM practices and their effects on employee turnover and firm performance. Interestingly, the effects we discovered are both meaningful from an academic as well as a practical standpoint. In particular, our results show that the performance-centred and person-centred HRM practices have different paths of influence on firm outcomes. Person-centred practices are negatively related to employee turnover. These results are in line with other studies, in different national settings, that have found that lower turnover is related to a set of HRM or employment practices that are conceptually similar to the person-centred practices considered here (Arthur, 1994; Batt, 2002; Guthrie, 2001; Huselid, 1995). However, similar to Rizov and Croucher (2009), we do not find support for performance-centred HRM practices' positive association with turnover. On the other hand, we

find that performance-centred practices are positively and directly associated with organizational performance, while person-centred ones are not. Additionally, it is interesting to note that an indirect effect of person-centred practices on organizational performance through lowering turnover is not found. Even though these results go against Arthur (1994) and Collins' (2006) control and commitment based practices findings on performance, our findings and results are similar to recent researches employing the calculative/collaborative HRM distinction (Gooderham et al., 1999). When Gooderham et al. (2008) examined the extent to which HRM practices have a significant impact on the performance of European firms, their findings showed that performance-centred HRM bundle, with exceptions, have some impact on firm performance, while collaborative HRM bundle do not. Moreover, Rizov and Croucher's (2009) findings, in European firms, adopting the same HRM distinction, with a multidimensional measure of performance similar to the one used in our study for organizational and financial performance, were in line with our results and those in Gooderham et al. (2008). However, when Rizov and Croucher (2009) regress the two HRM calculative and collaborative variables controlled by country dummies for the specific link between HRM practices and

countries' institutional settings, they find differential HRM effects on firm performance. It would seem that in most of the countries in their study, the different types of HRM calculative/collaborative practices co-exist; however, a certain type of HRM approach, depending on country specific characteristics, such as variety of capitalism, is more important for explaining firm performance variation. In particular, they conclude that collaborative HRM practices are more likely than performance-centred ones to improve firm performance and reduce employee turnover in “high trust” coordinated market economies (CMEs) rather than in liberal market economies (LMEs) (Hall & Soskice, 2001; Naastepad & Storm, 2006).

Uruguay has certain characteristics of CME at the workplace, characterized by legally mandated work councils. Employers are typically required to consult with councils on different labour matters, including work reorganization, new technology, outsourcing, overtime scheduling, and health and safety issues. Minimum wages per worker category is mostly centralized by industry. On the other hand, Uruguayan industrial relations are conflictual and competitive too, where employers and employees often play a zero-sum game, bargaining each part for a larger piece of a fixed pie (Rodriguez,

Cozzano, & Mazzuchi, 2010). According to Rizov and Croucher's (2009) findings, a CME setting is necessary but not sufficient to achieve better performance with collaborative HRM practices. High trust between employers and employees is needed. Trust, defined as the supposition by each side that the other will act benevolently and without taking advantage of the vulnerability shown by the other part, is associated with team working and more autonomous ways of working. In Uruguay, trust and cooperation is more encouraged by the legal institutional context than by workplace practices.

Country uniqueness and particularities (varieties of capitalism for Rizov and Croucher's (2009) or variation of economic cycles for Gooderham et al. (2008), indicates that the effect of HRM practices on firm performance and on employee behaviour requires future research. In addition, these results are in line with Elvira and Davila's (2005) views on the difficulty and complexity of the HR managers' role in Latin America, meaning that it requires them to have a dual and balancing person-centred and performance-centred perspective. Table 2 showed that in Uruguay, as in Western Europe, the person-centred approach remains predominant. In contrast, performance-centred HRM practices predominate in the U.S. and in Anglo-Saxon countries as UK

and Australia (Gooderham et al., 2006). However, large U.S. multinational corporations are present in Latin American countries, changing the HRM landscape (21% of our sample are MNCs). Future research examining the link between performance-centred and person-centred practices and performance should be designed, in order to test whether Uruguay and other Latin-American countries will present a specific pattern or rather show similarities to the U.S. or the Western European patterns.

The turnover-performance negative association was not supported by the data. The effect is in the same direction as hypothesized, but statistically not significant. This result may go against traditional conceptions that overall turnover, regardless of the type of turnover, hurts organizational performance and financial performance (Batt & Colvin, 2011). Several interpretations can be offered. One lies in the measure used. Our turnover variable is a single item variable, calculated as the percentage of the *total* workforce that has left the organization within a year; without differentiating voluntary from involuntary turnover, or other sources such as reduction in force or retirement. Yet, according to Shaw et al. (1998) quit and discharge rates are different phenomena. Another possible explanation is the

influence and pressure of labour regulations and trade unions to avoid involuntary employee turnover. Keeping low performers inside can counteract and neutralize the effects of employee discharge.

Finally, the results regarding the positive organizational–financial performance relationship and the organizational performance mediating effect between HRM practices and financial performance are in line with the classical Huselid (1995) study and more recent in time Kim & Ouimet, (2014), Kruse, Freeman, & Blasi (2010). This confirms our theoretical model of a stronger association between HRM practices and proximal outcomes (organizational performance) rather than distal outcomes (financial performance) (Dyer & Reeves; 1995). However, the results only support the model for performance-centred not for person-centred HRM practices. One possible explanation is that the quantitative nature of performance-centred HRM practices is more aligned with financial measure. Or in words of Guest (2010) “despite the presence of quite well-established models linking HRM to performance... we have made little progress,... and we still do not know which practices or combinations of HRM practices have most impact” (p. 10-11).

4.4.1. Limitations

Our results should be viewed in the light of some methodological limitations. First among we may point out the use of survey data with single respondents. Gerhart, Wright, McMahan, and Snell (2000) reported low levels of reliability for single respondent measures of HR practices in research on the HR-firm performance relationship. However, Huselid and Becker (2000), in response to the Gerhart et al. (2000) article, suggested that in many cases single respondents (i.e. senior HR executives) were the best placed, and perhaps the only ones qualified, to provide HR practice information across a number of jobs. Moreover, Becker and Huselid (2006), based on a review of number of SHRM studies using multi-respondent designs in national multi-industry samples, conclude that there seems to be little incremental contribution to continuing to divert those scarce research resources to apparently unnecessary efforts to develop multi-respondent samples. Regardless, it certainly seems advisable to devote more attention to the design of studies toward finding ways to reliably measure the relevant constructs. There is need for future research, with multiple informants, that assesses how employees view HRM practices, and combines subjective measures with more objective ones as recommended by Wall

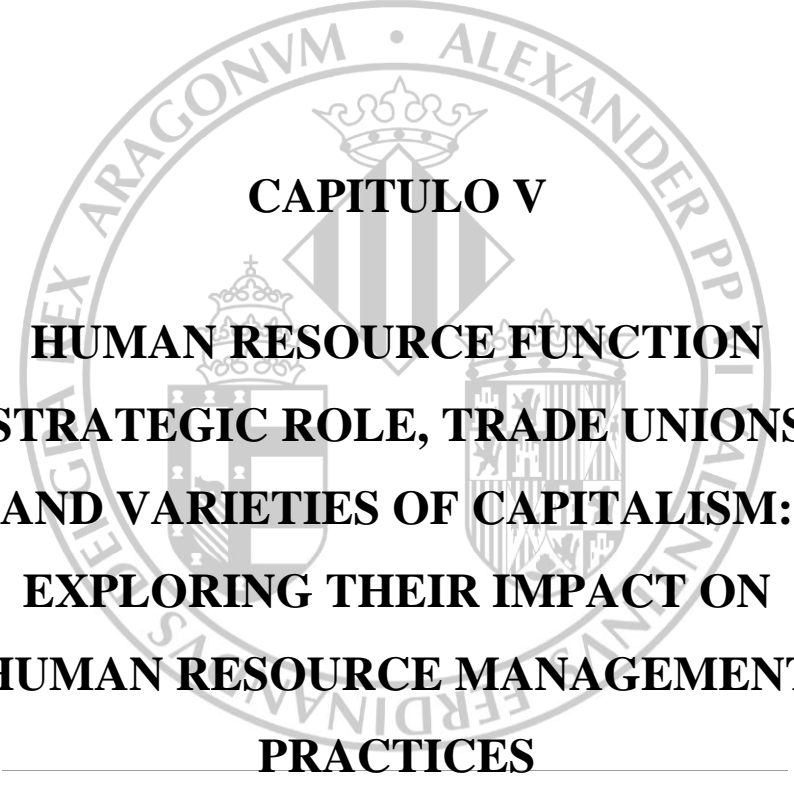
et al. (2004). Secondly, our single item measure of turnover obtains data on overall turnover, either voluntary, involuntary, and other sources such as reduction in force or retirement. Future research should differentiate different types or sources of turnover, or at least estimate the relative percentage of each one. Fourthly, the data used are cross-sectional, which raises problems in the determination of causality. The HRM practices in place at the time of data collection are used to predict the rate of employee turnover within the past year. Studies using longitudinal would provide a better test of the effects of HRM practices. As Jackson and Schuler (1995) pointed out HRM systems need to be understood in the internal and external contexts of the organization and cannot be divorced of their institutional context. This is the first study which explores the effects of HRM practices on performance in a Latin American country. A comparative study using a larger sample data from other Latin American countries, applying multi-level techniques will make it possible to distinguish firm level effects from country effects.

4.4.2. Conclusions and implications

The main objective of this study was to explore the impact of performance-centred and person-centred HRM practices on company outcomes rooted in Uruguay, a novel contextual setting for research. Performance-centred and person-centred HRM practices are not different ends of the same continuum, and in most organizations both types of practices coexist. However, their relationships with turnover and organizational and financial outcomes are different. On the one hand, this study shows that person-centred HRM practices in organizations are negatively associated with employee turnover. Communication and information sharing practices make individuals feel part and partners of the company, and they become social and affectively involved, reducing employee turnover behaviours, and thus the turnover rate in the company. Future studies should explore if this relationship holds for other employees' behaviour. Nevertheless, these HR practices have no significant effects on organizational performance, neither directly nor indirectly through turnover reduction. On the other hand, this study supports the notion that performance centred HRM practices, such as performance appraisals, pay for performance or evaluation training with performance criteria, are positively associated

with organizational outcomes such as service quality, productivity levels, and innovation rates as well as with profitability and gross revenue rate (financial outcomes).

In sum, it seems that organizations must be more aware that different types of HRM practices will influence different outputs when they are operating in a given economic, legal, and societal context. Therefore, they should use both types of practices to perform well and retain people. Additionally, the results of this study suggest that HRM managers need person-centred practices, more aligned to Latin American cultural values and environment, but also need to use performance-centred practices that in this context are more aligned with business strategy.



CAPITULO V

**HUMAN RESOURCE FUNCTION
STRATEGIC ROLE, TRADE UNIONS
AND VARIETIES OF CAPITALISM:
EXPLORING THEIR IMPACT ON
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
PRACTICES**

5.1. INTRODUCTION

The study of the varieties of capitalism (VoC) has been a recurrent topic for more than a decade. With the end of the Cold War and the collapse of the socialist bloc, most of western world countries have embraced open market capitalism. These series of events and developments led to renewed interest in understanding the systematic differences and similarities across the economies of Western democracies. One political economist approach is to address these by looking at the way coordination is organized among economic institutions and actors systems (Kelly and Hamann, 2007). In the 1990s, various studies of models of capitalism in advanced democracies have appeared (Stallings 1995; Berger and Dore 1996; Crouch and Streeck 1997; Kitschelt et al. 1999; Coates 2000). However the most influential volume of the theme was *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, edited by Peter Hall and David Soskice in 2001. Hall and Soskice (2001) found two relevant clusters among advanced industrial democracies: liberal market economies (LME) and coordinated market economies (CME). According to the authors, nations converge on complementary practices

across different spheres such as labour market, corporate finance, education and training, inter-firms relations and labour-business coordination. The VoC approach questions the globalization conventional view, that we should expect similar firms across nations and identical firm responses to the worldwide integration phenomenon. For the contrary, firms in LME and CME develop distinctive strategies and structure to benefit from the institutions available for market or non-market coordination in the economy (Hall and Soskice 2001).

The following sections explore the literature around HRM practice looking at the concepts of performance-centred and person-centred HRM practices (Cristiani and Peiró 2015). Then it presents two possible sources of variation in HRM practices: the strategic role of the HR function and the presence of trade unions. Looking into institutional effects on HRM, based on the varieties of capitalism approach, hypotheses are developed around the differences in coordinated and liberal market economies (CMEs and LMEs). How do different market economies impact on the HRM practices adopted by different companies, their HR function role and the trade union presence? In addition we study the moderating effect of VoC on the strategic HR role-HRM practices and union presence-HRM practices

relationships. Subsequently it deploys a methodology section, then the results obtained from firm-level data of the Cranet survey, and finally it discusses the results and draws some conclusions.

5.1.1. HRM practices: performance-centred and person-centred

Organizations can influence employees' behaviours and motivation through various HRM practices. HRM literature refers to two types of practices in which two conceptions or even 'opposite assumptions' of human nature are embedded (Cristiani and Peiró 2015). Various researchers refer to similar concept with different names: the control versus commitment based systems (Walton 1985; Arthur 1994), the 'hard' and the 'soft' (Legge 1995), the calculative and the collaborative dimension (Gooderham et al. 1999), the performance-centred and the person-centred (Cristiani and Peiró 2015). On one hand a set of transaction-based HR practices, hard and tight, control oriented, which emphasizes the economic, efficient and quantitative aspects of managing resources and the individual short-term exchange relationships. In contrast, a set of relational based HR practices, soft and loose, commitment oriented which focus on mutual, long-term exchange relationships and competitive advantage (Arthur 1994; Legge

1995, Gooderham, Nordhaug, & Ringdal 1999; Cristiani and Peiró 2015).

5.1.2. The strategic role of the HR function and HRM practices

During the last three decades, responding to the professionalization of the HR staff/practitioners and to the acknowledgment of the HR function contribution to organizational goals and strategy, the HR department has evolved towards a more strategic partner in the organization (Schuler and Jackson 2005). This role demands of the HR function (and their specialist) to abandon the mere administrative lens and acquire a deep understanding of the business, plus expertise in organizational fields and strategy. However, that is not enough; the role must be perceived as strategic by the CEO and the rest of management areas, and be legitimated by them. In order to be true strategic partners, HR professionals should be involved in strategic planning and decision-making alongside other senior managers, including HR director membership in the board of CEO (Hiltrop and Despres 1995; Ulrich 1997; Svetlik and Ignjatovic 2003; Chow 2004). This allows HR to gain business credibility and leverage to develop and execute diverse HRM practices. Through the resource based view (RBV) lens, the HR function becomes a strategic partner developing

coherent HRM practices, providing value and competitive advantage to the firm (Barney and Wright 1998).

5.1.3. Trade unions and HRM practices

A recurrent topic in the labour study literature has been the trade union impact or effects on organizational outcomes such as productivity. However, there is much less literature regarding how unions affect or influence management practices and in particular HR practices. In a comprehensive review of empirical evidence, Verma (2005) examines and summarizes the different impacts (positive, negative, neutral or indirect) unions have on HRM practices. First there are some HRM practices that unions have either campaigned or are consistent with their demands such as training, job security and employee participation practices. Empirical results show the union positive impact on these HRM practices. Findings on training and development program (Arulampalam & Booth, 1998; Heyes & Stuart, 1998; Osterman, 1995) and employee voice and communication mechanisms (Benson, 2000; Boone, 2000; Harshaw, 2000; Wood and Fenton-O' Creevy, 2005), suggest a union-management alignment effect. Moreover, as a Gooderham et al. (1999) state there is “no reason to suppose that (collaborative) practices would necessarily be met with

resistance by unions” (p. 511). However, unionized contexts, protected by collective bargaining contracts, are less likely to adopt individual HR practices such as performance appraisals, pay for performance or individual incentives plans. In respect to performance appraisals and promotion procedure, a seniority pattern was found among union rules, questioning other managerial decisions (Kaufman and Kaufman; 1987; Ng & Maki, 1994). In other words promotion decisions or even layoffs decisions based on formal performance appraisals data, and not in seniority criteria, are resisted by unions. Unions question the objectivity of the performance appraisal process, and see it as a managerial instrument to weaken union influence (Verma, 2005). Enough empirical evidence shows that unions in the workplace reduce the chance of having variable pay plans in comparison with non-unionized plants (Betcherman et al. 1984; Long, 2001; Verma & Fang, 2002).

5.1.4. Context and HRM

Organizations confront different environmental constraints, with respect to the economic, technological and political domain (Paauwe 2004). Organizations are deeply embedded in wider institutional environment and their practices do also respond to rules or structures defined in the larger environment (Powell 1998, Paauwe and Boselli,

2003). According to institutional theory, organizations in order to gain legitimacy and to survive have to respond not only to market pressure but also to formal and informal institutional pressures (Greenwood and Hinings, 1996). In this sense, Di Maggio and Powell (1983), state that organizations sharing the same environment will gradually adopt similar characteristics, and hence become “isomorphic” with each other. Human resource management (HRM) is the aspect of management most subject to local and context influences (Rosenzweig and Noria, 1994). We can go back to the time of the Harvard (Beer et al 1984) and Michigan (Fobrum et al 1984) HRM models. Both models recognize the impact and the effect of the contextual factors on HRM policies and practices. Closer in time, Brewster in his contextual paradigm (1999) and then the authors’ member of the Cranfield Project Network (Cranet) (Brewster & Tregaskis 2001, Ignjatovic and Sveltic 2003, Stavrou and Brewster, 2004) focus on “understanding what is different between and within management in various contexts and what the antecedents of those differences are” (Brewster 2006:71). In particular, political economists with an institutionalist view argue that organizations need to interact with social institutions in order to accomplish their goals. They claim that social institutions, such as

economics, governance, financial and legal systems, and trade unions are the source of the main difference among HRM among countries (Hall and Soskice, 2001; Whitley, 2000). These institutional features are arranged in a variety of ways in capitalist economies.

5.1.5. Varieties of capitalism

For many years, the field of comparative political economy has been concerned in trying to understand how differences in the organization of national political economies affect economic performance. In this context, an important literature on comparative capitalism, mainly elaborated for some developed countries (Albert 1993; Crouch & Streeck 1997; Hollingsworth & Boyer 1997; Whitley 1999, Hall & Soskice, 2001) shows that national economies can be structured in many different ways, and that these differences are associated with varieties of industrial relations systems. Hall and Soskice (2001) leading work on 'varieties of capitalism' (VoC) suggest that nations cluster into distinguishable groups based on the extent to which firms rely on market or strategic modes of coordination. Their VoC approach stand between two modes of coordination and finds two relevant clusters among advanced industrial democracies: liberal market economies (LME) and coordinated market economies (CME).

According to the authors, nations converge on complementary practices across different spheres such as labour market, corporate finance, education and training, inter-firms relations and labour-business coordination. Hall and Soskice (2001) define the liberal type as the one in which “firms coordinate their activities primarily via hierarchies and competitive market arrangements” (Hall and Soskice, 2001: 8). The Anglo-Saxon world, in particular the US and the UK serve as standard ideal-type cases of this type of economy. Soskice (1999) and others had previously referred to this type as uncoordinated. Formal contracting is at the base of the goods and services exchange system, with market prices the main signal followed by firms for adjusting their supply and demand functions. The coordinated type, by contrast, is one in which firms depend more strongly on non-market arrangements (Hall and Soskice, 2001a: 8), or “strategic” coordination, to coordinate their production and activities with other actors. These arrangements are more relational than formal than in a liberal economy. Coordinated systems generate monitoring and private information exchange networks among well-defined circles, and collaboration dominates competition in inter-firm relations. Equilibriums are the result of strategic interaction between firms and other actors as the state,

business and labour organizations. All the varieties of capitalism studies are grounded in an important set of comparative case studies. Hall and Soskice (2001) assign six economies to the LME cluster (Australia, Canada, Ireland, New Zealand, UK and USA) and 10 nations to the CME cluster (Austria, Belgium, Denmark, Finland, Germany, Japan, Norway, Sweden, Switzerland, and the Netherlands).

5.1.6. HRM practices, HR Function and VoC

National institutional context has been found to influence HRM practices. Hiltrop et al. (1995) argue HRM, while managed similarly in across certain European countries, are accomplished in different ways in many countries. HRM concepts becomes clearer by examining how organizations interact or coordinate with trade unions, financial institutions and other aspects of the institutional context. Gooderham et al. (1999) by distinguishing HRM practices aimed at efficient use of human resources from practices aimed at promoting the goals of both employer and employees, find difference in HRM practices adoption across European countries. The study shows that in average the UK firms adopt more performance-centred practices than Norway and Denmark. The contrary is demonstrated for person-centred practices.

In addition, the HR role varies considerable across countries. Variations in national institutional factors such as legal, regulatory, economic and labour market systems, affect the size, shape and the role played by the HR department; in order to fit different organizational structures (Holt, Larsen and Brewster, 2003). More administrative or more strategic role can depends on the demands of the national context. An indicator of adopting this strategic role is measured through board membership and its involvement in corporate strategy development (Farndale, 2005). The greater or lesser level of involvement of the HR department in corporate strategic issues is conditioned by the national context in which the HR departments are operating. For example, Sweden and Japan report that 70% to 80% of firms have an HR director on the main decision-making body, however, in the UK and Australia less than a half (Mayrhofer and Brewster, 2005); and in Germany and the Netherlands the law may guarantee a place on the board (Brewster and Mayrhofer, 2011). This difference has been relatively stable across capitalist economies. Based on data drawn from the CRANET studies since 1995, the representation of HR on board of directors has sustained always higher in CMEs than in LMEs (Thomas and Lazarova, 2013) Furthermore, in certain contexts to prove the strategic

value created by the HR function to the organization, the department run through a systematically performance evaluation process. Farndale (2005) identify differences among HR department evaluations across the European countries. In comparison with Sweeden and Germany, the UK reported more than 30% of organizations with systematic evaluation of the HR department. In another study using data form Cranet project, Lazarova, Mayrhofer and Brewster (2013) examined the extent to which HRM is involved in corporate decision making, and find that higher percent of organizations in the Anglo Saxon cluster (LMEs' countries) in which HR is involved in the initial stages of strategy formulation, than in the Germanic cluster (Austria, Germany, Switzerland). Therefore, eventhough the national context (VoC) affect the role of the HR function differently in different countries, there's no concluding evidence between the strategic role indicators and market economy relationship (Brewster, Farndale and Van Ommeren, 2000; Farndale, 2005; Lazarova et al.; 2013; Thomas and Lazarova; 2013)

5.1.7. Labour Relations and VoC

According to Hall and Soskice (2001), different types of capitalism have distinctive industrial relations. For instance, LMEs tend to have less regulated and more flexible labour markets with weaker unions,

less centralized bargaining and less employment protection. Union strength is critical because in LMEs, strong unions are considered to weaken competitiveness by increasing production costs (King and Wood, 1999). Top managers enjoy substantial authority over all aspects of firm strategy, including lay-offs. In such settings, many of the relationships firms with other actors are mediated by competitive markets.

By contrast in CMEs, employers have an interest in strong unions because they “form an essential part of productive strategies focusing on high-skill, high-quality export manufacturing goods” (King and Wood, 1999, p. 387). In the presence of strong trade unions, powerful works councils, and high levels of employment protection, labour markets are less fluid in CMEs. In most industries, wage setting as well as training schemes is coordinated by trade unions and employers associations. In coordinated market economies top managers have less scope for unilateral action; firms typically adhere to more consensual styles of decision-making and engage in strategic interactions among multiple stakeholders (Hall and Gingerich 2009).

5.1.8. Aim and Hypotheses

The aim of this study is twofold. First is to explore the impact of institutional factors on HRM and employment relation issues. In particular to look at the influence of varieties of capitalism characterized as two different modes of coordination, LMEs and CMEs, and how they affect HRM practices adoption and the role of the HR function and union presence levels in organizations. Second is to gain understanding of the impact of the strategic HR function role and union presence on performance- and person-oriented HRM practices at work in firms embedded in different market economies. Furthermore, to look at the varieties of capitalism (VoC) moderation effect over the HR function- HRM practices and Union presence-HRM practices relationships.

The varieties-of-capitalism (VoC) analyses assume that firms are the central actors in the economy. In order to prosper, firms must engage with other actors in multiple spheres of the political economy: financial markets, industrial relations, education and training, inter-firm relations and firm-employee relations (Hall and Soskice, 2001). These spheres arranged in liberal market economies (LMEs) and coordinated market economies (CMEs), impact on the role of HR function and

union presence, and condition the type of HRM practice adopted in the organization.

Hypothesis 1a: LMEs adopt more performance-centred HRM practices than CMEs.

Hypothesis 1b: CMEs adopt more person-centred HRM practices than LMEs.

Hypothesis 1c: The degree of union presence is higher in CMEs than in LMEs.

Based on the literature review mentioned and on Cristiani and Peiró (2015) for the case of Uruguayan companies, the following hypotheses are defined for firms settled in 14 OCDE countries, using Cranet worldwide survey data project.

Hypothesis 2a: The higher the strategic role of the HR function in an organization, the higher the adoption of performance-centred.

Hypothesis 2b: The higher the strategic role of the HR function in an organization, the higher the adoption of person-centred HRM practices.

Hypothesis 2c: The higher the degree of union presence in organizations, the lower the use of performance-centred HRM practices.

Hypothesis 2d: The higher the degree of union presence in organizations the higher the use of person-centred HRM practices.

Firms embedded in different market economies present dissimilar characteristics. LMEs companies tend to place more emphasis on competition and short run financial criteria; employees are likely to be considered as resources and employer manage and compensate performance individually. On the other hand firms embedded in CMEs prioritize longer run performance. Employee tend to be considered a stable and valuable asset, employment include high levels of job security and, consultation and participation arrangements.

Going a step further from the set of Hypotheses 2, the following hypotheses are formulated, introducing the varieties of capitalism interaction effect.

Hypothesis 3a: VoC moderates the relationship between the strategic role of the HR function in organizations and performance-centred HRM practices. More specifically, CME weakens the positive influence of HR function strategic role on performance-centred HRM practices.

Hypothesis 3b: VoC moderates the relationship between the strategic role of the HR function in organizations and person-centred HRM practices. More specifically, CME enhances the positive influence of HR function strategic role on person-centred HRM practices.

Hypothesis 3c: VoC moderates the relationship between the degree of union presence in organizations and performance-centred HRM practices. More specifically, CME enhances the negative influence of union presence on performance-centred practices.

Hypothesis 3d: VOC moderates the relationship between the degree of union presence in organizations and person-centred HRM practices. More specifically, CME enhances the positive influence of union presence on person-centred practices.

5.2. METHODOLOGY

5.2.1. Data and Sample

Data were collected through the Cranet 2009 survey, the largest and most representative longitudinal and comparative independent survey of HRM practices and policies in the world, with more than 20 years of research (for a detailed description of the Cranet approach, see

Brewster, Tregaskis, Hegewisch, & Mayne, 1996; Parry, Stavrou-Costea & Morley, 2011) The questionnaire is structured in different sections, including close-ended questions in a variety of HR issues. The unit of analysis is the organization and the respondent is the highest-ranking corporate officer in charge of human resource management. Workplaces with 100 or fewer employees were not included. Additionally, we dropped non-profit organizations, public administration, and state owned companies from this study, because of their different labour regulations. Here we use the same LME-CME varieties of capitalism dichotomous approach and practically identical country list clustering defined by Hall and Soskice (2001). Among the large OECD nations, they classify six countries as LME (Australia, Canada, Ireland, New Zealand, UK, and USA) and 10 as CME (Austria, Belgium, Denmark, Finland, Germany, Japan, Norway, Sweden, Switzerland, and the Netherlands) (ibid. 2001, p. 20) In this study, Australia, Ireland, UK, and USA are taken as LMEs, and Austria, Belgium, Denmark, Finland, Germany, Japan, Norway, Sweden, Switzerland, and the Netherlands as CMEs. In total, this gives a sample of 3406 firms; 38% of the organizations come from the manufacturing sector and 62% from the service sector.

5.2.2. Measures and variables

To operationalize performance and person centred HRM practices we follow Gooderham et al. (1999) typology. They have constructed HRM practice scales in organizations using Cronbach's alpha and nonparametric Mokken's scaling procedure (MSP) (Mokken and Lewis, 1982). Mokken's approach does not make overly restrictive assumptions and provides an internal scaling criterion that ensures a unidimensional scale. This is an important advantage in this case where dichotomous items are used that do not satisfy the assumption of interval scale items (Mokken and Lewis 1982; Molenaar and Sijtsma 2000).

Performance-centred HRM practices variable consist in 10 items summative scale related to performance oriented practices: training evaluation (2), performance appraisal (4), and incentive compensation (4) practices for each of four different organizational groups of employees: managerial, professional/technical, clerical, and manual employees. (Gooderham et al., 1999)

Person-centred HRM practices variable includes the same six dichotomous items as Gooderham et al. (1999) collaborative scale; however in order to consider Gooderham, Ringdal and Parry (2008),

and Stavrou and Brewster (2005) bundles research and to tap in a better way soft practices, eight items more were included. Therefore, Cristiani and Peiró (2015) develop a 14 item-scale: written organizational mission statement (1), written communication policy direct to employees (1) and formal briefings about the firm business strategy, financial results and organization of work at the managerial, professional/technical, clerical, and manual level (12 items).

The unidimensionality of the performance- and person-centred scale was verified with the MSP (Molenaar, Sijtsma & Hemker, 1994). Researchers have previously used this approach in constructing scales based on dichotomous HR practices (Gooderham, Nordhaug, y Ringal, 1999; Rizov and Croucher, 2009). This procedure builds sub-scales based on Loevinger H coefficients of homogeneity. A set of items constitute a scale if all H coefficients are significantly greater than zero and exceeding a threshold of 0.30. H values between 0.4 and 0.5 in medium scales, while values above 0.5 define strong scales. Both item analyses, the MSP and the Loevinger H coefficients procedures, were run as STATA 10 applications. The overall Loevinger H-values give support for the performance- and person-centred unidimensional scale, indicating medium scalability (0.43 and 0.47, respectively); nonetheless

a few items in both scales had lower H-values. Elimination of any of the previous items with low H-coefficient would drop the Cronbach's alpha. Cronbach's alpha for both, performance- and person-centred scales, showed high levels of consistency and reliability: 0.83 for performance-centred scales and 0.84 for the person-centred scale. (Table 5.1)

Varieties of Capitalism (VoC): Based on Hall and Soskice 2001, the varieties of capitalism approach draws distinction between two modes of coordination. Liberal market economies (LMEs), where relations between firms and other actors, are co-ordinated primarily by competitive markets. Coordinated market economies (CMEs), where firms typically engage in more strategic interaction with trade unions, suppliers of finance and other actors. VoC is a dichotomous variable, with 1= CME and 0= LME.

Table 5.1: Performance-Centred & Person-Centred HRM Practices Scalability, Validity & Reliability Analysis (N=3406)

Scales/Items	MSP			Reliability Analysis	
	Mean	SD	Hwgt	Corr	Alpha
Performance Centred Scale	0,43	0,28	0,43		0,83
Performance related pay/manager	0,44	0,50	0,43	0,55	0,79
Performance related pay/professional	0,40	0,49	0,39	0,59	0,80
Performance related pay/clerical	0,33	0,47	0,43	0,57	0,80
Performance related pay/manual	0,27	0,44	0,30	0,43	0,80
Formal Evaluation Training: before and immediately after	0,10	0,31	0,30	0,23	0,82
Formal Evaluation Training: before and after few months	0,13	0,34	0,32	0,26	0,84
Performance appraisals/manager	0,66	0,47	0,50	0,60	0,80
Performance appraisals/professional	0,63	0,47	0,49	0,68	0,79
Performance appraisals/clerical	0,60	0,48	0,53	0,66	0,79
Performance appraisals/manual	0,49	0,45	0,56	0,46	0,82
Person Centred Scale	0,71	0,24	0,47		0,84
Written Mission Statement	0,78	0,42	0,24	0,24	0,81
Written Communication Direct to Employees	0,47	0,50	0,22	0,13	0,81
Financial Results/manager	0,96	0,19	0,62	0,30	0,83
Financial Results/professional	0,73	0,44	0,36	0,61	0,82
Financial Results/clerical	0,60	0,49	0,57	0,62	0,82
Financial Results/manual	0,48	0,50	0,67	0,59	0,82
Strategy briefing/manager	0,96	0,19	0,58	0,32	0,84
Strategy briefing/professional	0,68	0,46	0,38	0,61	0,82
Strategy briefing/clerical	0,67	0,47	0,44	0,61	0,82
Strategy briefing/manual	0,49	0,43	0,58	0,58	0,82
Organisation of Work briefing/manager	0,93	0,26	0,56	0,32	0,83
Organisation of Work briefing/professional	0,78	0,41	0,55	0,61	0,82
Organisation of Work briefing/clerical	0,76	0,43	0,52	0,62	0,82
Organisation of Work briefing/manual	0,58	0,49	0,44	0,53	0,83

HR function strategic role. Based on the CRANET survey, Farndale (2005) study takes into account a set of elements to consider HR function strategic contribution to organizational life. In the same vein, Croucher, Gooderham y Parry (2006) constructed an index to assess the strategic nature of HR. Cristiani and Peiró (2015) used the same seven items but have included one additional item, related to performance evaluation of the HR function, thus enabling a complete picture of the department's strategic contribution as suggested by Farndale (2005). Cronbach's alpha for HR function strategic role scale is 0.72, showing good levels of consistency and reliability.

The items are: whether HR has a place on the board of directors (yes=1, 0=no), the stage at which a HR responsible is involved in business strategy (a four point scale: participation from the outset = 3, not consulted = 0), primary responsibility for major policy decisions on five domains: pay and benefits, recruitment and selection, training and development, industrial relations, workforce expansion/reduction (a four point scale: line management = 1, line management in consultation with HR = 2, HR in consultation with line management = 3, HR department = 4), to what extent the performance of the HR function is evaluated (a six point scale: not at all = 0, to a very great extent = 5).

Because items have significantly different ranges, it is necessary to scale variables; otherwise the summated index will be biased towards variables with high ranges and meaningful changes in a value may insignificantly affect the composite index. To standardize the range of a variable, a Linear Scaling Technique (LST) was used. The additive averaging of the eight standardized items responses was employed to construct a summated index that ranged from 0 (low degree of HR function strategic role) to 1 (high degree of HR function strategic role).

Union presence. Union presence was measured on a three-item index based on Croucher et al. (2006). Items were: proportion of unionized workers (a six point scale: 0 % = 1 to 100% = 6); union influence on your organization (a five point scale: not at all = 0, to a very great extent = 4); and union recognition for collective bargaining purpose (yes=1, no =0). Items were standardized using a linear scaling technique. The additive averaging of the three standardized items responses was employed to construct a summative index that ranged from 0 (no union presence) to 1 (high degree of union presence). Cronbach's alpha for Union presence index is 0.75, showing good levels of consistency and reliability.

Control variables. In view of prior research (Gooderham et al, 1999; Croucher and Rizov, Cristiani and Peiró, 2015) , several control variables were included in the model that may have some influence in the dependent variables, such as firm size (logn of total employees), organization age (logn of the number of years since the organization was founded), and firm economic sector (this was operationalized as a dummy variable [yes=1, no=0]: manufacturing, and service sector, with manufacturing as the reference category in the regression analysis). We also controlled for whether or not the firm is a multinational corporation, and whether or not it is family-owned, operationalized in two dichotomous variables.

5.3. RESULTS

Before testing the hypotheses formulated, Table 5.2 records in detail the descriptive statistics and correlation for all of the variables used in the analysis.

The first set of hypotheses (H1a/H1b/H1c) was assessed using analysis of covariance (ANCOVA) technique with control variables as covariates. As can be seen from Table 5.3 differences in results among all variables across VoC were significant. Means difference results are as predicted in the hypotheses, with the exception of the strategic role

of the HR function. In LMEs more performance-centred practices are adopted than in CMEs (H1a) ($F(1, 3400) = 81.43, p < .01$), while in CMEs, in average, more person centred practices are adopted than in liberal market economies (H1b) ($F(1, 3400) = 33.79, p < .01$). In addition, higher levels of union presence were found in coordinated market than liberal market economies ($F(1, 3400) = 104.16, p < .01$).

The following hypotheses look at how the HR function role (H2a/H2b), the level of union presence (H2c/H2d) and VoC (H3a/H3b/H3c/H3d) influence HRM practices. A hierarchical multiple regression model was employed to test both set of hypotheses 2 (see Table 5.4).

Same steps were taken for each of the two dependent variables: performance- and person-centred practices scales. To tackle the possibility of multicollinearity, the variables used in the interaction terms were centred (Aiken y West, 1991). In all models the variance inflation factors (VIF) were lower than 3, well below the generally accepted threshold of 10 (Cohen, Cohen, West, y Aiken, 2003).

Table 5.2: Means, standard deviation and correlations for all variables (N=3406)

	Mean	SD	Size (ln)	Age (ln)	Service Sector	Multinat. Corp.	Family Owned	Strategic HR function	Union presence	Perfor.-c. scale	Person-c scale
Size (ln)	6,64	1,22									
Age (ln)	4,09	1,12	,123**								
Service Sector	,62	,49	,019	,007							
Multinational Corp.	,22	,43	-.101**	-.038*	-.151**						
Family Owned	,33	2,76	-.004	,057**	,081**	-.093**					
Strategic HR function	,58	,13	,191**	-.025	-.015	,025	,038*	(,72)			
Union presence	,63	,24	,216**	,047**	-.078**	-.033*	,081**	,016	(,75)		
Performance-centred scale	,43	,28	,112**	-.002	-.068**	,089*	-.069**	,217**	-.288**	(,83)	
Person-centred scale	,71	,24	,060**	-.055**	-.103**	,123**	-.286**	,133*	,074**	,146**	(,84)
Coordinated market economy (VOC)	,65	,33	,054**	-.044**	-.135**	,020	-.241**	-.074**	,211**	-.208**	,103**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Figures between brackets are Cronbachs'alpha coefficients

Table 5.3: Analysis of Covariance results ^(a)

	VoC	Means	SD	Mean Difference	F (1,3400)	Partial Eta Squared
Performance Centred HRM practices	1(=CME)	0,39	0,27	-0,11	81,43**	0,023
	0(=LME)	0,50	0,26			
Person Centred HRM practices	1	0,73	0,23	0,06	33,79**	0,01
	0	0,67	0,26			
Union Presence	1	0,66	0,21	0,10	104,16**	0,029
	0	0,56	0,34			

All F values are significant at ** $p < 0,01$ level
 (a)Control variables were included as covariates

Same steps were taken for each of the two dependent variables: performance- and person-centred practices scales. To tackle the possibility of multicollinearity, the variables used in the interaction terms were centred (Aiken y West, 1991). In all models the variance inflation factors (VIF) were lower than 3, well below the generally accepted threshold of 10 (Cohen, Cohen, West, y Aiken, 2003).

The model explains about 19 per cent of the variance in the performance-centred scale and 12 per cent of the variance in the person-centred scale. The strategic HR function role and the union presence variables together account for most of the explained variation (16 out of 19 per cent) and (10 out of 12 per cent) respectively. It is therefore fair to assume that factors beyond the scope of this model have an influence upon the decision to make use of performance and person centred HRM practices.

Table 5.4: Hierarchical regression analysis results with performance- and person-centred HRM practices as the dependent variables

Variables/Items	Performance-Centred Scale				Person-Centred Scale			
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
<i>Control Variables</i>								
Lnsizes	0,15 ***	0,17 ***	0,16 ***	0,20 ***	0,02	-0,01	-0,01	-0,04
Lnage	-0,02	0,02	0,02	0,01	-0,05 *	-0,05 ***	-0,05 *	-0,05 *
Service Sector	-0,06 ***	-0,09 ***	-0,11 ***	-0,17 ***	-0,07 **	-0,06 **	-0,05 *	-0,05 *
Multinational	0,12 ***	0,08 ***	0,04 *	0,05	0,09 ***	0,09 ***	0,09 ***	0,09 **
Family Owned Business	-0,05 *	-0,02	-0,05 *	0,05	-0,24 ***	-0,26 *	-0,25 *	-0,25 ***
<i>Independent variables</i>								
Strategic HR Function		0,17 ***	0,16 ***	0,16 ***		0,12 ***	0,12 ***	0,20 ***
Union Presence		-0,31 ***	-0,26 ***	-0,26 ***		0,10 ***	0,09 **	0,07
VOC			-0,17 ***	-0,17 ***			0,03 *	0,06
<i>Two-way interaction</i>								
Strategic HR function x VOC				-0,05 **				0,21
Union presence x VOC				-0,21 ***				0,25 ***
Total R ²	0,05 ***	0,16 ***	0,17 ***	0,19 ***	0,08 ***	0,10 ***	0,11 ***	0,12 ***
ΔR^2	0,05 ***	0,11 ***	0,01	0,02 *	0,03 ***	0,08 ***	0,01	0,01 ***

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001 // Manufacturing sector reference category // LME reference category

Firm size and firm age control variables show an interesting effect. Lnsize has a positive and statistically significant effect on performance HRM practices, however the effect of firm size on person centred HRM practices is not significant. In relation to firm age, Lnage has a negative but small statistically significant impact on person HRM practices, but it has not impact on performance practices.

The second set of hypotheses (H2a/H2b/H2c/H2d) tackle the relation between the adoption of HRM practices and both the strategic role HR function and the level of union presence in firms. The expectation that those firms with higher strategic role of HR function are more likely to use both types of HRM practices, either performance- or person-centred practices (H2a/H2b) is strongly confirmed by the empirical analysis. The strategic HR function regressor is positive and significant for performance-centred HR practices ($\beta = 0.17$, $p < 0.01$) and for person-centred HR practices ($\beta = 0.12$, $p < 0.01$).

The H2c and H2d hypotheses propose that union presence could also be an important factor to shape the adoption of certain HRM practices. It was hypothesized that union presence limits the use of performance-centred HRM practices (H2c) and facilitate person-

centred ones (H2d). The evidence from the model provides support for this. The union presence variable is significantly and negatively related to performance-centred practices (beta = -0.31, $p < 0.01$) while it is significantly and positively related to person-centred practices (beta = 0.10, $p < 0.01$). Hence, hypotheses H2b and H2c are supported by the model (Step 2).

The evidence from the model (Step 3) provides support for the H1a H1b hypotheses. The hypotheses state that varieties of capitalism, characterized by coordinated or liberal market economies context, affect the adoption of HRM practices. More precisely that performance centred HRM practices are more likely to be found in LMEs and that person centred practices are more likely to be found in CMEs. The VOC dummy variable is negative and strongly significant in one of the models. For the performance-centred scale model, firms in CMEs, exhibit the largest dissimilarities in compared with LMEs (-0.17, $p < 0.01$). For the person centred model our prediction is also supported (0.03, $p < 0.05$).

The third set of hypotheses (H3a/H3b/H3c/H3d) predicts that the variety of capitalism context variable moderates both relationships: the strategic HR function role-HRM practices and the union presence-

HRM practices ones. To test this prediction, we included in the regression equation two-way interaction terms. We predicted that in coordinated market economies the positive relationship between HR function strategic role and HRM performance- and person-centred practices will be buffered when compared to liberal market economies. The findings presented in step 4, Table 4, support H3a. The interaction term (StratHR x VoC) is negative and statistically significant on the performance-centred HRM practice regression (-0.05, $p < 0.01$) (see Graph 1). However it's not significant on the person-centred equation, not supporting H3b. The prediction of H3c and H3d, expecting that VOC moderates the union presence impact on HRM practices is tested by the two way-interaction term (Unionp x VoC). The results obtained in the step 4 of both models confirm these hypotheses. The negative and statistically significant result (-0.21, $p < 0.001$) supports the idea that union presence negative impact on performance-centred HRM practices is larger in coordinated rather than in liberal market economy (H3c) (see Graph 2). The results from the other regression model confirm that union presence positive influence on the adoption of person centred HRM practices is larger for coordinated rather than

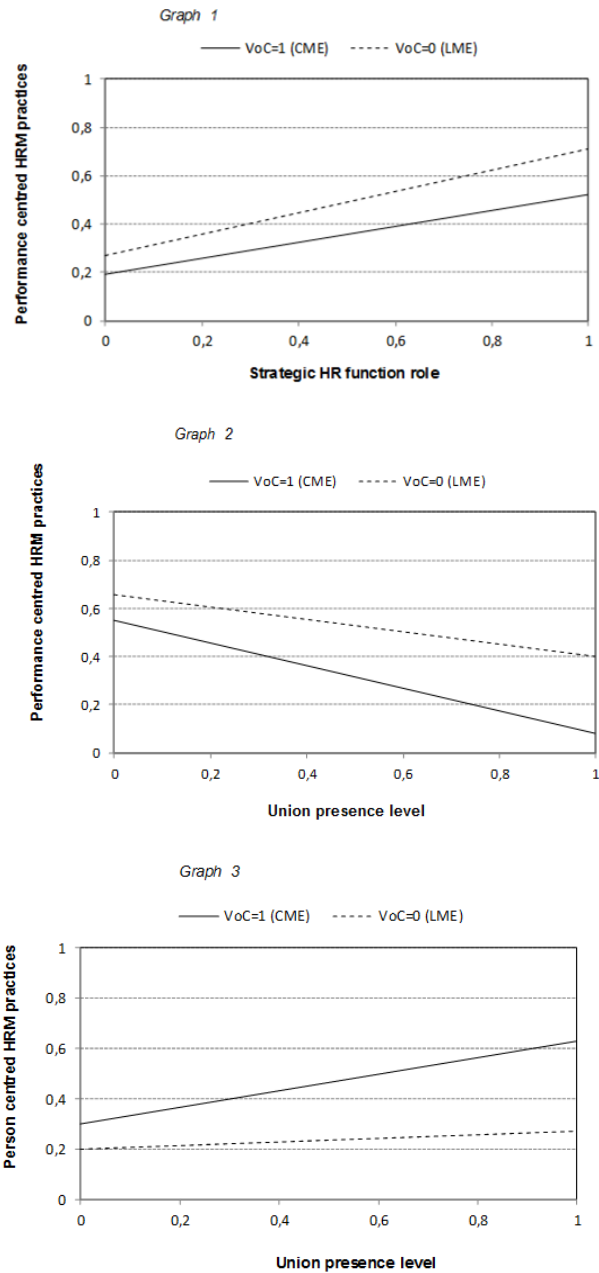
liberal market economies (0.25, $p < 0.001$) (H3d) (see Graph 3). Consequently, both hypotheses, H3c and H3d are supported.

5.4. DISCUSSION

This paper contributes to the understanding, first of how the strategic role of the HR function and the level of union presence affect the adoption of different HRM practices. Second, it provides evidence on how the varieties of capitalism influence the adoption of different HRM practices, the role of the HR function and the union presence. Finally, it studies the VoC moderation effect on the relationships between HR function role and HRM practices, and also between union presence and the HRM practices. According to neo-institutional theory (DiMaggio and Powell 1983) a homogenization process of firm practices occur in similar national contexts. Here, we have adopted definitions of a dichotomous national context based on Hall and Soskice (2001) varieties of capitalism typology: coordinated and liberal market economies (CMEs and LMEs respectively).

There is clear evidence in our results (Table 3) on the relationships

Figure 5.1: Moderating Effect Graphs



between these two types of market economies and HRM practices and union presence. As predicted in H1a and H1b, the results in our study show that market economy, according to variety of capitalism institutional research, does indeed have a considerable impact on HRM practices (Whitley 1999; Gooderham et al. 1999). Liberal market economies, with primarily contractual employment relationships rather than partnership based, are contexts more supportive and better aligned with performance-centred HRM practices. This confirms the theoretical point of view that firms in the LMEs are more likely to seek efficiency gains by extending the transactional and performance centred paradigm both ideologically and sociologically (Brookes, Wood, and Brewster, 2014; Croucher, Brookes, Wood and Brewster, 2010). In contrast, in coordinated market economies that tend to develop high levels of trust between workers and employers, and where firms are typically engaged in strategic coordination among different stakeholders, person centred practices are more likely to be adopted. However, more research is needed regarding the influence of the varieties of capitalism on HRM practices. For example, Weber, Kabst and Gramley (2000) find firms with a number of HRM practices, either performance or person centred, that are more driven by a business strategy of competitive advantage

between these two types of market economies and HRM practices and union presence. As predicted in H1a and H1b, the results in our study show that market economy, according to variety of capitalism institutional research, does indeed have a considerable impact on HRM practices (Whitley 1999; Gooderham et al. 1999). Liberal market economies, with primarily contractual employment relationships rather than partnership based, are contexts more supportive and better aligned with performance-centred HRM practices. This confirms the theoretical point of view that firms in the LMEs are more likely to seek efficiency gains by extending the transactional and performance centred paradigm both ideologically and sociologically (Brookes, Wood, and Brewster, 2014; Croucher, Brookes, Wood and Brewster, 2010). In contrast, in coordinated market economies that tend to develop high levels of trust between workers and employers, and where firms are typically engaged in strategic coordination among different stakeholders, person centred practices are more likely to be adopted. However, more research is needed regarding the influence of the varieties of capitalism on HRM practices. For example, Weber, Kabst and Gramley (2000) find firms with a number of HRM practices, either performance or person centred, that are more driven by a business strategy of competitive advantage

than by a legitimization response to country LME or CME context. Moreover, studies analysing both VoC institutional and cultural contexts effects have to be pursued. On the one hand, Gooderham, Nordaugh and Ringdal (2006) comparing the institutional contexts of the subsidiaries of US firms in different LMEs and CMEs, find similarities in HRM practices in similar institutional context, independently of the original organizational and national culture. However, in other study Colling, Gunnigle, Quintanilla and Tempel (2006) find that US multinational firms tend to avoid and bypass the workers collective bargaining and representation arrangements in Germany. Hence, this two-way 'multinational- local VoC context' influence effect needs more attention.

Other results (H1d), such as higher levels of union presence among CMEs, confirm previous research (Hall and Gingerich, 2009). Based on the Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts (ICTWSS) database, Hassel (2014) exhibit higher levels of unions density and collective bargaining coverage between CMEs than LMEs.

Although our data support most of the H1s hypotheses, we have to be cautious analysing these results, looking at the small size effect

obtained (Cohen 1988; Miles and Shevlin 2001) (see partial eta square values in Table 5.3)

Table 5.4 shows clear evidence of difference levels between performance- and person-centred HRM practices, supporting hypotheses 2 (H2a, H2b, H2c, H2d). Those firms with higher HR strategic role function are more likely to adopt either performance or person centred HRM practices (H2a/H2b). These results are in agreement with the understanding that HR function or department increases their organizational value and status when it recognizes HRM practices as sources of competitive advantage (Farndale, 2005, Cristiani and Peiró, 2015). Factors of strategic HR function role such as board membership, and involvement in corporate strategy decision making legitimate the HR department among other functional and strategic areas. HR function obtains more power and leverage to define, promote and implement HRM practices, strategically aligned with business strategy. On the other hand, the results also support the association between union presence levels and performance- and person-centred practices. However, unlike the HR function strategic role, union presence level promotes ones and deters other practices (Verma 2005). Union presence positive impact over person-centred practices adoption

(H2d) fit Cristiani and Peiró (2015) previous research done for a Latin-American context. However, going further this current empirical analysis supports the substantial and statistically significant negative impact of union presence on performance-centred practices (H2c).

In respect to the third set of hypotheses (H3a/H3b/H3c/H3d), the data provide some support, with limitation. When exploring the moderation effect of a CME context on the strategic HR role and HRM practices relationship, results partially confirm our hypotheses. While the coefficients for the interaction term is negative and statistically significant for the performance-centred HRM practice model, as expected in H3a, it is not for the person centred one (H3b). In CMEs firms, HR function strategic role capacity to predict performance-centred HRM practices is lowered.

However, the expected market economy moderator effect on the union presence- HRM practices relationship is supported. The negative effect of union presence level on performance-centred practices is even larger in CMEs than in LMEs (H3c). While, for person-centred HRM practices, the positive effect of union presence is enhanced in CMEs (H3d). These findings are in line with previous research. While union presence is no more or less likely to inhibit the spread of HRM

practices in LMEs than CMEs countries, it is possible that unions in liberal markets economies have been less involved in the introduction of HRM practices than in coordinated economies (Wilkinson, Wood, and Deeg, 2014). Even though Hall and Soskice (2001) don't address class conflict in LMEs, the hypothesis of the congruency of class interests is manifest in CMEs: organized production systems benefit not just labour, but also employers, who see comparative advantages in such managerial-union coordination. Furthermore, in CMEs "unions play an important part and allow cooperative industrial relations within the company and coordinated wage bargaining across companies" (Soskice, 1999: 106-107). In particular, in CMEs higher level of coordination between workers and manager is a more fertile ground for person centred HRM practices adoption and less for performance centred HRM ones.

The data explored here are limited in terms of dataset. As stated in previous research studies using CRANET data (Farndale, Brewster and Poutsma, 2008) the data are broadly representative of employment in each country in the sense that the sector returns, for example, generally match employment levels but, since there are no comparable databases of organizations available for the countries, this is difficult to prove and

we suspect that larger organizations are over-represented. However, we are not aiming necessarily for a representative picture of the existence of practices, but only in the analysis of the controlled relationships between the strategically HR function role, the union presence, the market economy type and HRM practices. Furthermore, there may be questions regarding the single respondent methodology. Results are based on information given by managers or those responsible for Human Resources. While there is need for future research, with multiple informants, that assesses how employees view HR function, union presence, and HRM practices in different context (Isaksson et al., 2010), authors suggested that in many cases single respondents (i.e. senior HR executives) were the best placed, and perhaps the only ones qualified, to provide HR practice information across a number of jobs (Huselid and Becker 2000).

Additionally, the paper may also be limited by the varieties of capitalism used and by clustering the countries in the LME-CME. Hall and Soskice “LME-CME” dichotomy has received certain critiques and motivated new researchers to develop typologies with more dimensions, arguing that certain new countries do not fit into the liberal or coordinated categories. For example, Pontusson (2005) building on

previous studies (Katzenstein 1985, Esping-Andersen 1990, Soskice 1999) differentiated two types of capitalism: social market economies and liberal market economies. Social market economies are characterized by non-market strategic coordination, and within this category are two subtypes: Nordic and Continental. On the other hand, liberal economies are distinguished by market coordination. Pontusson (2005) work helps to understand cases such as Japan, France or Italy. Amable (2003) argues that instead of two types of capitalism, there are five categories: (i) Liberal or market based (Anglophone), (ii) Social-democratic (Nordic), (iii) Continental (Europe), (iv) Mediterranean (Europe), (v) Asian (Japan and Korea). Including developing country case analysis, Schneider and Soskice (2009) argue that Latin America has its own stable and coherent model of capitalism which they call “hierarchical.” It is different from both the “liberal” and “coordinated” types. Latin American hierarchical capitalism model are characterized by low labour unionization rates, high levels of labour market, regulation, unstable employment records with high unemployment and high long-term unemployment, high informality and low levels of formal education. These debates naturally lead to the question of

which typology is “best.” It will be positive testing the hypotheses of this paper considering other varieties of capitalism.

The findings have of course some management implications. The VoC moderator weakening effect over the HR function - HRM practices relationship, indicates that the HR function in CMEs apart from its strategic role needs to interact and coordinate with other actors, to keep adoption levels of person centred HRM practices. On the other hand and probably the most valuable finding for practical implications, is the importance of the union presence effect towards embracing or rejecting HRM practices in different contexts. In particular the trade unions are key players and HR department allies towards the adoption of person centred practices. This positive effect is enhanced in coordinated market economies. By the contrary, in CMEs union presence negative effect on performance centred practices is even larger. This force firms to look for different managerial strategies and partnership relationships in order to adopt these types of HRM practices to succeed in the medium and long run. This in line with previous research in stakeholder and shareholder perspective (Freeman et al., 2010) and their corresponding managerial leadership (Heller, 1997)

5.3.1. Conclusions

In conclusion, there is still much debate needed surrounding the impact of HR function and union presence on the adoption of different HRM practices around the world and the role that different VoC contexts play on this relation. The present article contributes to better understanding the influence of varieties of capitalism not only on HRM practices, but also on the HR function role and union presence level. Maybe the most striking findings are the empirical support for the union presence – HRM practices relationship differential effects for person and performance centred practices in the LMEs and CMEs market economies.



CAPITULO VI
DICUSIÓN GENERAL

6.1. DISCUSIÓN GENERAL

En este capítulo final, se integran y discuten los resultados obtenidos en los diferentes estudios de la presente tesis. En los tres capítulos anteriores se discuten con detalle los resultados encontrados en cada estudio empírico. En este último se integran los resultados más destacables, así como las principales conclusiones e implicaciones que se derivan de los mismos. Pero antes, vale la pena recordar el objetivo general de este trabajo.

A modo de recordatorio, el objetivo general de esta tesis es examinar algunos de los factores que pueden influir en la adopción de ciertos tipos de prácticas de GRH en diferentes contextos y cómo éstas influyen en el desempeño general de las organizaciones. Para ello se aborda el estudio de dos tipos de prácticas de GRH. Por un lado las *prácticas centradas en el desempeño*, transaccionales y de control estrecho, que enfatizan los aspectos económicos, cuantitativos y de eficiencia de la gestión de los recursos humanos, así como los aspectos individuales y de corto plazo de la relación empleado-empendedor. Por otro, las *prácticas centradas en la persona*, relacionales y centradas en el compromiso mutuo y la reciprocidad, apostando a lo humano como activo principal y ventaja competitiva en el largo plazo de la empresa.

En dos de los estudios se analiza la realidad uruguaya donde los recursos humanos y las relaciones industriales experimentaron grandes cambios, en particular cambios en las características sindicales en una dirección distinta a los que se han producido en países desarrollados. En el primero se examina cómo el rol de la función de recursos humanos (FRH) y la presencia sindical influyen en el tipo de prácticas de GRH adoptadas por la organización. En el segundo estudio, se explora la relación entre los dos tipos de prácticas de GRH sobre la rotación laboral, así como sobre resultados organizacionales y financieros de las empresas. En el último estudio se introduce el factor contextual institucional, de las variedades de capitalismo, representado por sus dos economías de mercado, liberales y coordinadas, y se explora cómo éste influye en la GRH, tanto en lo que se refiere al rol de la función de RH y la presencia sindical como al tipo de prácticas adoptadas.

Varios argumentos apoyan la importancia de este objetivo. En primer lugar, la última gran crisis financiera mundial deja como enseñanza que la GRH debe estar orientada más allá del logro de resultados económico-financieros. Más que nunca la dualidad manifestada por Legge (1995, 2005) de modelos de “gestión de RECURSOS humanos” y de “gestión de recursos HUMANOS” debe

ser atendida. No se puede, como nos mostró la última crisis, descuidar el componente humano a expensas del excesivo foco puesto de la “gestión del recurso”, pero tampoco cabe olvidar lo inverso. Ambas racionalidades, la económica y la relacional, son importantes en el logro de la eficacia y sostenibilidad organizacional (Beer, Boselie y Brewster, 2015; Paauwe, 2004). De ahí la importancia de las prácticas centradas en la persona y las centradas en el desempeño, así como el considerar el desempeño en todos sus niveles y dimensiones (Dyer y Reeves, 1995). En segundo lugar, y ligado a lo anterior, se pone de manifiesto la importancia y papel estratégico del rol de la función de recursos humanos y de su director como miembro del directorio y comité ejecutivo y su participación en la definición de políticas y prácticas (Ulrich y Dulebohn, 2015; Farndale, 2005). Conjuntamente, es un gran aporte considerar la presencia sindical en el modelo, reflejando la realidad compleja de las relaciones de empleo, desarrollando modelos explicativos integradores de la GRH y las RI (Brewster, 1995, Fells, 2003; Guest, 1995; Guest y Conway, 1999; Paauwe 2004). Por último y no menos importante, el creciente número de estudios de GRH fuera de los EEUU, en países europeos (Dewettinck y Remue, 2011), Sudamérica (Davila y Elvira, 2012), Asia

(Collins, Zhu and Warner, 2012) evidencia cada vez más la falta de consenso en conceptualizar y generalizar la GRH como única (paradigma universalista) y pone de manifiesto la especial atención e interés a factores contextuales en la literatura comparada de GRH, en particular desde explicaciones institucionales (Croucher, Wood, Brookes, y Brewster, 2012; Farndale, Brewster y Poutsma, 2008; Gooderham, Nordhaug y Ringdal, 1999; Poutsma, Ligthart and Veersma, 2006).

La tesis pone de manifiesto, el efecto dual diferencial que tiene el modo de gestionar los recursos humanos, representados en prácticas de GRH centradas en el desempeño y centradas en la persona, sobre el desempeño organizacional (**Objetivo 2**). Por una parte, los resultados muestran que las prácticas centradas en la persona están negativamente relacionadas con la rotación laboral. Estos resultados están en consonancia con estudios previos, en contextos diferentes (Arthur, 1994; Batt, 2002; Guthrie, 2001; Huselid, 1995). De todos modos, al igual que Rizov y Croucher (2009), no se encuentra relación entre las prácticas centradas en el desempeño y la rotación laboral. Por otra parte las prácticas centradas en el desempeño sí presentan un efecto positivo en los resultados organizacionales mientras que las centradas en la

persona no lo tienen. Estos resultados son congruentes con estudios europeos (Gooderham et al., 2008; Rizov y Croucher, 2009). Por otra parte, los resultados arrojan luz a los mecanismos por el cual la GRH influye sobre el desempeño (“caja negra”). Los resultados empíricos confirman el efecto mediador de los resultados organizacionales (productividad, calidad e innovación), no así de la rotación laboral, sobre la relación entre prácticas de GRH y resultados financieros.

Con respecto a los factores intervinientes en la adopción de cierto tipo de prácticas de GRH, los resultados muestran que tanto el rol que tiene la función de recursos humanos, como la presencia sindical en las organizaciones son variables clave (**Objetivo 1**). Concretamente, los resultados señalan una relación positiva entre el rol estratégico que tiene la función de RH y ambos tipos de práctica de GRH. Esto es congruente con estudios y marcos teóricos previos (Schuler y Jackson, 2005). Estos argumentos se basan en que el rol estratégico de la FRH aumenta su implicación en el desarrollo de prácticas como ventaja competitiva. Los resultados también muestran una asociación positiva entre la presencia sindical y las prácticas de GRH centradas en la persona, en consonancia con estudios previos (Verma y Fang 2002; Verma, 2005). Sin embargo, respecto al impacto de la presencia

sindical en las prácticas centradas en el desempeño, los resultados van en la dirección esperada pero no son significativos. Una posible explicación puede ser el desequilibrio de una y otras prácticas de GRH en América Latina (Elvira y Davila, 2005), siendo las prácticas centradas en el desempeño muy inferiores, y presentes mayoritariamente en empresas multinacionales. Finalmente, a pesar de la racionalidad teórica (Guest, 1995; Guest y Conway, 1999) no se encuentra soporte al efecto moderador esperado de la presencia sindical en la relación entre rol estratégico de FRH y las prácticas de GRH. Esto se puede explicar a partir de la modalidad confrontativa del sindicalismo uruguayo. Su enfoque radical e ideologizado de corte marxista, hace que priorice el conflicto y la divergencia de intereses.

Por otra parte, los resultados respaldan el proceso de homogeneización que atraviesa las prácticas de una empresa en contextos nacionales similares, como lo sostiene la teoría neoinstitucional (DiMaggio y Powell, 1983) (**Objetivo 3**). El contexto institucional, en sus variedades de capitalismo, categorizado en sus dos economías de mercado, liberales (EML) y coordinadas (EMC), tiene un efecto sobre las prácticas de GRH. Estos resultados empíricos apoyan el argumento de Brewster (1995, 1999) de que la universalidad de la

GRH propuesta por los EE.UU. tiene limitada aplicabilidad, y que las organizaciones no son libres para desarrollar cualquier estrategia de GRH, por el contrario tienen una autonomía restringida. En esta misma línea los resultados señalan que en relación, las EML tienden a adoptar más prácticas centradas en el desempeño, mientras que en las EMC se inclinan por las prácticas centradas en la persona. Es decir cada economía se alinea más con las prácticas de GRH que son congruentes a su orientación: las EML más competitivas, cortoplacistas y orientados al desempeño financiero, y las EMC más relacionales y orientadas al compromiso de largo plazo. Así mismo esto es congruente con los estilos de gerenciar y liderar sugeridos por la literatura de “shareholders” y “stakeholders” (Freeman et al., 2010; Heller, 1997).

Los efectos del rol estratégico de la FRH y de la presencia sindical sobre la adopción de los tipos de prácticas de GRH, están en la misma dirección de lo esperado. Empresas donde la FRH tiene un rol más estratégico, adoptan más prácticas tanto centradas en el desempeño como en la persona, mientras que la presencia sindical promueve las prácticas centradas en la persona y obstruye la adopción de prácticas centradas en el desempeño, apoyando estudios previos (Verma, 2005).

Al mismo tiempo en este estudio se examina el efecto moderador de las economías de mercado en la relación de la FRH y de la presencia sindical sobre las prácticas de GRH respectivamente, arrojando resultados en línea con lo esperado. La presencia sindical tiende a inhibir aún más la adopción de prácticas de GRH centradas en el desempeño en las economías de mercado coordinadas que en las liberales. Contrariamente, para el caso de las prácticas centradas en las personas, la presencia sindical las promueve más en las EMC que en las EML. De igual modo, aunque de forma parcial el contexto institucional también modera los efectos de la FRH sobre las prácticas. De acuerdo a lo esperado, el rol estratégico de la FRH impacta menos sobre las prácticas orientadas a la persona en las economías coordinadas que en las liberales. Esto concuerda con los argumentos de Brewster (1995) de la falta de autonomía que tiene la empresa para gestionar sus RH en ciertos contextos. Los resultados no son significativos para el caso de prácticas centradas en el desempeño.

6.2. IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados obtenidos de los estudios de este trabajo, presentan diversas implicaciones teóricas relevantes para futuras investigaciones

dentro la literatura de la GRH. Todas ellas tienen como denominador común los aspectos duales de la GRH.

En primer lugar, la importancia de abordar diferenciadamente los modos de gerenciar los recursos humanos, caracterizados por diferentes tipos ('bundles') de prácticas de GRH. Un abordaje que no pretende dicotomizar la realidad, sino por el contrario considerarla en su diversidad buscando comprender la complejidad de los fenómenos y encontrar en la paradoja las soluciones. Dicho esto, es importante señalar que la mayoría de los encuadres, estudios, enseñanzas de la GERH contemporánea, implícitamente ponen el énfasis en enfoques "duros", mientras que ignoran los enfoques "blandos" de la gestión (Beer, Boselie y Brewster, 2015; Legge, 2005). Los resultados del presente trabajo contribuyen y complementan las investigaciones anteriores con esta caracterización de prácticas (Gooderham et al. 1999; Gooderham et al. 2008; Rizov y Croucher, 2009). Del mismo modo el presente estudio tiene implicaciones teóricas para el problema de la "caja negra", buscando comprender más aún los mecanismos mediadores por los cuales la GRH tiene un impacto sobre el desempeño multidimensional. No obstante, más del 50% de los artículos publicados acerca de la relación GRH-desempeño, el debate se limita a

indicadores financieros o de eficiencia (Boselie, 2005). Aquí se abre una ventana para reconsiderar la perspectiva y medidas de desempeño.

En segundo lugar los resultados de esta tesis, contribuyen al desarrollo de un modelo que permita analizar mejor la compleja realidad de los recursos humanos. En particular un modelo que integra aspectos de la GRH (a través de la función de recursos humanos) y de las RI (a través de la presencia sindical). En palabras de Croucher, Gooderham y Parry (2006) “la ausencia casi total del rol del sindicalismo a nivel de empresa en la literatura de GRH en la adopción de prácticas de GRH, es un déficit que debe ser atendido” (p. 283). En este estudio se ofrece evidencia empírica de los diferentes efectos que ambos tienen en el desarrollo de las diferentes prácticas de GRH.

En tercer lugar, la tesis presenta importantes implicaciones teóricas en todo lo referente a estudios comparados de GRH. Con el auge de estudios comparados, como europeos, sudamericanos, asiáticos, el intento del paradigma universalista sobre la GRH cada vez convence menos. Esta tesis contribuye a los estudios comparativos e internacionales de GRH (muchos de ellos de la red Cranet) desde una perspectiva contextual institucional (a diferencia de la cultural), sumándose a las explicaciones institucionalistas y de capitalismo

comparado (Croucher, Wood, Brookes, and Brewster, 2012, Wood and Wilkinson, 2012, Gooderham et al., 1999). Los resultados muestran la importancia de las dimensiones institucionales asociadas a la economía de mercado además del efecto moderador en las relaciones de FRH y la presencia sindical con los diferentes tipos de prácticas en las empresas. En particular para las EMC estos resultados confirman argumentos acerca de la libertad restringida que presenta la GRH (Beer, 1995) debido a reglas, procedimientos, legislaciones, así como a un buen número de stakeholders (Paauwe, 2004).

De modo más global, los resultados obtenidos en estos estudios ponen de manifiesto la importancia de incluir en futuras investigaciones de GRH, modelos que incluyan nociones de contexto (*realidad uruguaya del objetivo 1 y variedades de capitalismo, EMC y EML en el objetivo 3*), las perspectivas de múltiples stakeholders (*la gerencia en la función de RH y el sindicalismo en los objetivos 1 y 3*) y medidas de desempeño multidimensionales (*objetivo 2*). Esto no es nuevo, ya el modelo original de Harvard (Beer et al., 1984) consideraba todos estos componentes. Ese modelo enfatiza explícitamente la importancia de considerar los intereses de los múltiples stakeholders, incluyendo accionistas, pero también a la gerencia, al sindicato, al gobierno y a la

comunidad. Asimismo en lo que refiere a factores situacionales, el modelo de Beer et al. (1984) incluye por ejemplo, las condiciones del negocio, características de la fuerza de trabajo y sindicatos. Y en lo que refiere a la multidimensionalidad del desempeño, complementando lo ya mencionado antes, su modelo evalúa los resultados a nivel individual (p.ej.: satisfacción, confianza, salud), organizacional (p.ej.: productividad, calidad, innovación, ganancias, participación de mercado), y social (p.ej.: oportunidades de empleo, desarrollo de la comunidad). Sin embargo, la complejidad del modelo, y una agenda gerencial con foco en el corto plazo, en el alcance de resultados económicos y en la satisfacción de los accionistas, hizo que el modelo de Michigan (Fombrum et al. 1984) haya sido más funcional a la GERH actual todo este tiempo (Beer, Boselie y Brewster, 2015). Algunos autores, críticos de los caminos que ha transitado la GERH actual, invocan por una era “post –GERH” que vuelva al camino más fructífero que transitaba en sus orígenes.

Finalmente, la tesis señala la importancia de considerar la “dualidad” inherente presente en la gestión de recursos humanos en varios aspectos: prácticas de GRH centradas en el desempeño / centradas en la persona, la relación de empleo desde la perspectiva

GRH / perspectiva RI, y paradigmas universalistas / contextuales. Este tema de las dualidades y las paradojas organizacionales ha llamado la atención recientemente a nivel organizacional (Smith y Lewis, 2011). En particular estos resultados extienden la aplicación de dicha perspectiva en la futura agenda de investigación de la GRH (Aust, Brandl y Keegan, 2015). Hasta ahora, en la literatura abundaban enfoques más de polarización de opuestos debiendo escoger una y desechar la otra. Este nuevo lente paradójico abre la posibilidad de comprender mejor la complejidad de las tensiones de la GRH y avanzar en la sostenibilidad organizacional en el largo plazo, sin sacrificar ninguna alternativa.

6.3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

A partir de los resultados de esta tesis se extraen importantes implicaciones prácticas relevantes para la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

Por un lado, los resultados son una llamada de atención a las empresas y al rol que le dan a la función de RH, señalando la importancia de que el Director de RH forme parte del comité de dirección y juegue un papel relevante en la planificación y desarrollo estratégico de la organización. La adopción e implementación de

prácticas de GRH en ese marco estratégico son importantes por su influencia sobre los diferentes resultados de desempeño. Por otro, es importante que la dirección de la empresa, y en particular el director de RH, comprendan los efectos diferenciales que tienen la función de RH y el sindicalismo en los lugares de trabajo teniendo en cuenta también el contexto institucional y socioeconómico más amplio. Más aún, en todo momento, pero en especial en ambientes cambiantes, la gerencia y el sindicato pueden consolidar juntos una agenda en relación con las prácticas de GRH centradas en la persona, construir legitimidad, respeto y reputación y luego avanzar gradualmente hacia prácticas orientadas al desempeño.

Cuando se analiza esta realidad más allá del caso uruguayo, se encuentran aún más implicaciones prácticas. Aunque de forma parcial, se ve que en las economías de mercado coordinadas (EMC), la función de RH tiene menos influencia en la adopción de prácticas de GRH, en particular las centradas en la persona. En estas economías las empresas están muy restringidas en el desarrollo autónomo de su estrategia de RH. Es por eso que aquí es imprescindible que la FRH legitime, interactúe y coordine con otros actores a la hora de poder avanzar en la implementación de prácticas. Esta acción está en total consonancia con

el enfoque “de afuera / hacia adentro” que debe tener la FRH propuesto por Ulrich y Doulebohn (2015). Es decir, que la FRH se conecte con el macro-contexto en donde la empresa opera.

Por otra parte, la otra cara de la moneda se refiere al impacto potenciado que tiene la presencia sindical en organizaciones de diferente contexto. En particular, como antes se mencionó el sindicato es un jugador clave y aliado de la FRH en torno a la adopción de prácticas centradas en la persona. Pero este efecto positivo se acentúa en las EMC. Por el contrario, en las mismas economías, el sindicato es un freno mayor a la implementación de prácticas centradas en el desempeño. Esto obliga a las empresas a desarrollar diferentes estrategias de gestión y a buscar alianzas entre la gerencia y el sindicato, para sobrevivir en el mediano y largo plazo.

Esto necesariamente implica que la gerencia rompa o matice posturas anti-sindicalistas o ideologías unitaristas (un interés común, una autoridad, una lealtad) De igual modo, el sindicato debe romper con enfoques radicales y conflictivos (caso uruguayo y de muchos países latinoamericanos) y caminar hacia enfoques cooperativos donde reconociéndose los conflictos de intereses (visión pluralista), se prioriza la búsqueda del objetivo común. En este último enfoque el conflicto es

instrumental al mutuo entendimiento y no la razón de ser de la relación. Se debe romper con los supuestos de que las relaciones laborales están totalmente marcadas por un conflicto endémico entre interés opuestos. La mayoría de las experiencias y relaciones entre empleador y empleados del día a día están marcadas por intereses recíprocos que buscan asegurar la sostenibilidad de la empresa; pero también existen potenciales conflictos entre los grupos por temas específicos en momentos específicos. Dicho esto, una forma de avanzar y aprovechar las implicaciones prácticas de estos resultados es sugerir alguno de los modelos de relación gerencia – sindicato propuesto por Fells (2003). Inicialmente comenzar con el modelo en donde el sindicato actúa como “portero” (gatekeeper) entre empleador y empleado y luego avanzar hacia el nivel de “aliados”.

La realidad contextual, en particular institucional, en que se encuentran las organizaciones, abre todo un capítulo acerca de la GRH en las empresas multinacionales. Los resultados de los estudios confirman el marco institucional como explicación de la variación de la GRH a nivel internacional, así como también la hipótesis isomorfista de la teoría neo-institucional, es decir, el proceso por el cual las organizaciones que comparten iguales entornos (EML o EMC), irán

gradualmente adoptando características similares. De todos modos, es necesario investigar más acerca del impacto del contexto. Aún se debe ser cauto y no caer ni en el universalismo de las “mejores prácticas” ni en el determinismo del contexto. A modo de ejemplo, un sistema de pago por desempeño de alta incidencia en el sistema de compensación (práctica de GRH centrada en el desempeño) seguramente se encuentra en organizaciones de las EML, y sean una pieza clave en la estrategia de RH. ¿Qué pasa cuando esta empresa se instala en un país con factores institucionales diferentes, por ejemplo una economía de mercado coordinada (EMC)? ¿Cómo impacta en la GRH las características del país anfitrión? En esta tesis se abordó el contexto en su dimensión institucional. La misma pregunta puede hacerse para la perspectiva cultural.

Del presente trabajo también se derivan relevantes implicaciones prácticas en lo que respecta al efecto diferencial de las prácticas de GRH sobre diferentes medidas de desempeño. Por un lado los resultados, han mostrado que para disminuir o atenuar la rotación laboral, se debe trabajar especialmente sobre las prácticas centradas en la persona, en especial todas aquellas que refieren al involucramiento y participación de los empleados en diferentes niveles de decisión,

fomentando una comunicación directa con los empleados. En cierta medida esto es congruente con estudios previos de estilos de gestión o clima organizacional y rotación (Gelade e Ivery, 2003; Ryan, Schmit, y Johnson, 1996). Por el otro, son las prácticas centradas en el desempeño las que tienen un impacto positivo sobre los resultados organizacionales, y luego estos sobre los financieros. Por lo tanto, los gerentes deben tener presente este vínculo entre prácticas de GRH centradas en el desempeño y prácticas centradas en la persona e implementarlas de forma combinada, ya que ellas están asociadas a diferentes resultados.

Una vez más los resultados confirman la necesidad de la coexistencia dual de ambos tipos de prácticas. Realidad que como el “yin y yang” taoísta no puede separarse sin renegarse.

6.4. ALCANCE DEL ESTUDIO

El objetivo de este apartado es acotar el alcance de la evidencia empírica que se extrae de la presente tesis. Aunque es importante recordar que en cada estudio ya se ha planteado y analizado su alcance y sus limitaciones, aquí se sintetiza de forma global ese alcance y restricciones con el fin de comprender mejor el significado de los resultados obtenidos y su generalización a otros contextos.

En primer lugar los resultados de la presente tesis deben verse a la luz de algunas limitaciones metodológicas. Los tres estudios utilizan datos de encuesta (Cranet survey) a un solo respondiente por organización. Los resultados se basan en la información que brindaron gerentes o responsables de RH. Esto conlleva un cierto grado de subjetividad (Venkatraman, 1989). Gerhart, Wright, McMahan, and Snell (2000) señalan los bajos niveles de confiabilidad para medidas de prácticas de RH relevadas de esta manera. Huselid y Becker (2000; 2006), contra-argumentan que probablemente los responsables y directores de RH sean las personas mejor calificadas para proporcionar dicha información. Más allá de este contrapunto, parece razonable para futuras investigaciones, considerar medidas más objetivas como propone Wall et al. (2004), así como atender a la opinión de múltiples

respondientes con el fin de que los constructos sean más confiables. Esto en cierto modo contemplaría el reclamo de Wright y Nishii (2013) que señalan que los estudios deberían distinguir entre las prácticas de RH “pretendidas”, de las “actuales” y de las “percibidas”. En esta misma línea, se suma las limitaciones de una investigación cuantitativa, y la pregunta de cómo deben medirse las prácticas de RH: uso (si/no vs frecuencia de uso), nivel de cobertura, efectividad, etc.). Será conveniente en futuros trabajos incluir metodologías cualitativas que contribuyan a una mejor comprensión de la complejidad de la GRH y sus efectos sobre el desempeño.

Asimismo, en el tercer estudio cabe suponer que los datos puedan presentar cierta sobre- o sub-representación de algunos tipos de organizaciones; a diferencia de los dos primeros estudios cuyos datos sí son representativos (tamaño y sector) del universo de empresas en el Uruguay, los del tercer estudio no son representativos de sus respectivas poblaciones de empresas.

Por otro lado, por tratarse de estudios transversales, no se puede extraer ninguna conclusión de causalidad. Mientras que el estudio muestra que niveles más altos en la escala de prácticas centradas en el desempeño o en la persona están asociados positivamente con mejores

resultados a nivel de desempeño, y se haya respaldado esto con una racionalidad teórica, no se puede concluir categóricamente que ellas son la causa de esos mejores resultados. No existen medidas de desempeño de esas firmas previo a que se adoptaran esas prácticas. Problemas de simultaneidad y posible causalidad invertida siguen afectando la mayoría de los estudios del área, hasta que se incorporen diseños longitudinales y medidas de desempeño temporales.

Finalmente, la tesis presenta limitaciones debido a la clasificación usada de economía de mercado liberales (EML) y coordinadas (EMC) asociada a la variedades de capitalismo propuesta por Hall y Soskice (2001). Claramente ninguna categorización es completa. Aunque el modelo de cinco categorías propuesto por Amable (2003) o el de Schneider y Soskice (2009) que integra la variedad del capitalismo latinoamericano arrojen una mejor explicación que el enfoque dicotómico anterior. En cualquier caso, todo uso de “tipos ideales” enmascara importantes diferencias en las prácticas a nivel de la empresa.

6.5. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos se pueden extraer las siguientes conclusiones:

6.5.1. Conclusiones generales

- a. La presente tesis subraya la importancia del papel del contexto y de ciertos antecedentes sobre la GRH, y analiza sus consecuencias en el desempeño organizacional.
- b. El trabajo confirma la importancia de la conceptualización de los sistemas de prácticas de GRH en sus dos perspectivas predominantes y necesariamente coexistentes: la dimensión calculativa centrada en el desempeño y la dimensión colaborativa centrada en la persona. En particular, la distinción entre estos tipos de prácticas de GRH es crítica para modelar y entender los efectos del sindicato y de otras variables contingentes de la empresa.
- c. Este trabajo arroja luz sobre investigaciones previas, acerca de la importancia de buscar modelos que integren la GRH y las RI. En particular la importancia del rol sindical en la adopción de ciertas prácticas de GRH a nivel de la empresa.
- d. La tesis agrega evidencia empírica a los estudios internacionales comparados de la GRH basados en el paradigma contextual. En particular, cómo los factores institucionales (económicos, de gobierno, financiero-legal y sindicales) son una componente

relevante para entender la diferencia de la GRH entre países y regiones.

6.5.2. Conclusiones específicas

- a. El rol estratégico que desempeña la función de RH presenta una relación positiva con la adopción de prácticas de GRH centradas en el desempeño y las centradas en la persona. Es decir, cuando la función de RH está evaluada y su Director forma parte del Comité de Dirección, participa desde temprano en la estrategia del negocio, es responsable de decisiones clave en lo que respecta a contratación, compensación, formación y desarrollo, y ello conlleva que se adopten más prácticas de GRH. Esta influencia positiva se halla tanto para el caso uruguayo como para los países de las áreas de EML y EMC. No obstante, cabe decir que las empresas que se encuentran en las áreas EMC atenúan dicha influencia en las prácticas orientadas a la persona.

- b. Análogamente la presencia sindical juega un papel importante en la implementación del conjunto de prácticas de GRH. Los resultados muestran que organizaciones con mayor proporción de trabajadores sindicalizados y reconocidos e involucrados en la negociación colectiva, tienden a presentar mayores niveles de prácticas

centradas en la persona, por ejemplo comunicación abierta acerca de los resultados de la empresa, de la estrategia y de la organización del trabajo. Por el contrario la presencia sindical actúa como barrera a la implementación de prácticas de GRH más instrumentales, como la evaluación de desempeño o del retorno de la capacitación y el pago variable. Cabe decir que esto último se respaldó en el tercer estudio. Asimismo, esta influencia es potenciada en los contextos de EMC, es decir es aún más positiva sobre las prácticas centradas en la persona y más negativa para las prácticas centradas en el desempeño.

- c. La tesis muestra que las prácticas de GRH, tienen un impacto positivo o negativo sobre los diversos resultados de desempeño, dependiendo de su naturaleza orientada al desempeño o a la persona. Por un lado las prácticas centradas en el desempeño, como la evaluación de desempeño, el pago variable por desempeño, la evaluación de la capacitación con criterio de desempeño, están relacionadas positivamente con resultados organizacionales de mejora de los niveles de productividad, la calidad de servicio y tasa de innovación. Y a su vez estos resultados con la mejora de los resultados financieros de rentabilidad y de ingresos brutos. Mientras

que las prácticas participativas centradas en la persona están asociadas negativamente con la rotación laboral. Es decir las prácticas de comunicación abierta y de compartir información hacen sentir al empleado como parte de la compañía, social y afectivamente involucrado, disminuyendo sus comportamientos de abandonar la empresa.



REFERENCIAS

- Abelson, M. A., y Baysinger, B. D. (1984). 'Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model'. *Academy of Management Review*, 9, 331–341.
- Aiken, L. S., y West, S. G. (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Allen, M. y Wright, P. (2007) 'Strategic Management and HRM.' In *Oxford Handbook of Human Resource Management*, edited by P. Boxall, J. Purcell, y P. Wright, pp. 88–107. Oxford: Oxford University Press.
- Amable, B. (2003). *The diversity of modern capitalism*. Oxford University Press.
- Aoki, M. (1994). The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda. In: Masahiko Aoki/Ronald Dore (eds.), *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*. Oxford: Oxford University Press, 11–40.
- Appelbaum, E., y Batt, R. (1994). *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. Cornell University Press.

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca: ILR Press..
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., y Kalleberg, A. L. (2002). *Shared Work, Valued Care: New Norms for Organizing Market Work and Unpaid Care Work*. Economic Policy Institute, 1660 L Street, NW# 1200, Washington, DC 20036.
- Apospori, E., Nikandeou, I., Brewster, C., y Papalexandris, N. (2008). 'HRM and organisational performance in northern and southern Europe'. *The International Journal of Human Resource Management*, 19:7, 1187-1207.
- Arbuckle, J. L. (2005). *Amos 6.0 user's guide*. Chicago, IL: SPSS
- Arthur, J.B. (1994), 'Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover,' *Academy of Management Journal*, 37, 670–687.
- Arulampalam, W. y Booth, A. L. (1998), 'Training and Labour Market Flexibility: Is there a trade-off?,' *British Journal of Industrial Relations*, 36, 521-36.
- Aust, I., Brandl, J., y Keegan, A. (2015). State-of-the-art and future directions for HRM from a paradox perspective: Introduction to

- the Special Issue. *Zeitschrift für Personalforschung*, 29(3-4), 194-213.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083-1119.
- Bacon, N. (2003). 'Human Resource Management and Industrial Relations'. In Ackers, P. y Wilkinson, A. (eds), *Understanding Work and Employment: Industrial Relations in Transition*. Oxford: Oxford University Press.
- Bacon, N., Storey, J. (1996) 'Individualism and Collectivism and the Changing Role of Trade Unions', in *The New Workplace and Trade Unionism*, Ackers, P., Smith, C. y Smith, P. (eds.), Routledge, London.
- Bacon, N., y Storey, J. (2000). New employee relations strategies in Britain: towards individualism or partnership?. *British Journal of Industrial Relations*, 38(3), 407-427.
- Bae, J., Chen, S.-j., y Lawler, J. J. (1998). Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-

country effects. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 653-670.

Bailey, T. (1993): Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform Since Hawthorne. Unpublished manuscript, Teachers College, Columbia University, New York.

Bailey, T., Berg, P. and Sandy, C. (2001). 'The effect of high-performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries'. *Industrial and Labor Relations Review*, 54:2A, 525-543.

Baird, L., y Meshoulam, I. (1988), 'Managing two fits of strategic human resource management,' *Academy of Management Review*, 13, 1, 116-128.

Balkin, D. B., y Gomez-Mejia, L. R. (1987). Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic management journal*, 8(2), 169-182.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

- Barney, J. B., y Wright, P. M. (1998), 'On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage,' *Human Resource Management*, 37, 1, 31-46.
- Bartram, T., y Cregan, C. (2003). Consultative employment relations in human resource management environments with a union presence. *The Journal of Industrial Relations*, 45(4), 539-545.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.
- Batt, R., y Colvin, A. (2011). 'An Employment Systems Approach to Turnover: Human Resources Practices, Quits, Dismissals, and Performance'. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695-717.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. y Walton, R.E. (1984). *Managing human assets*. The Free Press, New York
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., yWalton, R. (1985).

Human Resource Management: A General Manager's Perspective, Glencoe Illinois: Free Press.

Becker, B., y 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. E., y Huselid, M. A. (1998). Human resources strategies, complementarities, and firm performance. In *Academy of Management Annual Meeting, Boston, MA. Abstract retrieved from <http://mgt.buffalo.edu/departments/ohr/becker/publications/HumanResourcesStrategies.pdf>*.

Becker, B., y Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications'. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.

Becker, B. E., y Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. y Spratt, M. (1997), 'HR as source of shareholder value: research and recommendations,' *Human Resource Management*, 36, 1, 39-47.

- Becker, G.E. (1962). 'Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis'. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Bedeian, A.G., Ferris, G.R., y Kacmar, K.M. (1992). 'Age, Tenure, and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives'. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 33-48.
- Bello-Pintado, A. (2015). Bundles of HRM practices and performance: empirical evidence from a Latin American context. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 311-330.
- Benson, J. (2000), 'Employee Voice in Union and Non-union Australian Workplaces,' *British Journal of Industrial Relations*, 38, 453-59.
- Benson, G.S., Finegold, D. and Mohrman, S.A. (2004). 'You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover'. *Academy of Management Journal*, 47:3, 315-331.
- Bentler, P. M.,and Bonett, D. G. (1980). 'Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structures'. *Psychological Bulletin* 88: 588-606.
- Bentler, P.M. (1990), 'Comparative Fit Indexes in Structural Models,' *Psychological Bulletin*, 107, 2, 238-246.

- Berg, P. (1999). 'The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry'. *Relations Industrielles*, 54: 1, 111-134.
- Berger, S., & Dore, R. P. (Eds.). (1996). *National diversity and global capitalism*. Cornell University Press.
- Betcherman, G., McMullen, K., Leckie, N. y Caron, C. (1994), *The Canadian workplace in transition*. Kingston, Ontario: I.R.C. Press.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). The managerial grid III: The key to leadership excellence.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blyton, P., y Turnbull, P. (2004). *The dynamics of employee relations*. Palgrave Macmillan.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Wiley, New York.
- Bonache, J., y J. Pla. (2002). La selección de directivos en las multinacionales: un análisis desde la lógica de la teoría de la internalización. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 12, Mayo-Agosto, 337-353.

- Boone, D. J. (2000), 'Operation of the Production District Joint Industrial Council, Imperial Oil,' in *Non-union employee representation: history, contemporary practice, and policy*, eds. B. Kaufman y D. Taras, Armonk, N.Y.: M.E. Sharp, pp. 457-462.
- Borman, W.C. (1991). Job Behavior, performance, and effectiveness. In Dunnette, M.D. y Hough, L.M. (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd Ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, Vol. 2, pp. 271–326.
- Boselie, P., Paauwe, J., y Richardson, R. (2003). 'Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government'. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407-1429.
- Boselie, J. P., Dietz, G., and Boon, C. (2005). 'Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance'. *Human Resource Management*, 15(3), 67-94.
- Boselie, P., Brewster, C., y Paauwe, J. (2009). In search of balance-managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *Personnel Review*, 38(5), 461-471.

- Boswell, W.R., y Boudreau, J.W. (2002). 'Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses'. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 391- 412.
- Bowen, D.E., y Ostroff, C. (2004). 'Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System'. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Boxall, P., y Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management studies*, 36(4), 443-463.
- Boxall, P. y Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke, UK: Palgrave
- Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford University Press on Demand.
- Boxall, P., y Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.

- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capitalism: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York: Monthly Review Press.
- Brentano, L. (1903). *Die getreidezölle als mittel gegen die not de landwirte*. CA Schwetschke und sohn.
- Brewster, C. (1993). Developing a 'European' model of human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 765-784.
- Brewster, C. (1995). Towards a 'European' model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 1-21.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: the value of different paradigms. In *Management International Review* (pp. 45-64). Gabler Verlag.
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769-787.
- Brewster, C., y Bournois, F. (1991). Human resource management: a European perspective. *Personnel Review*, 20(6), 4-13.

- Brewster, C., y Soderstrom, M. (1994). Human resources and line management. *Policy and Practice in European Human Resource Management*, Routledge, London.
- Brewster, C., Hegewisch, A., Mayne, L., y Tregaskis, O. (1994), 'Methodology of the PriceWaterhouse Cranfield Project,' in *Policy and Practice in European Human Resource Management*, eds. C. Brewster y A. Hegewisch, London: Routledge, pp. 22–31.
- Brewster, C., Tregaskis, O., Hegewisch, A., y Mayne, L. (1996), 'Comparative Research in Human Resource Management: A Review and an Example,' *The International Journal of Human Resource Management*, 7, 585–604.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Morley, M. (2004). *Human resource management in Europe: evidence of convergence?*. Routledge.
- Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2011). Comparative human resource management. *International human resource management*, 3, 47-78.
- Brewster, C., y Mayrhofer, W. (Eds.). (2012). *Handbook of research on comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing.

- Brewster, C, Tregaskis, O., Hegewisch, A. y Mayne, L. (2000), 'Comparative Research in Human Resource Management: A Review and an Example' in *New Challenges for European Human Resource Management*, eds. C. Brewster, W. Mayrhofer, y M. Morley, London: Macmillan, pp. 324–348..
- Brian B. (1987), 'How unions affect productivity in manufacturing plants,' *Industrial and Labor Relations Review*, 40, 2, 241-253.
- Brookes, M., Wood, G., & Brewster, C. (2014). Variations in Financial Participation in Comparative Context. *Human Resource Management and the Institutional Perspective*.
- Brown, C., and Medoff, J. L. (1978). 'Trade unions in the production process' *Journal of Political Economy*, 86, 355–378.
- Buyens, D. y De Vos, A. (2001), 'Perceptions of the Value of the HR Function,' *Human Resource Management Journal*, 11, 70–89.
- Budhwar, P. S., y Sparrow, P. R. (2002). Strategic HRM through the cultural looking glass: Mapping the cognition of British and Indian managers. *Organization Studies*, 23(4), 599- 638.
- Butler, J.E., Ferris, G.R. y Napier, N.K. (1991) *Strategy and Human Resource Management*. Cincinnati, OH: Southwestern

- Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 39-52.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (1988). Organizational paradox and transformation.
- Capelli, P., y Neumark, D. (2001). External job churning and internal job flexibility. *NBER Working Paper*, 8111, 2001.
- Cappelli, P., y Sherer, P. D. (1989). Spanning the union/nonunion boundary. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 28(2), 206-226.
- Cascio, W. F. (2006). 10 Global performance management systems. *Handbook of research in international human resource management*, 176.
- Casella, G., and Berger, R. L. (2002). *Statistical inference*. Duxbury Press.

- Cassoni A. (2000), 'Trade unions in Uruguay: some historical features explaining their economic role.' Documento N° 4/00, Facultad de Ciencias Sociales, Dpto de Economía.
- Cassoni, A., Allen, S. G., & Labadie, G. J. (2004). Unions and employment in Uruguay. In *Law and Employment: Lessons from Latin America and the Caribbean* (pp. 435-496). University of Chicago Press.
- Cassoni, A., & Labadie, G. J. (2013). HRM practices in Uruguay 1997-2007. Documento de Investigación. Universidad ORT Uruguay, Montevideo.
- Castaño, N., de Luque, M. F. S., Wernsing, T., Ogliastrri, E., Shemueli, R. G., Fuchs, R. M., & Robles-Flores, J. A. (2015). El Jefe: Differences in expected leadership behaviors across Latin American countries. *Journal of World Business*, 50(3), 584-597.
- Cedrola, G. (1994) Los enfoques teóricos en relaciones industriales, *Revista Relasur*, 2, Montevideo.
- Cedrola, G. (2008). 'Cooperación y confrontación en relaciones laborales: bases de discusión para un nuevo funcionamiento laboral,' *Relaciones Laborales*, 18, 9-34.

CEPAL (2008). *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe* 2007. (LC/G.2360-P), Santiago de Chile.

Chadwick, C., & Cappelli, P. (1999). Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management. *Research in personnel and human resources management, Supplement, 4*, 11-29.

Chand, M., y Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations, 29*(6), 576-594.

Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research, 62*(1), 104-114.

Cheng, J.L.C. (1994). On the concept of universal knowledge in organization science: implications for cross-national research. *Management Science, 40*, 162-168.

Chenhall, R. H., y Langfield-Smith, K. (2007). 'Multiple perspectives of performance measures'. *European Management Journal 25*(4), 266–282.

- Chow, I.H.S. (2004), 'The impact of institutional context on human resource management in three Chinese societies,' *Employee Relations*, 26, 6, 626 – 642.
- Clark, K. B. (1980), 'The impact of Unionization on Productivity: A Case Study,' *Industrial and Labor Relations Review*, 33, 451 – 469.
- Clegg, H. (1975). 'Pluralism in Industrial Relations' en *British Journal of Industrial Relations*, 13, 309.
- Coates, D. (2000). *Models of Capitalism: Growth and Stagnation in the Modern Era* (Cambridge: Polity).
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., y Aiken, L. S. (2003), *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cohen-Rosenthal, E., y Burton. C., (1993), *Mutual Gains: A Guide to Union-Management Cooperation*. (2nd ed.), Ithaca, N.Y.: I.L.R. Press.

- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Colling, T., Gunnigle, P., Quintanilla, J., & Tempel, A. (2006) "Collective Representation and Participation", in P. Almond, & A. Ferner (Eds.) *American Multinationals in Europe: Managing Employment Relations Across National Borders*, Oxford: Oxford University Press.
- Collins, C.J., y Clark, K.D. (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.
- Collins, C.J., y Smith, K.G. (2006). 'Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms.' *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560.
- Collins, N. Zhu, Y. y Warner, M. (2012) HRM and Asian Socialist Economies in Transition: China, Vietnam and North Korea in:

- Brewster, C. y Mayrhofer, W. (eds) *Handbook of Research on Comparative HRM* Cheltenham, Edward Elgar.
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. *Research methodology in strategy and management*, 2(5), 259-286.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., y Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Commons, J. R. (1907). Labor organization and labor politics, 1827-37. *The Quarterly Journal of Economics*, 323-329.
- Communal, C. y Brewster, C. (2004), 'HRM in Europe,' in *International Human Resource Management*, eds. A.-W. Harzing y J. Van Ruysseveldt, London: Sage, pp. 167-194.
- Cone, C. (2000), 'Delta Personnel Board Council,' in *Non-union employee representation: history, contemporary practice, and policy*, eds. B. Kaufman y D. Taras, Armonk, N.Y.: M.E. Sharp, pp. 469-473.

- Cristiani, A. (2008), 'A View of the Work and Organizational Psychology and Human Resources Field in Uruguay,' in *International Association of Applied Psychology newsletter*, May 2008, pp. 10 -11.
- Cristiani, A., y Peiró, J. M. (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.
- Crouch, C., & Streeck, W. (1997). Institutional capitalism: diversity and performance. *Political Economy of Modern Capitalism: Mapping Convergence and Diversity*.
- Croucher, R., Brookes, M., Wood, G., & Brewster, C. (2010). Context, strategy and financial participation: A comparative analysis. *human relations*, 63(6), 835-855.
- Croucher, R., Gooderham, P.N., y Parry, E. (2006), 'The influence of direct communication in British and Danish firms: country, "strategic HRM," or unionization?,' *European Journal of Industrial Relations*, 12, 3, 267-286.

- Cudeck, R., y Browne, M. W. (1993), 'Alternative ways of assessing model fit,' in *Testing structural equation models*, eds. K. A. Bollen, y J. Scott Long, Newbury Park, CA: Sage, pp. 1-9.
- Cunha, R., Cunha, M., Morgado, A., & Brewster, C. (2003). Market forces, strategic management, HRM practices and organizational performance, A model based in a European sample. *Management Research*, 1(1), 79-91.
- Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 4(2), 225-235.
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., & Porter, L. W. (1981). Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of applied psychology*, 66(6), 716.
- Davila, A., & Elvira, M. M. (Eds.). (2009). *Best human resource management practices in Latin America*. Routledge.
- Davila, A., & Elvira, M. M. (2012). Humanistic leadership: Lessons from Latin America. *Journal of World Business*, 47(4), 548-554.

- Dávila, A y Elvira, M. (2012) The Latin American HRM Model in: Brewster, C. y Mayrhofer, W. (eds) *Handbook of Research on Comparative HRM* Cheltenham, Edward Elgar.
- Delaney, J. T., y 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. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E., y 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.
- Delery, J. E., N. Gupta, y J. D. Shaw. 1997. Examining Alternative Measures of Selective Staffing in Organizational-Level Research. Presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.
- Delery, J. E., y Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension.

- Devanna, M. A., Fombrun, C., Tichy, N., y Warren, E. K. (1981). *Study of human resource management issues in strategy formulation and strategy implementation*. Working Paper. New York: Strategy Center, Columbia University Graduate School of Business.
- De Silva, S. R. (1997). The Changing Focus of Industrial Relations and Human Resource Management, *International Labour Organisation, ACT*.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446-456.
- DeVellis, R.F. (2003), *Scale Development* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dewettinck, K., & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, 21(1), 37-49.
- Dillon, W. R., and Goldstein, M. (1984). *Multivariate analysis*. New York: Wiley. York: Wiley
- DiMaggio, P.J., y Powell, W.W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in

- Organizational Fields." *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doty, D. H., y Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of management review*, 19(2), 230-251.
- Drucker, P. F. (1955). "Management Science" and the Manager. *Management Science*, 1(2), 115-126.
- Drucker, P. F. (1977). *An introductory view of management: instructor's manual*. Harper and Row.
- Dunlop, J.T. (1958), *Industrial Relation Systems*, New York: Holt.
- Durkheim, E. (1964). 1893, *The Division of Labor in Society*.
- Dyer, L. (1984). Studying human resource strategy: An approach and an agenda. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 23(2), 156-169.
- Dyer, L., y Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
- Eaton, A. y Voos, P. (1992). 'Union and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation and Employee Participation'.

- In Mishel, L. y Voos, P. (eds) *Unions and Economic Competitiveness*. New York: M.E. Sharpe
- Edwards, P. (2003). The employment relationship and the field of industrial relations. *Industrial relations: theory and practice*, 2, 1-36.
- Edwards, P. y Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, pp. 568-85.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Springer Science & Business Media.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). 'Perceived organizational support'. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Elvira, M y Davila, A. (2005), 'Emergent directions for human resource management: research in Latin America,' in *Managing Human Resources in Latin America*, eds. M. Elvira y A. Davila, London: Routledge, pp 235-252.

- Esping-Andersen, G. (1990). The three political economies of the welfare state. *International journal of sociology*, 20(3), 92-123.
- Farndale, E. (2005). HR department professionalism: a comparison between the UK and other European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 660-675.
- Farndale, E., Brewster, C., & Poutsma, E. (2008). Coordinated vs. liberal market HRM: the impact of institutionalization on multinational firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2004-2023.
- Farndale, E., Scullion, H., y Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168.
- Fells, R. (2003). Human Resource Management and the Collective Employment Relationship' in R. Wiesner & B. Millet. *Human Resource Management: Challenges and Future Directions*, Wiley, Milton (Qld).
- Ferris, G.R., Arthur, M.M., Berkson, H.M., Kaplan, D.M., Harell-Cook, G. y Frink, D.D. (1998). Toward a social context theory

of the human resource management-organization effectiveness relationship, *Human Resource Management Review*, 8: 235-64.

Fernie, S. y Metcalf, D. (1995), 'Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain,' *British Journal of Industrial Relations*, 33, 379-415.

Fey, C. F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H. J., and Björkman, I. (2009). 'Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia'. *Journal of International Business Studies*, 40, 690–712.

Fiorito, J. (2001), 'Human resource management practices and worker desires for union representation,' *Journal of Labor Research* 22, 2, 335 – 354.

Flanders, A. (1972). *Management and Unions*. Faber and Faber, London

Fombrun, C., Tichy, N. y Devanna, M. (1984), *Strategic Human Resource Management*, John Wiley and Sons.

- Font, L. (2010). *Gestión de los recursos humanos, relaciones laborales y desempeño en las empresas uruguayas*. (Tesis de maestría sin publica). Universidad ORT Uruguay. Montevideo.
- Fox A. (1971). *A sociology of work in Industry*. Collier-Mc.Millan, London
- Fox, A. (1974). *Man Mismanagement*. Hutchinson, London.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, Faber and Faber, London
- Frazier, P., Tix, A. P. y Barron, K. E. (2004), 'Testing moderator and mediator effects in counselling psychology research,' *Journal of Counselling Psychology*, 51, 115–134.
- Freeman, R.B. y Medoff, J. L. (1984). *What do unions do?* New York: Basic Books.
- Freeman, R. B. y Kleiner, M. M. (1990), 'The Impact of New Unionization on Wages and Working Conditions,' *Journal of Labor Economics*, 8, 8-25.
- Freyssinet, Jacques (2007), '*El desafío de las políticas de empleo en el siglo XXI. La experiencia reciente de los países de Europa occidental*, Buenos Aires: Miño y Dávila.

- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc..
- Gallagher, D.G. (1983), 'Integrating Collective Bargaining and Human Resources Management Research,' *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1, 235-268.
- Geare, A., Edgar, F., y McAndrew, I. (2006). Employment relationships: Ideology and HRM practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1190-1208.
- Gerhart, B. (1999). Human resource management and firm performance: measurement issues and effect on causal and policy inferences,. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 17, 31-51.
- Gerhart, B. (2007), 'Modelling HRM and performance linkages,' in *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, eds. P. Boxall, J. Purcell y P. Wright, Oxford: Oxford University Press, 552-580.
- Gerhart, B., y Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management journal*, 33(4), 663-691.

- Gerhart, B., Wright, P.M. y McMahan, G. (2000). Measurement error in research on the human resource and firm performance relationship: further evidence and analysis". *Personnel Psychology*, 53(4), 855-872.
- Gerhart, B., y Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gelade, G. A., y Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383-404.
- Gittleman, M., Horrigan, M., y Joyce, M. (1998). "Flexible" workplace practices: evidence from a nationally representative survey. *Industrial & Labor Relations Review*, 52(1), 99-115.
- Glebbeck, A.C. y Bax, E. H. (2004). 'Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records'. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.
- Gibson, C. B., Porath, C. L., Benson, G. S., y Lawler III, E. E. (2007). What results when firms implement practices: the differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1467.

- Godard, J., y Delaney, J. T. (2000). Reflections on the “high performance” paradigm's implications for industrial relations as a field. *Industrial & Labor Relations Review*, 53(3), 482-502.
- Goll, I. (1991). ‘Environment, Corporate Ideology, and Employee Involvement Programs,’ *Industrial Relations*, 30, 138-149.
- Gollan, P.J. (2000), ‘Non-union Forms of Employee Representation in the United Kingdom and Australia,’ in *Non-union employee representation: history, contemporary practice, and policy*, eds. B. Kaufman y D. Taras, Armonk, N.Y.: M.E. Sharp, pp. 410-452
- Gooderham, P., Nordhaug, O., y Ringdal, K. (1999), ‘Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms,’ *Administrative Science Quarterly*, 44, 3, 507–531.
- Gooderham, P., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (2006). National embeddedness and calculative human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia. *Human Relations*, 59(11), 1491-1513.

- Gooderham, P. N., y Nordhaug, O. (2000), *Flexibility in Norwegian and British Firms: New challenges for European Human Resource Management*. St. Martin's Press.
- Gooderham, P., Parry, E., y Ringdal, K. (2008), 'The impact of Bundles of Strategic Human Resource Management Practices on the Performance of European firms,' *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2041-2056.
- Gooderham, P.N. y Nordhaug, N. (2011). 'One European model of HRM? Cranet empirical contributions'. *Human Resource Management Review* 21(1), 27–36.
- Gramm, C. L., y Spector, J. F. (2001), 'The Use of Flexible Staffing Arrangements in Core Production Jobs,' *Industrial & Labor Relations*, 54, 245-259.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., y Truss, C. (1999). *Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality*. Oxford University Press.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.

- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D. (1989). *Personnel and HRM: can you tell the difference?*.
- Guest, D. E. (1990). Human resource management and the american dream. *Journal of Management studies*, 27(4), 377-397.
- Guest, D. (1995), 'Human resource management, industrial relations and trade unions,' in *Human Resource Management: A Critical Text*, ed. J. Storey, London: Routledge, pp 110 – 141.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.
- Guest, D.E. (2002), 'Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM,' *Journal of Industrial Relations*, 44, 3, 335-358.
- Guest, D. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53, 541-555.

- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D., y Conway, N. (1999), 'Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in the UK,' *British Journal of Industrial Relations*, 37, 3, 367–389.
- Guest, D., y Conway, N. (2004), 'Exploring the paradox of unionized worker dissatisfaction,' *Industrial Relations Journal*, 35, 2, 102–121.
- Guest, D.E., Isaksson, K. y De Witte, H. (Eds.) (2010) *Employment contracts, psychological contracts & Employee well-being: An international study*. Oxford: Oxford University Press.
- Guest, D., y King, Z. (2004). Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven?. *Journal of Management Studies*, 41(3), 401-423.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., y Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British journal of industrial relations*, 41(2), 291-314.

- Guest, D., y Peccei, R. (2001), 'Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage,' *British Journal of Industrial Relations*, 37, 3, 367-389.
- Guest, D., y Peccei, R. (2008), 'Does partnership at work increase trust,' *Industrial Relations Journal* 39, 2, 124-152.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, 44(1), 180-190.
- Guthrie, J. P., Datta, D. K., y Wright, P. M. (2004). Peeling back the onion competitive advantage through people: Test of a causal model. *CAHRS Working Paper Series*, 15.
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., & MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112-125.
- Gunnigle, P., Turner, T., y D'Art, D. (1998), 'Counterpoising Collectivism: Performance-related Pay and Industrial Relations in Greenfield Sites,' *British Journal of Industrial Relations*, 36, 565-579.

- Hair, F., Anderson, R., Tatham, R., and Black, W. (1995) *Multivariate data analysis with readings* (4th ed.). London: Prentice-Hall.
- Hall, D. T., y Goodale, J. G. (1986), *Human Resource Management: Strategy, Design, and Implementation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, P. A. (1986), *Governing the Economy: The Politics of State Intervention in Britain and France*, Cambridge: Polity Press.
- Hall, P. A., & Gingerich, D. W. (2009). Varieties of capitalism and institutional complementarities in the political economy: An empirical analysis. *British Journal of Political Science*, 39(03), 449-482.
- Hall, P. A., y Soskice, D. (2001). An introduction to varieties of capitalism. *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*, 1, 50-51.
- Hamann, K., & Kelly, J. (2007). Party politics and the reemergence of social pacts in Western Europe. *Comparative political studies*, 40(8), 971-994.
- Harshaw, M. (2000), 'Non-union employee representation at Dofasco,' in *Non-union employee representation: history, contemporary*

- practice, and policy*, eds. B. Kaufman y D. Taras, Armonk, N.Y.: M.E. Sharp, pp. 463-468.
- Hassel, A. (2014). Trade unions and the Future of Democratic Capitalism. In: Pablo Beramendi, Silja Häusermann, Herbert Kitschelt, Hanspeter Kriesi (eds.): *The Politics of Advanced Capitalism*. Cambridge University Press, Forthcoming.
- Hausknecht, J. P., Trevor, C. O., & Howard, M. J. (2009). Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1068.
- Heller, F. (1997). Leadership and power in a stakeholder setting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 467-479.
- Hendry, C., y Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *International journal of human resource management*, 1(1), 17-43.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior 3rd Edition— Utilizing Human Resources*. New Jersey/Prentice Hall.

- Heyes, J., y Stuart, M. (1998), 'Bargaining for Skills: Trade Unions and Training at the Workplace,' *British Journal of Industrial Relations*, 36, 459-467.
- Hiltrop, J. M., Despres, C. y Sparrow, P. (1995), 'The changing role of HR managers in Europe,' *European Management Journal* 13, 1, 91 – 98.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Beverly Hills: CA: Sage.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-93.
- Hollingsworth, J. R. (1997). *Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions*. Cambridge University Press.
- Holt Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?. *Employee Relations*, 25(3), 228-244.
- Hoque, K. y Noon, M. (1999), 'Racial Discrimination in Speculative Application: New Optimism Six Years On?,' *Human Resource Management Journal*, 9, 3, 71-82.
- House, R. J., y Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of*, 62, 9-28.

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., y Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Hundley, G. (1989), 'Things Unions Do, Job Attributes, and Union Membership,' *Industrial Relations* 28, 335-355.
- 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.A., Jackson, S.E. y Schuler, R. S. (1997), 'Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance,' *Academy of Management Journal*, 40, 1, 171-189.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2000). Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effects size estimates?" by Gerhart, Wright, Mc Mahan, and Snell. *Personnel Psychology*, 53(4), 835-854.
- Hyman, R. (1975). *Industrial Relations: A Marxist Introduction*. Mc. Millan, London.

- Hutchinson, S., Kinnie, N., Purcell, J., Rayton, B., y Swart, J. (2009). *People management and performance*. Routledge.
- Ichniowski, C., Shaw, K., y Prennushi, G. (1997). The effects of human resource practices on manufacturing performance: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Ignjatović, M., y Svetlik, I. (2003). European HRM clusters. *EBS review*, 17(3), 25-39.
- Isaksson, K., Peiró, J. M., Bernhard-Oettel, C., Caballer, A., Gracia, F.J., y Ramos, J. (2010), 'Flexible employment and temporary contracts: The employer's perspective,' in *Employment contracts, psychological contracts & Employee well-being: An international study*, eds. D. E. Guest, K. Isaksson y H. De Witte, Oxford: Oxford University Press, pp. 45-64.
- Jackson, S. E., y Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Strategic Human Resource Management*, 46, 237-264.

- Jamrog, J. J., y Overholt, M. H. (2004). Building a strategic HR function: Continuing the evolution. *People and Strategy*, 27(1), 51.
- Javidan, M., Stahl, G. n. K., Brodbeck, F. C., y Wilderom, C. P. M. (2005). Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE. *Academy of Management Executive*, 19(2), 59-76.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., y Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Judge, T. A. and Ferris, G. R. (1993). 'Social context of performance evaluation decisions'. *Academy of Management Journal*, 36, 80–105.
- Kalleberg, A. L. (2003). Flexible firms and labor market segmentation effects of workplace restructuring on jobs and workers. *Work and occupations*, 30(2), 154-175.
- Katou, A. A., y Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating

- model in the Greek manufacturing context. *The international journal of human resource management*, 17(7), 1223-1253.
- Katou, A. A., y Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39.
- Katzenstein, P. J. (1985). *Small states in world markets: Industrial policy in Europe*. Cornell University Press.
- Kaufman, B. (2004). Employment relations and the employment relations system: a guide to theorizing. *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. Champaign, IL: Industrial Relations Research Association, 41-75.
- Kaufman, B. E. (2008). Paradigms in Industrial Relations: Original, Modern and Versions In-between. *British Journal of Industrial Relations*, 46(2), 314-339.
- Kaufman, B. E. (2010). A theory of the firm's demand for HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 615-636.

- Kaufman, B. E. (2012). Strategic human resource management research in the United States: A failing grade after 30 years? *The Academy of Management Perspectives*, 26(2), 12-36.
- Kaufman, R. S., y Kaufman, R. T. (1987), 'Union Effects on Productivity, Personnel Practices, and 41 Survival in the Automotive Parts Industry,' *Journal of Labor Research* 8, 332-350.
- Keegan, A., y Francis, H. (2010). Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 873-898.
- Keenoy, T. (1990). HRM: A Case of the Wolf in Sheep's Clothing?. *Personnel Review*, 19(2), 3-9.
- Kelly, J. (2001). The role of the personnel/HR function in multinational companies. *Employee relations*, 23(6), 536-557.
- Kennedy, S., Drago, R. Sloan, J., y Wooden, M. (1994), 'The Effect of Trade Unions on the Provision of Training: Australian Evidence,' *British Journal of Industrial Relations*, 32, 565-580.
- Kessler, I., y Purcell, J. (1995). Individualism and collectivism in theory and practice: management style and the design of pay

- systems. *Industrial Relations: Theory and Practice in Britain*, 337-67.
- Kepes, S., y Delery, J. E. (2006), 'Designing effective human resource management systems: The issue of human resource management strategy,' in *The human resources revolution: Why putting people first matters*, eds. R. J. Burke y C. L. Cooper, Amsterdam, NL: Elsevier, pp. 55-76.
- Kim, D. (1996), 'Factors Influencing Organizational Performance in Gainsharing Programs,' *Industrial Relations*, 35, 227-244.
- Kim, D. (1999), 'Determinants of the Survival of Gainsharing Programs,' *Industrial & Labor Relations Review*, 53, 21-42.
- King, D., & Wood, S. (1999). The political economy of neoliberalism: Britain and the United States in the 1980s. *Continuity and change in contemporary capitalism*, 371-397.
- Kirkman, B.L. y Shapiro, D.L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: the mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44, 557-569.
- Kitschelt, H., Lange, P., Marks, G., & Stephens, J. D. (1999). Convergence and divergence in advanced capitalist

democracies. *Continuity and change in contemporary capitalism*, 427-60.

Koch, M. J., y Hundley, G. (1997), 'The Effects of Unionism on Recruitment and Selection Methods,' *Industrial Relations*, 36, 349-370.

Koch, M. J., y McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 17(5), 335-354.

Kochan, T. A. (2000). On the Paradigm Guiding Industrial Relations Theory and Research: Comment on John Godard y John T. Delaney," Reflections on the High Performance Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field". *Industrial and Labor Relations Review*, 704-711.

Kochan, T. A., y Katz, H. C. (1980). *Collective bargaining and industrial relations: From theory to policy and practice*. RD Irwin.

Kochan, T. A., y Barocci, T. A. (1985). *Human resource management and industrial relations: text, readings, and cases*. Little, Brown.

- Kochan, T. A., Katz, H. C., y McKersie, R. B. (1986). *The transformation of American industrial relations*. Cornell University Press.
- Kochan, T. A., McKersie, R.B., y Capelli, P (1984). Strategic choice and industrial relations theory. *Industrial Relations*, 23. 16-39.
- Koster, F., De Grip, A., & Fouarge, D. (2011). Does perceived support in employee development affect personnel turnover?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2403-2418.
- Labadie, G. J. (2005), 'Human Resources Management in Uruguay,' in *Managing Human Resources in Latin America*, eds. M. Elvira y A. Davila, London: Routledge, pp. 207-219).
- Labadie, G. J., y Cassoni, A. (2011). Organizational Performance, Human Resource Practices and their Relationship to Labour Relations in Uruguay. In *1st Israeli Global Human Resource Management Conference, November* (pp. 23-25).
- Labadie, G. J., y Cassoni, A. (2012). *The impact of Human Resources Practices and Labor Relations on Organizational Performance in Uruguay: An empirical test*. Documento de Investigación. Universidad ORT Uruguay, Montevideo.

- Lane, C. (1995), *Industry and Society in Europe: Stability and Change in Britain, Germany, and France*, Aldershot: Edward Elgar.
- Laurent, A. (1986). The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management. *Human Resource Management*, 25(1), 91-102.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., y Ledford, G. E. (1992). *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1000 companies*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Lazarova, M., Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2013). 'Plus ça change, plus c'est la même chose': A Longitudinal Analysis of HRM Work and the Profile of Senior HR Managers. In *Global Trends in Human Resource Management* (pp. 11-34). Palgrave Macmillan UK.
- Lazarova, M., Morley, M., y Tyson, S. (2008), 'International comparative studies in HRM and performance – the Cranet data,' *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 1995 – 2003.

- Lazear, E.P. (1999). 'Personnel economics: Past lessons and future directions'. *Journal of Labor Economics*, 17: 199-236.
- Legge, K. (1978). *Power, innovation, and problem-solving in personnel management*. MacGraw-Hill Book Company.
- Legge, K. (1995), *Human resource management: Rhetorics and realities*, London: Macmillan Business.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities: Anniversary Edition*. Palgrave Macmillan.
- Lengnick-Hall, C. A., y Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13(3), 454-470.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., y Drake, B. (2009), 'Strategic human resource management: The evolution of the field,' *Human Resource Management Review*, 19, 2, 64-85.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., y Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of management review*, 32(1), 180-194.

- Lepak, D. P., y Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.
- Li-Ping, T. T., & Frost, A. G. (1999). Employee turnover revisited: Differences among involuntary turnover, voluntary turnover, and current employees. *Journal of Compensation and Benefits*, 15(2), 41-46.
- Long, J.S. (1983). *Confirmatory factor analysis: A preface to LISREL*. New Bury, Park, CA: Sage.
- Long, R. J. (2001). 'Pay systems and organizational flexibility,' *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration/Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 25-32.
- Luna-Arocas, R., and Camps, J. (2008) 'A model of high performance work practices and turnover intentions'. *Personnel Review* 37:26-46.

- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & labor relations review*, 48(2), 197-221.
- Machin, S., y Wood, S. (2005), 'Human Resource Management as a Substitute for Trade Unions in British Workplace, *Industrial and Labor Relations Review*, 58, 2, 201–218.
- Macky, K., y Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Mahoney, T. A., y Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM). *Journal of Management*, 12(2), 223-241.
- Marchington, M., y Grugulis, I. (2000). 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104-1124.

- Marchington, M., Wilkinson, A., y Sargeant, M. (2002). *People management and development: Human resource management at work*. CIPD Publishing.
- Mathis, R. L., y J. H. Jackson. 2004. *Human resource management*. Singapore: Thomson Asia.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P., y Sánchez-Gardey, G. (2005), 'Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives,' *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 5, 633–659.
- Martell, K., Gupta, A., y Carroll, S. J. (1996). Human resource management practices, business strategies, and firm performance: A test of strategy implementation theory. *Irish Journal of Management*, 17(1), 18.
- Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2005). European human resource management: researching developments over time. *Management Revue*, 36-62.
- McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1987). Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. *Academy of Management journal*, 30(4), 744-762.

- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. *New York*, 21, 166.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., y Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management journal*, 36(6), 1175-1195.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. San Francisco, CA: Sage Publications.
- Miles, J., y Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: A guide for students and researchers*. Sage.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., y Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Miles, R. E. y C. C. Snow. (1984). "Designing Strategic Human Resource Management Systems." *Organisational Dynamics* 13(1): 36-52.
- Milgrom, P., y Roberts, J. (1990). The economics of modern manufacturing: Technology, strategy, and organization. *The American Economic Review*, 511-528.

- Milgrom, P., y Roberts, J. (1994). Complementarities and systems: Understanding Japanese economic organization. *Estudios Economicos*, 3-42.
- Miller, D., y Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of management journal*, 39(3), 519-543.
- Milliman, J., Nason, S., Zhu, C., y De Cieri, H. (2002). 'An exploratory assessment of the purpose of PA in North and Central America and the Pacific Rim'. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40 (1), 87-107.
- Molenaar, I.W., Debets, P., Sijtsma, K., y Hemker, B.T. (1994), *MSP 4.0: A program for Mokken Scale Analysis for Polytomous Items*, Groningen: Iec ProGamma.
- Molenaar, I. W., y K. Sijtsma. (2000), *Manual for MSP, a Program for Mokken Scale Analysis for Polytomous Items Version 5.0*, Groningen: IEC ProGamma.
- Mokken, R., y Lewis, C. (1982). 'A nonparametric approach to the analysis of dichotomous item responses'. *Applied Psychological Measurement*, 6, 417- 430.

- Monks, K. (1992). 'Models of Personnel Management: A Means of Understanding the Diversity of Personnel Practices?'. *Human Resource Management*, 3(2), 29-41.
- Morehead, A. (1997), *Changes at work: the 1995 Australian workplace industrial relations survey: a summary 42 of major findings*, Canberra, Australia: Dept. of Workplace Relations y Small Business.
- Morgan, G., Whitley, R. y Moen, E. (Eds) *Changing capitalisms? Internationalization, institutional change, and systems of economic organization*. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- Morishima, M., y Tsuru, T. (2000), 'Non-union Employee Representation in Japan,' in *Non-union employee representation: history, contemporary practice, and policy*, eds. B. Kaufman y D. Taras, Armonk, N.Y.: M.E. Sharp, pp. 386-409.
- Murphy, K. R., y Cleveland, J.N., (1991). *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Naastepad, C. W. M., & Storm, S. (2006). The innovating firm in a societal context: labour-management relations and labour

- productivity. *Managing Technology and Innovation*. Routledge: London, 170-191.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., y Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Ng, I., y Maki, D. (1994), ‘Trade Union Influence on Human Resource Management Practices,’ *Industrial Relations*, 33, 121-35.
- Noon, M. (1992), ‘HRM: A Map, Model or Theory?,’ in *Reassessing Human Resource Management* , eds. P. Blyton y P. Turnbull, London: Sage Publications, pp. 16 -32.
- Novicevic, M. M., y Harvey, M. (2001). The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century. *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1251-1268.
- Notaro, J., & Fernández Caetano, C. (2012). *Los Consejos de salarios en Uruguay: origen y primeros resultados 1940-1950*. Ediciones Universitarias.

- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it?. *Industrial & Labor Relations Review*, 47(2), 173-188.
- Osterman, P. (1995), 'Skill, training, and work organization in American establishments,' *Industrial Relations*, 34, 125-146.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press on Demand.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of management studies*, 46(1), 129-142.
- Paauwe, J., y Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.
- Paauwe, J., y Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Paauwe, J., y Richardson, R. (1997). Introduction to special issue on HRM and performance'. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 257-262.

- Paauwe, J., Wright, P., y Guest, D. (2013). HRM and performance: What do we know and where should we go. *HRM and performance: Achievements and challenges*, 1-13.
- Parry, E., Stavrou-Costea, E., y Morley, M. (2011), Charting the landscape of comparative human resource management: 20 years of the Cranet International Network of Research, theory and practice, *Human Resource Management Review*, 21, 1, 1-80.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley
- Pereira, F. (2005), 'Las estrategias de sindicalización en Uruguay,' Documento interno PIT CNT, Montevideo.
- Pfeffer, J. (1996). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (2007), *What Were They Thinking? Unconventional Wisdom About Management*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Pfeffer, J., y Veiga, F. (1999). 'Putting people first for organizational success'. *Academy of Management Executive*, 13(2): 37-48.
- Pontusson, J. (2005). Varieties and commonalities of capitalism. In *Varieties of capitalism, varieties of approaches* (pp. 163-188). Palgrave Macmillan UK.
- Porter, M. (1981). 'The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management'. *Academy of Management Review* 6, 609-620.
- Porter, M. (1985). *Ventajas competitivas*. México, Editorial Mexicana Continental.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.
- Poutsma, E., Ligthart, P., y Veersma, U. (2006), 'The Diffusion of Calculative and Participative HRM Practices in European Firms,' *Industrial Relations*, 45, 2, 513-546.
- Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic management journal*, 15(2), 5-16.
- Prince, J. B., Katz, J. y Kabst, R. (2011). 'High-involvement information sharing practices: An international perspective. *The*

International Journal of Human Resource Management, 22(12)
2485-2506.

Pucci, F., Nion, S., Ciapessoni, F., y Rojido, E. (2010), 'Viejos y nuevos temas en la negociación colectiva uruguaya,' in *El Uruguay desde la Sociología VIII*, ed. F. Pucci, Montevideo: Universidad de la Republica, Facultad de Ciencias Sociales.

Pucci, F., Nion, S., y Ciapessoni, F. (2014). "La negociación colectiva en el primer gobierno de izquierda del Uruguay." *Latin American Research Review* 49 (2): 3-23.

Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?. *Human resource management journal*, 9(3), 26-41.

Purcell, J., y Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.

Purcell, J., Kinnie, N., y Hutchison, S. (2003). 'Open minded: inside the black box'. *People Management*, 9(10): 30-37.

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. y Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, London: CIPD.

- Purcell, J., y Kinnie, N. (2007). Human resource management and business performance. In P. Boxall, J. Purcell, y P. Wright (eds). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Quintanilla, J., y Ferner, A. (2003). Multinationals and human resource management: between global convergence and national identity. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 363-368.
- Ray, G., J. B. Barney, y Muhanna, W. A. (2004). 'Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view'. *Strategic Management Journal*. 25: 23-37
- Redman, T., Snape, E., y Mc Elwee, O. (1993). 'Appraising employee performance'. *Education and Training*, 35.2:3-10.
- Rees, A. (1962), *The Economics of Trade Unions*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Richard, P., T Devinney, Yip, G., y Johnson, G. (2009). 'Measurement Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice'. *Journal of Management*, 35: 718-804.

- Richardson, R., y Thompson, M. (1999). *The impact of people management practices on business performance: a literature review*. London: Institute of Personnel and Development.
- Rizov, M., y Croucher, R. (2009). 'Human resource management and performance in European firms'. *Cambridge Journal of Economics*, 33(2), 253–272.
- Roche, W. K. (1999). In Search of Commitment-Oriented Human Resource Management Practices and the Conditions that Sustain Them. *Journal of Management Studies*, 36(5), 653-678.
- Rodriguez, A. L., Labadie, G. J., Font, L., Prego, R., y Cedrola, G. (2003), 'Prácticas de gestión de recursos humanos en Uruguay: Un análisis cuantitativo,' *Relaciones Laborales*, 1, 13-34.
- Rodriguez, J.M., Cozzano, B., y Mazzuchi, G. (2010), *Relaciones laborales y modelo de desarrollo*, Universidad Católica del Uruguay.
- Rodwell J., Kienzle R., y Shadur, M. (1998). 'The relationship away work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communication'. *Human Resource Management*, 37:277-293.

- Rose, M. (1975). *Industrial behaviour: theoretical development since Taylor*. Lane, Allen.
- Rosenzweig, P.M., y Nohria, N. (1994). Influences on Human Resource Management in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 229-51.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. ME Sharpe.
- Rousseau, D. M., y Fried, Y. (2001). Location, location, location: contextualizing organizational research. *Journal of organizational behavior*, 22(1), 1-13.
- Russel J. S., Terborg J. R. y Powers M. L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support, *Personal Psychology*, 1985, 849-863.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 229-240.

- Schneider, B. R., & Soskice, D. (2009). Inequality in developed countries and Latin America: coordinated, liberal and hierarchical systems. *Economy and society*, 38(1), 17-52.
- Schuler, R. S. (1990), 'Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise,' *Academy of Management Executive*, 4, 3, 49-60.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Schuler, R. S., y Jackson, S. E. (1987), 'Linking competitive strategies with human resource management practices,' *Academy of Management Executive*, 1, 3, 207-219.
- Schuler, R. S., y Jackson, S. E. (1999). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Strategic human resource management*, 159-176.
- Schuler, R., y Jackson, S. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19(3), 239-253.
- Schuler, R.S., y Jackson, S.E. (2005), 'A quarter-century review of human resource management in the U.S.: The growth in

- importance of the International Perspective,' *Management Review*, 16, 1, 11-35.
- Schuler, R. S., y MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- Schuler, R. S., y Walker, J. W. (1990). Human resources strategy: Focusing on issues and actions. *Organizational Dynamics*, 19(1), 5-19.
- Slichter, S H., Healy, J. y Livernash, R.(1960) *The impact of collective bargaining on management*. Washington: Brookings Institution.
- Senatore, L., y Zurbriggen C. (2007), 'Sindicatos y empresarios,' in *La hora de las reforma. Gobierno, actores y políticas en el Uruguay 2006-2007*, Instituto de Ciencia Política, Montevideo: Banda Oriental.
- Shapiro, D. L., Von Glinow, M. A., y Zhixing, X. (2007). Toward Polycontextually Sensitive Research Methods. *Management & Organization Review*, 3(1), 129-152.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D., y Gupta, N. (1998). 'An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover'. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.

- Shaw, J.; Gupta, N. y Delery, J. (2005). 'Alternative Conceptualizations of the Relationship between Voluntary Turnover and Organizational Performance'. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50-68.
- Shenkar, O., y Von Glinow, M.A. (1994). Paradoxes of organizational theory and research: using the case of China to illustrate national contingency. *Management Science*, 40, 56-71.
- Sieben, I. (2007). Does training trigger turnover-or not? The impact of formal training on graduates' job search behaviour. *Work, Employment & Society*, 21(3), 397-416.
- Sisson, K. (Ed.). (1994). *Personnel management: A comprehensive guide to theory and practice in Britain*. Blackwell Business.
- Smith, K. K., y Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*. Jossey-Bass.
- Smith, W. K., y Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of management Journal*, 35(2), 292-327.
- Snell, S. A., & Youndt, M. A. (1995). Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management*, 21(4), 711-737.
- Snell, S. A., Youndt, M. A., y Wright, P. M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. *Research in personnel and human resources management*, 14, 61-90.
- Sorge, A y Warner. M. (1986) *Comparative factory organization. An Anglo-German comparison of management and manpower in manufacturing*. Aldershot: Gower
- Soskice, D. (1999). *Divergent production regimes: coordinated and uncoordinated market economies in the 1980s and 1990s* (pp. 101-134). Cambridge: Cambridge University Press.
- Sparrow, P., Schuler, R. S., y Jackson, S. E. (1994). Convergence or divergence: human resource practices and policies for

competitive advantage worldwide. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 267-299.

Stallings, B. (1995). *Global change, regional response: The new international context of development*. Cambridge University Press.

Stavrou, E. T., & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality?. *Management Revue*, 186-201.

Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1(4), 253-273.

Steensma, H. K., & Lyles, M. A. (2000). Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *Strategic Management Journal*, 21(8), 831-851.

Steinmetz, H., Schwens, C., Wehner, M., y Kabst, R. (2011), 'Conceptual and methodological issues in comparative HRM research: The Cranet project as an example,' *Human Resource Management Review*, 21, 1, 16-26.

- Storey, J. (Ed) (1987), *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge.
- Storey, J. (Ed) (1989), *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: an analytical review*. Blackwell.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: A critical text*. Cengage Learning EMEA.
- Storey, S., y Sisson, K. (1993), *Managing Work and Organisations*. Buckingham: Open University Press.
- Strauss, G. (1962), 'The shifting power balance in the plant,' *Industrial Relations*, 1, 65-96.
- Strauss, G. (2001). HRM in the USA: correcting some British impressions. *International Journal of Human resource management*, 12(6), 873-897.
- Streeck, W., y Yamamura, K. (Eds.). (2001). *The origins of nonliberal capitalism: Germany and Japan in comparison*. Cornell University Press.
- Su, Z. X., & Wright, P. M. (2012). The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of

- commitment and control practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2065-2086.
- Svetlik, I., y Ignjatovic, M. (2003), 'European HRM Clusters', *EBS Review*, 17, 25-39.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, USA and London, UK: Harper y Brothers,
- Taylor, P., y Ramsey, H. (1998), 'Unions, partnership and HRM: sleeping with the enemy?,' *International Journal of Employment Studies*, 6, 115-43.
- Terpstra, D. E., y Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27-48.
- Thomas, D. C., & Lazarova, M. B. (2013). *Essentials of international human resource management: Managing people globally*. SAGE Publications.
- Tichy, N., Fombrun, C., y Devanna, M. (1982), Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23, 2, 47-61.
- Trevor, C. O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the

- moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of applied psychology*, 82(1), 44.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. London: Brealey.
- Trompenaars, F., y Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (2nd ed.). London: McGraw-Hill.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.
- Tsai, W. C., & Tai, W. T. (2003). Perceived importance as a mediator of the relationship between training assignment and training motivation. *Personnel Review*, 32(2), 151-163.
- Tsui, A.S. (2006). Contextualization in Chinese Management Research. *Management and Organization Research*, 2, 1-13.
- Tyson, S., y Fell, A. (1986). *Evaluating the personnel function*. Hutchinson Radius.
- Ulrich, D. (1997). HR of the future: Conclusions and observations. *Human Resource Management* (1986-1998), 36(1), 175.

- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76, 124-135.
- Ulrich, D., y Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., y Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Ulrich, D., y Lake, D. (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *The Executive*, 5(1), 77-92.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Verma, A. (2005), 'What Do Unions Do in the Workplace?,' *Journal of Labor Research*, 26, 3, 415–450.
- Verma, A., y Fang, T. (2002), 'Do Workplace Practices Contribute to Union / Non-union Wage Differentials?', in *Conference on*

Workplace and Employee Survey, Statistics Canada, Ottawa,
November 21-22, 2002.

Vilaseca, A. (1999). Finanzas en empresas familiares. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 2(2), 92-106.

Von Glinow, M.A., Teagarden, M., Bowen, D., Frayne, C., Nason, S., Huo, Y., Milliman, J., Arias, M., Butler, M., Geringer, M., Scullion, H., y Drost, E. (1995), 'Toward a theory of comparative management research: an idiographic case study of the best international human resources management project,' *Academy of Management Journal*, 38, 5, 1261 – 1287.

Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, 57(1), 95-118.

Wall, T. D., y Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human relations*, 58(4), 429-462.

Walton, R. E. (1985), 'From control to commitment in the workplace,' *Harvard Business Review*, 63, 2, 77-84.

- Webb, S., y Webb, B. P. (1902). *Problems of modern industry*. Longmans, Green.
- Welbourne, T. M., y Andrews, A. O. (1996). Predicting the performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation?. *Academy of Management Journal*, 39(4), 891-919.
- Weber, W., Kabst, R., & Gramley, C. (2000). Human Resource Policies in European Organisations: An Analysis of Country and Company-Specific Antecedents. *New Challenges for European Human Resource Management*, 247-266.
- Wernerfelt, B. (1984). 'A resource-based view of the firm'. *Strategic Management Journal*, 5, 171-80
- Whitley, R. (1992), 'The Comparative Study of Business Systems in Europe: Issues and Choices,' in *European Business Systems. Firms and Markets in their National Contexts*, ed. R. Whitley, London: Sage, pp. 267-284.
- Whitley, R. (1999). *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems: The social structuring and change of business systems*. Oxford University Press.

- Wilkinson, A., Wood, G., & Deeg, R. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of employment relations: Comparative employment systems*. Oxford University Press.
- Williams, C. R. (2000). Reward contingency, unemployment, and functional turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 549-576.
- Wood, S. (1996), 'High commitment management and unionization in the UK,' *The International Journal of Human Resource Management*, 7, 1, 41-58.
- Wood, S. (1999). 'Human resource management and performance'. *International Journal of Management Reviews*, 1: 4, 367-413.
- Wood, S., y 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. J., & Fenton-O'Creevy, M. P. (2005). Direct involvement, representation and employee voice in UK multinationals in Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 11(1), 27-50.
- Wood, S. J., y Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *The*

international journal of human resource management, 18(7), 1335-1372.

Woodworth, W. P., y Meek, C. B. (1995), *Creating Labor - Management Partner-ships*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Wright, P. M., y Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.

Wright, P., y T. Gardner. 2004. The human resource–firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. In *The new workplace: A guide to the human impact of modern work practices*, eds D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow, y A. Howard, 311–30. London: John Wiley

Wright, P. M., y McMahan, G. (1992), ‘Theoretical perspectives for strategic human resource management,’ *Journal of Management*, 18, 2, 295–320.

Wright, P. M., McMahan, G. C., y 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. M., Dunford, B., y Snell, S. A. (2001), 'Human resources and the resource-based view of the firm,' *Journal of Management*, 27, 6, 701-721
- Wright, P. M., Gardner, T. M., y Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel psychology*, 58(2), 409-446.
- Wright, P., y Nishii, L. (2013). 'Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis'. In D. Guest, J. Paauwe, and P. Wright (eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 97-110). San Francisco, CA: Willey.
- Wright, P. M., y Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.

- Wright, P. M., y Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., y Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zatzick, C.D., y Iverson, R.D. (2006), 'High-commitment management and workforce reduction: competitive advantage or disadvantage?,' *Academy of Management Journal*, 49, 5, 999-1015.
- Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel Review*, 38(2), 142-158.



ANEXO

INSTRUMENTO

SECTION I – HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ACTIVITY IN THE ORGANIZATION

1. Approximately how many people are employed by your organization?

In total _____ Male _____ Female _____

2. Please give the proportion of the following categories:

A. Managers _____% of labor force

B. Professional/
technical employees _____% of labor force

C. Clerical employees _____% of labor force

D. Manual employees _____% of labor force

TOTAL 100%

3. Please, complete the following information about your labor force:

A. Annual turnover _____% turnover per year 999 don't know
(Turnover rate is calculated as the % of the total labor force that left the organization during the last year)

B. Age structure _____% of employees below 25 years 999 don't know

_____% of employees 45 years and over 999 don't know

C. Absenteeism/sick leave _____ average days per employee per year 999 don't know

D. Studies _____% third level/technical Education 999 don't know

_____% University / Post graduates 999 don't know

4a. Has your organization a department of Human Resources?

Yes 1 No 0

4.b If yes, how many people approximately work in the Department of Human Resources of your organization?

In total _____ Male _____ Female _____

4c. If no, who has the major responsibility in the personal/HR issues? (please tick only one)

A. CEO/ General Director 1

B. Administrative Director 2

- C. Financial Director 3
 - D. Production Director 4
 - E. Marketing /Sales Director 5
 - F. General Manager 6
 - G. Others. (Please specify) 7
-

5. Does the person responsible for the Human Resources department take part in the Board Committee or any equivalent organ?

- 1 Yes 0 No

6. Which was the recruitment source of the person responsible for human resources Department? (please, tick only one answer)

- A. From the HR department 1
- B. From non HR specialists inside your organization 2
- C. From HR specialists outside of the organization 3
- D. From non HR specialists outside of the organization 4

7. To what extent does your organization outsource to external suppliers the job of the areas mentioned hereby?

	Not Outsourced			Completely Outsourced	
A. Payroll	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Pensions	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Benefits	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
D. Training and Development	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
E. Work force reduction/ outplacement	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
F. HR Information System	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
G. Recruitment	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
H. Selection	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
I. Processing routine questions from Managers/employees.(e.g. HR call centre)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

8. Has your organization a:

	Yes, and it is written	Yes, but it is not written	Not Have
A. Corporate Mission	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Corporate Strategy	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. HRM Strategy	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. Corporate Values statement	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
E. Diversity Statement	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
F. Code of Ethics	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
G. Corporate Social Responsibility (CSR)* statement	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
H. Communication policy	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

*CSR generally refers to the practice of doing a business in ways that goes beyond what is normally required by law to reach higher ethical and public expectations.

9. Si su organización tiene una estrategia corporativa ¿en qué grado está implicada en el desarrollo de la estrategia la persona responsable de la gestión de los RRHH? (marque sólo una)

9. If your organization has a business strategy in which grade is the person responsible for human resources involved in its development? (tick only one)

- A. From the beginning 3
- B. By later consultations 2
- C. On implementation 1
- D. It is not consulted 0

10. Who has the main responsibility for important policy decisions to apply in the following issues?

	Line management	Line management in consultation with HR Department	HR Department in consultation with Line management	HR Department
A. Pay and benefits	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Recruitment and selection	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Training and development	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
D. Labor relations	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
E. Labor Force increases/reduction	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

11. Which Human Resources information system has your organization?

- A. A number of HR tools/modules separated (e.g. recruitment system module. Performance Management module) 1
- B. An independent system for HR 2

- C. An interface system integrated into a broader management information system (MIS, ERP, etc.) 3
- D. Do not have HR computerized information system 0 * (Go to question 14)

12. In which of the following sections does your organization use the human resources computer system?

	Yes	No
A. Personal records	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Payroll	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Benefits	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. Time and Presence records	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
E. Recruitment and selection	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
F. Training and development	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
G. Performance management	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
H. Career and succession planning	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
I. Working Schedule	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
J. Health and security	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
K. HR performance measurement (HR Metrics)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
L. Provide information about HR, policies, practices	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
M. Other, please specify		

13. Your computer system in human resources (HRIS) includes

- A. Managerial self service Yes 1 No 0
(online Tools whereby managers can complete HR processes)
- B. Personnel self service Yes 1 No 0
(online Tools whereby personnel can access information and do simple HR tasks, such as personal information maintenance)

14. To what extent is the human resource department evaluated? (tick only one)

- | | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Not at all | To a small extent | To some extent | To a great extent | To a very great extent |
| <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

15. If your organization evaluates the Human Resource function, which views are considered in evaluation its performance?

	Yes	No
A. Top Management	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Line Management	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Employees	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. HR function itself	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
E. Other (please specify)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

16. Which do you consider are the main challenges for human resources in your organization in the next three years? (list them please)

- A _____
- B _____
- C _____

SECTION II: STAFFING PRACTICES

1. How did the total number of employees of your organization change in the last three years (in full time equivalents)? (tick only one)

Decreased by				Did not change	Increased by			
50+%	25-49%	10-24%	0-9%	0%	0-9%	10-24%	25-49%	50+%
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9

- 2a. If the number of employees has decreased, to what extent have you used one of the following methods to reduce the number of people employed”?

	Never			Almost always	
A. Recruitment freeze	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
B. Early retirement	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
C. Voluntary redundancies	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
D. Compulsory redundancies	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
E. Internal relocation (among group’s companies)	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
F. Non temporary contracts renewals	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
G. Subcontracting/Outsourcing	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
H. Other, please specify	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

- 2b. If you used outsourcing to reduce the number of employees in the last three years, by what percentage had been done through outsourcing?

Less than 5%	5-9%	10-19%	20-29%	30-49%	50% and over
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

3. Please indicate for each staff category that figures hereby, which of the following recruitment method you used (tick all that are applicable)

	Managerial positions	Professionals/ Technical	Administrative	Manual Worker
A. Internal recruitment	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
B. Recruitment Agencies/ consulting co.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 4
C. Newspaper / Magazines advertisement	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
D. Word of mouth	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
E. Company's website publication	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
F. Commercial websites publication	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
G. Through educational institutions	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
H. Speculative application/ Applicants asking for vacancies dropping their CV	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
I. Employment agencies/Job centers	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
J. Other, please specify	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1

4. Please, tick which of the following selection methods are usually used in your organization? (tick the ones that are applicable)

	Managerial positions	Professionals/ Technical	Clerical	Manual Worker
A. Interview panel	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Personal interviews	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Application forms	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
D. Psychometric Test	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
E. "Assessment centers"	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
F. Graphology	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
G. References	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
H. Ability tests	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
I. Technical Tests	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
J. Other, (specify)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

5. Has your organization got directed programs specifically to one of the following groups to improve their participation their labor force?

Directed Programs related to:
 Recruitment Training Career progression

For following groups of people:

A. Ethnic minorities	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
B. Workers above 50 years old	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
C. Handicapped workers	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
D. Women	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
E. Women returning to job market	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
F. Low skilled job	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
G. Young workers (below age 25)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
H. Others, please specify	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3

6. Please, indicate the approximate proportion of your organization employees that are in some of the following modalities of work

	Not used	0-5%	6-10%	11-20%	21-50%	>50%
A. Weekend work (working only Saturday and/or Sunday)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
B. Shift work (working successively on one of the consecutive periods into which the 24 hours day is divided)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C. Overtime (overtime beyond normal added time on a working day or shift)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D. Annual Hours contract (the contract allows to vary the number of hours worked in a period, given the annual working hours agreed)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
E. Part time work (working day below the number of hours agreed on the pact or the full time working day state by law)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
F. Shared job position (2 or more workers taking shifts to assure that position is always covered.)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
G. Flexible working time (worker can determine the use of certain hours around the core fixed working time)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
H. Temporary (workers hired for a number of hours, weeks, months).	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
I. Fixed term contracts (workers hired until the end of a project or service specified by contract)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
J. Homebased Work (workers that has his home as work place but are not electronically connected to the organization)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
K. Teleworking (Workers with technological hardware that allows them to connect electronically to a fixed job position)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
L. Compressed working week (Workers that compress the total weekly working hours in fewer days or shift than usual)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

SECTION III: EMPLOYEE DEVELOPMENT

1. Has your organization got a formal appraisal system for the following categories of the "labor force"? If yes, what proportion of your labor force is actually evaluated by the regular use of a formal system of performance evaluation?

- | | | | | |
|---------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------|---------------------------------------|
| A. Management | No <input type="checkbox"/> 0 | Yes <input type="checkbox"/> 1 | if yes -----% assessed | <input type="checkbox"/> Don't know % |
| B. Professional/Technical | No <input type="checkbox"/> 0 | No <input type="checkbox"/> 1 | if yes -----% assessed | <input type="checkbox"/> Don't know % |
| C. Clerical | No <input type="checkbox"/> 0 | No <input type="checkbox"/> 1 | if yes -----% assessed | <input type="checkbox"/> Don't know % |
| D. Manual workers | No <input type="checkbox"/> 0 | No <input type="checkbox"/> 1 | if yes -----% assessed | <input type="checkbox"/> Don't know % |

2. If your organization has an appraisal system who take part in that evaluation process? (tick all those which correspond)

- | | Managerial | Professional/
Technical | Clerical | Manual
Workers |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Immediate supervisor | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| B. Supervisor's superior
(next superior level) | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| C. The employee (self assessment) | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| D. Subordinates | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| E. Same level workmates | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| F. Customers | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| G. Other, please specify | | | | |

3. Is the appraisal information used to take decisions in any of the following processes? (tick all those which correspond)

- | | Yes | No |
|---|----------------------------|----------------------------|
| A. Pay | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| B. Analysis of Training and development needs | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| C. Career plan | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| D. Work planning | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |

5. How many days a year, in average, does every employee receive of training in every professional category?

- | | | Don't know |
|---------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| A. Management | __ days per year per employee | <input type="checkbox"/> 999 |
| B. Professional/technical | __ days per year per employee | <input type="checkbox"/> 999 |
| C. Clerical | __ days per year per employee | <input type="checkbox"/> 999 |
| D. Manual workers | __ days per year per employee | <input type="checkbox"/> 999 |

6a. Does your organization evaluate systematically the effectiveness of your training?

- Sí 1 No 0

6b. If yes, which of the following ways does your organization use to evaluate the effectiveness of your training?

	Used	Not used
Total number of training days held by employee per year	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Reaching objectives set in the training and development plan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Impressions/ Reactions immediately after the course	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Job performance measured before and immediately after the training	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Job performance measured before and some months after the training	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Informal feedback given by line managers	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Informal feedback given by employees	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Return on Investment (ROI)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

7. To what extent do you use one of the following methods for the career development?

	Never				Almost always				
A. Special tasks or projects to stimulate learning	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4				
B. Involvement in tasks implying several functional areas	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4				
C. Involvement in project working teams	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4				
D. Networking	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4				
E. Formal career plans	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4				
F. Professional development Centers / consulting co.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4				
G. Succession Plans	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4				
H. Planned job Rotation	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4				
I. Programs for High potential managers	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4				
J. Experiential Programs (Moving into other company's departments in the same country or abroad)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4				

- | | | | | | |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| K. Temporary movement into other organizations. | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| L. Coaching | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| M. Mentoring | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Distance learning (computer based / e-learning) | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Other (please specify) | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

8. Which are in your organization the three most important areas regarding the need of training in the next three years?

A. _____

B. _____

C. _____

SECTION IV: COMPENSATION AND BENEFITS

1. How is the basic salary determined? (please, tick as many options as applicable for each category of staff)

	Management	Professional/ Technical	Administrative	Manual Workers
A. National / Industry Collective bargaining	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
B. Regional collective bargaining	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
C. By decisions at company / division / Firm level	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
D. By decisions at site level	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
E. Individually for each worker	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
F. Other please specify	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1

2. Does your organization offer some of the following (please, tick as many as applicable for each category of staff)

	Management	Professional/ Technical	Clerical	Manual Workers
A. Employee Share Plan	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 4
B. Profit sharing	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Stock options				
D. Flexible Benefits plan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
E. Performance link Payment	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
F. Bonus base on individual results/performance	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
G. Bonus base on Group results/performance	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

3. Does your organization offer some of the following plans beyond the ones established by legal requirements?

	Yes	No
A. Workplace Childcare (subsidized or not)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Childcare related expenses payment	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Long term leave without salary payment	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. Maternity leave	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
E. Paternity leave	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
F. Parental* leave	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
G. Pension / retirement plan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
H. Education/ training leave	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
I. Private Health care plan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

* Parental leave refers to leave given to any of the parents to take care of a child beyond maternal/paternal leave, for example in the case a child gets sick.

SECTION V: EMPLOYEE RELATIONS AND COMMUNICATION

1. Which proportion of the total number of employees of your organization is member of a "trade union"? (please round up the nearest percentage of the list)

- 1 0% 2 1-10% 3 11-25% 4 26-50%
5 51-75% 6 76-100% Don't Know

2a. To what extent do trade unions have influence in your organization?

- | Not at all | To a small extent | To some extent | To a great extent | To a very great extent |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

2b. Did the influence of the trade unions in your organization change during the last three years?

- 3 Has increased 2 same 1 Has decreased

3. Do you recognize trade unions for the purpose of the collective bargaining?

- 1 Yes 0 No

4. Has your organization a work committee between employees and employers?

- 1 Yes 0 No

5. Is your organization member of an employers' association?

- 1 Yes 0 No

6. If yes, to what extent do the services provided by the association meet your needs?

- | Not at all | | | | Totally |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

7. To what extent do you use the following methods to communicate important issues to your employees?

	Not at all				To a very great extent
A. Through employees' representative bodies (eg. in company committees or Union representatives)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Verbally, direct to employees	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Written, direct to employees	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
D. By electronic communication	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
E. Information to working teams/groups	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
F. Others. Please specify	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

8. Which employee categories are formally informed about the following subjects? (please tick down as many as applicable)

	Management	Professional Technical	Clerical	Manual Workers
A. Business strategy	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
B. Financial results	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
C. Organisation of work	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1

9. To what extent are the following methods of communication used by the employees to communicate their views to management?

	Not at all				To a very great extent
A. Directly to senior managers	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Through immediate supervisor	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Through labor/trade unions representatives	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

- | | | | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| D. Through works committee (employers and employees) | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| E. Through regular reunions with staff personnel | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| F. Information of working teams / groups | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| G. Suggestion plan | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| H. Attitude surveys | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| E. Electronic communication | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

SECTION VI: ORGANIZATIONAL DETAILS

1a. Is your organization

- 1 Private Sector
 If private, ¿are stocks traded on the stock market? Yes 1 No 0
- 2 Public Sector
 If Public, ¿is the organization A. National 1 B. Departmental (state) 2 C. Local 3
- 3 Not for profit
- 4 Mixed (public and private sector)
5. Others, please specify -----

1b. Is the business owned and/or controlled by primarily one family?

Yes 1 No 0

2. Please, indicate the main industry or services sector in which your organization operates (please tick only the option that best resemble the activity of your organization)

- | | |
|--|-----------------------------|
| A. Agriculture, hunting, fishing, forestry | <input type="checkbox"/> 1 |
| B. Energy and water | <input type="checkbox"/> 2 |
| C. Chemical products: extraction and processing of non-energy minerals | <input type="checkbox"/> 3 |
| D. Metal Industry, mechanical electric and instrument engineering; office machinery and for data processing | <input type="checkbox"/> 4 |
| E. Other manufacturing industries (such as food, drink and tobacco; textiles; clothing; paper, printing and publishing; processing of rubber and plastics, etc.) | <input type="checkbox"/> 5 |
| F. Construction and civil engineering | <input type="checkbox"/> 6 |
| G. Retail and distribution; hotels; catering; repairs | <input type="checkbox"/> 7 |
| H. Transport & Communication (e.g. rail, postal services, telecoms, etc) | <input type="checkbox"/> 8 |
| I. Banking; finance; insurance; business services (e.g. consultancies, Public Relations and advertising law firms, etc.) | <input type="checkbox"/> 9 |
| J. Personal, domestic, recreational services | <input type="checkbox"/> 10 |
| K. Health Services | <input type="checkbox"/> 11 |
| L. Other Services (e.g. television and radio, R&D, charities, etc.) | <input type="checkbox"/> 12 |
| M. Education (includes universities and post university) | <input type="checkbox"/> 13 |
| N. Social Services | <input type="checkbox"/> 14 |
| O. Public administration | <input type="checkbox"/> 15 |
| P. Others (please specify) | <input type="checkbox"/> 16 |

3. What percentage of the operative costs are labor costs?

_____ % of operating costs 999 don't know

4. If you are a private organization, how would you say were the brute incomes during the last 3 years?

- A. Very much larger than costs 1
- B. Enough to obtain a small profit 2
- C. Enough to break even 3
- D. Not Enough to cover costs 4
- F. So low that has produced considerable losses 5

5. In comparison with other organizations of your sector, how would you rate the results of your organization regarding the following parameters? (tick only one per area)

	Poor or at the low end of industry	Below average	At Average or same to competition	Better than average Superior	
A. Service quality	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
B. Level of productivity	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C. Profitability	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D. Rate of innovation	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
E. Performance of stock market	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
F. Environmental issues	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

6. How would you describe the market/s for the products or services of your organization? (please tick only one)

- A. Local area 1
- B. Regional 2
- C. National 3
- D. Continent wide 4
- E. World wide 5

7. Is the market you serve?

1 Growing 2 Same 3 Declining

8. Was your organization involved in one of the following changes in the last 3 years? (tick all those which correspond)

	Yes	No
A. Acquisition of another organization	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Takeover by another organization	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Merger	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. Relocation	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
E. Demerger	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

9. If you answer yes in any of the above questions (in Q8) in what moment of the process was the department of human resources involved? (tick only one)

- A. From the beginning 3
- B. Through a posterior consultation 2
- C. On implementation 1
- D. Was not consulted 0

10. In which country are the corporate head quarters based? (please, refer to the head office if your organization takes part of a group)

11. If your organization is part of a larger group of companies or division, etc (including public sector organizations) please indicate where are the policies on the following aspects mainly decided.

	International Headquarter	National Headquarter	Filial, Subsidiary / department, division,	Site / Local office
A. Pay and benefits	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Recruitment and selection	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Training and development	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
D. Labor relations	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
E. Labor force expansion/reduction	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
F. Management development	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

12. When was your organization established (YYYY)?

_____ 999 Don't know

PERSONAL DETAILS

13. Are you the most senior Human Resources manager of your organization?

1 Yes 0 No

14. Are you: 1 Male 2 Female

15. If you are a specialist in human resources management, how long have you been working in a specialist HR or Training job position?

___ years 999 Not applicable

16a. Do you have a university degree?

1 Yes 0 No

16b. If yes, in which academic field did you study for your most advanced degree? (tick only the main one).

- | | | | |
|----------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| A. Business Administration | <input type="checkbox"/> 1 | E. Law | <input type="checkbox"/> 5 |
| B. Economics | <input type="checkbox"/> 2 | F. Engineering | <input type="checkbox"/> 6 |
| C. Social or behavioral sciences | <input type="checkbox"/> 3 | G. Natural Sciences | <input type="checkbox"/> 7 |
| D. Humanities/Fine Art/Languages | <input type="checkbox"/> 4 | H. Other, please specify _____ | <input type="checkbox"/> 8 |

THANK YOU FOR TAKING THE TIME TO COMPLETE THIS QUESTIONNAIRE