

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Departamento de Organización de Empresas



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

TESIS DOCTORAL

Los programas de alto rendimiento (HIWP) como respuesta a los retos de los responsables de gestión de recursos humanos, y su impacto en resultados. Comprobación de un modelo de medida formativo

Presentada por:

Amable Juárez Tárraga

Dirigida por:

Dr. Juan Antonio Marín García

Valencia, Diciembre 2015

Los programas de alto rendimiento (HIWP) como respuesta a los retos de los responsables de gestión de recursos humanos, y su impacto en resultados. Comprobación de un modelo de medida formativo

Agradecimientos

La realización de esta tesis no hubiera sido posible sin el apoyo, orientación y colaboración de mi director Juan A. Marín-García, sin él este proyecto no habría visto la luz.

Agradecer especialmente al Dr. George Benson por los datos aportados, y a mi familia, por estar siempre ahí y por el tiempo que les he robado para dedicarlo a este proyecto.

-A-

Nico, Iván, África y Aitor

Los programas de alto rendimiento (HIWP) como respuesta a los retos de los responsables de gestión de recursos humanos, y su impacto en resultados. Comprobación de un modelo de medida formativo

Título: *Los Programas de Alto Rendimiento (HIWP) como respuesta a los retos de los responsables de Gestión de Recursos Humanos, y su impacto en resultados. Comprobación de un modelo de medida formativo.*

Autor: Amable Juárez Tárraga

Director: Dr. Juan A. Marín García

Resumen

En el marco de las investigaciones en Sistemas de Gestión de Recursos Humanos, y más concretamente en las relacionadas con el uso de Programas de Alto Rendimiento/Implicación (HIWP - High Involvement Work Programs en inglés), uno de los aspectos más analizados es entender cómo estos afectan a los resultados de la empresa (Becker y Huselid, 2006; Bowen y Ostroff, 2004; Huselid, 1995) y conseguir descifrar lo que se ha identificado como “The black box”(Jiang et al., 2013).

En esta tesis doctoral se aborda el análisis de los HIWP y su repercusión en los resultados de la empresa desde una triple perspectiva. En primer lugar, y con el foco centrado en el ámbito profesional, nos planteamos identificar en qué medida la implantación y el uso de los HIWP forma parte de las prioridades que se plantean los directivos de recursos humanos en las empresa, y si el uso de estos programas contribuye a resolver los desafíos y retos a los que se enfrentan los profesionales en su trabajo diario. En segundo lugar, y más centrados en el ámbito académico, nos planteamos identificar cómo los investigadores del área de recursos humanos han abordado en los últimos años la evaluación de los resultados de las empresas cuando abordan el análisis de esta “black box”, distinguiendo entre los resultados financieros y operativos, y entre los resultados objetivos y subjetivos, con objeto de analizarlos, compararlos, y, en el caso concreto de los indicadores financieros, detectar los más ampliamente utilizados. Finalmente, una vez identificados los intereses de los profesionales y la forma en la que se pueden medir los resultados de las empresas, nos planteamos comprobar el modelo de medida de uno de los cuestionarios que en el ámbito de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos ha sido más ampliamente utilizado por los investigadores para evaluar el uso y la repercusión de los HIWP, el cuestionario desarrollado por Lawler (1986). Este cuestionario plantea un modelo de caracterización de los HIWP conformado por cuatro constructos: Comunicación, Formación, Remuneración y Participación. Para comprobar la validez de esta herramienta se ha utilizado un software de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) utilizando los datos de tres muestras de diferentes años y países, aplicando un enfoque formativo.

Este triple enfoque nos permite analizar desde diferentes perspectivas el complejo entramado que configura esta “black box” con el objetivo de aportar datos que consideramos relevantes tanto para el ámbito académico como para el profesional, así como identificar líneas de investigación que permitan en el futuro avanzar en el conocimiento de las relaciones entre los HIWP y los resultados de las empresas, y disminuir la brecha que en este ámbito existe entre académicos y profesionales.

Palabras clave: *RRHH; recursos humanos; revisión sistemática de literatura; retos y desafíos; CHRO; modelo formativo; PLS-SEM; Programas de Alto Rendimiento; HIWP; indicadores financieros; indicadores operativos; indicadores subjetivos*

Los programas de alto rendimiento (HIWP) como respuesta a los retos de los responsables de gestión de recursos humanos, y su impacto en resultados. Comprobación de un modelo de medida formativo

Title: *High Involvement Work Programs (HIWP) in response to challenges facing the Chief Human Resource Officers and their impact on performance. Assessment of a formative measurement model.*

Author: *Amable Juárez Tárraga*

Director: *Dr. Juan A. Marín García*

Summary

Within the framework of research into Human Resources Management Systems, and more specifically those related to the use of High Involvement Work Programs (HIWP), one of the most analyzed features is to understand how they affect the performance (Becker and Huselid, 2006; Bowen and Ostroff, 2004; Huselid, 1995) and find a way to decipher what has been identified as "The black box" (Jiang et al, 2013.).

This doctoral thesis deals with an analysis of the HIWPs and their repercussion on company performance from a threefold perspective. First, through highlighting the professional environment, we set out to identify the extent to which implementing and using the HIWPs are part of the priorities faced by human resource managers in companies, and whether the use of these programs contributes toward solving the challenges and issues faced by professionals in their daily work. Second, focusing more on the academic side, we set out to identify how researchers from the area of human resources have tackled assessment of company performance when dealing with an analysis of this "black box", differentiating between financial and operating results, and between objective and subjective results. The aim is to analyze them and compare them and, - specifically in the case of financial indicators-, to detect those that are most used. Finally, once professional interests have been identified and how company performance can be measured, we considered the checking of the measurement model of one of the questionnaires that has been most widely used by researchers in the area of Human Resources Management Systems to evaluate the use and impact of the HIWPs; the questionnaire developed by Lawler (1986). This questionnaire proposes a model of characterizing the HIWPs which is made up of four constructs: Communication, Training, Remuneration and Participation. To check the validity of this tool, partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) software was employed, using data from three samples from different years and countries, by applying a formative approach.

This three-pronged approach allows us to analyze the complex structure making up this "black box" with the aim of providing data we consider as relevant both in academic and professional fields, as well as identifying lines of research that will enable us to gain greater awareness in the future of the relationships between HIWPs and company performance, and to narrow the gap that currently exists between academics and practitioners.

Key words: *HHRR; human resource; systematic literature review; challenges; CHRO; formative model; PLS-SEM; High involvement work practices; HIWP; financial indicators; operative indicators; subjective indicators*

Los programas de alto rendimiento (HIWP) como respuesta a los retos de los responsables de gestión de recursos humanos, y su impacto en resultados. Comprobación de un modelo de medida formativo

Títol: *Els Programes d'Alt Rendiment (HIWP) com a resposta als reptes dels responsables de Recursos Humans, i el seu impacte en resultats. Comprovació d'un model de mesura formatiu.*

Autor: *Amable Juárez Tárraga*

Director: *Dr. Juan A. Marín García*

Resum

En el marc de les investigacions en Sistemes de Gestió de Recursos Humans, i més concretament en les relacionades amb l'ús de Programes d'Alt Rendiment/Implicació (HIWP - High Involvement Work Programs en anglès), un dels aspectes més analitzats és entendre com estos afecten els resultats de l'empresa (Becker i Huselid, 2006; Bowen i Ostroff, 2004; Huselid, 1995) i aconseguir desxifrar el que s'ha identificat com "The black box" (Jiang et al., 2013).

En esta tesi doctoral s'aborda l'anàlisi dels HIWP i la seua repercussió en els resultats de l'empresa des d'una triple perspectiva. En primer lloc, i amb el focus centrat en l'àmbit professional, ens plantegem identificar en quina mesura la implantació i l'ús dels HIWP forma part de les prioritats que es plantegen els directius de recursos humans en les empreses, i si l'ús d'estos programes contribueix a resoldre els desafiaments i reptes a què s'enfronten els professionals en el seu treball diari. En segon lloc, i més centrats en l'àmbit acadèmic, ens plantegem identificar com els investigadors de l'àrea de recursos humans han abordat en els últims anys l'avaluació dels resultats de les empreses quan aborden l'anàlisi d'esta "black box", distingint entre els resultats financers i operatius, i entre els resultats objectius i subjectius, a fi d'analitzar-los, comparar-los, i, en el cas concret dels indicadors financers, detectar els més àmpliament utilitzats. Finalment, una vegada identificats els interessos dels professionals i la forma en què es poden mesurar els resultats de les empreses, ens plantegem comprovar el model de mesura d'un dels qüestionaris que en l'àmbit dels Sistemes de Gestió de Recursos Humans ha sigut més àmpliament utilitzat pels investigadors per a avaluar l'ús i la repercussió dels HIWP, el qüestionari desenrotllat per Lawler (1986). Este qüestionari planteja un model de caracterització dels HIWP conformat per quatre constructes: Comunicació, Formació, Remuneració i Participació. Per a comprovar la validesa d'esta ferramenta s'ha utilitzat un programari d'equacions estructurals per mínims quadrats parcials (PLS-SEM) utilitzant les dades de tres mostres de diferents anys i països, aplicant un enfocament formatiu.

Este triple enfocament ens permet analitzar des de diferents perspectives el complex entramat que configura esta "black box" amb l'objectiu d'aportar dades que considerem rellevants tant per a l'àmbit acadèmic com per al professional, així com identificar línies d'investigació que permetran en el futur avançar en el coneixement de les relacions entre els HIWP i els resultats de les empreses, i disminuir la bretxa que en este àmbit existeix entre acadèmics i professionals.

Los programas de alto rendimiento (HIWP) como respuesta a los retos de los responsables de gestión de recursos humanos, y su impacto en resultados. Comprobación de un modelo de medida formativo

INDICE

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....	13
INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA TESIS	16
METODOLOGÍA	17
RESÚMENES EXTENDIDOS DE LOS CAPÍTULOS	18
CAPITULO 2. ¿QUÉ LES PREOCUPA A LOS MANDOS QUE DESARROLLAN FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS?	25
INTRODUCCIÓN	28
DESAFÍOS Y RETOS DE LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS	28
METODOLOGÍA	30
DESCRIPCIÓN DE LOS ESTUDIOS/INFORMES UTILIZADOS	32
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RETOS Y DESAFÍOS QUE AFECTAN A LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS	35
SOLUCIONES ADOPTADAS PARA RESPONDER A LOS RETOS.....	42
CONCLUSIONES	45
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA.....	46
CAPITULO 3. USO DE INDICADORES FINANCIEROS PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS DE ALTA IMPLICACIÓN	51
MARCO TEÓRICO	54
INDICADORES FINANCIEROS.....	56
CONCLUSIONES	59
CAPITULO 4. COMPROBACIÓN DE UN MODELO DE MEDIDA DE HIWP Y DE SU CAPACIDAD PREDICTIVA DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES, MEDIDA A TRAVÉS DE LOS RESULTADOS PERCIBIDOS POR EL MANDO	63
RESUMEN	65
INTRODUCCIÓN	66
EL MODELO DE LAWLER. LA “BLACK BOX” ENTRE HIWP Y LA PERFORMANCE.....	68
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	77
CONCLUSIONES, LIMITACIONES E INVESTIGACIÓN FUTURA.....	91
CAPITULO 5. CONCLUSIONES	93
APORTACIONES DE INTERÉS EMPRESARIAL.....	95
<i>Perspectiva “Retos y desafíos”</i>	<i>95</i>
<i>Perspectiva “indicadores usados para evaluar la incidencia de los HIWP en la performance empresarial”.....</i>	<i>96</i>
<i>Perspectiva “Cómo evaluar el uso de los HIWP y su vinculación con la performance empresarial” ..</i>	<i>96</i>
APORTACIONES DE INTERÉS ACADÉMICO-CIENTÍFICO	96
<i>Perspectiva “Retos y desafíos”</i>	<i>96</i>
<i>Perspectiva “indicadores usados para evaluar la incidencia de los HIWP en la performance empresarial”.....</i>	<i>97</i>
<i>Perspectiva “Cómo evaluar el uso de los HIWP y su vinculación con la performance empresarial” ..</i>	<i>97</i>
LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	97
BIBLIOGRAFÍA	99

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. LOS 20 RETOS Y DESAFÍOS MÁS FRECUENTES, ORDENADOS SEGÚN SU PRIORIDAD A CORTO PLAZO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, A PARTIR DE LOS DATOS DE LOS INFORMES ANALIZADOS)	37
TABLA 2. DIFERENCIAS ENTRE EL NIVEL DE PRIORIDAD DE LOS DESAFÍOS A CORTO Y LARGO PLAZO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	39
TABLA 3. EVOLUCIÓN INTRA-INFORME DEL NIVEL DE PRIORIDAD DE LOS DESAFÍOS PARA EL FUTURO. (FUENTE: BCG, SERIE “CREATING PEOPLE ADVANTAGE”).....	40
TABLA 4. QUÉ LES PREOCUPA A LOS CEO’S, A NIVEL GLOBAL Y SOBRE LA FUNCIÓN DE RRHH. FUENTE (PWC, 2013; PWC, 2014; PWC Y WFPMA, 2005)).....	41
TABLA 5. SOLUCIONES ADOPTADAS Y SU RELACIÓN CON LOS RETOS (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)	44
TABLA 6 - TABLA DATOS DESCRIPTIVOS DE LOS INFORMES ANALIZADOS.....	47
TABLA 7 - DESAFÍOS IDENTIFICADOS PARA EL PERIODO ANALIZADO	48
TABLA 8 - DESAFÍOS IDENTIFICADOS PARA EL FUTURO, EN CADA UNO DE LOS PERIODOS ANALIZADOS	49
TABLA 9. INDICADORES FINANCIEROS UTILIZADOS EN LOS ARTÍCULOS ANALIZADOS.	57
TABLA 10. INVESTIGACIONES CONSULTADAS.	61
TABLA 11. CONSTRUCTOS HIWP. FUENTE (LAWLER III ET AL., 1998; LAWLER III ET AL., 2001)	69
TABLA 12. INDICADORES QUE FORMAN PARTE DEL CONSTRUCTO “RESULTADOS PERCIBIDOS”. FUENTE (CONCI, 2012).....	70
TABLA 13. TRANSFORMACIÓN DE LOS VALORES DE LOS ÍTEMS DE HIWP	72
TABLA 14. TRANSFORMACIÓN DE LAS PREGUNTAS SOBRE EL USO GLOBAL DE HIWP EN UNA VARIABLE MONOITEM REFLECTIVA	74
TABLA 15. OUTER WEIGHT MÁXIMO DE CADA CONSTRUCTO FORMATIVO	74
TABLA 16. INDICADORES DE COMUNICACIÓN	78
TABLA 17. INDICADORES DE FORMACIÓN	78
TABLA 18. INDICADORES DE REMUNERACIÓN.....	78
TABLA 19. INDICADORES DE PARTICIPACIÓN	79
TABLA 20. EVALUACIÓN DE LA MULTICOLINEALIDAD DE CADA UNO DE LOS CONSTRUCTOS	80
TABLA 21. COLINEALIDAD DE TODOS LOS INDICADORES DEL CONSTRUCTO DE SEGUNDO ORDEN HIWP	81
TABLA 22. EVALUACIÓN DE LA SIGNIFICACIÓN Y RELEVANCIA.....	82
TABLA 23. OUTER LOADING- EVALUACIÓN DE LA CONSISTENCIA INTERNA DE LOS ÍTEMS DE PERFORMANCE.	83
TABLA 24. COMPOSITE RELIABILITY- EVALUACIÓN DE LA FIABILIDAD DEL CONSTRUCTO DE PERFORMANCE.....	83
TABLA 25. AVE- EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ CONVERGENTE DEL CONSTRUCTO DE PERFORMANCE.....	84
TABLA 26. EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ DISCRIMINANTE - FORNELL-LACKER C.....	84
TABLA 27. EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ DISCRIMINANTE -- CROSS LOADINGS	84
TABLA 28. EVALUACIÓN DE LA SIGNIFICATIVIDAD (T-VALUE) DE LOS WEIGHT EN EL CONSTRUCTO DE SEGUNDO ORDEN.....	84
TABLA 29. EVALUACIÓN DE LOS PESOS EN EL CONSTRUCTO DE SEGUNDO ORDEN.	85
TABLA 30. EVALUACIÓN DE LA COLINEALIDAD EN EL MODELO DE ESTRUCTURA.	86
TABLA 31. EVALUACIÓN DE LA SIGNIFICATIVIDAD (T-VALUE) DEL PATH-COEFFICIENT EN EL MODELO DE ESTRUCTURA.	86
TABLA 32. EVALUACIÓN DE LOS COEFICIENTES PATH EN EL MODELO DE ESTRUCTURA.	86
TABLA 33. R ² DE LA VARIABLE DEPENDIENTE (CONSTRUCTO “PERFORMANCE”) PARA LAS TRES MUESTRAS ANALIZADAS	86
TABLA 34. PESOS DE LOS CONSTRUCTOS	90

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PERSPECTIVA DE ANÁLISIS DE LOS HIWP Y SU REPERCUSIÓN EN RESULTADOS ABORDADA EN LA TESIS	16
FIGURA 2. ARQUITECTURA DE PROGRAMAS DE HIWP SEGÚN EL MODELO AMO. FUENTE: (MARIN-GARCIA, 2013).....	30
FIGURA 3. CONDICIONANTES EXTERNOS E INTERNOS QUE TIENEN MAYOR IMPACTO EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, Y CONDICIONAN LOS RETOS Y DESAFÍOS. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE ((PWC, 2013; PWC, 2014; PWC, 2015)).	35
FIGURA 4. RETOS Y DESAFÍOS PARA EL PERIODO. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA.	38
FIGURA 5. RETOS Y DESAFÍOS PARA EL FUTURO. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA.	38
FIGURA 6: RELACIONES ENTRE HIWP Y RESULTADOS EMPRESARIALES. FUENTE COMBS (2006)	55
FIGURA 7: SISTEMÁTICA DE CÁLCULO MÁS UTILIZADA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, A PARTIR DE LOS DATOS OBTENIDOS.....	58
FIGURA 8. EL MODELO DE PARTIDA A COMPROBAR. A PARTIR DE (LAWLER III, 1986; MARIN-GARCIA Y CONCI, 2013)	67
FIGURA 9. MODELO UTILIZADO PARA EVALUAR LA VALIDEZ CONVERGENTE DEL MODELO DE MEDIDA DE HIWP FORMATIVO	79
FIGURA 10. MUESTRA EEUU 1996. SIGNIFICATIVIDAD (T-VALUE) Y PATH COEFFICIENT DEL MODELO DE ESTRUCTURA.	87
FIGURA 11. MUESTRA EEUU 1999. SIGNIFICATIVIDAD (T-VALUE) Y PATH COEFFICIENT DEL MODELO DE ESTRUCTURA.	87
FIGURA 12. MUESTRA ESPAÑA 1997. SIGNIFICATIVIDAD (T-VALUE) Y PATH DEL MODELO DE ESTRUCTURA.....	88
FIGURA 13. MUESTRA EEUU1996. PATH DEL MODELO DE ESTRUCTURA Y WEIGHTS/LOADS DEL MODELO DE MEDIDA.	88
FIGURA 14. MUESTRA EEUU1999. PATH DEL MODELO DE ESTRUCTURA Y WEIGHTS/LOADS DEL MODELO DE MEDIDA.	89
FIGURA 15 MUESTRA ESPAÑA 1997. PATH DEL MODELO DE ESTRUCTURA Y WEIGHTS/LOADS DEL MODELO DE MEDIDA.....	89

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

Introducción

Los programas de Alto Rendimiento/Implicación (HIWP en inglés) son un conjunto de programas que actúan sinérgicamente y mejoran la eficiencia organizativa al crear condiciones laborales que incrementan la satisfacción del trabajador, le incentivan a vincularse con la organización y a desempeñar mejor sus tareas (Huselid, 1995).

Tanto la identificación de los programas de Gestión de Recursos Humanos, como su relación con los resultados de las empresas han sido objeto de multitud de metaanálisis y de estudios recopilatorios en los últimos años, tanto desde un enfoque más académico (Boxall, 2012; Combs et al., 2006; Jiang et al., 2012; Marin-Garcia, 2013; Perello-Marin y Ribes-Giner, 2014; Subramony, 2009), como desde un enfoque más profesional (Rynes et al., 2002; Stone y Deadrick, 2015). Sin embargo, los HIWP no son todavía un cuerpo establecido de teoría, sino un área controvertida de efervescencia teórica y de indudable interés para la investigación (Boxall, 2012), por múltiples razones:

- La falta de consenso en la identificación de los HIWP
- La existencia de datos dispares sobre el efecto de los HIWP en el rendimiento de las empresas (medido tanto con indicadores financieros como no financieros), que plantean dudas sobre la relación de causalidad entre el uso de HIWP y los resultados de las empresas
- La existencia de algunas notas discordantes a nivel metodológico, que están todavía pendientes de resolver

En este contexto, esta tesis persigue aportar conocimiento a la comunidad académica y profesional en el ámbito de los HIWP, que contribuya a que estos programas se consoliden como un cuerpo establecido de teoría, y se refuerce su uso en el ámbito profesional, como palanca para la mejora de los resultados. Para ello definimos el problema a abordar en este trabajo del siguiente modo: “Los programas de alto rendimiento (HIWP) como respuesta a los retos de los responsables de gestión de recursos humanos, y su impacto en resultados. Comprobación de un modelo de medida formativo”.

La tesis está compuesta por cinco capítulos, un primer capítulo de introducción, tres capítulos que están configurados con estructura de artículo, y por lo tanto pueden ser leídos autónomamente, y un capítulo final que recoge las conclusiones, limitaciones y líneas de investigación futura. De los capítulos intermedios configurados como artículos, uno ya ha sido publicado (capítulo 3), otro está en fase de traducción para enviar a revista (capítulo 2), y el capítulo 4 está en fase de elaboración para obtener la versión definitiva de artículo. Debido a esta configuración, y aunque el trabajo es conceptualmente una unidad, es posible que la estructura exija una introducción que facilite al lector la aproximación al documento, por lo que este es el principal objetivo de este capítulo: contextualizar el documento para permitir al lector el acceso a la información relevante.

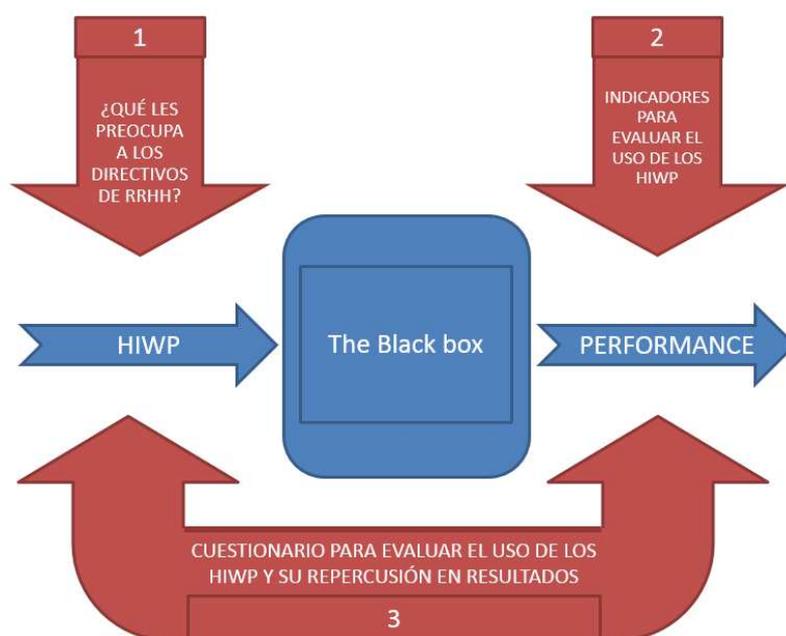
Para ello se exponen a continuación brevemente las preguntas a las que trata de responder el trabajo de investigación realizado y cuyo principal resultado final es esta tesis doctoral, explicitando la estructura formal de la tesis conectando los capítulos que la conforman con las preguntas de investigación. Después describimos la metodología de investigación aplicada y, por último, se desarrolla un resumen extendido de los capítulos, que tienen, como se ha dicho, estructura de artículo, y que dan respuestas a las preguntas de investigación que planteadas.

Objetivos de la investigación y estructura de la tesis

El análisis de los HIWP y su repercusión en los resultados de la empresa se aborda en este trabajo desde una triple perspectiva, tal y como se muestra en la Figura 1.

En primer lugar, y con el foco en el ámbito profesional, nos planteamos identificar qué les preocupa a los mandos que desarrollan funciones de recursos humanos en las empresas, y descubrir si los programas de alta implicación/rendimiento (HIWP) están incluidos o dan respuesta a las prioridades y retos a los que se enfrentan. En segundo lugar, y más centrados en el ámbito académico, analizaremos qué indicadores han utilizado los investigadores del área de recursos humanos para evaluar la relación entre los HIWP y el rendimiento empresarial, prestando especial atención a los indicadores financieros, y por último, una vez identificados los intereses de los profesionales en este ámbito y la forma en la que se han medido los resultados, nos planteamos comprobar el modelo de medida de uno de los cuestionarios que ha sido más ampliamente utilizado por los investigadores para evaluar el uso y la repercusión de los HIWP, el cuestionario de Lawler (1986).

Figura 1. Perspectiva de análisis de los HIWP y su repercusión en RESULTADOS abordada en la tesis



Los objetivos concretos planteados en la tesis son:

1. Qué les preocupa a los responsables de recursos humanos:
 - Principales retos a los que han de dar respuesta, teniendo en cuenta los condicionantes internos y externos que los determinan
2. Qué soluciones adoptan para afrontar estos retos:
 - Qué programas están siendo prioritarios en la gestión de personas, y si estos programas se corresponden con los tradicionalmente identificados como High Involvement Work Programs (HIWP)
 - En qué medida los programas implantados dan respuesta a los retos identificados.
3. Identificar qué indicadores se han utilizado en la última década para evaluar la relación entre los HIWP y el rendimiento empresarial.
4. Identificar, en el caso del uso de indicadores financieros, cuales son los más utilizados.

5. Comprobar el modelo de medida de los HIWP del cuestionario de Lawler (1986) como modelo formativo.
6. Analizar la capacidad predictiva del modelo planteado.

Los objetivos 1 y 2 se abordan en el capítulo 2, los objetivos 3 y 4 en el capítulo 3, y por último los objetivos 5 y 6 son abordados en el capítulo 4.

Metodología

En esta tesis se han combinado los tres tipos de investigación que Sarabia (1999) plantea como imprescindibles en una tesis doctoral: investigación descriptiva, exploratoria y explicativa. La componente de investigación descriptiva se ha utilizado para acotar, ordenar, caracterizar y clasificar los diferentes objetivos de la investigación (problemas planteados). A partir de estos datos se aborda la etapa de investigación exploratoria, con el objetivo de aportar información y comprensión sobre la situación y los datos disponibles acerca del problema planteado. Finalmente hay una componente de investigación explicativa, en la que, utilizando diferentes herramientas (estudio sistemático de literatura, análisis de datos mediante herramientas estadísticas) se identifican/determinan las causas y los efectos del fenómeno analizado, para contribuir a la mejora del conocimiento, no sólo en el ámbito académico, sino también en el ámbito profesional.

Este doble enfoque, aportar conocimiento al ámbito académico y al profesional, se ha aplicado de forma sistemática en las diferentes etapas de la investigación, con objeto de que este trabajo contribuya a disminuir la brecha que algunos autores apuntan que existe entre los académicos y profesionales del área de Gestión de Recursos Humanos (Cohen, 2007; Kaufman, 2012; Stone y Deadrick, 2015).

Los tres tipos de investigación (descriptiva, exploratoria y explicativa) se han abordado mediante la metodología general presentada por Cegarra (2004) quien propone las siguientes fases para un trabajo de investigación científica y tecnológica: Fase 1) planteamiento de objetivos, Fase 2) reunión de los datos, Fase 3) organización de datos, Fase 4) propuesta de solución, Fase 5) prueba de solución y Fase 6) resultados. Estas fases se han aplicado en los diferentes capítulos que componen la tesis doctoral, si bien es cierto que se han abordado de forma diferente, debido a la naturaleza de la investigación abordada en cada uno de ellos.

A nivel de herramientas utilizadas en cada capítulo, para abordar el análisis de los diferentes objetivos planteados, es importante destacar que en los capítulos 2 y 3, en los que prima la investigación descriptiva y exploratoria, se ha hecho uso de las revisiones de literatura, mientras que en el capítulo 4, en el que se aborda un análisis cuantitativo, se ha utilizado una herramienta informática para abordar la investigación explicativa realizada, basada en ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM).

Resúmenes extendidos de los capítulos

Capítulo 2 (artículo en fase de traducción para remitir a revista): What are the main problems/concerns for the people that develop human resource functions in the organization? / ¿Qué les preocupa a los mandos que desarrollan funciones de recursos humanos en las empresas?

El principal objetivo del capítulo es descubrir si los programas de recursos humanos de alto rendimiento/ implicación (HIWP) están incluidos o dan respuesta a las prioridades de los directivos de recursos humanos en las empresas. Para ello se identifican, a partir de las publicaciones previas, los retos y desafíos prioritarios para los mandos en las empresas, así como las soluciones que implantan para afrontarlos, y se evalúa si para responder a ellos se contempla el uso de los HIWP.

Para abordar este trabajo se ha realizado un análisis sistemático de literatura que nos ha dirigido a informes elaborados por consultoras y por asociaciones de directivos de Recursos Humanos. Este análisis nos ha permitido identificar que los HIWP se usan como palanca de cambio para hacer frente a los retos y desafíos a los que se enfrentan los mandos que desarrollan funciones de recursos humanos en las empresas, y destacan entre estos retos los relacionados con la gestión del talento y la mejora del liderazgo.

En la etapa de análisis, para relacionar los retos y desafíos con los HIWP, se ha adoptado la arquitectura del modelo AMO que contempla los constructos de Habilidades, Motivación y Oportunidades. Este modelo, que originalmente fue propuesto por Bayley (1993) como un modelo de gestión estratégica de recursos humanos, plantea que "los empleados desempeñan bien su trabajo cuando son capaces de hacerlo (ya que poseen las habilidades y conocimientos necesarios), tienen la motivación para hacerlo (porque están incentivados adecuadamente), y su entorno de trabajo ofrece el apoyo y medidas necesarias para su ejecución (oportunidad)".

El modelo AMO y el propuesto por Lawler (1986), aunque conceptualmente tienen orígenes distintos (Lawler centrado en los programas, y AMO centrado en la gestión de RRHH), en el ámbito de nuestro estudio tienen muchas similitudes, ya que el modelo AMO integra, aunque con una diferente estructura, el modelo de Lawler, que contempla los constructos de Formación, Comunicación, Participación y Remuneración:

- El constructo "Habilidades" del modelo AMO recoge el constructo "Formación" de Lawler
- El constructo "Motivación" de AMO, contempla el de "Remuneración" de Lawler
- El constructo "Oportunidades" recoge en síntesis los constructos de "Comunicación" y "empowerment" de Lawler

Como resultado del trabajo de análisis realizado, se han identificado los 20 retos principales a los que se enfrentan los directivos de RRHH, tanto a corto como a medio/largo plazo, y las soluciones que se adoptan en las empresas para afrontarlos. Respecto las soluciones, se han identificado un total de 33 actividades.

Entre los retos identificados destacan la gestión del talento y el liderazgo. La relevancia que tiene la gestión del talento, y el hecho de que se mantenga esta preocupación en los últimos años, pone de manifiesto la existencia de un déficit de capacidad en las empresas para afrontar este reto.

Teniendo en cuenta lo ya mencionado sobre la falta de consenso entre los investigadores a la hora de clasificar las programas de alto rendimiento (Marin-García y Conci, 2013), para confirmar si estas soluciones adoptadas se corresponden o no con HIWP, se han cotejado con los programas que han sido comúnmente utilizados por los académicos que han estudiado esta materia entre los años 2000 a 2012. De esta comparación se ha determinado que el total de las soluciones identificadas se corresponde con HIWP, lo que pone de manifiesto que, aunque este sea un término que no se utiliza de forma expresa en los informes analizados, las empresas utilizan este tipo de programas de forma habitual en el despliegue de la función

de RRHH, y a los directivos de RRHH les interesan las HIWP como palanca para resolver sus retos a corto y medio/largo plazo.

Una vez identificados los retos y las soluciones adoptadas, se vincula cada solución con los retos a los que responde, y del análisis realizado se desprende que hay retos estratégicos que tienen una amplia cobertura a nivel operativo. Como por ejemplo, la “Gestión del talento”, el “Compromiso” o la “Valoración de los RRHH”, mientras que hay varios que no tienen ningún tipo de cobertura o ésta es muy baja.

Este dato muestra la existencia de un desfase entre los retos identificados y las soluciones implantadas, que es muy evidente en retos como “Liderazgo”, “Retención de los mejores empleados” o “Transformar la función de RRHH en un socio estratégico”. Este desfase entre las prioridades y los programas, ha sido apuntado también por otros autores (García Carbonell et al., 2013; Nishii y Wright, 2007; Rynes et al., 2002).

Una vez confirmado que el uso de los HIWP está ampliamente difundido en el ámbito profesional, lo que reafirma el interés que este tipo de herramientas han suscitado desde el ámbito académico, y siguiendo con la estructura de la tesis que muestra la Figura 1, nos planteamos explorar cómo han abordado los investigadores la evaluación de su uso a través de los resultados de las empresas.

Estos resultados los podemos clasificar como resultados financieros y resultados operativos, y aunque los HIWP tienen una relación directa con los resultados operativos (Guthrie, 2001; Wright et al., 2005), que son la palanca que actúa sobre los resultados financieros (Combs et al., 2006), en el siguiente capítulo hemos centrado nuestro foco en los resultados financieros, para identificar los más usados en el entorno de los sistemas de gestión de recursos humanos, y completar los hallazgos de otros investigadores que han focalizado su atención en los resultados operativos (Conci, 2012).

Capítulo 3 (artículo publicado). Uso de indicadores financieros para evaluar el impacto de las Prácticas de Alta implicación (Use of financial indicators to evaluate the impact of High Involvement Work Practices).

Un reconocimiento tácito de que las medidas financieras son un buen indicador de éxito organizativo y de sostenibilidad de las empresas (Devaro, 2006), es su utilización masiva en las investigaciones que relacionan la aplicación de prácticas de gestión de recursos humanos con el rendimiento empresarial. En el estudio realizado por Boselie (2005), en el que realiza un análisis descriptivo de 104 artículos, se encontraron medidas financieras en exactamente la mitad de los artículos, siendo los beneficios el indicador más comúnmente utilizado, seguido de diversas medidas para las ventas.

En el capítulo 3 se analizan un total de 40 artículos en los que se encontraron 51 indicadores financieros, de los cuales el 63% (32) se corresponden con el uso de indicadores objetivos, mientras que el 37% se corresponde con indicadores subjetivos. Entre los indicadores objetivos tienen un uso más extendido los relacionados con los beneficios (21), frente a los relacionados con las ventas (11).

Los indicadores financieros objetivos más utilizados son: ROA (rentabilidad económica - rentabilidad sobre activos), ROE (rentabilidad financiera - retorno del capital), ventas, ventas por empleado y ROS (rentabilidad sobre ventas).

En cuanto a la sistemática de cálculo de estos indicadores para analizar la incidencia de las prácticas de RRHH implantadas, se han identificado las siguientes opciones:

- periodo anterior y periodo de estudio
- periodo anterior y periodo posterior
- media de varios periodos anteriores (que pueden incluir o no el periodo de estudio) y media varios periodos siguientes (2 o 3 años)
- periodo de estudio y varios periodos siguientes
- Medias de varios periodos: antes-durante- justo después-después

La opción más común es la utilización de medias de varios periodos, para evitar fluctuaciones aleatorias y anomalías en los datos (Youndt y Snell, 2004).

Aunque este artículo está centrado en el análisis de los indicadores financieros que más eco han tenido en las investigaciones de RRHH, también aporta los argumentos utilizados por los investigadores para justificar el uso extendido de indicadores no financieros, que se resumen en:

- El hecho de que los indicadores financieros reflejan hechos pasados de forma agregada. Por el contrario, los indicadores no financieros, como los relacionados con el cliente, los procesos internos, la formación, etc. están más relacionados con los objetivos a largo plazo. Esto sugiere que el uso de medidas no financieras a largo plazo es probable que genere conductas más positivas en los empleados que los generados por el uso de medidas financieras a corto plazo (Lau y Sholihin, 2005).
- El efecto de una intervención en las prácticas de gestión de los recursos humanos no puede evaluarse plenamente hasta que transcurra un determinado tiempo (Huselid y Becker, 1996). Así, los estudios de medición de prácticas de gestión de recursos humanos y performance en el mismo punto de tiempo son problemáticos. De hecho, la mayoría de estudios son transversales y tienden a ofrecer meramente correlaciones en lugar de inferencias causales.
- Tal vez los efectos operacionales son mayores que los efectos financieros, como predice la teoría de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (Delantey y Huselid, 1996). Según este planteamiento, las Prácticas de Alto Rendimiento deberían afectar a indicadores de rendimiento operacional (organizativo), como la estabilidad de la plantilla o productividad, más que a indicadores financieros como rentabilidad, ventas o crecimiento. Los indicadores

operaciones están mucho más cercanos a la mejora en el comportamiento de los empleados que se espera tras la puesta en marcha de este tipo de prácticas, por lo que es posible que exista un desfase entre la implementación de las Prácticas de Alto Rendimiento, la mejora del rendimiento de los empleados y los indicadores operacionales que registran estos comportamientos (Becker et al., 1997).

- Los indicadores financieros pueden verse afectados por una amplia variedad de factores, no solo internos a la organización sino también externos (ciclo económico, competencia, etc.) (Becker et al., 1997).

Tras identificar qué indicadores de rendimiento son los que tienen más repercusión cuando se analiza el vínculo entre las Prácticas de Alto Rendimiento y la “performance” empresarial, en el siguiente capítulo se aborda el análisis de este vínculo desde otra perspectiva, centrada en el ámbito metodológico, con el objetivo de comprobar una herramienta de medida de los HIWP y la performance que ha sido ampliamente utilizada por los investigadores de este campo: el modelo de Lawler (1986).

En este modelo se analizan los resultados de las empresas con indicadores subjetivos. El uso de este tipo de indicadores está ampliamente aceptado en la literatura, sobre todo en el caso de estudios multisectoriales, basándose en el hecho de que las medidas objetivas pueden mostrar diferencias en el rendimiento debido al sector y no a diferencias reales entre las empresas (Takeuchi et al., 2007; Wall et al., 2004).

El estudio realizado por Wall et al. (2004) proporciona evidencias que apoyan la validez de las medidas subjetivas, a partir de dos estudios realizados en empresas del Reino Unido, que comparan las medidas objetivas y subjetivas de varios indicadores de rendimiento. El primer estudio analiza ochenta empresas de fabricación de UK, en las que se evalúa una medida de beneficio subjetiva del tipo “¿cuál es el rendimiento de su empresa en comparación con sus competidores principales?” (Con las respuestas en una escala de cinco puntos), y una medida objetiva: el logaritmo del valor financiero de ventas menos costos. El segundo estudio utiliza una muestra de 369 empresas de fabricación y de servicios. En ambos estudios se obtiene que las medidas subjetivas de rendimiento de la empresa presentan validez convergente, validez discriminante y validez del constructo con las medidas objetivas.

En el cuestionario que utiliza Lawler (1986) se valoran de forma subjetiva varios ítems, relacionados con “Desempeño y servicio” (operativos), “Resultados de recursos humanos” (operativos) y “Resultados de la organización”(financieros).

La comprobación del modelo de medida que propone Lawler contribuirá a despejar las dudas que a nivel metodológico plantean los resultados obtenidos por los investigadores que lo han utilizado, dado que los intentos realizados hasta ahora para validarlo como modelo reflectivo no han dado resultado. Con este objetivo, en la siguiente etapa de la tesis se plantea comprobar el funcionamiento de este modelo desde un enfoque formativo, comprobando su capacidad predictiva.

Capítulo 4. (En fase de elaboración de la versión definitiva de artículo para su publicación). Comprobación de un modelo de medida de HIWP y de su capacidad predictiva de los resultados empresariales, medida a través de los resultados percibidos por el mando.

En este capítulo de la tesis nos planteamos comprobar el modelo de medida de uno de los cuestionarios que ha sido más ampliamente utilizado por los investigadores para evaluar el uso y la repercusión de los HIWP: el cuestionario de Lawler (1986).

El cuestionario que plantea Lawler da lugar a un modelo de constructos en los que las relaciones están sin especificar, por lo que podrían considerarse reflectivos o formativos, pero a pesar de esta posible doble naturaleza, y aunque en pocas investigaciones se ha hecho explícita esta relación, todos los estudios consultados han optado por considerar modelos reflectivos, dato que se desprende del tipo de análisis estadístico que aplican (Marin-Garcia y Conci, 2013).

Sin embargo, los intentos por validar el modelo de medida de los HIWP utilizando modelos reflectivos entre ítems y constructos (Marin-Garcia y Conci, 2013), no han dado buenos resultados, y en este sentido el objetivo planteado es doble:

- Comprobar el modelo de medida de los HIWP del cuestionario de Lawler (1986) como modelo formativo.
- Analizar la capacidad predictiva del modelo planteado.

Las variables (constructos), indicadores y relaciones que conforman el modelo analizado son:

- “Comunicación”, “Formación”, “Remuneración” y “Participación”. Se trata de constructos exógenos de primer orden y emergentes, es decir, están compuestos por indicadores formativos, lo que implica, como se describe más adelante, que los constructos son función de los indicadores que preceden al constructo
- “HIWP”. Se trata de un constructo de segundo orden formativo, que completa el modelo de medida de las HIWP
- “Resultados percibidos”. Es un constructo endógeno de primer orden y reflectivo, atendiendo a los resultados de investigaciones previas (Conci, 2012)

Para abordar este trabajo se ha utilizado una técnica de modelado de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS- SEM), con el software SmartPLS (Ringle et al., 2015). Esta técnica no nos permite establecer relaciones de causalidad (no es confirmatoria), pero es más adecuada para realizar predicciones, y además nos brinda la posibilidad de evaluar la relación entre los ítems y los constructos de primer orden, así como estos con los constructos de segundo orden, de forma tanto reflectiva como formativa.

En cuanto a los datos, se han utilizado datos que no son recientes, aportados por investigadores que han utilizado en el pasado este cuestionario. A pesar de esto, dado que nuestro interés es comprobar el modelo de medida y su capacidad predictiva, no es relevante la vigencia de los mismos, aunque una vez comprobado el modelo, y como investigación futura se plantea su aplicación para obtener datos actualizados y evaluar qué respuesta nos aporta. Los datos utilizados provienen de resultados de trabajos de campo realizados en Estados Unidos en los años 1996 y 1999 (Lawler III et al., 1998; Lawler III et al., 2001) y en España en 1997 (Marin-Garcia et al., 2008).

La evaluación de la calidad del instrumento de medida realizada ha puesto de manifiesto:

- El constructo de PERFORMANCE sí que funciona como modelo reflectivo
- En cuanto al modelo de medida formativo de los HIWP, los resultados obtenidos en la última etapa de comprobación (evaluación de la significación y relevancia de los indicadores formativos) ponen en duda la validez de algunos de los ítems de las escalas de remuneración y participación, por lo

que hemos concluido que el modelo de segundo orden no representa adecuadamente a los datos, y son necesarios ajustes adicionales en la configuración del mismo.

A pesar de estos datos, y asumiendo que el modelo planteado necesita ajustes adicionales, que serán abordados en investigaciones futuras, y partiendo de la base de que los indicadores que plantean problemas, conceptualmente forman parte de los constructos, se ha optado por mantenerlos en el modelo de medida, tal y como apuntan otros investigadores (Hair et al., 2013a), y se ha realizado también la evaluación del modelo de estructura para dimensionar su capacidad predictiva.

Al evaluar la capacidad predictiva del modelo, aparentemente (solo aparentemente porque el modelo de medida fracasa) se ha identificado una relación entre la HIWP y Performance, que de confirmarse cuando se ajuste el modelo, reforzará los resultados de las investigaciones previas que plantean una relación de causalidad entre el uso de los HIWP y los resultados empresariales.

CAPITULO 2. ¿QUÉ LES PREOCUPA A LOS MANDOS QUE DESARROLLAN FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS?

What are the main problems/concerns for the people that develop human resource functions in the organization?

¿Qué les preocupa a los mandos que desarrollan funciones de recursos humanos en las empresas?

(Artículo pendiente de traducir y remitir a la revista BRQ para su revisión)

Resumen

Nuestro principal objetivo en esta comunicación es descubrir si los programas de recursos humanos de alta implicación (HIWP) están incluidos o dan respuesta a las prioridades de los directivos de recursos humanos en las empresas. Para ello identificaremos, a partir de las publicaciones previas, los retos y desafíos prioritarios para los mandos en las empresas, así como las soluciones que implantan para afrontarlos, y evaluaremos si para responder a ellos se contempla el uso de los HIWP.

Para abordar este trabajo se ha realizado un análisis sistemático de literatura que nos ha dirigido a informes elaborados por consultoras y por asociaciones de directivos de Recursos Humanos. Este análisis nos ha permitido identificar que los HIWP se usan como palanca de cambio para hacer frente a los retos y desafíos a los que se enfrentan los mandos que desarrollan funciones de recursos humanos en las empresas. Entre estos retos destacan los relacionados con la gestión del talento y la mejora del liderazgo.

Palabras clave: *Gestión de Recursos Humanos; Revisión sistemática de literatura; Retos y desafíos; HIWP; High Involvement Work Programs.*

Introducción

La globalización, los avances tecnológicos y, evidentemente, la crisis económica, que ha afectado en mayor o menor medida a prácticamente todos los sectores, están produciendo importantes cambios en el entorno empresarial (Stone y Deadrick, 2015). A estos cambios en el entorno hay que añadir, a nivel interno, la incidencia que tiene el hecho de que los Millennials van ganando cada vez más porcentaje de la fuerza laboral, aportando diferentes valores y comportamientos en las relaciones laborales y una visión holística del propósito de las organizaciones (Deloitte, 2015).

Todos estos cambios generan nuevas demandas en las organizaciones y nuevas formas de trabajar y obligan a los profesionales y directivos a adaptarse a gran ritmo para garantizar la supervivencia de las empresas. En el ámbito concreto de los recursos humanos (RRHH), estos cambios pueden provocar restricciones en las empresas que se traducen en menos recursos para emprender nuevos proyectos, menos presupuesto para formación o más inestabilidad laboral (Stone y Deadrick, 2015). Pero, al mismo tiempo, los departamentos de RRHH deberían cobrar cada vez más importancia, al ser los encargados de alinear el desempeño de cada trabajador con los objetivos y la misión de las organizaciones, modificando su foco de atención desde la eficiencia administrativa hacia la creación de valor para los clientes, inversores y la sociedad en general (Ulrich y Dulebohn, 2015).

En este contexto, en el artículo nos planteamos identificar cuáles son los retos y desafíos a los que se enfrentan los profesionales de RRHH, y las soluciones que ponen en marcha para afrontarlos, a través de una revisión bibliográfica que nos permita responder a las cuestiones:

- Qué les preocupa a los responsables de recursos humanos:
 - o Principales retos a los que han de dar respuesta, teniendo en cuenta los condicionantes internos y externo que los determinan
- Qué soluciones adoptan para afrontar estos retos:
 - o Qué programas están siendo prioritarios en la gestión de personas, y si estos programas se corresponden con los tradicionalmente identificados como High Involvement Work Programs (HIWP)
 - o En qué medida los programas implantados dan respuesta a los retos identificados.

Consideramos que las cuestiones planteadas son relevantes para los profesionales de RRHH, ya que les permite comparar sus prioridades con las de directivos que ocupan cargos similares. Además, les ofrece una selección de los programas más usados para resolver los problemas prioritarios. Con ello, aportamos una visión de los desafíos y retos más importantes a los que han de hacer frente, de forma que les permita adelantarse y prepararse. También son relevantes para los académicos, dado que se identifican posibles líneas de investigación que responden específicamente a los intereses del entorno profesional y pueden ser más apreciadas por los responsables de recursos humanos en las empresas.

Desafíos y retos de los profesionales de Recursos Humanos

Aunque se puede considerar que en general las organizaciones, y más concretamente la función de recursos humanos, está sometida de forma constante a retos y desafíos, no deja de ser una obviedad que estos son más probables en determinadas circunstancias y épocas. En este sentido, los cambios que se están produciendo en el entorno de las organizaciones desde hace unos años y las transformaciones que la sociedad está soportando en todos los ámbitos y sus consecuencias para la población en general, presentan un panorama que plantea importantes y nuevos desafíos para las profesiones, no sólo a corto plazo, concretos y limitados en el tiempo, sino también a niveles más abstractos y a medio/largo plazo.

A pesar de que en determinados contextos los términos “desafíos” y “retos” pueden entenderse como sinónimos de “problemas” o “amenazas”, nuestro planteamiento no adopta un enfoque negativo, sino que

realizamos este análisis desde una visión positiva, adoptando el enfoque de la Real Academia de la Lengua Española, que define estos términos como “*Objetivo o empeño difícil de llevar a cabo, y que constituye por ello un estímulo y un desafío para quien lo afronta*” y “*Enfrentarse a las dificultades con decisión*”. Desde esta perspectiva, caracterizar los retos y desafíos a los que se enfrenta un determinado colectivo, en nuestro caso los profesionales de RRHH, y saber cuándo es probable que surjan, permite adelantarse y planificar de forma adecuada las mejores herramientas y metodologías de trabajo para alcanzar el éxito, identificando oportunidades y posibilidades de mejora, que permitan a los responsable de RRHH evolucionar y mejorar en su gestión.

Al analizar estos retos y desafíos nos planteamos evaluar con detalle si entre ellos tienen un papel relevante los programas de recursos humanos de alto rendimiento, en inglés High Involvement Work Programs (HIWP). Los HIWP son un grupo de programas que actúan sinérgicamente y mejoran la eficiencia organizativa al crear condiciones laborales que incrementan la satisfacción del trabajador, le incentivan a vincularse con la organización y a desempeñar mejor sus tareas (Huselid, 1995). Para ello adoptamos la concepción integradora de “programa” como un conjunto de actividades formales de Recursos Humanos que se usan en la organización y que debemos diferenciar de las prácticas y el clima que son conceptos muy relacionados (Arthur y Boyles, 2007).

Tradicionalmente, los programas de alto rendimiento contemplan diferentes agrupaciones o constructos (Marin-García y Conci, 2013), pero la falta de consenso entre investigadores sobre la configuración de estos programas (Marin-García, 2013) ha generado que prácticamente en cada investigación se desarrollen modelos ad-hoc.

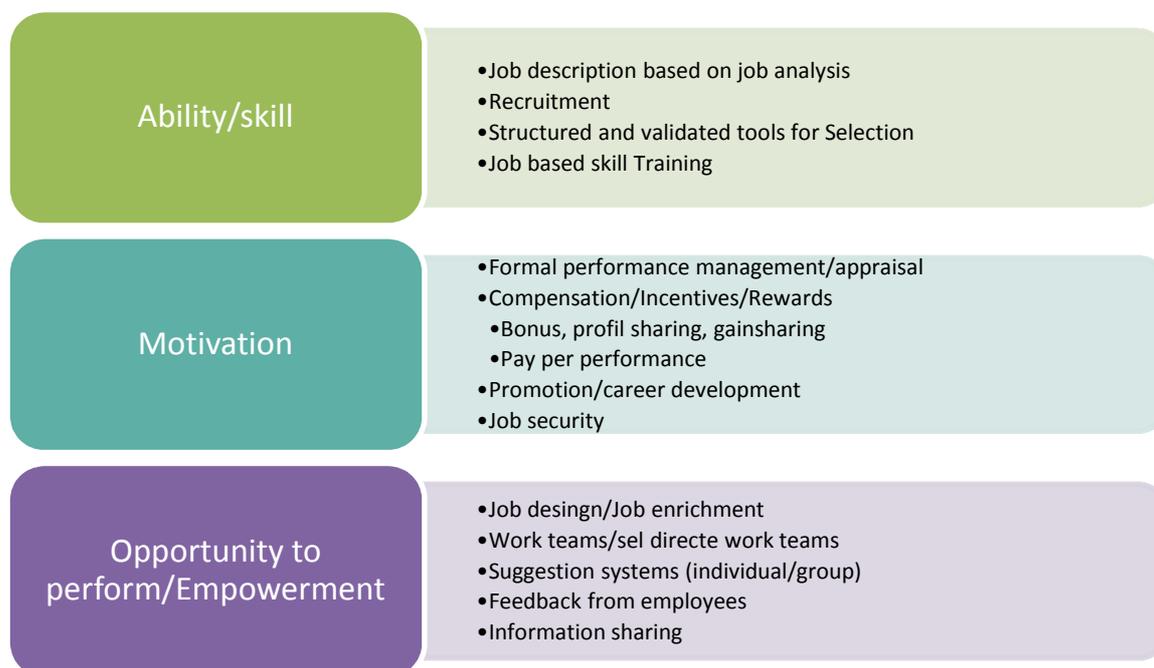
Entre los modelos de HIWP que han tenido mayor repercusión destacan el propuesto por Lawler (1986), que contempla los constructos de Formación, Comunicación, Participación y Remuneración; y el modelo AMO que contempla los constructos de Habilidades, Motivación y Oportunidades (ver Figura 2). Este modelo, que originalmente fue propuesto por Bayley (1993) como un modelo de gestión estratégica de recursos humanos, plantea que “los empleados desempeñan bien su trabajo cuando son capaces de hacerlo (ya que poseen las habilidades y conocimientos necesarios), tienen la motivación para hacerlo (porque están incentivados adecuadamente), y su entorno de trabajo ofrece el apoyo y medidas necesarias para su ejecución (oportunidad)”.

Estos dos modelos, aunque conceptualmente tienen orígenes distintos (Lawler centrado en los programas, y AMO centrado en la gestión de RRHH), en el ámbito de nuestro estudio tienen muchas similitudes dado que el modelo AMO integra, aunque con una diferente estructura, el modelo de Lawler:

- El constructo “Habilidades” del modelo AMO recoge el constructo “Formación” de Lawler
- El constructo “Motivación” de AMO, contempla el de “Remuneración” de Lawler
- El constructo “Oportunidades” recoge en síntesis los constructos de “Comunicación” y “empowerment” de Lawler

Sobre el modelo desarrollado por Lawler hay que destacar que tiene un cuestionario oficial asociado para evaluar el uso de los programas de alta implicación. Este cuestionario ha sido utilizado por diversos investigadores (Marin-García y Conci, 2013). Respecto al modelo AMO, a pesar de que no tiene un cuestionario oficial, se ha utilizado como marco conceptual para realizar dos importantes metaanálisis sobre el uso de los programas de alto rendimiento (HIWP) (Jiang et al., 2012; Subramony, 2009) que han demostrado la vinculación de estos programas con la performance empresarial. Además, está siendo utilizado en múltiples investigaciones para analizar los programas de gestión de recursos humanos (Boxall, 2012; Knies y Leisink, 2014) por lo que hemos optado por utilizar este último como marco de nuestra investigación.

Figura 2. Arquitectura de programas de HIWP según el modelo AMO. Fuente: (Marin-García, 2013)



El modelo AMO contempla, dentro de cada constructo, una serie de programas que están ampliamente reconocidos como de Alto Rendimiento. Los 13 programas que recoge el modelo AMO coinciden mayoritariamente con los 13 programas identificados en el metaanálisis realizado por Combs (2006). En dicho trabajo se identificaron los programas de Alto Rendimiento que con más frecuencia aparecían en 92 investigaciones previas: incentivos, capacitación, compensación, participación, selección, promoción interna, planificación, trabajo flexible, evaluación de desempeño, procedimientos de reclamación, equipos de trabajo, intercambio de información y seguridad en el empleo.

Estudios bibliográficos posteriores (Perello-Marin y Ribes-Giner, 2014) amplían este listado de programas a 42, agrupándolos en 8 categorías: Recruitment and selection; training and development; Appraisal and feedback; Compensation; Job design and Job Analysis; Internal communication and knowledge management (Information sharing); Employment security and commitment; y por último, Quality, Active participation and Teamwork. Como se puede observar las categorías de este trabajo también están representadas en el modelo AMO.

Metodología

Para abordar el estudio e identificar los retos y desafíos a los que se enfrentan los profesionales de RRHH, así como las soluciones que adoptan para abordarlos, se realizó una búsqueda en artículos científicos en el periodo 2004 a abril 2015, aplicando la siguiente estrategia [title:(challenge or matter or concern or perception or worry*) AND abstract, keywords: (human resource), Refinado por: Áreas de investigación/dominios/Subject: (Business or Economics or Psychology, or Social Sciences)]. De esta búsqueda se han obtenido 229 resultados en WOS y 168 en Scopus. Tras revisar los títulos se han seleccionado 22 artículos, y del análisis de los abstracts, se han identificado únicamente 6 artículos que abordan este tema, aunque sea de forma tangencial, y finalmente sólo 1 de ellos se ha tenido en cuenta en nuestro análisis, dado que el resto de los artículos evalúan casos puntuales o aportan una visión teórica del

tema. Esta escasez de resultados en la búsqueda realizada a nivel académico está en línea con lo apuntado por Marín-García (2013).

El hecho de no encontrar resultados relevantes en esta búsqueda bibliográfica en el ámbito de la literatura científica nos ha llevado a plantearnos algunas cuestiones sobre nuestra investigación: ¿es éste un tema que no preocupa a la comunidad científica?, ¿o es un aspecto que la comunidad científica aborda desde otros puntos de vista y con otras palabras clave?.

Con objeto de contrastar la ausencia de datos en el ámbito académico, se ha contactado con otros investigadores a través de Researchgate.com¹ y de la sección de RRHH de la asociación ACEDE. Se les ha solicitado su colaboración para localizar información al respecto. Esta consulta, a la que respondieron varios investigadores internacionales, nos ha dirigido a informes y artículos elaborados por consultoras y por las asociaciones de directivos de Recursos Humanos:

- Las páginas web de las principales asociaciones de directivos de recursos humanos:
 - o A nivel internacional:
 - WFPMA (World Federation of People Management Associations)
 - SHRM (Society for Human Resource Management)
 - o A nivel europeo:
 - EAPM (European Association for People Management)
 - o A nivel nacional:
 - APD (Asociación para el Progreso de la Dirección)
 - ADEIPE (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas)
- Las páginas web de Consultoras de reconocido prestigio a nivel internacional y nacional:
 - o Boston Consulting Group
 - o Price Waterhouse Coopers
 - o Deloitte
 - o Garrigues

En estas fuentes se ha localizado una amplia colección de informes, dado que esta cuestión ha sido ampliamente abordada por las asociaciones de profesionales y las consultoras de prestigio en el ámbito de los recursos humanos.

Fruto de esta búsqueda se han localizado inicialmente 33 informes, de los que se realizó una ficha resumen, seleccionando la información, datos y gráficos de interés:

- Datos de contexto: año, metodología, origen de los datos, entorno, países, perfil y cargo de los entrevistados
- Datos y gráficos sobre retos y desafíos
- Datos sobre programas y herramientas de gestión de recursos humanos que se utilizan como solución para afrontar estos desafíos

A partir de cada ficha resumen se han categorizado los diferentes retos, desafíos y soluciones planteadas, para posteriormente construir una tabla excel en la que se ha clasificado la información. Tras el análisis detallado de la información obtenida, se han seleccionado 24 informes para nuestro estudio, dado que los 9 restantes no aportaban datos relevantes.

Para el objetivo “Principales retos a los que han de dar respuesta los responsables de RRHH”, se han tenido en cuenta los datos de 20 informes. Estos informes recogen más de 34.000 respuestas de profesionales de RRHH. De cada uno de estos informes se han recopilado los 5-7 retos más relevantes, posteriormente hemos analizando las diferencias entre el corto y el medio/largo plazo, ya que de estos 20 informes, 12 de ellos

¹ (https://www.researchgate.net/post/Do_you_know_studies_based_on_surveys_to_rank_the_main_concerns_of_Human_Resource_Managers)

aportan datos sobre retos a corto plazo (más de 17.000 respuestas), y 13² aportan información a medio/largo plazo (26.500 respuestas de profesionales).

Una vez identificada la relevancia de los desafíos y retos entre los diferentes informes analizados (relevancia inter-informes), también se ha analizado la relevancia intra-informe considerando una serie longitudinal de 6 informes (más de 23.000 respuestas) editados con periodicidad anual desde el 2008 por la misma consultora de RRHH. Este análisis nos permite extraer conclusiones de un conjunto de informes que comparten la misma metodología de obtención de datos, y utilizan la misma terminología.

Del total de los 24 informes originales, para abordar el objetivo “Qué programas están siendo prioritarios en la gestión de personas, y si estos programas se corresponden con los tradicionalmente identificados como High Involvement Work Programs (HIWP)” se han utilizado los datos de 16 informes, que representan más de 25.000 respuestas de directivos de RRHH de todo el mundo. En ellos se identifican soluciones concretas implantadas para abordar los diferentes retos y desafíos.

Finalmente, para el objetivo “En qué medida los programas implantados dan respuesta a los retos identificados”, la metodología utilizada ha consistido en elaborar una tabla de doble entrada de soluciones/retos, que ha sido distribuida a dos expertos del área. A estos expertos se les ha pedido que relacionaran cada solución implantada con los retos a los que podían dar respuesta, y se ha establecido que cada solución sólo se podía relacionar con un máximo de 2 retos.

Descripción de los estudios/informes utilizados

El resultado de la revisión bibliográfica realizada en el ámbito de la literatura gris nos ha proporcionado dos tipos diferentes de resultados:

- Series. Informes realizados de forma periódica a lo largo de varios años, en los que se analizan de forma repetitiva diferentes aspectos alrededor de la función de Recursos Humanos y los retos y desafíos a los que se enfrenta.
- Informes puntuales. En los que se obtiene, en un determinado momento, la opinión de los responsables de recursos humanos al respecto de un tema concreto.

En el primero de los casos, las “Series” nos brindan la posibilidad de disponer de un esquema de análisis que se repite a lo largo de varios años, aportando una visión longitudinal que permite ver la evolución del tema en cuestión a lo largo de la serie temporal, por lo que se han considerado como una fuente de datos de especial relevancia para nuestro análisis.

Dentro de esta tipología nos encontramos con informes realizados por:

- World Federation of People Management Associations (WFPMA)³, en colaboración con Boston Consulting Group (BCG)⁴. Serie: “Creating people advantage”. Años 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014-2015. En esta serie de informes, que se inició en 2007, y por lo tanto la última edición analizada (2014-2015) se corresponde con el octavo informe, se examinan las tendencias clave que año a año marcan la gestión de recursos humanos. Esta serie parte de una encuesta a un gran número de directivos de RRHH (entre 2.000 y 4.000), de un gran abanico de sectores en más de

² En estos 13 informes se presentan datos de 15 estudios, ya que dos de ellos aportan cifras de varias consultas

³ WFPMA es una red mundial que agrupa a profesionales de Recursos Humanos. Fue fundada en 1976 para ayudar al desarrollo y la mejora de la efectividad de la gestión profesional de los Recursos Humanos. Sus miembros son principalmente federaciones continentales conformadas por más de 100 asociaciones nacionales de recursos humanos que representan a más de 700.000 profesionales de gestión de recursos humanos.

⁴ The Boston Consulting Group (BCG) es una consultora global líder en consultoría estratégica para la alta dirección. Colabora con las principales empresas de distintos sectores para desarrollar e implantar estrategias que generen una importante ventaja competitiva.

- 30 países de todo el mundo y se complementa con una serie de entrevistas en profundidad a un grupo seleccionado de responsables de RRHH, entre 30 y 50 en cada edición.
- Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)⁵ - Cornell University ILR School. Serie “Chief human Resource Officer Survey”. Años 2010, 2011, 2012. El Centro de Estudios avanzados en Recursos Humanos de la Universidad Cornell inició en 2009 una serie de estudios centrados en identificar las características que debe tener un Responsable de Recursos humanos (Chief Human Resource Officer – CHRO), y descubrir las deficiencias en conocimientos y herramientas que le impiden responder a los desafíos a los que tienen que responder. El último estudio de la serie, que se publicó en 2013 se corresponde con los resultados de la encuesta de 2012, dirigida a empresas de la lista Fortune de EEUU.
 - PWC⁶. Serie: “Annual Global CEO Survey”. Años 2013, 2014 y 2015. La “Encuesta mundial de CEOs”, de la que se ha publicado en 2015 la XVIII edición, se elabora anualmente a partir de entrevistas a más 1.000 presidentes y consejeros delegados de empresas de más de 70 países, entre los que se incluye España. Estos informes reflejan las opiniones de los directivos sobre la marcha de la economía mundial, las perspectivas de crecimiento para sus compañías (ingresos, empleo, inversiones, etc.), sus principales preocupaciones para los próximos años, y las tendencias de mercado que marcarán el futuro de las compañías, así como los planes de los presidentes y consejeros delegados para afrontar dichas tendencias, incluidas las relacionadas con la gestión de los Recursos Humanos.
 - Society for Human Resource Management's (SHRM)⁷:
 - o Serie “Challenges Facing HR Over the next 10 years”. Informes 2010 y 2012. En esta serie, que sólo tuvo dos ediciones, se les planteó a más de 350 profesionales de Recursos Humanos de todo el mundo, miembros de la SHRM, a qué retos deberían hacer frente en los próximos 10 años (2020 y 2022), momento en el que la llamada generación de los Millennials o Milenarios, la generación nacida entre 1980 y el año 2000, ocuparía de forma generaliza los puestos de trabajo.
 - o Serie “Employee Job Satisfaction and Engagement survey of U.S. employees”. 2013 y 2014. El objetivo de esta serie de informes, de ámbito estadounidense, que se inició en 2002 es identificar los factores que influyen en la satisfacción de los empleados en general y la participación en el lugar de trabajo. Esta información proporciona datos sobre las preferencias de los empleados y destaca las áreas clave que las organizaciones deben considerar cuando desarrollan iniciativas de mejora organizativa.
 - o Serie “Employee Recognition Programs”. 2013 y 2015. El objetivo de esta serie de informes, que se inició en 2011 y de la que se han emitido 5 informes, es obtener tendencias entre los líderes y profesionales de RRHH de todo el mundo, miembros de la SHRM, sobre los desafíos a los que se enfrentan y qué estrategias les ayudan a conquistar esos desafíos, evaluando con detalle el uso y la relevancia de los programas de reconocimiento, como herramienta para fomentar el compromiso de los empleados y retener el talento.
 - o Serie “Workplace Forecast”. 2011 y 2013. Estos informes se publican cada dos años desde el 2003, y su estructura se basa en una encuesta realizada a los profesionales de

5 Centro Cornell de Estudios Avanzados en Recursos Humanos. Universidad Cornell- Nueva York.

6 PWC es una de las firmas de servicios profesionales más importantes del mundo, presta servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global

7 SHRM. Fundada en 1948, la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (SHRM) es la mayor organización de profesionales de recursos humanos del mundo. Representa a más de 275.000 miembros en más de 160 países. La Sociedad es el principal proveedor de recursos para atender a las necesidades de los profesionales de recursos humanos y avanzar en la práctica profesional de la gestión de recursos humanos.

recursos humanos de todo el mundo, miembros de la SHRM, sobre sus puntos de vista acerca de las cuestiones clave que afectarán a los centros de trabajo en los próximos años. El informe está dividido en cuatro grandes secciones que cubren la demografía y la sociedad, la economía y el empleo, la política y el derecho público, y la ciencia y la tecnología. La encuesta también pregunta a los profesionales de Recursos Humanos qué acciones están tomando sus organizaciones, o planean tomar, para hacer frente a estas tendencias, cambios y desafíos.

- Serie “Special Expertise Panels. Future Insights”. 2012 y 2014. Esta serie se inició en 2005, y en ella los expertos y los líderes de opinión en Recursos Humanos que forman parte de cada uno de los paneles aportan su visión sobre las tendencias e ideas de vanguardia de la profesión en cada uno de los ámbitos/paneles. Estas “visiones de futuro” de los expertos son utilizadas por la SHRM como agenda de actividades, investigaciones y servicios, y desde el año 2005, en el que se definieron 12 paneles, cada año se revisan y actualizan tanto los paneles como los temas en el seno de los mismos. En la última edición de 2014, los paneles se redujeron a 6: “ética/ethics”, “global/global”, “disciplinas/HR disciplines”, “relaciones laborales/Labor relations”, “tecnología y gestión de recursos humanos/technology and HR management”, “diversidad e inclusión laboral/Workplace diversity and inclusion”.
- Deloitte⁸. Serie “Global Human Capital Trends”. 2013, 2014 y 2015. Presenta las tendencias globales que están guiando la toma de decisiones en los negocios y, de forma específica, en los recursos humanos. Cada informe proporciona datos sobre estas tendencias tanto en mercados globales como en el ámbito más local de cada país participante, a través de los resultados de una encuesta en la que participan más de 1.300 compañías y profesionales de RRHH de cerca de 60 países.
- Garrigues⁹. “Estudio de Prioridades y Tendencias: Recursos Humanos”. 2013 y 2014. Estos informes presentan cada año las tendencias y prioridades que en el ámbito de los Recursos Humanos consideran más relevantes. Están elaborados por el departamento de Human Capital Services de Garrigues a partir de las respuestas de directores y responsables de Recursos Humanos de más de 200 empresas ubicadas en España, de diferentes tamaños y tipologías: empresas locales, filiales de grupos internacionales y multinacionales españolas.

En el segundo tipo de resultados obtenidos, los “Informes puntuales”, se han seleccionado estudios puntuales de otras consultoras y asociaciones del ámbito de los Recursos Humanos:

- WFPMA –PWC “Encuesta sobre desafíos globales de RRHH: Ayer, hoy y mañana”. 2005.
- SHRM:
 - “Leading now, leading the future: What senior HR leaders need to know”. 2009
 - “2012 CSR human resources compensation survey participant summary”. 2011
- EAPM (European Association for People Management)- BCG – “The future of HR in Europe. Key Challenges through 2015”. 2010
- The Economist Intelligence Unit (sponsored by IBM and Oracle). “CEO perspectives. How HR can take on a bigger role in driving growth”. 2012
- World Economic Forum “Global talent risk. Seven responses”. 2012

⁸ Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento fiscal y legal y asesoramiento en transacciones y reestructuraciones a organizaciones nacionales y multinacionales de los principales sectores del tejido empresarial. Con presencia en más de 150 países en todo el mundo, es una de las cuatro grandes auditoras del mundo (las “Big Four”), junto a PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, y KPMG.

⁹ Es una firma internacional de servicios legales y fiscales que asesora en derecho empresarial en los principales escenarios económicos del mercado global, y dispone también de un departamento de Human Capital Services (HCS) que presta asesoramiento en áreas de Recursos Humanos.

- People excellence consulting y Asociación para el Progreso de la Dirección (APD). “Odisea 2017. Gestionando personas en tiempos de cambio”. 2014

En lo que se refiere a la información obtenida en el ámbito de la literatura científica, tal y como ya se ha mencionado, sólo se ha localizado un artículo que responde a nuestra pregunta de investigación y además queremos resaltar que se centra en empresas multinacionales, detalle que como se verá más adelante es significativo en las conclusiones y limitaciones de nuestro trabajo.

En el anexo1 se muestran los datos descriptivos más relevantes de los 24 informes que finalmente hemos utilizado en nuestro análisis:

- Origen: Literatura científica (LC) o Literatura gris (LG)
- Tipo: Informe correspondiente a una serie (Serie), o informe puntual (Puntual)
- Año: Año de publicación/año de los datos
- Editor
- Título del informe
- Tamaño de la muestra
- Ámbito: Global, EEUU, Europa, España
- Datos que aporta para nuestro estudio (retos actuales, retos a futuro, herramientas)

Análisis y discusión de los retos y desafíos que afectan a los responsables de recursos humanos

Se presenta a continuación el resultado de nuestro análisis, identificando en primer lugar los condicionantes externos e internos que, según los artículos analizados, tienen un mayor impacto sobre la gestión de Recursos Humanos, y por lo tanto son claves a la hora de identificar los retos y desafíos a los que tienen que dar respuesta los responsables de RRHH en las organizaciones (Figura 3).

Figura 3. Condicionantes Externos e Internos que tienen mayor impacto en la gestión de los Recursos Humanos, y condicionan los Retos y Desafíos. Fuente elaboración propia a partir de ((PWC, 2013; PWC, 2014; PWC, 2015)).



Entre los Condicionantes Externos, la situación económica destaca como el factor que más impacta sobre la gestión de personas. La creciente competitividad empresarial, las modificaciones legislativas, así como la implantación de las nuevas tecnologías y medios de comunicación condicionan también de manera diferencial las actuaciones de las Direcciones de Recursos Humanos, de tal forma que la evolución de cada uno de estos aspectos, así como sus interacciones, crean nuevas oportunidades para la innovación y el crecimiento, pero también generarán nuevos desafíos (Deloitte, 2014; PWC, 2014) .

En el caso concreto de la implantación de las nuevas tecnologías de la información, hay que destacar el hecho de que estas han transformado el lugar de trabajo (Deloitte, 2014), y en este sentido cobra especial relevancia el uso de los dispositivos móviles¹⁰. Toda esta tecnología ha transformado la sistemática de las contrataciones, el mundo de la formación y de la analítica, e incluso la forma de trabajar, dado que se han desdibujado las fronteras entre horas de trabajo y descanso, y los trabajadores están en línea 24/7, inundados de información, mensajes y comunicaciones, lo que implica también una necesaria adecuación de sus habilidades (Deloitte, 2015)

Respecto a los Condicionantes Internos, la aplicación de la estrategia, una adecuada respuesta a las nuevas necesidades de los negocios, los nuevos modelos de trabajo, el necesario incremento de la productividad, la reducción de recursos, así como la creciente incorporación de los millennials al mercado laboral, son los factores internos con mayor impacto en la actividad de los departamentos de recursos humanos (Garrigues, 2014; Garrigues, 2015).

Analizando con detalle el condicionante interno “aplicación de la estrategia”, es importante destacar que, aunque los departamentos de recursos humanos cobran cada vez más importancia en el seno de las empresas al ser los encargados de alinear el desempeño de cada trabajador con los objetivos y la misión del negocio (Ulrich y Dulebohn, 2015), según los CEO’s (Chief Executive Officer), los Responsables de RRHH no han completado su transición de administrador a socio estratégico (CAHRS, 2010; EIU, 2012), y las claves de este desfase están en que todavía están demasiado centrados en los procesos y no tanto en la estrategia, no entienden el negocio lo suficientemente bien, y su nivel de capacitación no es del mismo calibre que la de otros directivos, lo que hace que se comporten como un consejero independiente, en lugar de actuar como un miembro de pleno derecho del equipo directivo (EIU, 2012).

Una vez identificados los condicionantes externos e internos más relevantes, se muestran a continuación, tanto los retos y desafíos que se han identificado en la documentación analizada, como las soluciones que han adoptado las empresas para hacerles frente.

Como resultado de nuestro análisis se describen en primer lugar los retos y desafíos que los Responsables de RRHH han identificado como más relevantes. A continuación se analiza a nivel global (inter-informes), la prioridad que tienen estos retos y desafíos tanto a corto plazo como a futuro. Una vez realizado el análisis inter-informes se analiza en tercer lugar la evolución que presenta el nivel de prioridad de estos retos, pero a nivel intra-informes, partiendo de una de las series de informes que nos proporcionan una visión longitudinal a lo largo de varios años.

Para identificar los retos y desafíos, tal y como se ha mencionado en el apartado de metodología, se han utilizado los 20 informes en los que aparecía información al respecto, y de cada uno de ellos se han recopilado los 5-7 retos más relevantes. Esta selección nos ha proporcionado, teniendo en cuenta tanto el corto como el medio/largo plazo, un total de 20 desafíos, que se muestran en la Tabla 1.

¹⁰ Según Gartner (Consultora estadounidense en el área de las tecnologías de la información con implantación a nivel mundial), al inicio de 2008 sólo había 3 millones de dispositivos móviles en el mundo, mientras que al final de 2014 había 1.838 millones de teléfonos inteligentes y más de 216 millones de tablets.

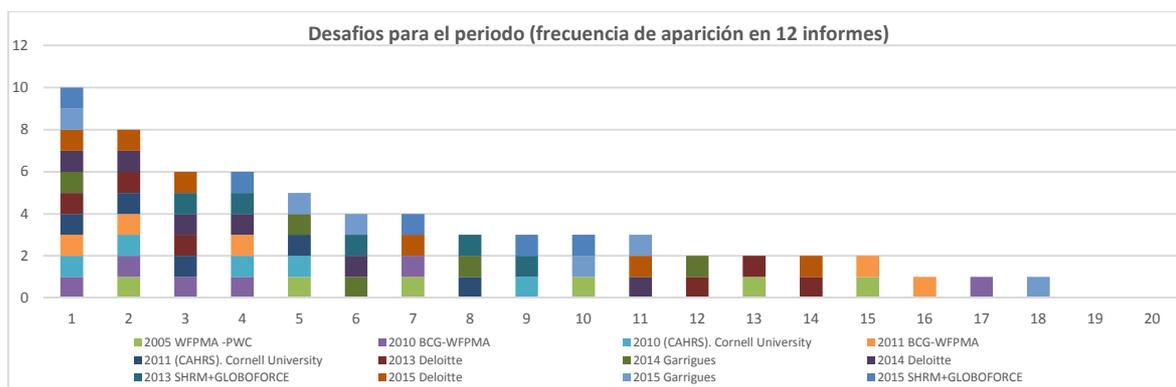
Tabla 1. Los 20 retos y desafíos más frecuentes, ordenados según su prioridad a corto plazo (Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de los informes analizados)

1	Gestión del talento (Talent Management)
2	Desarrollo del liderazgo (Improving leadership development)
3	Compromiso (Employee Engagement)
4	Retención de los mejores empleados (Retaining the best employees)
5	Retribución (Total Rewards/Compensation and Benefits)
6	Gestionar la cultura de la organización (Management of corporate culture)
7	Sucesión (Executive succession planning)
8	Formación (aprendizaje y desarrollo) (Training – Learning and people development)
9	Efectividad organizacional (Organizational effectiveness)
10	Medir efectividad/valorar a los RRHH (Measuring workforce performance)
11	Innovación. Selección e implementación de tecnología/herramientas de RRHH (Innovation. Selection and use of HR technology/HR analytics)
12	Marca de la empresa como empleador (improving employer branding)
13	Gestión del cambio (Change management)
14	Transformar la función de RRHH en un socio estratégico (Transforming HR into a strategic partner)
15	Reclutamiento y selección (Recruitment and selection)
16	Conciliación vida laboral-personal (managing work-life balance)
17	Aspectos legales-administrativos (Legal and administrative issues)
18	Relaciones laborales (labour relationship)
19	Movilidad del personal (employees mobility)
20	Planificación estratégica de RRHH (Strategic workforce planning)

Para ver la prioridad de estos retos en el corto plazo, en la Figura 4 se muestra con detalle la frecuencia con la que aparecen estos retos en los 12 informes que facilitan información al respecto.

Como podemos observar, el reto que aparece con mayor frecuencia, y por lo tanto hemos considerado más relevante, es el relacionado con “Gestión del talento (Talent Management)”, que aparece en 10 de los informes. En segundo lugar aparece “Desarrollo del liderazgo (Improving leadership development)” y, en tercer lugar, con 6 menciones se sitúan “Compromiso (Employee Engagement)” y “Retención de los mejores empleados (Retaining the best employees)”. Tras ellos aparece la “Retribución (Total Rewards/Compensation and Benefits)” en cuarto lugar y, en quinta posición, con el mismo nivel de relevancia, los desafíos relacionados con “Gestionar la cultura de la organización (Management of corporate culture)” y la “Sucesión (Executive succession planning)”, que aparecen en 4 de los informes.

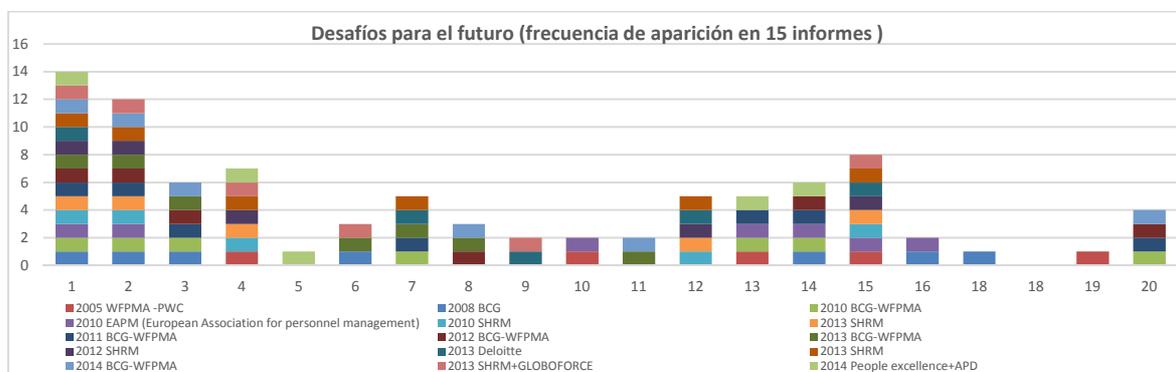
Figura 4. Retos y desafíos para el periodo. Fuente elaboración propia.



Leyenda: en el eje x se muestran los diferentes retos según la Tabla 1

Por otro lado, si analizamos los datos de la Figura 5, que muestra los retos a futuro, los directivos de RRHH entienden que a medio/largo plazo deben enfocar sus esfuerzos en “Gestión del talento (Talent Management)” (se menciona en 14 de los 15 informes), el “Desarrollo del liderazgo (Improving leadership development)” (12 informes), y en tercera posición aparece el “Reclutamiento y selección (Recruitment and selection)”. En el siguiente nivel de prioridad aparece la “Retención de los mejores empleados (Retaining the best employees)” y en quinta posición aparecen los retos relacionados con “Compromiso (Employee Engagement)” y “Transformar la función de RRHH en un socio estratégico (Transforming HR into a strategic partner)”.

Figura 5. Retos y desafíos para el futuro. Fuente elaboración propia.



Leyenda: en el eje x se muestran los diferentes retos según la Tabla 1

De la comparación de estas dos figuras, los retos a corto plazo y los retos a medio/largo plazo, es reseñable:

- El nivel de relevancia de los retos relacionados con “Gestión del talento” y “liderazgo” se mantiene en las primeras posiciones cuando los responsables de RRHH de recursos humanos se plantean los retos inmediatos y a más largo plazo.
- Los retos relacionados con “Retención de los mejores empleados” y “Compromiso”, aunque bajan su nivel de prioridad (pasan de la 3ª posición a la 4ª y 5ª respectivamente), siguen estando en los primeros niveles de atención.
- Desaparecen de los primeros niveles de prioridad a medio/largo plazo los retos relacionados con “Retribución”, “Formación (aprendizaje y desarrollo)” y “Medir efectividad/valorar a los RRHH”.

- El reto relacionado con “Reclutamiento y Selección”, que no era prioritario cuando los responsables de RRHH se fijaban en el corto plazo, pasa a un nivel de prioridad 3 cuando se plantean los retos a medio/largo plazo.

Como resumen, en la Tabla 2 se muestran, ordenados por su relevancia en el futuro, los retos más importantes según los informes analizados. Indicamos en primer lugar la frecuencia (f) - en cuantos informes se menciona cada uno de ellos-, y entre paréntesis la prioridad (p) o nivel de relevancia.

Tabla 2. Diferencias entre el nivel de prioridad de los desafíos a corto y largo plazo. Fuente: Elaboración propia

RETOS Y DESAFÍOS		A corto (f/p)	A futuro (f/p)
1	Gestión del talento (Talent Management)	10 (1ª)	14 (1ª)
2	Desarrollo de liderazgo (Improving leadership development)	8 (2ª)	12 (2ª)
15	Reclutamiento y selección (Recruitment and selection)		8 (3ª)
4	Retención de los mejores empleados (Retaining the best employees)	6 (3ª)	7 (4ª)
3	Compromiso (Employee Engagement)	6 (3ª)	6 (5ª)
14	Transformar la función de RRHH en un socio estratégico (Transforming HR into a strategic partner)		6 (5ª)
5	Retribución (Total Rewards/Compensation and Benefits)	5 (4ª)	
6	Gestionar la cultura de la organización (Management of corporate culture)	4 (5ª)	
7	Sucesión (Executive succession planning)	4 (5ª)	

Del análisis de estos datos se puede inferir, en primer lugar, que la preocupación de los directivos de RRHH por la gestión del talento y el liderazgo tanto a corto plazo como a futuro, pone de manifiesto que estos directivos se plantean que se trata de retos que no van a desaparecer en los próximos años, independientemente de las herramientas que se implementen para abordarlos. Por lo tanto requieren de una dedicación y de un análisis continuo de las tendencias al respecto, para poder afrontarlos con las mayores garantías de éxito.

Este mismo planteamiento se puede aplicar a los retos relacionados con la retención de los mejores empleados y el compromiso, dado que también se mantienen en las primeras posición tanto a corto como a medio/largo plazo. Esto, además, parece consistente con el hecho de que una adecuada gestión del talento debe contemplar la retención de los mejores empleados, y su compromiso con la empresa (Christensen Hughes y Rog, 2008).

Por el contrario, los directivos de RRHH se plantean que a futuro ya no tendrán tanta relevancia aspectos relacionados con la “Retribución”, la “formación” y la “valoración de los RRHH”. Esto puede estar relacionado con el hecho de que estos directivos se sientan con la capacidad y con las herramientas necesarias para acometer y resolver estos desafíos en el corto plazo. Por lo tanto, entienden que en el futuro se trata de aspectos que tendrán resueltos. Sin embargo, no sucede lo mismo con el desafío relacionado el “Reclutamiento y la selección”, que aumenta su nivel de relevancia de forma considerable, pasando de la posición nº 15 en el análisis a corto plazo a la posición 3 cuando se plantean los retos a medio plazo.

Para explicar este importante desfase consideramos que hay que fijarse en tres aspectos. Por un lado que la importante crisis económica, que ha afectado de forma generalizada a todas las empresas y sectores, ha provocado que en el corto plazo este no sea un aspecto relevante, en pro de otros aspectos más relacionados con los costes, como la “retribución” y la “valoración de los RRHH”. Otro aspecto está relacionado con el hecho de que las nuevas tecnologías están cambiando el panorama y la sistemática de contrataciones, provocando una necesaria reformulación de los procesos de reclutamiento y selección de nuevos candidatos vigentes hasta ahora en las empresas. Si a esto unimos la previsible necesidad de incrementar las plantillas

en el medio plazo (PWC, 2015), obtenemos una explicación del incremento de la relevancia de este desafío en el medio/largo plazo.

Especial mención requiere también la escalada de posiciones del desafío relacionado con “Transformar la Función de Recursos Humanos en un socio estratégico”, incremento de relevancia que está en consonancia con la necesaria transformación de la función de RRHH que apuntan los CEO’s (CAHRS, 2010; EIU, 2012).

Una vez identificada la relevancia de los desafíos y retos entre los diferentes informes analizados, lo que hemos llamado relevancia inter-informes, nos planteamos a continuación analizar si esta prioridad se da también cuando analizamos la evolución de la relevancia intra-informe.

Para realizar este análisis hemos optado por considerar, tal y como se ha mencionado en el apartado de metodología, una única serie de informes que aporte una visión longitudinal relevante, de forma que evitamos los sesgos que pueden introducir otros informes que no sigan la misma metodología de obtención de datos, y/o utilicen diferente terminología.

Aplicando estos requisitos, hemos seleccionado para realizar este análisis intra-informe la serie “Creating people advantage”, y los resultados del análisis se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Evolución intra-informe del nivel de prioridad de los desafíos para el futuro. (Fuente: BCG, Serie “Creating people advantage”)

Code	Reto (según tabla 1)	Reto (según Serie “Creating people advantage”)	Ámbito					
			global 2008 (BCG, 2008)	global 2009 (BCG y WFPMA, 2010)	global 2010 (BCG y EAPM, 2011)	global 2011 (BCG y WFPMA, 2012)	Europa 2012 (BCG y EAPM, 2013)	global 2013-2014 (BCG y WFPMA, 2015)
2	Mejorar el liderazgo (Improving leadership development)	Leadership	2	2	2	2	1	1
1	Gestión del talento (Talent Management)	Talent and management	1	1	1	1	1	2
6	Gestionar la cultura de la organización (Management of corporate culture)	Behaviour and culture	4					3
20	Planificación estratégica de RRHH (Strategic workforce planning)	HR and people strategy						4
3	Compromiso (Employee Engagement)	Employee engagement		4	4	4		5
11	Innovación. Selección e implementación de tecnología/herramientas de RRHH (Innovation. Selection and use of HR technology/HR analytics)	Strategic workforce planning (and reporting- HR analytics)		3	5	3	2	6
10	Medir efectividad/valorar a los RRHH (Measuring workforce performance)	Career models and competencies						7
>20	HR communication	HR communication					5	8
9	Efectividad organizacional (Organizational effectiveness)	Performance management						9
8	Formación (aprendizaje y desarrollo) (Training – Learning and people development)	Training and learning						10
14	Transformar la función de RRHH en un socio estratégico (Transforming HR into a strategic partner)	Transforming HR into a strategic partner	3	5	3			
16	Conciliación vida laboral-personal (managing work-life balance)	Managing work-life balance	5			5		
>20	Demography	Demography	6					
>20	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo	7					
>20	gestión de la globalización	gestión de la globalización	8					
15	Reclutamiento y selección (Recruitment and selection)	Recruiting: branding, hiring, and onboarding					3	
7	Sucesión (Executive succession planning)	Diversity and generation management					4	

En esta tabla, en la que se han incluido los 10 desafíos más importantes que aparecen en esta serie de informes desde el año 2008, el código utilizado en la primera columna (Code) se corresponde con el obtenido de la clasificación inter-informes vista anteriormente (Tabla 1).

Los datos de este análisis intra-informes corroboran la importancia que para los profesionales de RRHH tienen los desafíos relacionados con el “liderazgo” y con la “gestión del talento”, dado que también a este

nivel de análisis se mantienen en las primeras posiciones, mientras que la prioridad del resto de aspectos va evolucionando en las diferentes ediciones del informe.

El origen de esta preocupación por el talento se atribuye a la necesidad que tienen las empresas de aplicar sus capacidades de una manera más innovadora, por lo que disponer de una adecuada combinación de talento – y la capacidad de alterar el mix dependiendo de las necesidades de negocio – es fundamental (PWC, 2015).

La importancia de este aspecto es tal, que también ha sido analizada con detalle por el World Economic Forum. Este organismo, en colaboración con Boston Consulting Group (2011), analizó en el año 2011 cómo las empresas deben encarar la gestión del déficit de talento que se producirá en un futuro a nivel global. Este estudio propone soluciones en base a la evaluación de más de 300 *best practices* de empresas y países de todo el mundo, y propone las siguientes políticas para la gestión del talento global:

1. Introducir una planificación estratégica de la plantilla
2. Facilitar la migración para atraer el talento adecuado, bien innovando en los sistemas de control migratorio o siendo más “migration-friendly”
3. Promover la circulación de cerebros, en contraposición a la fuga de cerebros
4. Aumentar la empleabilidad estimulando el nivel de habilidades y mediante sistemas educativos diferentes
5. Desarrollar un entramado de talento
6. Animar a la movilidad temporal o virtual
7. Establecer políticas que aprovechen talentos infrautilizados como son las cualificaciones de las mujeres, los profesionales mayores, los desfavorecidos, y los inmigrantes

Vista la relevancia de este aspecto, analizamos a continuación si esta preocupación por el talento que tienen los directivos de RRHH es también compartida por los CEO’s.

Para ello se han evaluado los datos de las encuestas realizadas por PWC a los CEO’s, en las que identifican sus perspectivas de futuro y los retos a los que se enfrentan a diferentes niveles, incluidos los aspectos relacionados con la Función de RRHH, tal y como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Qué les preocupa a los CEO’s, a nivel global y sobre la función de RRHH. Fuente (PWC, 2013; PWC, 2014; PWC y WFPMA, 2005))

Año	Desafíos a nivel global	Desafíos sobre la función de recursos humanos	Acciones planteadas para resolver los desafíos en la función de RRHH
2013	La incertidumbre económica, las medidas para combatir los déficits fiscales, la volatilidad de los mercados y la sobre regulación.	La disponibilidad de habilidades clave es una de las amenazas principales de negocio para más de la mitad de los CEOs. 77 % de los CEOs dijeron que iban a cambiar su estrategia para la gestión del talento en 2013.	Trabajar a nivel de: Cultura Capacidades/habilidades Conectividad Control de costes
2014	Los avances tecnológicos, los cambios demográficos y los cambios en la economía global	63 % de los CEOs estaban preocupados acerca de la disponibilidad de las competencias clave. 93 % reconocía la necesidad de cambiar, o estaban cambiando, sus estrategias para atraer y retener el talento.	Desarrollar el potencial de los empleados, poner la mira en el talento interno para ofrecerle un rol clave, rediseñar el modelo de recompensas e incentivos financieros, mejorar la eficacia del equipo de alta dirección y la de los supervisores y gerentes de línea.
2015	La excesiva regulación y la falta del talento adecuado son los primeros de su lista, seguidos de la incertidumbre geopolítica	La falta de talento y los efectos disruptivos de la tecnología aplicada en todos los ámbitos de los negocios y de la empresa, son sus principales retos.	Mejorar la eficiencia de los puestos de trabajo, aprovechando las nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia de sus operaciones, el análisis de datos o la mejora de la experiencia de sus clientes.

Aunque en esta tabla se resumen los datos de las últimas tres encuestas, lo cierto es que la gestión del talento se ha identificado como el principal objetivo de cambio estratégico en la función de RRHH en cada encuesta de CEO's llevada a cabo por PWC en los últimos seis años (PWC, 2013). Esta insistente preocupación de los CEO's con el talento sugiere también que, a pesar de los esfuerzos realizados para abordar este desafío, los cambios y soluciones implantadas para afrontarlo no están funcionando, lo que plantea la necesidad de un nuevo enfoque en los fundamentos de la gestión del talento, para atraer y retener a los mejores profesionales, organizarlos de la forma más eficaz, crear una cultura que fomente su compromiso, y motivarlos a aportar el mayor valor posible, sin depender enteramente de la remuneración (BCG y EAPM, 2011; PWC, 2013)

La importancia que para los profesionales presenta este desafío tiene también su reflejo en el ámbito académico. Se ha generado un cuerpo de conocimiento que está en constante desarrollo en los últimos años (Thunnissen et al., 2013). Este interés desde el ámbito académico tiene su origen en la necesidad de aumentar el nivel de habilidad de la plantilla para competir en la era de la economía inteligente (Beechler y Woodward, 2009), ya que la gestión del talento se ha relacionado con resultados positivos a nivel de eficiencia, menor rotación de la plantilla, mayor compromiso, y crecimiento. En esta línea, la gestión del Talento (Talent Management –TM), entendida como un sistema de trabajo de alto rendimiento, se ha vinculado también con mejoras en el valor de mercado de las organizaciones y un ROA más alto (Luna-Arocas y Morley, 2015).

Por último, en lo que se refiere a retos y desafíos, una tipología de empresas que presentan rasgos diferenciadores en este sentido son las multinacionales, dadas sus peculiaridades en la puesta en marcha de estrategias globales para la gestión de los Recursos Humanos, y su traslado a nivel operativo en los diferentes países en los que están ubicadas, con diferentes culturas, reglamentaciones, etc. Además, una estrategia común para todos los países en los que una multinacional está presente es poco probable que funcione y se necesitan soluciones a medida (Hurn, 2014). De hecho, incluso a nivel de identificación de qué programas se consideran como programas de alto rendimiento hay investigadores que establecen diferentes prioridades en función del país, condicionados por las diferencias culturales, (Combs et al., 2006)

En este tipo de empresas, el desafío más urgente se relaciona con la necesidad de alinear las políticas de RRHH y los programas a través de múltiples ubicaciones, el segundo desafío apremiante aborda la negociación laboral en los países de acogida y, aunque parezca curioso, tener que lidiar con las diferencias horarias es el tercer desafío más urgente (Ananthram y Chan, 2013). En el caso concreto de los expatriados, los retos más importantes están relacionados con la adaptación a la nueva cultura del país de destino, su correcta selección, para asegurar que su perfil sea el adecuado y se valoren de forma adecuada temas como la unificación familiar, la remuneración y las condiciones de repatriación (Ananthram y Chan, 2013).

Soluciones adoptadas para responder a los retos

Dado que los profesionales de RRHH no cuentan con un manual que les diga por dónde empezar o qué medidas deberían ser prioritarias (BCG y EAPM, 2013), en este apartado vamos a identificar las acciones concretas de RRHH que los profesionales ponen en marcha para dar respuesta a los retos a los que se enfrentan. Con ello podremos dar respuesta al objetivo “Qué programas se están implantando en la gestión de personas, prestando especial atención a los programas de Alta Implicación”.

Para abordar este apartado hemos utilizado los datos de 16 informes, en los que se desciende a nivel operativo y se identifican soluciones concretas implantadas.

De este análisis se han obteniendo un total de 33 programas de gestión de RRHH. La primera consideración que tenemos que realizar en este punto es que los términos programas, prácticas o herramientas de Alta Implicación (HIWP), no se utilizan de forma expresa en los informes analizados.

Teniendo en cuenta lo ya mencionado sobre la falta de consenso entre los investigadores a lo hora de clasificar las programas de alto rendimiento (Marin-Garcia y Conci, 2013), para confirmar si los programas que hemos identificado como más relevantes en los informes analizados se corresponden o no con HIWP, se ha tenido en cuenta el listado propuesto por Perello-Marin y Ribes-Giner (2014) en el que se recogen un total de 42 programas que han sido comúnmente utilizados por los académicos que han estudiado esta materia entre los años 2000 a 2012. De esta comparación se ha determinado que el total de las soluciones identificadas se corresponde con HIWP, lo que pone de manifiesto que, aunque este sea un término que no se utiliza de forma expresa en los informes analizados, las empresas utilizan este tipo de programas de forma habitual en el despliegue de la función de RRHH, y a los directivos de RRHH les interesan las HIWP como palanca para resolver sus retos a corto y medio/largo plazo.

Dicho esto, es importante resaltar que para poder realizar una clasificación correcta, nos falta la información de si estas herramienta se están utilizando en las empresas de forma agrupada, generando verdaderos Programa de Alto Rendimiento, ya que un aspecto diferenciador y que sustenta la potencia de este tipo de programas es su uso combinado, debido a la creación de efectos sinérgicos que aportan resultados sustancialmente mayores que su uso individual (Huselid et al., 1997). Este efecto sinérgico y su repercusión en los resultados de las empresas, frente al uso aislado de los programas, ha sido ampliamente evaluado, y demostrado (Combs et al., 2006).

Una vez confirmado que los datos obtenidos se corresponden con HIWP, en la Tabla 5 se han agrupado estos programas según el esquema planteado por el modelo AMO, y se vincula, aplicando la rutina explicada en el apartado de metodología, cada programa con los retos a los que responde. Del análisis de esta tabla se observa que hay retos estratégicos que tienen una amplia cobertura a nivel operativo. Como por ejemplo, la “Gestión del talento”, el “Compromiso” o la “Valoración de los RRHH”, mientras que hay varios que no tienen ningún tipo de cobertura o ésta es muy baja.

Este dato muestra la existencia de un desfase entre los retos identificados y las soluciones implantadas, que es muy evidente en retos como “Liderazgo”, “Retención de los mejores empleados” o “Transformar la función de RRHH en un socio estratégico”. Este desfase entre las prioridades y las herramientas, que ha sido apuntado por otros autores (García Carbonell et al., 2013; Nishii y Wright, 2007; Rynes et al., 2002), se vislumbra también de la información proporcionan los CEO's, que proclaman que involucrar a los empleados y hacer que se sientan implicados en el negocio es un pilar fundamental para asegurar su compromiso. Pero cuando se trata de ponerlo en práctica, simplemente no practican lo que predicán, ya que de forma generalizada no los alientan a participar de forma activa en la toma de decisiones (PWC, 2013).

Tabla 5. Soluciones adoptadas y su relación con los retos (Fuente elaboración propia)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
		Gestionar el talento	Desarrollo de liderazgo	Engagement	Retención de los mejores empleados	Retribución	Gestionar la cultura de la organización	Sucesión	Formación (aprendizaje y desarrollo)	Efectividad organizacional	Medir efectividad/valor a	Innovación. Selección e implementación de	Marca de la empresa como empleador	Gestión del cambio	Transformar la función de rrhh en un	Reclutamiento y selección	Conciliación vida laboral-personal	Aspectos legales-administrativos	Relaciones laborales	Movilidad del personal	Strategic workforce planning	
AMO	Programas																					
	A	Puestos de trabajo alineados con los objetivos de la organización (Jobs Aligned with business goals)								X					X							
		Revisión de competencias (frequent competence reviews for employees and leaders)	X								X											
		La marca de la empresa se comunica de forma adecuada a los grupos de interés que pueden proporcionar las habilidades clave (customization of employer brand to target audience)											X			X						
		Reclutamiento basado en el análisis de los escenarios de la demanda del negocio (Recruitment based on scenarios of business demand)														X						X
M		Formación a medida, alineada con la estrategia del negocio (job-specific training, aligned with business strategy)							X						X							
		Identificación de los gaps de capacidad de forma sistemática (skills gaps identified systematically)	X												X							
		Comunicar y consolidar cultura organizativa (Communicate and consolidate organizational culture)						X			X											
		Definir un proceso claro para la medición de recursos humanos (Asses employee performance along defined criteria)									X	X										
		Identificación de los empleados con mayor potencial/talento (systematic assesment and review of high-potential employees)	X								X											
		Medir el rendimiento (Measuring HR performance)	X								X											
		Mentoring/coaching	X	X																		
		Sistemas de reconocimiento. e-thanks (Recognition programs. E-thanks)				X					X											
		Remuneración. Justa y flexible según el rendimiento (Total Reward. Fair and flexible according to performance)					X				X											
		Remuneración. Mejor que la competencia (Total Rewards. Better than competitors)				X	X															
		Planes para el desarrollo del personal-planes de carrera (providing employees with opportunities for career advancement)	X			X																
		Planificación a largo plazo de la estrategia para gestionar el talento y el liderazgo (Long-term planning strategy for managing talent and leadership)	X													X						
		Rotación en el trabajo (offer job rotation)	X																		X	
		Seguridad en el trabajo (job security)			X																	
	O		Diseño de puestos de trabajo motivadores en sí mismos (jobs designed to be motivators in themselves)	X			X															
			Oportunidad para usar las habilidades en el puesto de trabajo (providing employees the opportunities to use skills and abilities)	X	X																	
			Planes de sucesión y movilidad (Succession and mobility planning)						X													X
			Proporcionar las herramientas necesarias para la mayor eficiencia en el trabajo (uso intensivo y adecuado de la tecnología) (providing latest tools/technology to maximize work efficiency and effectiveness)	X								X										
			Grupos de trabajo multiculturales (establish teams with multicultural backgrounds)			X								X								
			Establecer mecanismos para que los empleados compartan sus opiniones/ideas (programs to share opinions)	X	X																	
		Obtener feedback de los empleados (institutionalize employee feedback process)	X	X																		
		Seguimiento y mejorar la satisfacción del empleado (monitoring and improving employee satisfaction)	X								X											
		Comunicar la contribución del trabajo a los objetivos de la organización (contribution of work to organization's business goals)			X											X						
		Herramientas de comunicación/mejora de las relaciones con los compañeros (Communication programs.Improving relations with co-workers)			X																	
		Herramientas de comunicación/mejora de las relaciones con los superiores (Communication programs. Improving relations with managers)		X	X																	
		Sistemas de reconocimiento. Reconocimiento del superior directo (Recognition programs. Recognition of direct supervisor)		X	X																	
		Flexibilidad en el trabajo – conciliación (providing flexible work arrangements – work-life balance)																X				
		Modelo de liderazgo (leadership model)		X																		
	Gamificación en el trabajo (Gamification at work)											X										
	TOTAL PROGRAMAS UTILIZADOS PARA AFRONTAR LOS RETOS	14	4	9	4	2	1	1	1	2	8	3	1	0	5	2	1	0	0	2	1	

Conclusiones

Respecto a la identificación de los principales retos a los que han de dar respuesta los responsables de RRHH de las empresas, teniendo en cuenta los condicionantes internos y externos que los determinan, hemos obtenido las siguientes conclusiones:

- Los retos que con mayor frecuencia mencionan los profesionales del ámbito de los recursos humanos son la gestión del talento y el liderazgo. La preocupación por la Gestión del talento es compartida también por los CEO's
- Los retos y desafíos evolucionan de forma significativa cuando los directivos de RRHH identifican los retos a corto y a largo, en consonancia con la evolución de los condicionantes tanto externos como internos a los que se enfrentan las empresas, aunque tanto a corto plazo como a largo se mantienen en las primeras posiciones los desafíos relacionados con la gestión del talento y el liderazgo
- La relevancia que tiene la gestión del talento, tanto entre los CHRO como entre los CEO, y el hecho de que se mantenga esta preocupación en los últimos años, pone de manifiesto la existencia de un déficit de capacidad en las empresas para afrontar este reto

En lo relativo a las soluciones que se implantan para dar respuesta a estos retos, las conclusiones de nuestro análisis son:

- En el ámbito de los estudios realizados por las organizaciones empresariales y las principales consultoras del área de los Recursos Humanos, no está generalizado el uso del término "Programas de Alto Rendimiento" (HIWP en inglés)
- Aunque no se utilice de forma expresa el término HIWP, estos programas se utilizan de forma sistemática en las empresas para responder a los desafíos a los que se enfrentan los mandos que desarrollan funciones de Recursos Humanos en las empresas
- Los programas que ponen en marcha las empresas contribuyen a resolver los principales retos detectados: Gestión del Talento, Liderazgo y compromiso
- Se han detectado determinados retos, que tienen una cobertura menor en cuanto a programas implantados, lo que plantea la posible existencia de una brecha entre los retos identificados y las soluciones implantadas

Estas conclusiones son relevantes para el ámbito profesional, ya que proporcionan a los profesionales una visión global de los retos y desafíos a los que se enfrentan, de tal forma que pueden planificar de forma adecuada los mejores programas de gestión de RRHH y metodologías de trabajo para alcanzar el éxito, identificando oportunidades y posibilidades de mejora. En el ámbito académico, de nuestro estudio se desprenden posibles líneas de investigación futura que pueden contribuir al desarrollo de la profesión, ya que ofrecemos una información clara del punto de vista de los mandos y de los retos a los que se enfrentan. Además, el hecho de identificar líneas de investigación que realmente respondan a los intereses de los profesionales puede contribuir a reducir el gap que algunos investigadores han identificado entre el ámbito académico y profesional (Cohen, 2007; Kaufman, 2012; Stone y Deadrick, 2015).

Sin embargo nuestras conclusiones no están exentas de limitaciones. En primer lugar, teniendo en cuenta la tipología de información en la que se basa nuestro estudio, que no proviene del ámbito académico, y por lo tanto no ha sido sometida a los procesos de revisión que caracterizan este tipo de documentación, se pueden plantear ciertas reservas. Adicionalmente, el hecho de usar datos secundarios, y por lo tanto no controlar las preguntas ni el desglose de la información, por tamaño, país, actividad, etc. no nos ha permitido actuar directamente sobre el tipo de información analizada. Además, todos los informes se basan en la

opinión de los directivos, pero como comentan diversos autores, para las cuestiones relacionadas con las soluciones implantadas y "las prácticas de recursos humanos reales" que se implementan en las organizaciones, es necesario que la fuente de datos original provenga los empleados en lugar de los directivos (Nishii et al., 2008), o como mínimo que la información provenga de las dos fuentes (Bowen y Ostroff, 2004; Guest, 2011; Paul y Anantharaman, 2003; Wright y Boswell, 2002). Finalmente, para obtener los datos inter-informes se les ha dado la misma relevancia a informes que presentaban datos a nivel mundial, con informes que presentaban datos de un único continente, o incluso de un único país (caso concreto de Estados Unidos y España). Esta operativa introduce limitaciones a nuestro estudio dado que existen diferencias entre países y continentes, no sólo en los retos en sí, sino también en las prioridades (Brewster, 2004), además de existir un posible sesgo anglófilo debido a la mayor disponibilidad de datos.

Líneas de investigación futura

Con objeto de acercar el ámbito académico al profesional, consideramos relevante contrastar los retos y desafíos a los que se enfrentan los profesionales, aplicando las herramientas metodológicas propias de las investigaciones científicas, con objeto de evitar las limitaciones comentadas en el apartado anterior. Adicionalmente, en nuestro análisis no nos hemos preocupado sobre las percepciones de los empleados, por lo que sería interesante profundizar en este ámbito y recabar la opinión de los mismos sobre la idoneidad de los programas para hacer frente a los retos planteados. Por último, de nuestra investigación se desprende que hay áreas, que aunque ya se están abordando desde el ámbito académico, como son la gestión del talento, la mejora del liderazgo y el compromiso, se trata de campos de actuación que claramente representan un desafío para los profesionales, por lo que se debe continuar analizando las herramientas disponibles y las mejores metodologías que permitan a los profesionales mejorar las soluciones que se implantan en las organizaciones.

Anexo 1.

Tabla 6 - Tabla Datos descriptivos de los informes analizados

Origen	Ámbito	tipo	editor	titulo	encuestados	origen de los datos	año datos	año publicación	APORTA DATOS SOBRE		
									retos actuales	retos futuro	herramientas
LG	Global	PUNTUAL	WFPMA -PWC	1.Encuesta sobre desafíos globales de RRHH: Ayer, hoy y mañana (PWC y WFPMA, 2005)	200	Encuestas	2004	2005	si	si	no
LG	EEUU	SERIE	SHRM	2.Challenges Facing HR Over the next 10 years (SHRM, 2010)	449	Encuestas	2010	2010	no	si	si
LG	Global	SERIE	(CAHRS). Cornell University	4.HR in the C-Suite: CAHRS 2012 Chief Human Resource Officer Survey Results (CAHRS, 2013)	143	Encuestas	2012	2013	no	no	no
LG	EEUU	SERIE	Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS). Cornell University	4.The 2011 CHRO Challenge: Building organizational, functional and personal talent. HR in the C-Suite: CAHRS 2011 Chief Human Resource Officer Survey Results (CAHRS, 2011)	216	Encuesta cerrada y abierta	2011	2011	si	no	no
LG	Europe	PUNTUAL	EAPM (European Association for personnel management)	9. The future of HR in Europe. Key Challenges through 2015 (BCG y WFPMA, 2010)	1.355	Encuesta y entrevistas en profundidad con 100 CHRO's	2009	2010	no	si	no
LG	Global	SERIE	BCG-WFPMA	10.Creating people advantage 2012. Mastering HR challenges in a two speed world (BCG y WFPMA, 2012)	4.288	Encuesta y entrevistas en profundidad con 63 ejecutivos	2011	2012	no	si	si
LG	Global	SERIE	BCG-WFPMA	11.Creating people advantage 2013. Lifting HR practices to the next level (BCG y EAPM, 2013)	1.304	Encuestas	2012	2013	no	si	si
LG	Global	SERIE	BCG-WFPMA	12. Creating people advantage 2011. Time to Act: HR certainties in uncertain times (BCG y EAPM, 2011)	2.039	Encuesta y entrevistas en profundidad	2010	2011	si	si	si
LG	Global	SERIE	BCG-WFPMA	13.Creating people advantage 2010. How companies can adapt their practices for.. (BCG y WFPMA, 2010)	5.561	Encuesta y entrevistas en profundidad	2009	2010	si	si	si
LG	EEUU	SERIE	SHRM	15.2012 Employee job satisfaction and engagement. How employees are dealing. (SHRM, 2013a)	600	Encuestas	2012	2013	no	no	si
LG	EEUU	SERIE	SHRM	17.SHRM workplace forecast. The top workplace trends according to HR professionals (SHRM, 2013c)	1.485	Encuestas	2010	2013	no	si	si
LG	EEUU	SERIE	Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS). Cornell University	19.(CAHRS) From bunker to building: results from the 2010 chief human resource officer (CAHRS, 2010)	75	Encuesta con preguntas cerradas y abiertas	2010	2010	si	no	no
LG	Global	SERIE	SHRM	20.Employee engagement: your competitive advantage (SHRM, 2014)	600	Encuestas	2013	2014	no	no	si
LG	Global	SERIE	SHRM+GLOBOFORCE	21.SHRM survey findings: employee recognition programs, spring 2013 (SHRM, 2013b)	803	Encuestas	2013	2013	si	si	si
LG	Spain	PUNTUAL	People excellence+APD	22.Odisea 2017. Gestionando personas en tiempos de cambio (APD y People excellence consulting, 2014)	294	Encuestas y entrevistas en profundidad	2014	2014	no	si	si
LG	Global	SERIE	Deloitte	23.Global human capital trends 2014. Engaging the 21st-century workforce (Deloitte, 2014)	2.532	Encuestas	2013	2014	si	no	no
LG	Spain	PUNTUAL	Garrigues	24.Estudio de Prioridades y Tendencias: Recursos Humanos 2014 (Garrigues, 2014)	222	Encuestas	2013	2014	si	no	si
LG	Global	SERIE	BCG-WFPMA	25.Creating people advantage 2014-2015. how to set up great HR functions: connect, prioritize, impact (BCG y WFPMA, 2015)	3.500	Encuestas y entrevistas en profundidad	2014	2015	no	si	si
LG	Spain	SERIE	BCG	26.Como afrontar los desafíos de rrhh en todo el mundo hasta el 2015 (BCG, 2008)	4.700	Encuestas y entrevistas en profundidad	2008	2008	no	si	si
LG	Global	PUNTUAL	World economic forum	29. World economic forum. Global talent risk. Seven responses (WEF y BCG, 2011)	ND	Sesiones de trabajo entre grupos de expertos y análisis de indicadores macroeconómicos	2011	2011	no	no	si
LG	Global	SERIE	Deloitte	30. Global Human Capital Trends 2013. Resetting Horizons (Deloitte, 2013)	1.300	Encuestas	2012	2013	si	si	no
LG	Global	SERIE	Deloitte	31. Global Human Capital Trends 2015. Leading in the new world of work (Deloitte, 2015)	3.300	Encuestas	2014	2015	si	no	no
LG	Spain	SERIE	Garrigues	32. Estudio de prioridades y tendencias. Recursos humanos 2015 (Garrigues, 2015)	219	Encuestas	2014	2015	si	no	si
LG	EEUU	SERIE	SHRM+GLOBOFORCE	33.SHRM survey findings: employee recognition programs, spring 2015 (SHRM, 2015)	832	Encuestas	2015	2015	si	no	si
									12	13	16

Anexo 2.

Tabla 7 - Desafíos identificados para el periodo analizado

	Artículo	1.Encuesta sobre desafíos globales de RRHH: Ayer, hoy y mañana	13.Creating people advantage 2010. How companies can adapt their practices for..	19.(CAHRS) From bunker to building: results from the 2010 chief human resource officer	12. Creating people advantage 2011. Time to Act: HR certainties in uncertain times	5.2011 CHRO Challenge: Building organizational, functional and personal talent. HR in the C-Suite:	30. Global Human Capital Trends 2013. Resetting Horizons	24.Estudio de Prioridades y Tendencias: Recursos Humanos 2014	23.Global human capital trends 2014. Engaging the 21st-century workforce	21.SHRM survey findings: employee recognition programs, spring 2013	31. Global Human Capital Trends 2015. Leading in the new world of work	32. Estudio de prioridades y tendencias. Recursos humanos 2015	33.SHRM survey findings: employee recognition programs, spring 2015	
	AÑO datos	2004	2009	2010	2010	2011	2012	2013	2013	2013	2014	2014	2015	
	Año publicación	2005	2010	2010	2011	2011	2013	2014	2014	2013	2015	2015	2015	
código	Reto	Editor	WFPMA -PWC	BCG-WFPMA	(CAHRS). Cornell University	BCG-WFPMA	(CAHRS). Cornell University	Deloitte	Garrigues	Deloitte	SHRM+GLOB OFORCE	Deloitte	Garrigues	SHRM+GLOB OFORCE
1	Gestión del talento (Talent Management)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Desarrollo del liderazgo (Improving leadership development)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Compromiso (Employee Engagement)		1			1	1		1	1	1			
4	Retención de los mejores empleados (Retaining the best employees)		1	1	1				1	1				1
5	Retribución (Total Rewards/Compensation and Benefits)	1		1		1		1					1	
6	Gestionar la cultura de la organización (Management of corporate culture)					1		1			1			
7	Sucesión (Executive sucesion planning)			1							1			1
8	Formación (aprendizaje y desarrollo) (Training – Learning and people development)							1	1	1			1	
9	Efectividad organizacional (Organizational effectiveness)	1											1	1
10	Midair efectividad/valorar a los RRHH (Measuring workforce performance)	1	1									1		1
11	Innovación. Selección e implementación de tecnología/herramientas de RRHH (Innovation. Selection and use of HR technology/HR analytics)								1			1	1	
12	Marca de la empresa como empleador (improving employer branding)						1	1						
13	Gestión del cambio (Change management)	1						1						
14	Transformar la función de RRHH en un socio estratégico (Transforming HR into a strategic partner)							1				1		
15	Reclutamiento y selección (Recruitment and selection)	1			1									
16	Conciliación vida laboral-personal (managing work-life balance)				1									
17	Aspectos legales-administrativos (Legal and administrative issues)		1											
18	Relaciones laborales (labour relationship)												1	
19	Movilidad del personal (employees mobility)													
20	Planificación estratégica de RRHH (Strategic workforce planning)													

Anexo 3.

Tabla 8 - Desafíos identificados para el futuro, en cada uno de los periodos analizados

Artículo		1. Encuesta sobre desafíos globales de RRHH: Ayer, hoy y mañana	26. Como afrontar los desafíos de rrhh en todo el mundo hasta el 2015	13. Creating people advantage 2010. How companies can adapt their practices for..	9. The future of HR in Europe. Key Challenges through 2015	2. Challenges Facing HR Over the next 10 years	17. SHRM workplace forecast. The top workplace trends according to HR professionals	12. Creating people advantage 2011. Time to Act: HR certainties in uncertain times	10. Creating people advantage 2012. Mastering HR challenges in a two speed world	11. Creating people advantage 2013. Lifting HR practices to the next level	2. Challenges Facing HR Over the next 10 years	30. Global Human Capital Trends 2013. Resetting Horizons	17. SHRM workplace forecast. The top workplace trends according to HR professionals	25. Creating people advantage 2014-2015. how to set up great HR functions: connect, prioritize, impact	21. SHRM survey findings: employee recognition programs, spring 2013	22. Odisea 2017. Gestionando personas en tiempos de cambio
AÑO datos		2004	2008	2009	2009	2010	2010	2010	2011	2012	2012	2012	2012	2013	2013	2014
Año publicación		2005	2008	2010	2010	2010	2013	2011	2012	2013	2012	2013	2013	2014	2013	2014
código	Retos Editor	WFPMA - PWC	BCG	BCG-WFPMA	EAPM	SHRM	SHRM	BCG-WFPMA	BCG-WFPMA	BCG-WFPMA	SHRM	Deloitte	SHRM	BCG-WFPMA	SHRM+GLO BOFORCE	People excellence+ APD
1	Gestión del talento (Talent Management)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Desarrollo del liderazgo (Improving leadership development)		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	
3	Compromiso (Employee Engagement)		1	1				1	1	1				1		
4	Retención de los mejores empleados (Retaining the best employees)	1				1	1				1		1		1	1
5	Retribución (Total Rewards/Compensation and Benefits)															1
6	Gestionar la cultura de la organización (Management of corporate culture)								1	1					1	
7	Sucesión (Executive succession planning)											1				1
8	Formación (aprendizaje y desarrollo) (Training – Learning and people development)			1						1					1	
9	Efectividad organizacional (Organizational effectiveness)	1			1											
10	Medir efectividad/valorar a los RRHH (Measuring workforce performance)			1				1		1			1	1		
11	Innovación. Selección e implementación de tecnología/herramientas de RRHH (Innovation. Selection and use of HR technology/HR analytics)									1					1	
12	Marca de la empresa como empleador (improving employer branding)					1	1				1	1	1			
13	Gestión del cambio (Change management)	1		1	1			1								1
14	Transformar la función de RRHH en un socio estratégico (Transforming HR into a strategic partner)		1	1	1			1	1							1
15	Reclutamiento y selección (Recruitment and selection)	1			1	1	1				1	1	1		1	
16	Conciliación vida laboral-personal (managing work-life balance)		1		1											
17	Aspectos legales-administrativos (Legal and administrative issues)		1													
18	Relaciones laborales (labour relationship)															
19	Movilidad del personal (employees mobility)	1														
20	Planificación estratégica de RRHH (Strategic workforce planning)			1				1	1					1		

CAPITULO 3. USO DE INDICADORES FINANCIEROS PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS DE ALTA IMPLICACIÓN

Uso de indicadores financieros para evaluar el impacto de las Prácticas de Alta Implicación (Use of financial indicators to evaluate the impact of High Involvement Work Practices).

Amable Juárez Tárraga

JUÁREZ TÁRRAGA, Amable. Uso de indicadores financieros para evaluar el impacto de las Prácticas de Alta Implicación (Use of financial indicators to evaluate the impact of High Involvement Work Practices). **WPOM-Working Papers on Operations Management**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 32-43, dec. 2011. ISSN 1989-9068. Available at: <<http://polipapers.upv.es/index.php/WPOM/article/view/847>>. Date accessed: 04 nov. 2015. doi:<http://dx.doi.org/10.4995/wpom.v2i2.847>.

Abstract:

Las Prácticas de Alta Implicación o Rendimiento (en inglés HIWP o HPWP) son un grupo de prácticas de gestión de recursos humanos que actúan sinérgicamente y mejoran la eficiencia organizativa al crear condiciones laborales que incrementan la satisfacción del trabajador, le incentivan a vincularse con la organización y a desempeñar mejor sus tareas (Huselid, 1995)

Partiendo de este planteamiento, y aplicando un punto de vista puramente instrumental, muchos investigadores se han planteado la siguiente cuestión: ¿existe relación entre la aplicación de las Prácticas de Alta Implicación y el rendimiento (performance) empresarial?. El metaanálisis realizado por Combs (2006) aporta pruebas consistentes de esta relación tras evaluar los resultados de 92 investigaciones realizadas al respecto.

Enmarcado en este planteamiento, el objetivo de este artículo es doble:

1. Identificar qué indicadores se han utilizado en la última década para evaluar la relación entre las Prácticas de Alto Rendimiento y el rendimiento empresarial.
2. Identificar, en el caso del uso de indicadores financieros, cuales son los más utilizados.

(The High Involvement Work Practices (or High Performance Work Practices) are a set of human resource management practices that act synergistically to improve organizational efficiency, creating work conditions that increase the satisfaction of the employee, encourage them to link with the Organization and to better carry out its tasks (Huselid, 1995). On the basis of this approach, and applying a purely instrumental point of view, many researchers have raised the following question: There is relationship between the implementation of the High Involvement Work Practices and firm performance?. The meta-analysis done by Combs (2006) provides consistent evidence of this relationship, after evaluating the results of 92 researches in this regard. Framed in this approach, the aim of this paper is double:

1. To identify what indicators have been used in the last decade to evaluate the relationship between the High Involvement Work Practices and firm performance.
2. To identify, in the case of the use of financial indicators, which are the most commonly used.)

Keywords:

Prácticas de Alto Rendimiento, Prácticas de Alta Implicación, indicadores financieros, rendimiento empresarial.

(High Performance Work Practices, High Involvement Work Practices, Financial indicators, business performance).

Marco teórico

Aunque los interesados en el funcionamiento de una empresa son varios (accionistas, empleados, clientes, proveedores, sociedad) y cada uno de ellos tiene diferentes perspectivas acerca del rendimiento de la empresa, el objetivo principal de cualquier empresa es maximizar el rendimiento económico y/o los dividendos de los accionistas (Becker et al., 1998).

Hay múltiples investigaciones que ponen de manifiesto el estrecho vínculo entre las Prácticas de Alto Rendimiento y la “performance” empresarial. De entre las investigaciones más citadas a este respecto, destacan Arthur (1994), Huselid y colaboradores (Huselid, 1995; Huselid et al., 1997), Wright y colaboradores (2005) en el contexto de empresas americanas, Guthrie (2001) en empresas de Nueva Zelanda, Zheng y colaboradores (2006) en China, y Guest (2003) en el Reino Unido.

Además, varios investigadores han realizado análisis, tanto descriptivos como cuantitativos, de los resultados de investigaciones previas en las que se aborda la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el rendimiento empresarial. Destacan en este sentido los trabajos realizados por Boselie (2005), que realiza un análisis descriptivo de 104 artículos, en los que se evalúa la interacción entre la gestión de recursos humanos y diferentes medidas de rendimiento empresarial y Subramony (2009), que realiza un metaanálisis en el que evalúa la relación entre diferentes paquetes de prácticas de gestión de recursos humanos y el rendimiento empresarial en 65 artículos.

En el año 2006 se publicó un metaanálisis de los resultados de 92 investigaciones en las que se había evaluado la influencia de la aplicación de estas técnicas en la “performance” empresarial (Combs et al., 2006). Este metaanálisis se centra en aquellas prácticas en las que existe un mayor consenso en su catalogación como Práctica de Alto Rendimiento. Del total de 22 prácticas que los investigadores describían como Prácticas de Alto Rendimiento, y dado que no hay unanimidad entre los investigadores en su catalogación (Zheng et al., 2006), se eliminaron del análisis las nueve prácticas que aparecieron en menos de cinco estudios.

Como resultado de esta discriminación, Combs (2006) analiza la influencia de 13 prácticas, que son las más utilizadas en las investigaciones en las que se sustenta su análisis: incentivos (31 efectos), capacitación (29), compensación (18), participación (18), selección (15), promoción interna (12), planificación (10), trabajo flexible (8), evaluación de desempeño (8), procedimientos de reclamación (8), equipos de trabajo (8), intercambio de información (7) y seguridad en el empleo (6). El número de prácticas incluidas en los sistemas de Prácticas de Alto Rendimiento oscila entre 2 y 13, con un valor medio de 6,2.

En este metaanálisis, Combs (2006) plantea un modelo en el que se reflejan las contribuciones de su estudio, entre las que destacamos:

- Las Prácticas de Alto Rendimiento afectan positivamente a la “performance” de las empresas.
- Los sistemas de Prácticas de Alto Rendimiento tienen mayores efectos que el uso individual de estas prácticas.
- La identificación de los 3 elementos más ampliamente analizados que moderan los resultados obtenidos: la estrategia de la empresa (diferenciación/costes), el contexto (fabricación/servicio), y el diseño de la investigación (elección de las medidas de “performance”).

JAMES COMBS ET AL.

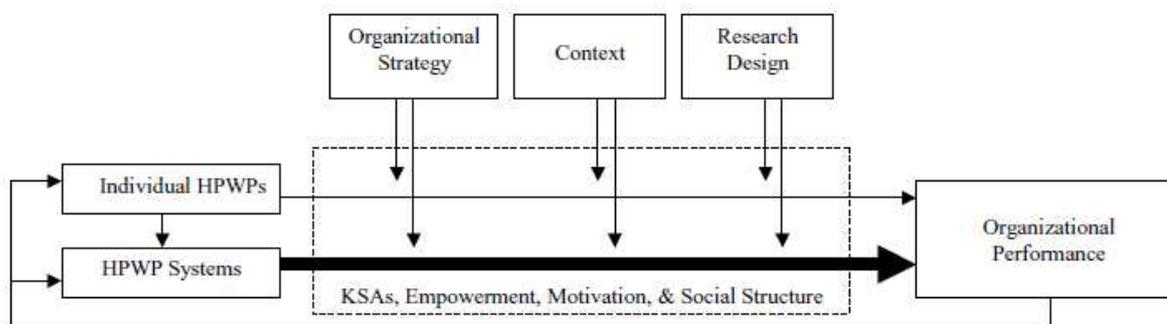


Figura 6: Relaciones entre HIWP y Resultados empresariales. Fuente Combs (2006)

Centrándonos en las medidas de “performance”, para agrupar y analizar los datos, Combs utiliza 6 dimensiones, clasificándolas como:

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

Según el análisis realizado en este artículo, el uso de estos indicadores en las investigaciones se resume en: rentabilidad (35), productividad (32), estabilidad de la plantilla (23), crecimiento (16), ventas (8), medidas multidimensionales (22).

Estos datos reflejan un elevado uso de indicadores no financieros, ya que los indicadores de Productividad y Estabilidad de la plantilla están en segundo y tercer lugar respectivamente, con un total de 67 apariciones, del total de 136, lo que representa un 40% del total de indicadores identificados.

El uso extendido de indicadores no financieros se argumenta por los investigadores aplicando diferentes puntos de vista:

- El hecho de que los indicadores financieros reflejan hechos pasados de forma agregada. Por el contrario, los indicadores no financieros, como los relacionados con el cliente, los procesos internos, la formación, etc. están más relacionados con los objetivos a largo plazo. Esto sugiere que el uso de medidas no financieras a largo plazo es probable que genere conductas más positivas en los empleados que los generados por el uso de medidas financieras a corto plazo (Lau y Sholihin, 2005).
- El efecto de una intervención en las prácticas de gestión de los recursos humanos no puede evaluarse plenamente hasta que transcurra un determinado tiempo (Huselid y Becker, 1996). Así, los estudios de medición de prácticas de gestión de recursos humanos y performance en el mismo punto de tiempo son problemáticos. De hecho, la mayoría de estudios son transversales y tienden a ofrecer meramente correlaciones en lugar de inferencias causales.
- Tal vez los efectos operacionales son mayores que los efectos financieros, como predice la teoría de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (Delantey y Huselid, 1996). Según este planteamiento, las Prácticas de Alto Rendimiento deberían afectar a indicadores de rendimiento operacional (organizativo), como la estabilidad de la plantilla o productividad más que a indicadores financieros como rentabilidad, ventas o crecimiento. Los indicadores operaciones están mucho más cercanos a la mejora en el comportamiento de los empleados que se espera tras la puesta en marcha de este tipo de prácticas, por lo que es posible que exista un desfase entre la implementación de las Prácticas de Alto

Rendimiento, la mejora del rendimiento de los empleados y los indicadores operacionales que registran estos comportamientos (Becker et al., 1997).

- Los indicadores financieros pueden verse afectados por una amplia variedad de factores, no solo internos a la organización sino también externos (ciclo económico, competencia, etc.) (Becker et al., 1997).

A pesar de estos argumentos, hay múltiples razones para ampliar el uso de indicadores financieros. En primer lugar, están directamente alineados con el principal objetivo a largo plazo de cualquier empresa (Becker et al., 1998), además, si se eligen los indicadores adecuados, pueden proporcionarnos una visión correcta del funcionamiento de la empresa, y permiten traducir la aplicación de Prácticas de Alto Rendimiento a datos económicos fácilmente integrables en la gestión diaria de la empresa, de forma que se pueda evaluar el impacto real de su aplicación, y compararlos con los resultados obtenidos por otras empresas (Murphy y Zandvakili, 2000), por ejemplo, un indicador financiero como la rentabilidad proporciona información sobre la aplicación de las estrategias y su formalización a nivel práctico (Lau y Sholihin, 2005).

Por otro lado, un reconocimiento tácito de que las medidas financieras son un buen indicador de éxito organizativo y de sostenibilidad de las empresas (Devaro, 2006), es su utilización masiva en las investigaciones que relacionan la aplicación de prácticas de gestión de recursos humanos con el rendimiento empresarial. En el estudio realizado por Boselie (2005), en el que realiza un análisis descriptivo de 104 artículos, se encontraron medidas financieras en exactamente la mitad de los artículos, siendo los beneficios el indicador más comúnmente utilizado, seguido de diversas medidas para las ventas.

Indicadores financieros

Para identificar los indicadores financieros más usados en la última década en los estudios relacionados con el uso de Prácticas de Alto rendimiento y la gestión de los recursos humanos, se seleccionaron algunas de las referencias del metaanálisis realizado por Combs (2006), que se completaron con una búsqueda a través de varias bases de datos (Business Source Premier y Web of Science), aplicando el siguiente criterio:

"Title=("high involvement work practices" or "high empowerment work practices" or "high performance work") Y Subject=("financial performance" or "performance" or "empowerment" or "involvement") No Subject=(health)".

Como resultado de esta búsqueda, y tras realizar un filtrado de los artículos encontrados, a través del abstract, se seleccionaron un total de 40 artículos, que se relacionan en el anexo 1.

En el análisis de estos artículos seleccionados no se tuvieron en cuenta los indicadores no financieros que aparecían, dado que no eran objeto del estudio. Se encontraron un total de 51 indicadores financieros, de los cuales el 63% (32) se corresponden con el uso de indicadores objetivos, mientras que el 37% se corresponde con indicadores subjetivos. Entre los indicadores objetivos tienen un uso más extendido los relacionados con los beneficios (21), frente a los relacionados con las ventas (11).

Los programas de alto rendimiento (HIWP) como respuesta a los retos de los responsables de gestión de recursos humanos, y su impacto en resultados. Comprobación de un modelo de medida formativo

BASE	Financial indicator	Nº
Profit	ROA (return on assets)	7
	ROS (return on sales)	2
	ROE (return on equity)	2
	Income. return on surplus	1
	annual earnings	1
	revenue from new products and services	1
	Productivity	1
	ROIC (return on invested capital)	1
	Market value to book value	1
	Index relative higher returns on income	1
	Added value per employee	1
	Profit	1
	Profit per employee	1
	Total Profit	
Sales	Sales	6
	Sales per employee	4
	Sales against target	1
Total Sales		11
subjective performance	firm performance	6
	organizational performance	2
	market competitiveness	1
	Profitability	1
	Sales, growth of sales, market share, competitiveness, firm performance	1
	market share, profit growth, return on investment, and sales growth	1
	Sales	1
	Marketing, sales growth, profitability, and market share.	1
	Sales growth	1
	Growth of sales revenue, Profitability (profit/sales), Operating cost efficiency (total cost/sales), Growth of market share, Overall firm performance	1
	market performance	1
	Expected growth.	1
	Profit	1
Total subjective performance		19
		51

Tabla 9. Indicadores financieros utilizados en los artículos analizados.

De esta tabla se desprende el amplio uso de indicadores subjetivos, que está ampliamente aceptado en la literatura, sobre todo en el caso de estudios multisectoriales, basándose en el hecho de que las medidas objetivas pueden mostrar diferencias en el rendimiento debido al sector y no a diferencias reales entre las empresas (Takeuchi et al., 2007; Wall et al., 2004).

Se incluye a continuación una breve descripción de los principales indicadores económicos (información basada en la base de datos SABI), así como la sistemática de cálculo más utilizada en los artículos revisados.

En primer lugar se describe el ROS (return on sales - Resultado sobre ventas), que se define como el margen de utilidad que se obtiene de las ventas. Si la utilidad que resulta de las ventas no resulta atractiva, la empresa no estará interesada en vender, a no ser que tenga que vender para atender otra obligación más apremiante. Por esta razón, la primera fórmula de rentabilidad que interesa a las empresas es el ROS, que se expresa de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Beneficio después de impuestos}}{\text{Ingresos por ventas}}$$

La rentabilidad sobre las ventas suele ser una preocupación y responsabilidad permanente de los ejecutivos de ventas de la empresa. Si el ROS analizado anteriormente resulta atractivo, el siguiente indicador a calcular es la rentabilidad de los activos de la empresa (ROA –return on assets), o rentabilidad económica, que se obtiene según la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Beneficio antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo total, promedio}}$$

La rentabilidad de los activos es una preocupación y responsabilidad de la alta dirección de la empresa, ya que las utilidades del negocio se deben producir con los activos que posee, de hecho del buen uso de los activos deberían salir los recursos para atender las obligaciones financieras adquiridas y expresadas en los pasivos. Este indicador es muy sensible a las variaciones en la actividad de la empresa, ya que enfrenta una variable flujo (beneficios) con una relativamente estable (activos).

Finalmente, el ROE expresa la rentabilidad financiera de la empresa, que es el indicador que más interesa a los accionistas:

$$\frac{\text{Beneficio después de impuestos}}{\text{Fondos propios, promedio}}$$

Cada rentabilidad tiene su propia estrategia. Al responsable de ventas le interesa la rentabilidad sobre ventas (ROS), pero el Gerente se interesará más por la rentabilidad global que expresa la ROA, mientras que los accionistas están más interesados por la ROE. La rentabilidad sobre ventas (ROS) tratará de segmentar el producto y diferenciarlo (estrategia de diferenciación) o bien cambiar el precio o disminuir el coste (estrategia de costes). La rentabilidad económica (ROA) tratará de disminuir el capital de trabajo mejorando el manejo de los inventarios o mejorar el efectivo o las cuentas por cobrar, o también puede reducir los activos fijos mediante franquicias o subcontratando la producción o mejorando la productividad. La rentabilidad financiera (ROE) buscará un aumento del crédito bancario, un mejor endeudamiento con proveedores o en todo caso disminuir el patrimonio distribuyendo más dividendos o comprando sus propias acciones.

En cuanto a la sistemática de cálculo más utilizada en los artículos analizados, se han identificado las siguientes opciones:

- periodo anterior y periodo de estudio
- periodo anterior y periodo posterior
- media de varios periodos anteriores (que pueden incluir o no el periodo de estudio) y media varios periodos siguientes (2 o 3 años).
- periodo de estudio y varios periodos siguientes
- Medias de varios periodos: antes-durante- justo después-después.

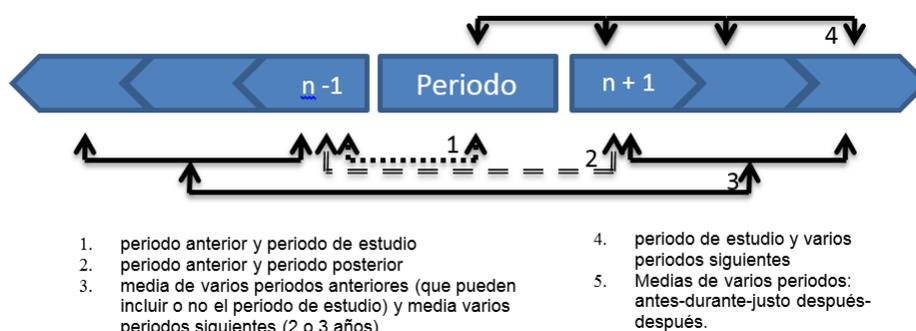


Figura 7: Sistemática de cálculo más utilizada. Fuente: elaboración propia, a partir de los datos obtenidos.

Siendo la opción más común la utilización de medias de varios periodos, para evitar fluctuaciones aleatorias y anomalías en los datos (Youndt y Snell, 2004).

Conclusiones

Los indicadores financieros han sido utilizados por un gran número de investigadores que han analizado el vínculo entre el uso las prácticas de alto rendimiento y los resultados de la organización. Con este artículo hemos pretendido identificar cuáles son los indicadores financieros más utilizados en la literatura para analizar este vínculo, y las principales conclusiones obtenidas son:

- El elevado número de indicadores financieros identificados pone de manifiesto la disparidad de criterios utilizados por los diferentes investigadores.
- Amplio uso de medidas subjetivas. Del total de indicadores identificados más de un tercio se corresponden con medidas subjetivas.
- Los indicadores financieros objetivos más utilizados son: ROA (rentabilidad económica - rentabilidad sobre activos), ventas, ventas por empleado, ROS (rentabilidad sobre ventas) y ROE (rentabilidad financiera - retorno del capital).
- El uso de diferentes criterios para la recopilación de datos en el tiempo para identificar el vínculo entre el uso de las prácticas de alto rendimiento y los resultados de la organización. Esta circunstancia pone en duda la relación de causalidad en determinadas investigaciones (Wright et al., 2005).

Estas conclusiones deben utilizarse teniendo en cuenta la principal limitación del estudio, que se refiere a la selección de los artículos que se han analizado, ya que la estrategia de búsqueda utilizada puede haber dejado fuera otros artículos en los que también se hayan utilizado los indicadores financieros para evaluar el vínculo entre las prácticas de alto rendimiento y los resultados de la organización.

A pesar de las limitaciones del estudio, entendemos que los resultados obtenidos son importantes tanto para los directivos de las empresas que están interesados evaluar la aplicación de prácticas de alto rendimiento, como para los investigadores del área, dado que aportan información de interés para el diseño de futuras investigaciones, tanto en lo relativo al uso de aquellos indicadores que han tenido una mayor incidencia en estudios ya realizados, como en lo relativo a la estrategia de recopilación de datos en el tiempo.

En futuras investigaciones se pretende aplicar los resultados obtenidos en el diseño de una investigación que permita evaluar la vinculación entre las prácticas de alto rendimiento y los resultados de las empresas, utilizando una muestra de empresas españolas. Asimismo, en otra futura línea de investigación se profundizará en el uso de indicadores subjetivos para evaluar los resultados de las empresas tras la aplicación de prácticas de alto rendimiento en la gestión de los recursos humanos.

ANEXO 1.

Year	Author	Title	Country
2011	Moideenkutty, U.; Al-Lamki, A.; Murthy, Y. S. R.	HRM practices and organizational performance in Oman	OMAN
2009	Zhang, Y. C.; Li, S. L.	High performance work practices and firm performance: evidence from the pharmaceutical industry in China	China
	McClellan, Elizabeth J	High commitment HR practices, employee effort, and firm performance	USA
	Ketkar, Sumita; Sett, P.K.	HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model	INDIA
2007	Takeuchi, R., Lepak, D. P., Heli, W., & Takeuchi, K	An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations	japan
	Ericksen, J. E. F. F.	High performance work systems, dynamic workforce alignment, and firm performance	USA
2006	Collins, C. J. & Smith, K. G.	Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms	USA
	Zheng, C., Morrison, M., & O'Neill, G.	An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs	China
2005	Bryson, A., Forth, J., & Kirby, S.	High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain	USA
	Eleni, S.	The challenges of human resource management towards organizational effectiveness.	Italy, Portugal, Spain, Greece and Cyprus
	N. González Álvarez, M. Nieto Antolín	Efectos de la ambigüedad causal sobre los resultados empresariales: un análisis en las mayores empresas manufactureras españolas	SPAIN
	Riordan, C. M. et al.	Employee involvement climate and organizational effectiveness	USA
	Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E.	Turnover, social capital losses, and performance	USA
	Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R.	The relationship between hr practices and firm performance: examining causal order.	USA
	Yao-Sheng, L.	Business strategy and performance: the role of human resource management control	TAIWAN
2004	Guerrero, S. & Barraud-Didier, V.	High-involvement practices and performance of french firms	France
	Richard, O. C. & Johnson, N. B.	High performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or complements?	USA
	Skaggs, B. C. & Youndt, M.	Strategic positioning, human capital and performance in service organizations: a customer interaction approach.	USA
	Youndt, M. A. & Snell, S. A.	Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance	USA
2003	Brown, M.P., Sturman, M.C., & Simmering, M.J.	Compensation policy and organizational performance: the efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure	USA

Year	Author	Title	Country
	Collins, C. J. & CLARK, K. D.	Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage	USA
	Gelade, G. A. & Ivery, M.	The impact of human resource management and work climate on organizational performance	USA
	Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M.	Human resource management and corporate performance in the uk	UK
	Li, J.	Strategic human resource management and mnes' performance in china.	China
	Paul, A. K. & Anantharaman, R. N.	Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model.	INDIA
2001	Avella, L., Fernandez, E., & Whitfield, K.	Analysis of manufacturing strategy as an explanatory factor of competitiveness in the large spanish industrial firm	SPAIN
	Fey, C. F. et al.	The effect of human resource management practices on mnc subsidiary performance in russia	Russia
	Guthrie, J. P.	High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from new zealand.	New Zealand
	Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R.	Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective.	USA
	Michie, J. & Sheehan-Quinn, M.	Labour market flexibility, human resource management and corporate performance	UK
	Miller, D. & Lee, J.	The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance.	KOREA
2000	Bae, J. & Lawler, J. J.	Organizational and hrm strategies in korea: impact on firm performance in an emerging economy	KOREA
	Chandler, G. N. & McEvoy, G. M.	Human resource management, tqm, and firm performance in small and medium-size enterprises	USA
	Khatri, N.	Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in singapore	SINGAPORE
	Perry-Smith, J. E. & Blum, T. C.	Work-family human resource bundles and perceived organizational performance	USA
1999	Batt, R.	Work organization, technology, and performance in customer service and sales	USA
	Harel, G. H. & Tzafrir, S. S.	The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market	ISRAEL

Tabla 10. Investigaciones consultadas.

***CAPITULO 4. COMPROBACIÓN DE UN MODELO DE MEDIDA DE HIWP Y DE SU
CAPACIDAD PREDICTIVA DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES, MEDIDA A
TRAVÉS DE LOS RESULTADOS PERCIBIDOS POR EL MANDO***

Comprobación de un modelo de medida de HIWP y de su capacidad predictiva de los resultados empresariales, medida a través de los resultados percibidos por el mando

(Pendiente de elaborar la versión Artículo definitiva)

Resumen

Uno de los objetivos del trabajo es la validación de un modelo de medida de los HIWP basado en el cuestionario original de Lawler (1986). Nuestra propuesta plantea un constructo formativo de segundo orden para los HIWP, en el que los cuatro constructos de primer orden que caracterizan el modelo, Comunicación, Formación, Remuneración y Participación son constructos ¿formativos?, ¿reflectivos?.

Tras abordar la validación del modelo de medida, se comprueba también el modelo de estructura para evaluar la capacidad predictiva de los HIWP sobre la performance empresarial en tres muestras distintas de diferentes países.

Esta comprobación nos permitirá disponer de una herramienta de medida que a nivel metodológico no plantee ninguna duda sobre su validez, de forma que en el ámbito académico se pueda avanzar en el conocimiento de lo que se ha denominado la “black box”, que relaciona el uso de los HIWP con la performance empresarial.

Para la validación del modelo de medida se utiliza una herramienta de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) y los datos obtenidos por los investigadores que desarrollaron las versiones oficiales del cuestionario en inglés y castellano

Palabras clave: RRHH; Recursos humanos; modelo formativo; PLS-SEM; Prácticas de Alto Rendimiento; HIWP

Introducción

Una de las cuestiones más importantes en el marco de las investigaciones en Sistema de Gestión de Recursos Humanos, y más concretamente en las relacionadas con el uso de Programas de Alto Rendimiento (HIWP - High involvement work programs en inglés), es entender cómo estos afectan a los resultados de la empresa (2006; Benson et al., 2006; Bowen y Ostroff, 2004; Huselid y Becker, 1996) y conseguir descifrar lo que se ha identificado como “The black box” (Jiang et al., 2013)

La investigación alrededor de este campo es elevada y ha permitido que, a través de varios metaanálisis, se hayan analizado los resultados de investigaciones previas. Destacando, en este sentido, los trabajos realizados por Combs (2006) que evalúa los resultados de 92 investigaciones sobre la influencia de la aplicación de estos programas en la “performance” empresarial, Subramony (2009) que evalúa la relación entre tres paquetes de programas de gestión de recursos humanos que configuran el modelo AMO (Ability, Motivation, Opportunity) y el rendimiento empresarial en 65 artículos, y Jiang (2012), que analiza de forma más compleja y detallada las relaciones a diferentes niveles entre los ítems y los constructos que explican la relación entre los programas del modelo AMO y la performance empresarial en 116 artículos previos.

Estos metaanálisis nos confirman que los HIWP afectan positivamente a la performance empresarial.

Aunque también hay que señalar que algunos investigadores han identificado resultados contradictorios, por ejemplo, Cappelli et al (2001) y Wright et al. (2005) argumentan que el uso de las prácticas de alta implicación puede aumentar la productividad, pero también aumentar los costes de la mano de obra, pues requieren más personal. Boselie (2005) apunta la posibilidad de que las organizaciones con un alto rendimiento en un momento determinado, tal vez invierten sus recursos adicionales en implantar programas de recursos humanos que conducen después a un mejor desempeño, abriendo la puerta a la existencia de una posible causalidad inversa, que únicamente se podría descartar realizando investigaciones longitudinales, o cuasi-longitudinales.

A pesar de la existencia de estos resultados puntuales contradictorios, son mayoría los investigadores que confirman, a través de numerosos estudios de campo, la existencia de una relación positiva entre el uso de los HIWP y la mejora en los resultados, ya sean resultados operativos, financieros o de recursos humanos (Conci, 2012).

Sin embargo, a nivel metodológico nos encontramos con algunos aspectos que plantean incertidumbres sobre los resultados obtenidos en estos estudios de campo que se plantean identificar las relaciones que se dan en esta “Black box”. En primer lugar, debemos mencionar el hecho de que los cuestionarios utilizadas por los investigadores para analizar estas relaciones entre HIWP y la “performance” empresarial son muy dispares, dado que se suelen crear cuestionarios específicos para cada investigación, y en raras ocasiones se reutilizan los diseñados por otros investigadores, lo que significa que no disponemos de un modelo de medida consistente y ampliamente difundido a nivel de la comunidad científica (Marin-García, 2013).

Además, y más importante, no es habitual encontrar la validación de los modelos de medida utilizados, pues casi todos los trabajos se centran en probar los modelos de estructura, y aún es más raro encontrar estudios que validen los modelos de medida en muestras distintas.

Y, por último, en las escasas investigaciones en las que se ha planteado la validación del modelo de medida, lo cierto es que, en cuanto a los HIWP, los resultados no son concluyentes.

Estas notas discordantes a nivel metodológico, que están todavía pendientes de resolver, han contribuido a que los HIWP no sean todavía un cuerpo establecido de teoría, sino un área de efervescencia teórica (Boxall, 2012).

En este marco, y teniendo en cuenta que los intentos por validar el modelo de medida de los HIWP utilizando modelos reflectivos entre ítems y constructos (Marin-Garcia y Conci, 2013), no han dado buenos resultados, con este trabajo nos planteamos:

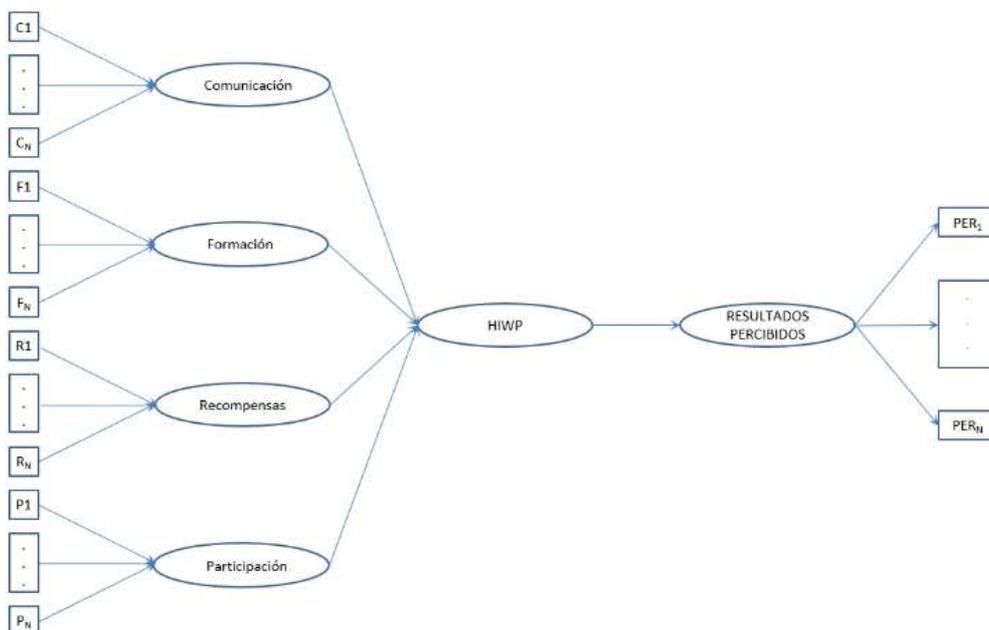
- Comprobar el modelo de medida de los HIWP del cuestionario de Lawler (1986) como modelo formativo.
- Analizar la capacidad predictiva del modelo planteado.

Para nuestra investigación tomamos como referencia el cuestionario diseñado por Lawler (1986), dado que es uno de los escasos modelos que ha sido reutilizado por otros investigadores para evaluar el uso de los HIWP. El cuestionario que plantea Lawler da lugar a un modelo de constructos en los que las relaciones están sin especificar, por lo que podrían considerarse como reflectivos o como formativos, pero a pesar de esta posible doble naturaleza, y aunque en pocas investigaciones se ha hecho explícita esta relación, todos los estudios consultados han optado por considerar modelos reflectivos, dato que se desprende del tipo de análisis estadístico que aplican (Marin-Garcia y Conci, 2013).

En la Figura 8 se muestra el modelo a comprobar, que está adaptado del cuestionario de Lawler (1986) y tiene en cuenta los resultados de investigaciones previas (Marin-Garcia y Conci, 2013). Las variables (constructos), indicadores y relaciones que lo conforman son:

- “Comunicación”, “Formación”, “Remuneración” y “Participación”. Se trata de constructos exógenos de primer orden y emergentes, es decir, están compuestos por indicadores formativos, lo que implica, como se describe más adelante, que los constructos son función de los indicadores que preceden al constructo.
- “HIWP”. Se trata de un constructo de segundo orden formativo, que completa el modelo de medida de las HIWP
- “Resultados percibidos”. Es un constructo endógeno de primer orden y reflectivo, atendiendo a los resultados de investigaciones previas (Conci, 2012).

Figura 8. El modelo de partida a comprobar. A partir de (Lawler III, 1986; Marin-Garcia y Conci, 2013)



Por lo tanto, partiendo del cuerpo teórico existente, que afirma que existe una relación positiva entre los HIWP y la performance (Arthur, 1994; Camps y Luna-Arocas, 2009; Ericksen, 2007; Guerrero y Barraud-Didier, 2004; Guthrie et al., 2002; Huselid, 1995; Wright et al., 2005; Zheng et al., 2006), al comprobar el modelo desarrollado por Lawler (1986) para medir los HIWP, analizaremos si existe una relación positiva. Si por el contrario, cuando vinculemos los HIWP y la performance, no encontramos la relación positiva que se ha establecido a nivel teórico, tendremos que concluir que el modelo de medida que utilizamos no es correcto.

De este modo, si conseguimos validar el modelo, dispondremos de una herramienta para medir los HIWP, que no presentará ninguna duda a nivel metodológico, y que por lo tanto podrá usarse de forma válida y fiable.

Respecto a la medida de la performance empresarial, aunque el modelo planteado ha sido validado en estudios previos, también abordaremos su validación en este trabajo, con el objetivo de cumplir con todas las etapas que han propuesto Hair y colaboradores (2013b) para garantizar la calidad mínima de los trabajos que utilizan la técnica PLS de análisis.

Esta técnica de modelado de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS- SEM), no nos permite establecer relaciones de causalidad (no es confirmatoria), pero es más adecuada para realizar predicciones, y además nos brinda la posibilidad de evaluar la relación entre los ítems y los constructos de primer orden, así como estos con los constructos de segundo orden, de forma tanto reflectiva como formativa. El software utilizado ha sido SmartPLS (Ringle et al., 2015).

En cuanto a los datos, vamos a utilizar los resultados de trabajos de campo realizados en Estados Unidos en los años 1996 y 1999 (Lawler III et al., 1998; Lawler III et al., 2001) y de España en 1997 (Marin-Garcia et al., 2008).

El modelo de Lawler. La “black box” entre HIWP y la performance

Lawler y colaboradores (Lawler III, 1986), miembros del CEO (Center for Effective Organizations) de la Universidad de California del Sur, diseñaron un cuestionario para analizar el uso de determinadas prácticas consideradas como de Alta implicación/Rendimiento, y su repercusión en determinados indicadores de resultados.

Este cuestionario ha sido utilizado por el “Center for Effective Organizations” desde el año 1987 para realizar un total de 6 encuestas hasta el año 2002, con una periodicidad trianual, dirigidas a las empresas de la lista Fortune 1000 de EEUU. Si bien estas encuestas no se pueden considerar propiamente un estudio longitudinal, dado que la lista Fortune va cambiando su composición a lo largo de los años, las encuestas indican un gran aumento en el número de empresas que utilizan los HIWP, así como el porcentaje de empleados afectados. Por ejemplo, el número de empresas en las que por lo menos el 20% de los empleados utilizan equipos autogestionados aumentó del 8% en 1987 a 32% en 1996, y aunque los resultados de la última encuesta llevada a cabo en el año 2002 muestran que la adopción de programas de participación de los empleados sufría una ligera desaceleración (Lawler III et al., 2001), el porcentaje de las grandes empresas que utilizan HIWP, así como la cantidad de empleados afectados ha crecido de forma considerable a lo largo de la serie evaluada.

La importancia del cuestionario de Lawler (1986) radica en que su uso se ha extendido más allá de las investigaciones abordadas por Lawler desde el CEO, y, con algunas adaptaciones, ha sido utilizado por otros investigadores de este campo (Benson et al., 2006; Coye y Belohlav, 1995; Drehmer et al., 2000; Guerrero y Barraud-Didier, 2004; Lawler, 2005; Marin-Garcia et al., 2008; Yu et al., 2000), de forma que si conseguimos validar el modelo de medida que plantea Lawler, contribuiremos a reforzar y confirmar los resultados obtenidos por los investigadores que lo han utilizado en el pasado.

Lawler y colaboradores plantean en su modelo, en lo que se refiere a los HIWP, la existencia de 4 constructos, “comunicación”, “formación”, “remuneración” y “participación”, y cada uno de estos constructos se mide a través de una serie de indicadores (ver anexo 1).

Tabla 11. Constructos HIWP. Fuente (Lawler III et al., 1998; Lawler III et al., 2001)

CONSTRUCTO	DEFINICION
Comunicación/ Communication	Tipo de información que se comparte con los empleados para tomar decisiones relacionadas con la mejora de su puesto de trabajo o con la mejora de la empresa
Formación/ Training	Formación sistemática y formal ofrecida a los empleados en los últimos tres años , y en diferentes habilidades para aumentar su compromiso y para el desarrollo de sistemas de gestión global de la calidad o similares
Recompensas/ Rewards	Uso de programas o sistemas de recompensas que tienden a apoyar la implicación del personal
Participación/ Empowerment	Programas o cambios organizativos que permiten desplazar la toma de decisiones o el poder hacia los trabajadores

En cada indicador se pregunta a los encuestados el grado en que cada uno de los programas de alta implicación se utilizan en su empresa, usando una escala de 1 a 7 con las siguientes equivalencias: 1 (0% de los empleados participa en estas actividades o programas), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100% de los empleados).

Por otro lado, el constructo “performance” empresarial se mide con indicadores subjetivos a través de la pregunta “¿Cómo valora el impacto positivo o negativo, si existe, que tienen los esfuerzos para lograr la implicación del trabajador en los siguientes indicadores del rendimiento de la empresa?”. Para responder a esta pregunta, Lawler propone varios ítems, relacionados con los constructos “Desempeño y servicio”, “Resultados de recursos humanos” y “Resultados de la organización”, con la siguiente escala de respuesta: Muy negativo (1), negativo (2), neutral (3), positivo (4) muy positivo (5).

Sobre la relación entre los ítems y los constructos del modelo, ni Lawler y sus colaboradores del CEO, ni en general los investigadores que han utilizado su cuestionario explicitan estas relaciones. Por lo tanto no queda claro si las consideran como reflectivas o como formativas. Sin embargo, por la sistemática y los estadísticos utilizados en el análisis de los datos, se deduce que han tratado como reflectiva la relación de ítems/indicadores con los constructos, y también la relación de los constructos con el factor de segundo orden, cuando este se plantea.

Puesto que la validación del modelo de medida es un paso previo para probar cualquier modelo de estructura (Hair et al., 2013b) otros investigadores ya se han planteado la cuestión que nosotros abordamos con este trabajo, sin embargo, estos trabajos previos han detectado problemas, tanto para la validación del modelo de medida de los constructos exógenos (Comunicación, formación, remuneración y participación), como para los constructos endógenos HIWP, y PERFORMANCE, por lo que proponen variantes al modelo inicial planteado por Lawler, tal y como se describe a continuación.

Respecto a los Resultados previos sobre la validación de los constructos exógenos, en general, en las investigaciones en las que se aportan datos de las alfas de Cronbach, se obtiene que las de los constructos comunicación y formación son buenas, pero las de participación y remuneración no llegan al nivel de 0,70 en los pocos casos donde se ha informado de su valor (Marin-Garcia y Conci, 2013).

En otras investigaciones, en las que las prácticas de alta implicación se han considerado todas juntas en un solo constructo, las alfas de Cronbach tienen valores alrededor del umbral (0,7), tanto por encima como ligeramente por debajo: 0,78 (Datta et al., 2005); 0,69 (Guthrie, 2001); 0,67 (Huselid, 1995).

Más consistente, en cuanto a la validación del modelo de medida de los HIWP, es el trabajo de Yu et al. (2000), que utiliza también el cuestionario de Lawler, y analiza las relaciones entre ítems y constructos de

forma reflectiva. En este trabajo, realizado con empresas asiáticas, los resultados obtenidos confirman que el modelo de medida no se ajusta a los datos recogidos en empresas de Estados Unidos, concluyendo que en el entorno asiático difícilmente se pueden considerar los constructos de participación y remuneración como unidimensionales y, mucho menos, considerar un factor latente de segundo orden que represente los HIWP. Sin embargo, tanto la comunicación como la formación sí que ajustan bien como constructos unidimensionales (las cargas factoriales de los ítems de cada dimensión son significativas y, casi todas ellas, superiores a 0.60).

Siguiendo con el análisis de los trabajos que abordan la validación del modelo de medida de los HIWP, en el trabajo realizado por Marín-García (2013) se abordó un análisis confirmatorio utilizando un Modelo de Ecuaciones Estructurales Basado en Covarianzas (CB-SEM), para evaluar los cuatro constructos que plantea Lawler (Comunicación, Formación, Remuneración y Participación), y determinar si la agrupación de ítems en estos cuatro constructos se ajustaba a tres series de datos de campo independientes (diferentes países y diferentes años), que son las mismas que vamos a utilizar en nuestra investigación. Para el análisis se utilizó el programa EQS, con datos de España (1997) y Estados Unidos (1996 y 1999), y el objetivo planteado era evaluar si la agrupación de ítems en las categorías propuestas en los modelos teóricos se ajustaba al conjunto de datos obtenidos, según un modelo reflectivo.

En este análisis sólo los constructos “Formación” y “Comunicación” superaron claramente el test de la validez convergente, sin embargo, sólo se pudo validar parcialmente el modelo de medida reflectivo de las escalas de participación y remuneración.

Por otro lado, respecto a los resultados de estudios previos sobre la validación del modelo de medida del constructo “performance”, el trabajo realizado por Conci (2012), se planteaba validar el modelo de medida de la escala de resultados, partiendo de los datos obtenidos en empresas españolas (Marin-Garcia et al., 2008), utilizando una adaptación del modelo de Lawler y colaboradores (1991).

En el proceso de análisis utilizado se utilizó la técnica EQS, partiendo de una relación reflectiva entre los indicadores y los constructos de performance.

En un primer intento de validación del modelo planteado por Lawler, con la existencia de 3 constructos diferentes de performance (Desempeño y servicio; Resultados de recursos humanos; Resultados de la organización) los estadísticos calculados no presentaron un buen ajuste, por lo que se analizó también un modelo que presentaba todas los ítems en un solo constructo, y tampoco en este caso los estadísticos de bondad de ajuste superaron los límites recomendados. Finalmente, y tras realizar varios ajustes intermedios, los análisis factoriales confirmatorios de los datos de 98 empresas españolas, permitieron validar un modelo que presentaba unos estadísticos de validez convergente muy buenos, pero eliminando los ítems cuya carga factorial estandarizada era baja, por lo que se plantea que los ítems que forman parte del constructo “Performance” son los que se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12. Indicadores que forman parte del constructo “Resultados percibidos”. Fuente (Conci, 2012)

Resultados Percibidos	Productividad, Calidad, Atención al cliente, Satisfacción de los trabajadores, Competitividad
-----------------------	---

Acerca de los modelos formativos

En nuestro análisis partimos de la base de que los constructos en sí mismos no son formativos o reflectivos, sino que la clave está en cómo estos se han concebido, sus relaciones y cómo se miden (Hair et al., 2013a).

Teniendo esto en cuenta, y dado que los estudios previos disponibles que han intentado validar el modelo con relaciones reflectivas no han dado resultado, tal y como se ha apuntado en el apartado anterior, hemos analizado en qué medida el modelo se puede analizar cómo formativo.

Para ello, hemos aplicado el planteamiento que proponen Jarvis y colaboradores (2003) para identificar un modelo formativo: “Asumiendo que todas las medidas de un constructo están codificadas en la misma dirección, ¿el incremento de uno de los indicadores en una dirección implica que el resto debe cambiar de forma similar? Si la respuesta es afirmativa, nos encontramos con indicadores reflectivos. Si la respuesta es negativa, nos enfrentamos a indicadores formativos”. Analizando cómo se han operacionalizado los cuatro constructos que conforman nuestro modelo de medida de los HIWP, la respuesta a esta pregunta es negativa, por lo en principio esto apunta a que nos encontramos con un modelo formativo.

Para confirmar que realmente nos encontramos con un modelo formativo, se ha evaluado el cumplimiento de las 5 condiciones teóricas propuestas por (Hair et al., 2013a): a) prioridad causal de los indicadores hacia el constructo (el constructo formativo es consecuencia de la combinación de sus indicadores); b) El constructo es una combinación de los indicadores c) Los indicadores representan las causas del constructo d) variaciones en sus indicadores provocan cambios en el constructo, pero no a la inversa, y e) sus indicadores no son intercambiables.

Respecto al dominio conceptual de cada uno de los constructos y la cantidad de indicadores evaluados para inferirlos, son los establecidos en el cuestionario planteado por Lawler (1986), y por lo tanto no han sido objeto de análisis.

Metodología

Teniendo en cuenta que la base de nuestra argumentación es probar la existencia de relaciones formativas entre los indicadores (ítems) y los constructos de los HIWP, vamos a utilizar una técnica de modelado de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS- SEM) de amplia utilización en el ámbito de las ciencias sociales en los últimos años (Hair et al., 2013a).

Esta elección tiene varias implicaciones, entre las que destaca el hecho de que nuestro estudio no sea confirmatorio, sino predictivo, pero entendemos que este aspecto no representa ninguna limitación, dado que para validar el modelo de medida es más que suficiente con un análisis predictivo.

Los datos de EEUU provienen de la lista FORTUNE 1000, donde están representadas las empresas más grandes del país, tanto industriales como de servicios, y se utilizarán los datos de las encuestas de los años 1996 y 1999. Los datos de España se tomaron en 1997 y provienen de una muestra al azar de 861 empresas industriales contenidas en la lista de Fomento de la Producción de las 2500 mayores empresas (1259 eran establecimientos industriales).

En el caso concreto de los datos de EEUU se han elegido los datos de los años 1996 y 1999, con objeto de que el conjunto de datos final, incluyendo a España 1997, estuviera en un periodo de tiempo cercano.

En la encuesta de 1999 de EEUU se recibieron 137 respuestas (15% de tasa de respuesta), aproximadamente la mitad de las respuestas eran de empresas de producción y el resto empresas de servicios. El 44% de las respuestas provenía del director de recursos humanos y el 66% restante de otros directivos de alto nivel. En la encuesta de 1996 de EEUU se recibieron 201 contestaciones (22% de tasa de respuesta), aproximadamente la mitad de las empresas eran de producción y las otras de servicios. El 45% de las respuestas provenía de los directores de recursos humanos y el 65% restante de otros directivos de alto nivel. Los datos de España se tomaron en 1997 y se recibieron 101 respuestas (12% tasa de respuesta). Todas ellas empresas industriales. El 63% de las respuestas provenía del director de recursos humanos y el 37% restante de otros directivos de alto nivel.

Aunque el cuestionario original de Lawler es más amplio, en nuestro análisis sólo hemos considerado los datos de aquellos indicadores que están presentes en las 3 series de datos que utilizamos como datos de partida, lo que nos deja un total de 30 indicadores relacionados con los constructos de prácticas de alta implicación (ver anexo 1). Los 30 ítems sirven para medir los cuatro constructos propuestos en este estudio: comunicación (5 ítems), formación (7 ítems), remuneración (9 ítems) y participación (9 ítems), que originalmente se midieron usando una escala de 1 a 7 con las siguientes equivalencias: 1 (0% de los empleados participa en estas actividades o programas), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100% de los empleados).

Por otro lado, el constructo “performance” empresarial se mide con indicadores subjetivos a través de la pregunta “¿Cómo valora el impacto positivo o negativo, si existe, que tienen los esfuerzos para lograr la implicación del trabajador en los siguientes indicadores del rendimiento de la empresa?”. Aunque originalmente Lawler propone 11 ítems, 4 de ellos relacionados con “Desempeño y servicio”, 4 relacionados con “Resultados de recursos humanos” y 3 relacionados con “Resultados de la organización”, y para cada ítem se utiliza una escala de 1 a 5 con las siguientes equivalencias: 1 (muy negativo), 2 (negativo), 3 (neutral), 4 (positivo) y 5 (muy positivo), en nuestro modelo, que parte de la validación realizada por Conci (Conci, 2012), sólo se contemplan los 10 indicadores que se contemplaron en el cuestionario español (ver anexo 1), y se han eliminado los constructos intermedios.

Para poder evaluar los datos usando PLS hemos convertido las escalas de HIWP, que están en formato de intervalo (1 a 7), al valor intermedio del intervalo de % de empleados que participa en estas actividades o programas.

Tabla 13. Transformación de los valores de los ítems de HIWP

Dato original (escala intervalo)	% de empleados que participa en estas actividades o programas	Dato convertido (valor medio de cada intervalo)
1	0% de los empleados participa en estas actividades o	0
2	1%-20%	10
3	21%-40%	30
4	41%-60%	50
5	61%-80%	70
6	81%-99%	90
7	100% de los empleados	100

El constructo “performance” no se reescala porque no representa un intervalo.

En cuanto a la metodología de comprobación se aplica el protocolo sugerido por Hair y colaboradores (2013a), tanto para la validación del modelo de medida como para el modelo de estructura:

- Para la comprobación del modelo de medida de los HIWP se abordarán las 3 etapas propuestas: evaluación de la validez convergente usando un análisis redundante, análisis de la Multicolinealidad de los indicadores, y por último evaluación de la significación y relevancia de los indicadores formativos. La comprobación se realizará de forma independiente para cada una de las 3 muestras (España-1997, EEUU-1996 y EEUU-1999), excepto para la primera etapa (evaluación de la validez convergente), dado que sólo disponemos de datos para evaluar la muestra de EEUU-1996.
- También se comprueba la validez del modelo de medida reflectivo del constructo “PERFORMANCE”, teniendo en cuenta los resultados de investigaciones previas que validaron el modelo de medida como reflectivo en la muestra de España-1997 (Conci, 2012).
- Una vez comprobado el modelo de medida, analizaremos el modelo de estructura, siguiendo las 5 etapas que marca Hair (2013a): evaluar colinealidad; evaluar la significación y relevancia de las relaciones del modelo de estructura (path coeficientes); evaluar el coeficiente de determinación

(R2); evaluar el effect size (f^2); y por último evaluar la relevancia predictiva Q2 y el q^2 effect sizes. De nuevo esta comprobación la realizaremos de forma independiente para cada una de las tres muestras a analizar.

La definición del constructo de segundo orden “HIWP” tiene su origen en la teoría que define los HIWP como conjunto de programas que actúan sinérgicamente y mejoran la eficiencia organizativa al crear condiciones laborales que incrementan la satisfacción del trabajador, le incentivan a vincularse con la organización y a desempeñar mejor sus tareas (Huselid, 1995). Además, teniendo en cuenta lo indicado por Barroso (2007), este constructo se ha definido con relaciones formativas dado que es una combinación aditiva de las 4 dimensiones (Comunicación, formación, remuneración y participación), que representan facetas heterogéneas que realizan una contribución única al constructo. Respecto a la operacionalización de este constructo, entre las dos técnicas que generalmente se usan para estimar los parámetros de los constructos de segundo orden en PLS (1) la repetición de indicadores y (2) el método en dos etapas (Ringle et al., 2015), en nuestro estudio hemos optado por utilizar el método de repetición de indicadores, con relaciones formativas, dado que nos permite estimar todas las relaciones entre los constructos simultáneamente (Hair et al., 2013a).

Se describe a continuación, de forma breve, la metodología que propone Hair (2013a) para la comprobación del modelo de medida y la comprobación del modelo de estructura.

Modelos Formativos. Comprobación del modelo de medida –Etapa 1- Evaluación de la validez convergente.

La validez convergente representa la medida en la que un indicador se relaciona con otros indicadores del mismo constructo. Cuando se comprueban modelos de medida formativos tenemos que evaluar en qué medida el constructo formativo esta correlacionado con una medida reflectiva del mismo constructo. Este proceso se conoce también como análisis redundante, ya que evaluamos que los indicadores están incluidos en el constructo formativo y también en el reflectivo. El valor del path-coefficient que une los dos constructos es indicativo de la validez del conjunto de indicadores formativos para evaluar el constructo de interés. Se plantea como objetivo un valor de r^2 de 0,81 o al menos 0,64. Si el modelo muestra falta de validez convergente implica que los indicadores que forman parte del modelo formativo no contribuyen con un nivel suficiente a su cometido previsto, por lo que los constructos deben conceptualmente reformulados mediante el intercambio y/o la adición de Indicadores.

En nuestro caso, para comprobar la validez convergente se ha utilizado una cuestión que se planteó en el cuestionario de EEUU-1996, y que representa a nivel global el uso de los HIWP:

“Approximately what percent of your corporation’s employees are in units in which each of the following patterns of employee involvement practice is predominant? Please allocate 100% in answering 1-5.
1. None. No significant employee involvement exists in these parts of the corporation
2. Improvement Teams. Employee involvement focuses on special groups that are responsible for recommending improvements to management. These groups may be participation groups, quality circles...
3. Job involvement. Employee involvement focuses on creating work designs that are highly motivating, such as self-managing teams. Training focuses on job specific skills and/or team functioning...
4. Business involvement. Employees are involved heavily in the management of the business. Improvement teams and job involvement approaches may be used as part of this strategy...
5. Other form of involvement. Employee involvement approaches not described by 2, 3 or 4.” (Lawler III, 1986)

Como se puede ver, esta pregunta estaba formulada como una variable de escala, pero se ha convertido en una variable monoitem, realizando una media ponderada, tras asignar a cada una de las opciones planteadas en el cuestionario los pesos indicados en la Tabla 14.

Tabla 14. Transformación de las preguntas sobre el uso global de HIWP en una variable monoitem reflectiva

Cuestión	Peso asignado
1. None. No significant employee involvement exists in these parts of the corporation	0
2. Improvement Teams. Employee involvement focuses on special groups that are responsible for recommending improvements to management. These groups may be participation groups, quality circles...	5
3. Job involvement. Employee involvement focuses on creating work designs that are highly motivating, such as self-managing teams. Training focuses on job specific skills and/or team functioning...	7
4. Business involvement. Employees are involved heavily in the management of the business. Improvement teams and job involvement approaches may be used as part of this strategy...	10
5. Other form of involvement. Employee involvement approaches not described by 2, 3 or 4.	3

Modelos Formativos. Comprobación del modelo de medida –Etapa 2- Evaluación de la multicolinealidad

En un modelo formativo, en el que los indicadores no son intercambiables, no deben existir correlaciones elevadas entre los ítems que conforman cada constructo (Cepeda y Roldán, 2004). De hecho, elevadas correlaciones entre indicadores nos darían problemas metodológicos y de interpretación de resultados, ya que dificultarían identificar el efecto que cada uno de ellos tiene sobre el concepto (Hair et al., 2013a).

Para evaluar la multicolinealidad se analiza que el factor de inflación de la varianza (FIV), sea mayor que 0,2 y menor que 5 en cada uno de los indicadores que forman los diferentes constructos. Este valor lo proporciona directamente el SmartPLS en la versión 3.2.3.

Modelos Formativos. Comprobación del modelo de medida –Etapa 3- Evaluación de la significación y relevancia de los indicadores formativos

Otro criterio importante para evaluar la contribución de un indicador formativo y su relevancia es el outer weight. El peso (outer weight) es el resultado de una regresión múltiple (Hair et al., 2013A) en la que los constructos son la variable dependiente y los indicadores (ítems) son las variables independientes. Dado que el constructo en sí está formado por sus indicadores (ítems) formativos subyacentes, un análisis de regresión múltiple debería proporcionar un valor de R^2 de 1,0 (sin varianza del error, 100 % del constructo se explica por los indicadores). Debemos probar si los outer weight en los modelos formativos son significativamente diferentes de cero, por medio del procedimiento de bootstrapping (técnica no paramétrica de remuestreo).

Teniendo en cuenta que el peso (outer weight) máximo de los indicadores que conforman cada constructo es $1/\sqrt{n}$, en la Tabla 15 se indican los valores máximos para cada constructo.

Tabla 15. Outer weight máximo de cada constructo formativo

COMUNICACIÓN (5)	FORMACIÓN (7)	REMUNERACIÓN (9)	PARTICIPACIÓN (9)
0,4472	0,3780	0,3333	0,3333

Para obtener el nivel de significación, se analiza el valor del estadístico T tras realizar un remuestreo (Bootstrapping). Este valor de T debe ser $>1,96$ (test de dos colas), si $p < 0,05$ y $>1,645$ para $p < 0,1$.

Para abordar el remuestreo (Bootstrapping), se ha aplicado la siguiente configuración:

- Los valores perdidos se reemplazan por la media
- Sin cambio de signo
- Muestras=5.000
- Nivel de significación=0,05

Cuando el peso (outer weight) de un indicador es significativo, hay soporte empírico para mantener el indicador. Cuando el peso de un indicador no es significativo, pero su carga (load) es relativamente alta ($> 0,5$), el indicador debe mantenerse.

Si ambos, el peso y la carga no son significativos, no hay apoyo empírico para retener el indicador y debería ser retirado del modelo.

Una vez descrita de forma breve la metodología para comprobar los modelos de medida formativos, a continuación describimos la metodología para comprobar los modelos de medida reflectivos.

Modelos reflectivos. Comprobación del modelo de medida. Etapa 1- Consistencia interna

Se evalúa la consistencia interna de los indicadores que componen cada constructo, esto es, la rigurosidad con la que los indicadores (ítems) están midiendo el mismo constructo (variable latente). En SmartPLS se evalúa que la carga (outer loading) de los indicadores es superior a 0,708.

Modelos reflectivos. Comprobación del modelo de medida. Etapa 2- Fiabilidad del indicador

En esta etapa se trata de examinar las cargas o correlaciones simples de cada medida o indicador con su respectivo constructo. En este caso se evalúa que la fiabilidad compuesta (composite reliability) tras un proceso de remuestreo (Bootstrapping) tiene una carga mínima de 0,707 para aceptar que un indicador sea integrante de un constructo, porque esto significaría que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error.

Modelos reflectivos. Comprobación del modelo de medida. Etapa 3- Validez convergente

El objetivo es evaluar si un conjunto de indicadores miden realmente el constructo. Para analizar este tipo de validez se utiliza la varianza extraída media (AVE). El criterio de aceptación consiste en que la varianza extraída media (AVE) de un constructo ha de ser mayor a 0,5, significando esto que el constructo comparte más de la mitad de su varianza con sus indicadores.

Modelos reflectivos. Comprobación del modelo de medida. Etapa 4- Validez discriminante

Con este criterio se comprueba que un constructo determinado es diferente de otros. Para llevar a cabo esta comprobación tiene que cumplirse que la varianza que un constructo comparta con sus indicadores sea mayor que la que pueda compartir con otros constructos incluidos en el modelo.

Comprobación del modelo de estructura

Una vez comprobado el modelo de medida de forma independiente para cada muestra (EEUU1996, EEUU1999 y España1997), se abordará el análisis del modelo de estructura para determinar la capacidad predictiva del modelo y las relaciones entre los constructos, analizando también cada una de las muestras por separado, evaluando qué cantidad de la varianza del constructo endógeno (PERFORMANCE) es explicada por los constructos que lo predicen, y en qué medida los constructos predictores contribuyen a la varianza explicada del constructo endógeno. Para ello evaluaremos dos índices básicos: R^2 y los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados.

El proceso de análisis del modelo de estructura, siguiendo las indicaciones de Hair (2013a), tiene 5 etapas: evaluar colinealidad; evaluar la significación y relevancia de los relaciones del modelo de estructura (coeficientes path); evaluar el coeficiente de determinación (R^2), evaluar el impacto (effect sizes) (f^2) y por último evaluar la relevancia predictiva (Q^2) y el q^2 (effect sizes) de los constructos endógenos reflectivos.

Evaluación del modelo de estructura – Paso 1 – Análisis de la colinealidad

Para asegurar que no existe colinealidad entre los 4 constructos que forman el constructo de segundo orden HIWP, se realiza una regresión múltiple de los coeficientes path de los constructos precedentes: Comunicación, formación, remuneración y participación. La versión 3.2.3 de SmartPLS que hemos utilizado en nuestro trabajo nos aporta directamente el dato del FIV, que debe ser <5.

Evaluación del modelo de estructura – Paso 2 – Coeficientes path del modelo de estructura

Antes de examinar los coeficientes path, que representan las relaciones que existen entre los constructos, hay que evaluar si son significativos.

Para ello se ejecuta la opción de remuestreo - Bootstrapping, con los siguientes parámetros:

- Los valores perdidos se reemplazan por la media
- Sin cambio de signo
- Muestras=5.000
- Nivel de significación=0,05

Y se analiza el valor del estadístico T, entre cada uno de los constructos, que debe ser > 1.96 (test de dos colas) para $p < 0.05$, y > 0.98 (test de una cola) para $p < 0.05$.

Tras evaluar la significación, evaluamos los coeficientes path, que se deben interpretar de forma relativa entre ellos. Si un coeficiente path es mayor que otro, su efecto en el constructo es mayor, y representan el cambio estimado que se produce en el constructo endógeno, por una unidad de cambio en el constructo predictor. Es decir, nos aporta información sobre la importancia relativa de cada constructo predictor.

Evaluación del modelo de estructura – Paso 3 – Coeficiente de determinación (valor R^2)

El valor de R^2 , coeficiente de determinación, es el valor más usado para evaluar los modelos de estructura, dado que representa el valor predictivo que tienen los constructos precedentes de cada constructo. El coeficiente representa los efectos combinados de los constructos exógenos combinados en el constructo endógeno, y representa también la varianza explicada del constructo endógeno por los diferentes constructos exógenos que lo explican.

El valor de R^2 va de 0 a 1, y valores próximos a 1 indican mayor capacidad predictiva, aunque en el área de management R^2 superiores a 10% se pueden considerar como valores a tener en cuenta a pesar de ser bajos.

Evaluación del modelo de estructura – Paso 4 – Medida del impacto (f^2)

El f^2 (effect size) es una medida del impacto de un constructo predictor en el constructo endógeno, y nos aporta información valiosa sobre el cambio que se produce en el valor de R^2 cuando se elimina un constructo. De forma que valores de f^2 por debajo de 0.02 nos dicen que ese constructo no tiene apenas efecto, por encima de 0.02 hasta 0.15, el efecto se puede considerar medio, y valores por encima de 0.35 nos indican que se trata de un constructo que claramente debe formar parte del modelo.

Para obtener el valor de f^2 , cuando en el modelo de estructura varios constructos contribuyen a formar un constructo endógeno, se vuelve a calcular el modelo eliminando, uno a uno, los constructos que contribuyen, y se calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$f^2 = \frac{R_{\text{included}}^2 - R_{\text{excluded}}^2}{1 - R_{\text{included}}^2}$$

Dado que en nuestro modelo de estructura sólo hay un constructo (HIWP) que predice nuestra variable dependiente (constructo “PERFORMANCE”), no se puede calcular el valor de f^2 .

Evaluación del modelo de estructura – Paso 5 – Blindfolding y relevancia predictiva Q^2

Para los constructos reflectivos, que tienen incidencia en el modelo predictivo, se debe evaluar la relevancia predictiva Q^2 , para analizar en qué medida los constructos exógenos contribuyen a la varianza explicada de los constructos endógenos del modelo. Para ello, siguiendo las indicaciones de Hair (2013a), se aplica el “cross-validated redundancy approach”, al ejecutar el Blindfolding para el constructo correspondiente.

Dado que en nuestro modelo el único constructo reflectivo es precisamente el constructo endógeno que queremos analizar, no procede realizar este último paso en la evaluación del modelo de estructura.

Resultados y discusión

Evaluación del tamaño muestral

Antes de abordar el análisis se ha valorado si el tamaño muestral es suficiente para estimar el modelo propuesto con la técnica PLS-SEM, ya que la estabilidad de las estimaciones puede verse afectada por el tamaño de la muestra (Hair et al., 2013a).

Además, para asegurar la adecuación del tamaño muestral hay que tener en cuenta el número de regresores que se han incluido en el modelo. Dadas las características de estimación de PLS, se aconseja como regla práctica para determinar el tamaño muestral requerido para poder aplicar esta técnica (Cepeda y Roldán, 2004; Hair et al., 2013a), multiplicar por 10 el número de indicadores que forman parte del constructo formativo de mayor complejidad (en nuestro caso 9); y el mayor número de constructos antecedentes que conducen a un constructo endógeno (en nuestro modelo 4), quedándonos con el resultado mayor.

De este cálculo se obtiene que, para nuestro modelo, el tamaño muestral debe ser superior a 90. Teniendo en cuenta que los análisis se van a realizar de forma independiente para cada muestra de datos (EEUU1996, EEUU1999 y ESPAÑA1997), este dato no representa ningún problema, ya que en el caso de EEUU1996 contamos con 201 datos, para EEUU1999 tenemos 137 casos, y en ESPAÑA 1997 tenemos un total de 101 casos.

Análisis descriptivo de los constructos

Presentamos a continuación las tablas con los estadísticos descriptivos de las cuatro categorías de programas (constructos) que conforman el modelo de Lawler (1986): comunicación, formación, remuneración y participación en las tres muestras que evaluamos en nuestro estudio: España (1997), EEUU (1996) y EEUU (1999).

Tabla 16. Indicadores de comunicación

	1996			1999			1997		
	N	Media	Desv. típ.	N	Media	Desv. típ.	N	Media	Desv. típ.
INFvar009	203	85,27	22,32	138	77,90	28,53	104	57,31	36,13
INFvar010	201	72,44	26,90	138	73,77	27,21	102	60,49	33,34
INFvar012	203	47,64	27,87	137	44,23	27,30	104	56,35	33,93
INFvar013	202	64,70	27,61	137	68,03	26,45	104	54,71	34,05
INFvar014	203	41,72	28,41	137	42,77	28,41	101	40,10	30,45

Las prácticas del constructo “comunicación” (Tabla 16) son las que presentan mayor grado de implantación en comparación a las demás categorías. En las tres muestras, son las que presentan mayor media y menor desviación típica, aunque la variabilidad en la muestra española es mayor que en las empresas EEUU. Los flujos de comunicación son ligeramente menores en España, salvo en lo relativo a nuevas tecnologías (INFvar012), donde la tendencia se invierte.

Tabla 17. Indicadores de formación

	1996			1999			1997		
	N	Media	Desv. típ.	N	Media	Desv. típ.	N	Media	Desv. típ.
TRAvvar015	202	36,58	24,61	135	31,11	22,22	104	34,13	27,58
TRAvvar016	202	32,23	20,65	136	34,85	21,05	103	25,53	19,54
TRAvvar017	201	28,66	20,73	136	30,88	23,21	104	21,35	17,63
TRAvvar018	200	32,30	26,91	133	24,59	22,11	103	33,40	27,39
TRAvvar019	201	40,80	24,58	136	38,82	24,68	103	38,16	30,96
TRAib6	202	58,66	25,66	136	59,04	26,88	104	56,25	34,05
TRAvvar025	200	33,80	23,84	136	34,19	23,71	103	37,77	28,87

Las prácticas de “Formación” (Tabla 17) presentan un grado de uso bastante parecido en las tres muestras. La más común es la formación necesaria para el propio trabajo (TRAib6) que alcanza a más de la mitad de los operarios en las tres muestras. El resto de programas tienen un despliegue moderado y afectan en torno al 30%-40% de los trabajadores.

Tabla 18. Indicadores de remuneración

	1996			1999			1997		
	N	Media	Desv. típ.	N	Media	Desv. típ.	N	Media	Desv. típ.
REWvar029	201	14,28	20,73	135	13,70	18,15	94	36,38	38,91
REWvar030	198	42,68	42,51	134	38,81	39,96	89	18,09	33,64
REWvar032	198	14,14	26,14	136	17,13	27,35	89	16,97	31,57
REWvar033	198	35,10	31,73	137	38,39	30,59	93	30,22	33,69
REWid6	200	26,15	28,61	136	30,66	32,62	88	26,59	35,00
REWid7	198	58,69	34,95	136	65,59	35,54	90	23,67	36,12
REWvar034	200	51,80	45,02	136	53,09	44,01	88	6,36	20,41
REWvar035	201	53,48	44,28	136	58,31	43,76	90	12,67	25,61
REWvar020	193	15,70	30,71	131	14,35	29,20	84	36,79	45,90

En “Remuneración” (Tabla 18), en línea con lo comentado en diversos trabajos (Conci, 2012; Marin-Garcia et al., 2008) existen diferencias en los grados de uso de las diferentes herramientas. En Estados Unidos se usan con mayor intensidad que en España las prácticas de reparto de beneficios (REWvar030), recompensas no monetarias (REWid7), participación en el capital de la compañía (REWvar034) y remuneración flexible

(REWvar035). Los complementos de grupo (REWid6) están a un nivel parecido, y la seguridad en el empleo (REWvar020) y el pago por habilidades (REWvar029) es mayor en España que en EEUU.

Por último, las prácticas de “Participación” (Tabla 19), en general, presentan un grado de despliegue bastante similar en España y EEUU, destacando el poco uso que hay en ambos países de programas de mini empresas (EMPvar041) y grupos semiautónomos (EMPvar042). Sin embargo hay diferencias en tres los nueve programas analizados. Las encuestas de opinión (EMPvar036) son claramente menos usadas en España que en EEUU. Por otra parte, los círculos de calidad (EMPvar038) y los comités de empresas (EMPvar040) afectan a más porcentaje de plantilla en España que en EEUU.

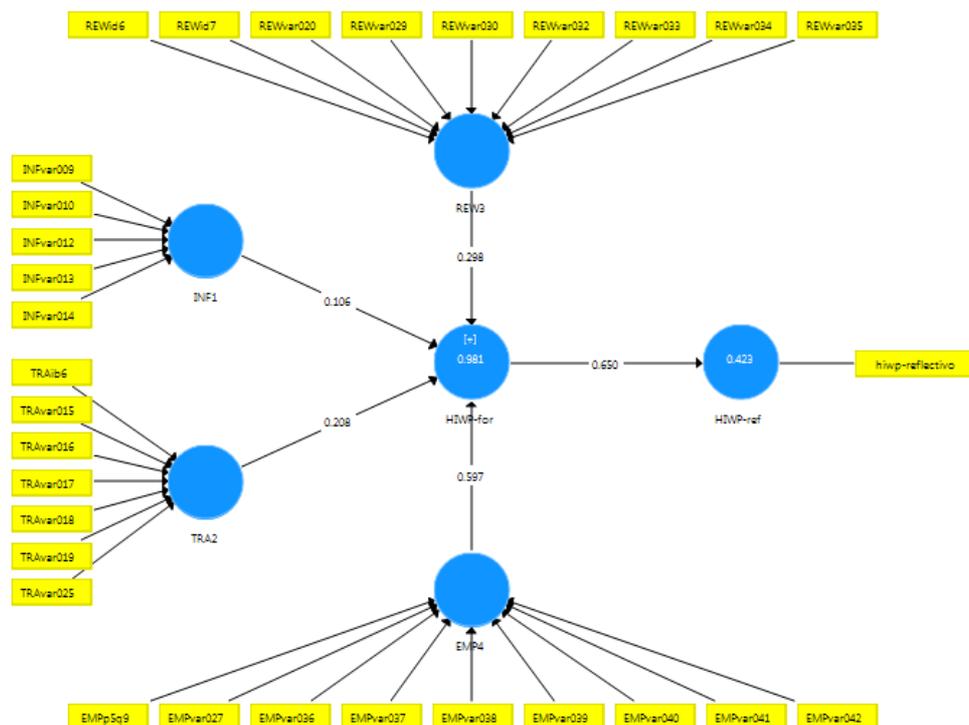
Tabla 19. Indicadores de participación

	1996			1999			1997		
	N	Media	Desv. típ.	N	Media	Desv. típ.	N	Media	Desv. típ.
EMPvar027	202	39,75	35,25	137	40,88	35,51	96	35,63	41,16
EMPvar036	201	58,81	38,32	135	64,15	37,86	94	21,81	33,31
EMPvar037	201	28,41	23,84	135	23,48	24,41	91	27,81	30,32
EMPvar038	202	16,24	21,85	135	12,89	17,99	95	28,53	32,12
EMPvar039	202	37,38	28,78	136	32,87	27,75	92	31,85	32,41
EMPvar040	200	7,55	14,30	135	6,22	11,52	97	31,24	32,35
EMPvar041	200	14,80	20,62	132	14,62	22,76	83	7,35	22,74
EMPvar042	200	17,60	19,26	137	16,20	19,22	88	10,57	23,31
EMPp5q9	200	14,05	15,82	137	15,18	16,94	86	11,51	24,81

HIWP. Evaluación del modelo de medida. Etapa 1 – Validez convergente

Del análisis de la correlación del constructo formativo de segundo orden con una medida reflectiva del mismo constructo, que se conoce también como análisis redundante se obtiene que el coeficiente path que relaciona HIWP (formativo) con HIWP (reflectivo). Para la muestra de EEUU1996, este valor es de 0,65, que está ligeramente por encima del límite de aceptación: 0,64 (Hair et al., 2013a) tal y como muestra la Figura 9.

Figura 9. Modelo utilizado para evaluar la validez convergente del modelo de medida de HIWP formativo



HIWP. Evaluación del modelo de medida. Etapa 2- Multicolinealidad

La no colinealidad se evalúa a través del factor de inflación de la varianza (FIV) para los indicadores de cada constructo formativo en cada una de las muestras analizadas.

Tabla 20. Evaluación de la multicolinealidad de cada uno de los constructos

	VIF 1996	VIF 1999	VIF 1997
COM			
INFvar009	1,228	1,856	1,612
INFvar010	1,304	1,836	2,077
INFvar012	1,673	1,539	1,758
INFvar013	1,525	1,922	2,183
INFvar014	1,686	1,383	1,906
FOR			
TRAib6	1,449	1,326	2,066
TRAvvar015	1,885	2,97	2,53
TRAvvar016	1,489	1,756	3,172
TRAvvar017	1,393	1,433	1,498
TRAvvar018	1,445	1,472	2,221
TRAvvar019	1,84	2,393	3,077
TRAvvar025	1,527	1,64	1,458
PART			
EMPp5q9	1,19	1,242	1,517
EMPvar027	1,108	1,077	1,621
EMPvar036	1,178	1,237	1,539
EMPvar037	1,597	1,671	1,895
EMPvar038	1,2	1,513	1,385
EMPvar039	1,435	1,511	1,728
EMPvar040	1,153	1,121	1,287
EMPvar041	1,198	1,445	1,281
EMPvar042	1,311	1,566	1,389
REM			
REWid6	1,33	1,236	1,274
REWid7	1,143	1,216	1,257
REWvar020	1,083	1,085	1,491
REWvar029	1,053	1,077	1,381
REWvar030	1,072	1,055	1,169
REWvar032	1,071	1,143	1,333
REWvar033	1,406	1,38	1,669
REWvar034	1,126	1,316	1,269
REWvar035	1,081	1,184	1,281

Del análisis de la Tabla 20 obtenemos valores entre 1,053 y 3,172 que se encuentran muy por debajo de los umbrales mínimos (valores inferiores a 3,3 ó 5 (Hair et al., 2013a), y por lo tanto podemos afirmar que no existe una alta correlación entre los indicadores o dimensiones de cada uno de los constructos formativos en ninguna de las tres muestras analizadas.

Además de este análisis de la Multicolinealidad entre cada grupo de indicadores, en la Tabla 21 se muestran los resultados del análisis de colinealidad para todos los indicadores que se han asociado al constructo de segundo orden HIWP en cada una de las tres muestras analizadas.

Tabla 21. Colinealidad de todos los indicadores del constructo de segundo orden HIWP

Rótulos de fila	-VIF 1996	-VIF 1999	-VIF 1997
EMPP5q9	1,392	1,413	2
EMPvar027	1,283	1,234	2,312
EMPvar036	1,572	1,455	2,088
EMPvar037	2,011	2,097	2,797
EMPvar038	1,426	1,774	2,188
EMPvar039	1,853	1,854	2,522
EMPvar040	1,356	1,419	1,581
EMPvar041	1,384	1,609	1,719
EMPvar042	1,586	1,773	2,276
INFvar009	1,393	2,395	2,166
INFvar010	1,51	2,262	3,103
INFvar012	1,909	2,103	2,505
INFvar013	1,753	2,259	3,028
INFvar014	1,957	1,946	3,125
REWid6	1,596	1,513	1,491
REWid7	1,524	1,624	1,949
REWvar020	1,262	1,345	2,045
REWvar029	1,249	1,563	2,026
REWvar030	1,191	1,38	1,515
REWvar032	1,254	1,37	2,262
REWvar033	1,547	1,663	2,344
REWvar034	1,357	1,55	1,69
REWvar035	1,221	1,334	1,58
TRAib6	1,733	1,713	3,528
TRAv015	2,157	3,532	3,991
TRAv016	1,659	1,885	3,942
TRAv017	1,627	1,889	2,182
TRAv018	1,697	1,774	3,56
TRAv019	2,134	2,932	4,869
TRAv025	1,933	2,236	1,993

Estos resultados también muestran la ausencia de colinealidad entre los ítems que conforman el constructo de segundo orden en las muestras de EEUU 1996, EEUU1999 y ESPAÑA1997, por lo que podemos concluir que, en lo que respecta a la ausencia de colinealidad, los datos son aceptables.

HIWP. Evaluación del modelo de medida. Etapa 3- Evaluación de la significación y relevancia de los indicadores formativos

En esta etapa se pretende determinar en qué medida un indicador dado es diferente de los otros indicadores del constructo.

Tabla 22. Evaluación de la significación y relevancia.

	EEUU-96		EEUU-99		ESP-97		96	99	97	¿Ok?
	WEIGHT (T)	LOADING	WEIGHT (T)	LOADING	WEIGHT (T)	LOADING				
EMPP5q9 -> 4EMP	0,225	0,367	1,152	0,49	0,527	0,379	NOK	NOK	NOK	no
EMPvar027 -> 4EMP	0,44	0,323	0,397	0,123	1,051	0,694	NOK	NOK	OK	si
EMPvar036 -> 4EMP	2,889	0,617	0,91	0,395	0,801	0,608	OK	NOK	OK	si
EMPvar037 -> 4EMP	2,238	0,72	1,206	0,702	0,968	0,724	OK	OK	OK	si
EMPvar038 -> 4EMP	0,127	0,368	2,478	0,715	1,551	0,647	NOK	OK	OK	si
EMPvar039 -> 4EMP	1,965	0,701	2,448	0,761	1,629	0,808	OK	OK	OK	si
EMPvar040 -> 4EMP	0,743	0,367	1,606	0,433	0,39	0,432	NOK	NOK	NOK	no
EMPvar041 -> 4EMP	1,277	0,455	0,63	0,504	0,067	0,306	NOK	OK	NOK	si
EMPvar042 -> 4EMP	2,772	0,596	0,687	0,594	0,578	0,45	OK	OK	NOK	si
INFvar009 -> 1INF	0,482	0,318	0,733	0,495	0,264	0,542	NOK	NOK	OK	si
INFvar010 -> 1INF	2,531	0,781	2,032	0,763	2,251	0,891	OK	OK	OK	si
INFvar012 -> 1INF	1,137	0,746	1,775	0,811	2,461	0,879	OK	OK	OK	si
INFvar013 -> 1INF	0,771	0,663	0,409	0,654	0,158	0,593	OK	OK	OK	si
INFvar014 -> 1INF	1,608	0,789	2,094	0,714	0,328	0,545	OK	OK	OK	si
REWid6 -> 3REW	2,381	0,464	2,51	0,531	0,709	0,455	OK	OK	NOK	si
REWid7 -> 3REW	1,731	0,505	1,394	0,378	1,532	0,71	OK	NOK	OK	si
REWvar020 -> 3REW	3,045	0,513	0,279	0,111	1,312	0,511	OK	NOK	OK	si
REWvar029 -> 3REW	4,311	0,64	4,127	0,646	0,765	0,2	OK	OK	NOK	si
REWvar030 -> 3REW	1,525	0,337	1,959	0,398	0,281	0,216	NOK	OK	NOK	si
REWvar032 -> 3REW	1,6	0,221	1,517	0,468	1,647	0,697	NOK	NOK	OK	si
REWvar033 -> 3REW	0,298	0,19	0,046	0,31	1,08	0,585	NOK	NOK	OK	si
REWvar034 -> 3REW	0,724	0,289	0,618	0,332	1,065	0,408	NOK	NOK	NOK	no
REWvar035 -> 3REW	0,37	0,112	0,895	0,122	0,041	0,385	NOK	NOK	NOK	no
TRAib6 -> 2TRA	2,25	0,725	0,577	0,274	2,026	0,92	OK	NOK	OK	si
TRAvar015 -> 2TRA	1,393	0,701	0,07	0,673	0,315	0,781	OK	OK	OK	si
TRAvar016 -> 2TRA	0,497	0,533	0,397	0,431	0,107	0,765	OK	NOK	OK	si
TRAvar017 -> 2TRA	0,942	0,597	1,179	0,673	0,513	0,522	OK	OK	OK	si
TRAvar018 -> 2TRA	1,781	0,608	3,042	0,855	0,152	0,733	OK	OK	OK	si
TRAvar019 -> 2TRA	0,752	0,655	1,138	0,668	1,075	0,833	OK	OK	OK	si
TRAvar025 -> 2TRA	2,904	0,791	1,195	0,637	0,156	0,567	OK	OK	OK	si

OK	19	17	21	26
NOK	11	13	9	4

Tal y como muestra la Tabla 22, de los 30 indicadores hay 26 que cumplen la significación y relevancia en al menos una de las muestras (once de ellos en todas las muestras, nueve en dos muestras y seis sólo en una de ellas). Los 4 indicadores que no cumplen la significación y la relevancia en ninguna de las muestras son:

- 2 en el constructo de “remuneración”: REWvar034 (Participación en el capital de la compañía); REWvar035 (Remuneración flexible/pago en especie).
- 2 en el constructo de “participación”: EMPp5q9 (Comités de consulta); EMPvar040 (Comités de empresa o negociación colectiva).

Del análisis de estos datos se deduce que todos los ítems de los constructos de “Comunicación” y “Formación” cumplen, en al menos una de las muestras, los criterios de significación y relevancia exigidos en un modelo formativo.

Por el contrario, los constructos de “Remuneración” y “Participación” tienen varios ítems que no cumplen los criterios de significación ni relevancia en ninguna de las muestras, lo que pone de manifiesto que estos ítems no son diferentes del resto de ítems del constructo.

Estos datos nos llevan a plantear para futuras investigaciones modificaciones en el modelo, que irían en la línea de lo apuntado por otros autores (Conci, 2012), que proponen crear varios constructos relacionados con remuneración y participación:

- En “Remuneración”, reagrupar los ítems en “Recompensas para apoyar la participación” y “remuneración en función del rendimiento”.
- En “Participación”, distinguir entre “compartir la toma de decisiones” y “prácticas de rediseño de trabajo”

Tras evaluar el modelo de medida formativo de “HIWP”, pasamos a continuación a evaluar el modelo de medida del constructo “PERFORMANCE” (ver Figura 8), que está configurado como un constructo de primer orden reflectivo con 10 indicadores (ver anexo 1).

PERFORMANCE. Comprobación del modelo de medida. Etapa 1- Consistencia interna

Para evaluar el modelo de medida del constructo performance Tras obtener el valor de la carga (outer loading) de los indicadores (Hair et al., 2013a), que se muestra en la Tabla 23, se ha comprobado si es esta es superior a 0,708 (valores superiores a 0,6 son aceptables).

Del análisis de la Tabla 23 se puede comprobar que en la muestra de EEUU1999 todos los indicadores presentan consistencia interna, mientras que la muestra de España1997 es la que muestra más problemas, aunque sólo el indicador “PERFe210” (“Flexibilidad”) no es aceptable. Estos problemas en la muestra de España son consistentes con los datos de estudios previos (Conci, 2012).

Tabla 23. Outer loading- Evaluación de la consistencia interna de los ítems de PERFORMANCE.

	EEUU96	EEUU99	ESP97	EEUU96	EEUU99	ESP97
PERFe210 <- 5PERF	0,717	0,741	0,573	OK	OK	NOK
PERFe211 <- 5PERF	0,688	0,724	0,657	ACCEPT	OK	ACCEPT
PERFvar157 <- 5PERF	0,813	0,826	0,732	OK	OK	OK
PERFvar158 <- 5PERF	0,786	0,839	0,735	OK	OK	OK
PERFvar159 <- 5PERF	0,75	0,788	0,652	OK	OK	ACCEPT
PERFvar160 <- 5PERF	0,765	0,827	0,711	OK	OK	OK
PERFvar161 <- 5PERF	0,54	0,73	0,668	NOK	OK	ACCEPT
PERFvar163 <- 5PERF	0,771	0,837	0,737	OK	OK	OK
PERFvar164 <- 5PERF	0,704	0,765	0,668	ACCEPT	OK	ACCEPT
PERFvar165 <- 5PERF	0,719	0,74	0,628	OK	OK	ACCEPT

PERFORMANCE. Comprobación del modelo de medida. Etapa 2- Fiabilidad del indicador

Para evaluar la fiabilidad del constructo se evalúa la fiabilidad compuesta (composite reliability) tras un proceso de remuestreo (Bootstrapping). Tal y como muestra la Tabla 24, en todas las muestras es superior al criterio de aceptación de 0,708.

Tabla 24. Composite Reliability- Evaluación de la fiabilidad del constructo de PERFORMANCE.

	EEUU96	EEUU99	ESP97	EEUU96	EEUU99	ESP97
5PERF	0,918	0,940	0,894	OK	OK	OK

PERFORMANCE. Comprobación del modelo de medida. Etapa 3- Validez convergente

En esta etapa se ha evaluado si el AVE es mayor que 0,5 en cada una de las muestras, tal y como muestra la Tabla 25.

Tabla 25. AVE- Evaluación de la validez convergente del constructo de PERFORMANCE.

	EEUU96	EEUU99	ESP97	EEUU96	EEUU99	ESP97
5PERF	0,531	0,613	0,459	OK	OK	NOK

PERFORMANCE. Comprobación del modelo de medida. Etapa 4- Validez discriminante

La validez discriminante del constructo se evalúa en dos etapas, y en cada una de ellas, como se muestra en la Tabla 26 y Tabla 27, se puede comprobar que las cargas del constructo performance son mayores que las del resto.

Tabla 26. Evaluación de la validez discriminante - FORNELL-LACKER C.

	EEUU96	EEUU99	ESP97
5PERF - 1INF	0,195	0,259	0,289
5PERF - 2TRA	0,301	0,292	0,353
5PERF - 3REW	0,293	0,335	0,229
5PERF - 4EMP	0,407	0,443	0,297
5PERF - 5PERF	0,729	0,783	0,678

Tabla 27. Evaluación de la validez discriminante - - CROSS LOADINGS

AÑO96	1INF	2TRA	3REW	4EMP	5PERF
PERFe210	0,142	0,214	0,222	0,267	0,717
PERFe211	0,144	0,183	0,235	0,28	0,688
PERFvar157	0,051	0,204	0,171	0,32	0,813
PERFvar158	0,106	0,264	0,23	0,327	0,786
PERFvar159	0,224	0,277	0,21	0,313	0,75
PERFvar160	0,158	0,243	0,202	0,343	0,765
PERFvar161	0,061	-0,012	0,095	0,07	0,54
PERFvar163	0,182	0,241	0,259	0,339	0,771
PERFvar164	0,124	0,212	0,195	0,297	0,704
PERFvar165	0,193	0,222	0,266	0,278	0,719

HIWP. Análisis del constructo de segundo orden

Adicionalmente, y con objeto de evaluar el constructo de segundo orden HIWP, se muestran en la Tabla 28 los valores de la significatividad de los constructos de primer orden que conforman el constructo “HIWP”.

Tabla 28. Evaluación de la significatividad (T-value) de los weight en el constructo de segundo orden.

Construct	EEUU1996	EEUU1999	España1997
COMUNICACIÓN - HIWP	0,168	0,395	0,546
FORMACIÓN - HIWP	0,659	0,921	2,422
REMUNERACIÓN - HIWP	1,554	1,710	0,401
PARTICIPACIÓN - HIWP	4,103	3,835	0,378

Como se puede observar en esta tabla, la relación entre el constructo de “participación” y el constructo de segundo orden “HIWP” es significativa en las muestras de EEUU1996 y EEUU1999, la relación entre “Formación” y “HIWP” lo es sólo en la muestra ESPAÑA1997, y la relación entre “Remuneración” y

“HIWP” sólo es significativa en la muestra de EEUU1999, mientras que la relación entre el constructo de “Comunicación” con “HIWP” no es significativa en ninguna de las tres muestras.

Estos resultados, sin embargo, no son concluyentes, dado que, por el modo en el que hemos definido el constructo de segundo orden (repetición de indicadores), la cantidad de ítems de cada constructo de primer orden afecta al peso en el constructo de segundo orden (Hair et al., 2013b). En nuestro caso existe una diferencia importante en el número de ítems: Comunicación tiene 5 ítems, Formación tiene 7, mientras que Remuneración y Participación tienen 9 ítems cada uno.

Este resultado deberá comprobarse en investigaciones futuras aplicando, en la definición del constructo de segundo orden HIWP, el método en dos etapas (Hair et al., 2013a), para soslayar este inconveniente detectado al calcular la significatividad del constructo de segundo orden.

Aun teniendo en cuenta estos datos, en la Tabla 29 se muestran los valores del weight, y se han marcado los valores superiores a la media en cada una de las muestras.

Tabla 29. Evaluación de los pesos en el constructo de segundo orden.

Construct	EEUU1996	EEUU1999	España1997
COMUNICACIÓN - HIWP	0,023	0,057	0,145
FORMACIÓN - HIWP	0,112	0,151	0,722
REMUNERACIÓN - HIWP	0,274	0,286	0,108
PARTICIPACIÓN - HIWP	0,744	0,685	0,115

De esta tabla obtenemos que la mayor incidencia en los HIWP en el caso de las muestras de EEUU proviene del constructo “Participación”, mientras que en el caso de España el constructo con mayor incidencia es el de “Formación”, que además es el único constructo que es significativo en esta serie (ver Tabla 28).

Análisis de los resultados obtenidos en la comprobación del modelo de medida

La evaluación de la calidad del instrumento de medida realizada en los apartados previos ha puesto de manifiesto:

- El constructo de PERFORMANCE sí que funciona como modelo reflectivo
- En cuanto al modelo de medida formativo de los cuatro constructos de primer orden que conforman los HIWP, los resultados obtenidos en la última etapa de comprobación ponen en duda la validez de algunos de los ítems de los constructos de remuneración y participación
- Sobre el constructo de segundo orden HIWP, se concluye que la metodología aplicada para su configuración (repetición de indicadores), nos impide obtener datos concluyentes sobre la significatividad de cada constructo de primer orden, por lo que en investigaciones futuras se deberá resolver este aspecto

Asumiendo que el modelo planteado en este trabajo necesita ajustes adicionales, que deberán ser abordados en investigaciones futuras, nos planteamos continuar con la evaluación del modelo de estructura para confirmar la conveniencia de realizar estos ajustes en el modelo de medida, de forma que se aumente la R² explicada del modelo de estructura.

Evaluación del modelo de estructura

Siguiendo la recomendación de Hair (2013b) se evalúa el modelo estructural: el poder predictivo, la relevancia predictiva y la significación de las relaciones estructurales, pero el primer paso es evaluar si existe colinealidad entre los constructos del modelo.

Evaluación del modelo de estructura – Paso 1 – Evaluación de la colinealidad

Aplicando la metodología descrita en los apartados previos, se ha comprobado que el valor del VIF de cada uno de los constructos y para cada una de las muestras, está por debajo de 5, por lo que se puede confirmar la ausencia de colinealidad entre los diferentes constructos del modelo.

Tabla 30. Evaluación de la colinealidad en el modelo de estructura.

EEUU1996		EEUU 1999		España1997	
Constructo	VIF	Constructo	VIF	Constructo	VIF
COMUNICACIÓN	1,325	COMUNICACIÓN	1,492	COMUNICACIÓN	2,247
FORMACIÓN	1,850	FORMACIÓN	1,565	FORMACIÓN	3,521
REMUNERACIÓN	1,370	REMUNERACIÓN	1,406	REMUNERACIÓN	1,585
PARTICIPACIÓN	1,797	PARTICIPACIÓN	1,721	PARTICIPACIÓN	2,718

Evaluación del modelo de estructura – Paso 2 – Coeficientes path del modelo de estructura

La significatividad del coeficiente path la obtenemos del estadístico T, tras ejecutar el remuestreo Bootstrapping. Ver Tabla 31, Figura 10 , Figura 11 y Figura 12

Tabla 31. Evaluación de la significatividad (T-value) del path-coefficient en el modelo de estructura.

Construct	EEUU1996	EEUU1999	España1997
HIWP-PERFORMANCE	9,066	10,594	4,734

Estos datos ponen de manifiesto que es relevante la relación entre el constructo de segundo orden “HIWP” y la “PERFORMANCE” tal y como señala el cuerpo teórico existente al respecto, dado que el path entre el constructo de segundo orden y performance es significativo.

Evaluamos a continuación (Tabla 32) el valor del path-coefficient (efecto directo) entre el constructo de segundo orden HIWP y PERFORMANCE, que nos aporta información sobre la importancia relativa que tiene esa relación. Tal y como muestra la tabla, este dato es menor en la muestra de España que en las de EEUU. No obstante todas ellas están en un mismo orden de magnitud manifestando una relación moderada-baja entre ambos constructos.

Tabla 32. Evaluación de los coeficientes path en el modelo de estructura.

Construct	EEUU1996	EEUU1999	España1997
HIWP - PERFORMANCE	0,454	0,536	0,399

Evaluación del modelo de estructura – Paso 3 – Coeficiente de determinación (R² value)

Con esta etapa nos planteamos estimar qué cantidad de la varianza de los constructos dependientes, en este caso el constructo PERFORMANCE, es explicada por los constructos precedentes del modelo, a través del valor de R².

El valor mínimo recomendado es del 10%, y según Hair et al. (2013a) valores por encima del 75% nos aportarían una explicación sustancial, 50% moderada, y a partir del 25% débil.

Sobre el valor de R2 obtenido hay que resaltar (ver Tabla 33, Figura 13, Figura 14 y Figura 15):

- En las 3 muestras se ha detectado un efecto débil de las prácticas de HIWP sobre la PERFORMANCE medida.
- Se detecta un valor de varianza explicada mucho mayor en la muestra del año 1999-EEUU.

Tabla 33. R² de la variable dependiente (constructo “performance”) para las tres muestras analizadas

	R ² - AÑO 96	R ² - AÑO 99	R ² - AÑO 97
PERFORMANCE	0,206	0,288	0,159

Figura 10. Muestra EEUU 1996. Significatividad (T-value) y path coefficient del modelo de estructura.

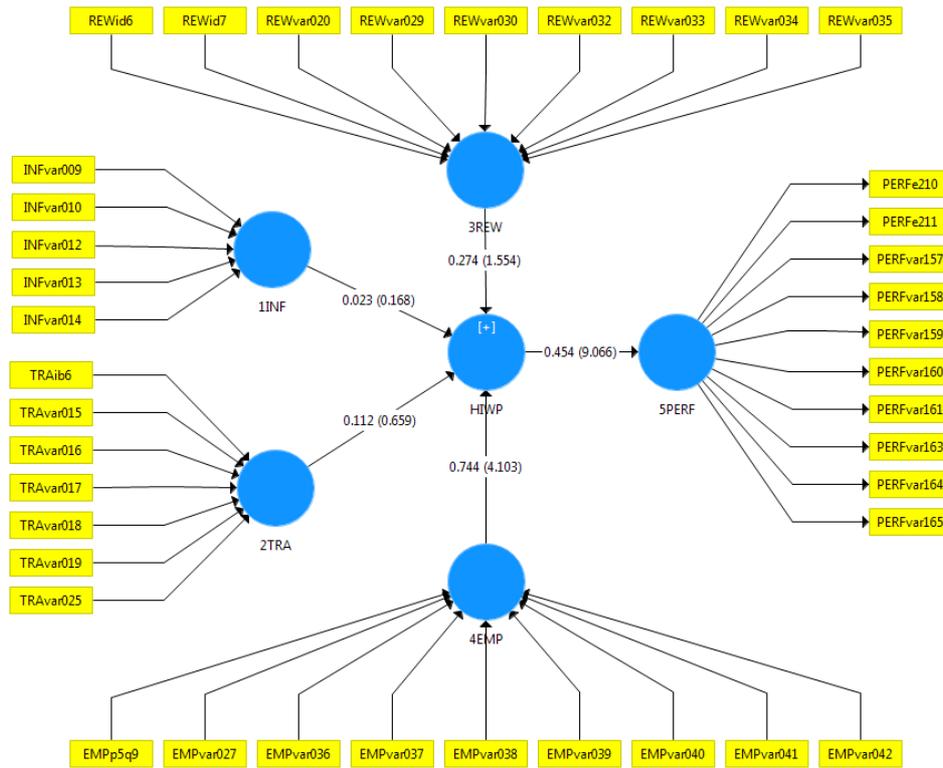


Figura 11. Muestra EEUU 1999. Significatividad (T-value) y path coefficient del modelo de estructura.

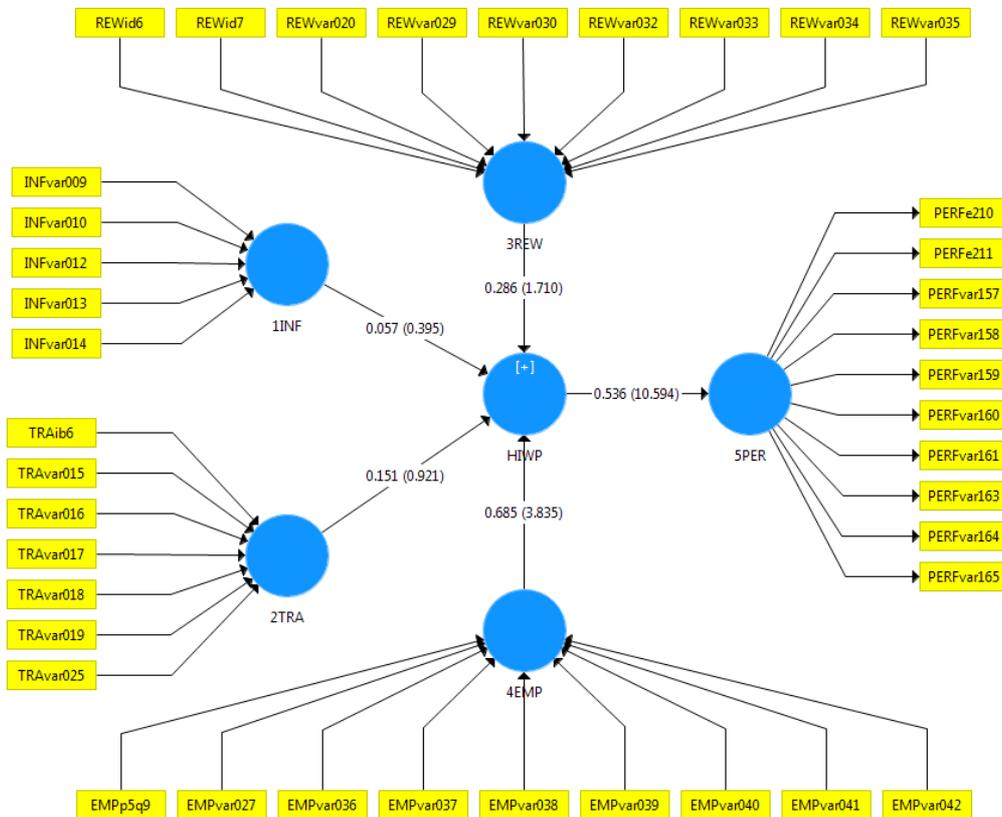


Figura 12. Muestra ESPAÑA 1997. Significatividad (T-value) y path del modelo de estructura.

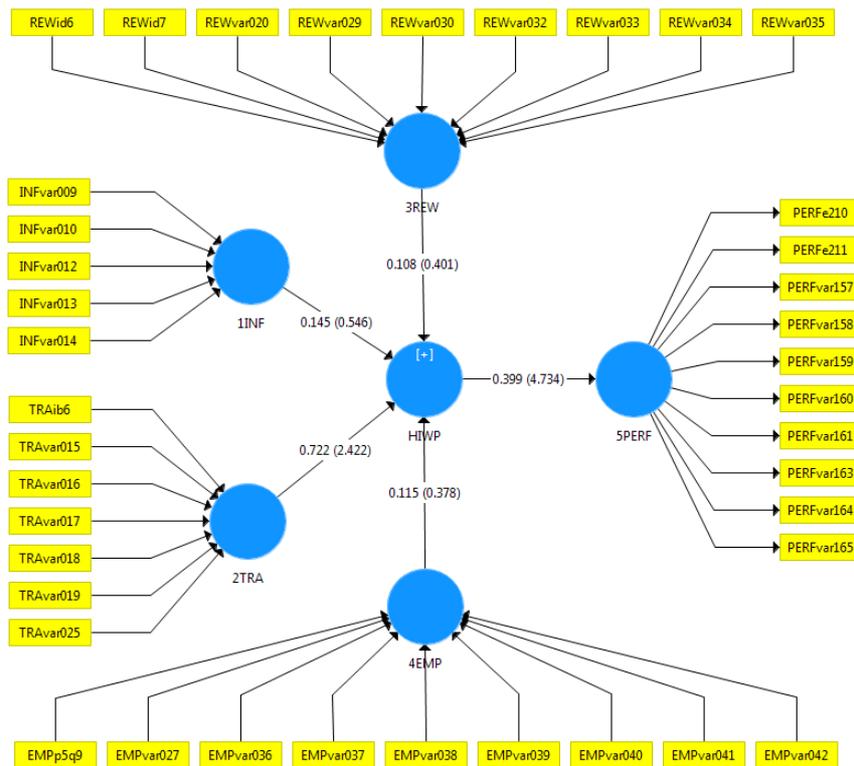


Figura 13. Muestra EEUU1996. Path del modelo de estructura y weights/loads del modelo de medida.

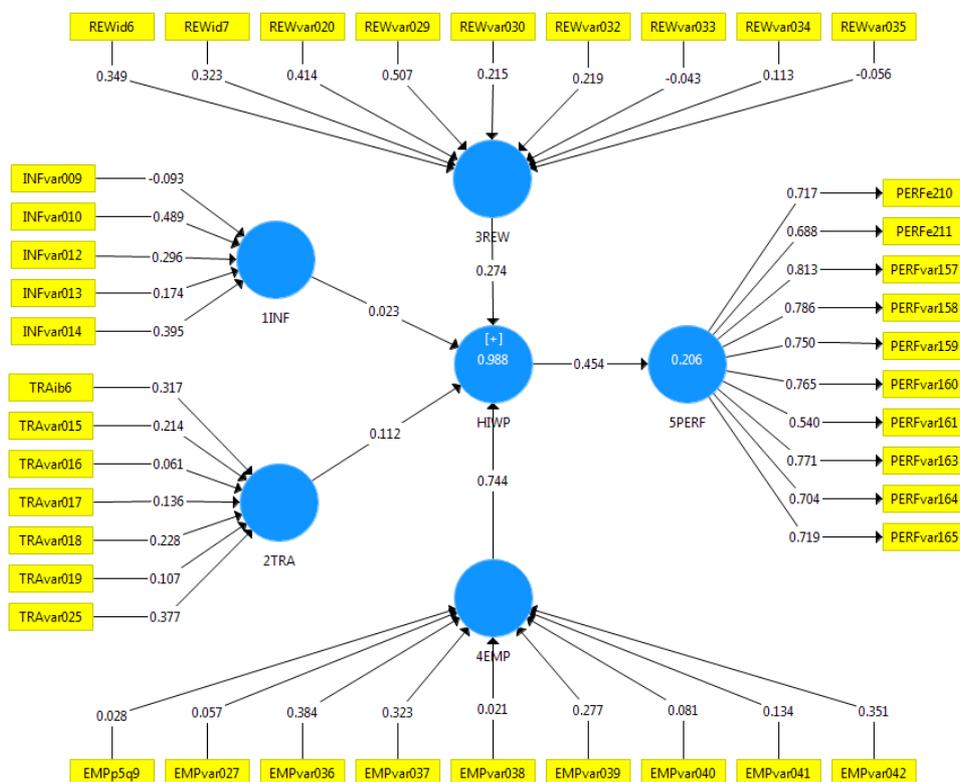


Figura 14. Muestra EEUU1999. Path del modelo de estructura y weights/loads del modelo de medida.

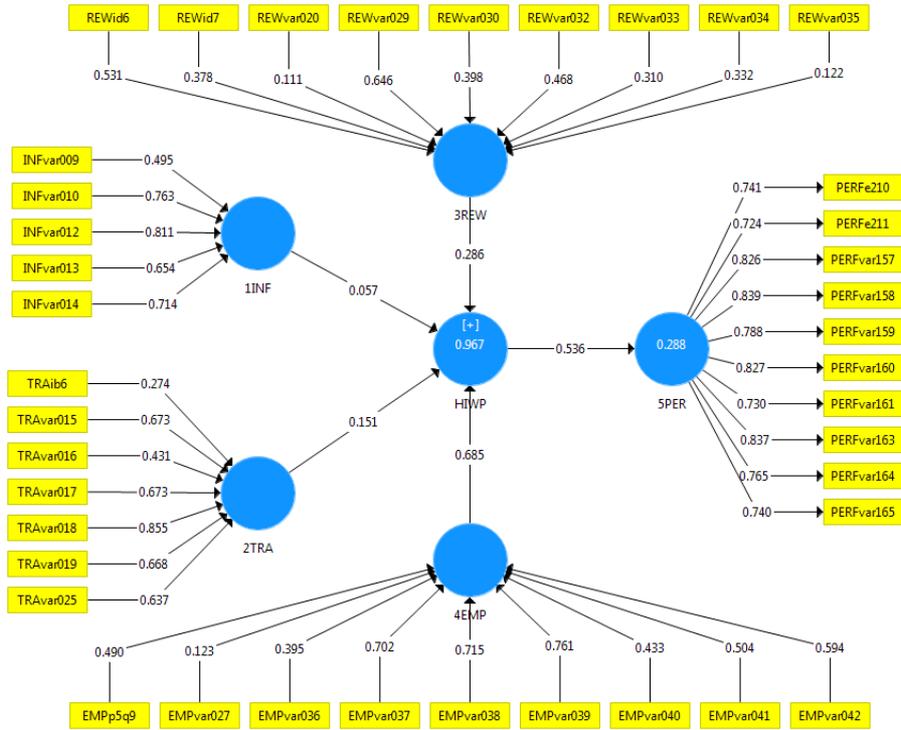
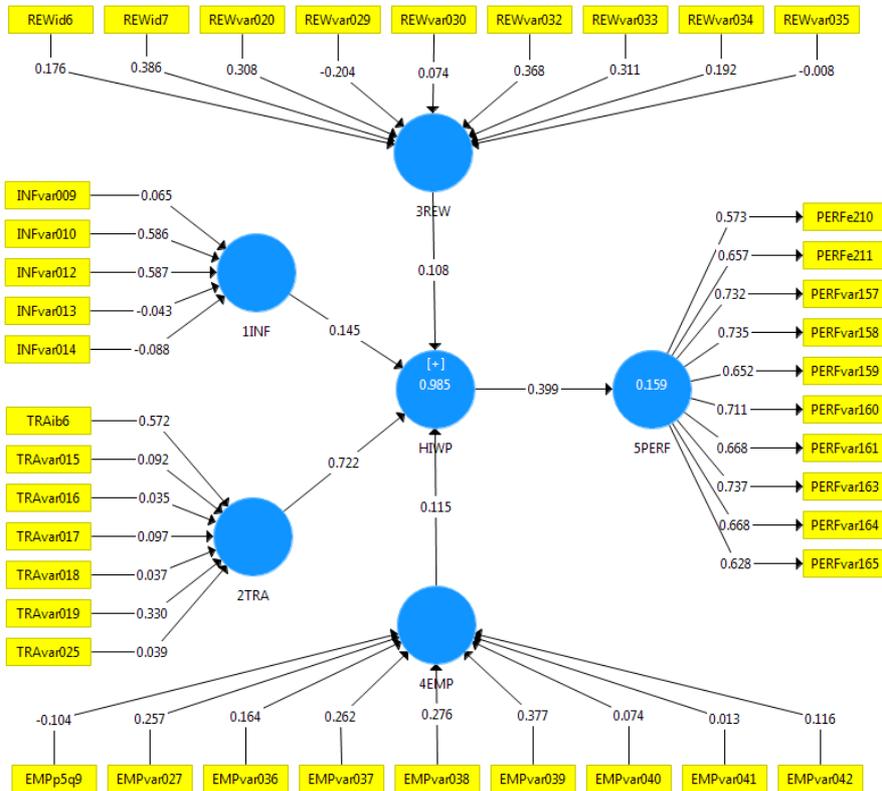


Figura 15 Muestra ESPAÑA 1997. Path del modelo de estructura y weights/loads del modelo de medida.



Por otro lado, examinando los pesos de cada uno de los ítems en sus constructos de primer orden podemos identificar los programas que más efecto tienen para explicar la performance. Se han identificado en verde en la Tabla 34, marcando los pesos que están por encima de la media de los ítems de un constructo en cada muestra.

Tabla 34. Pesos de los constructos

	1INF			2TRA			3REW			4EMP		
	96	99	97	96	99	97	96	99	97	96	99	97
INFvar009	-0,093	-0,182	0,065									
INFvar010	0,489	0,513	0,586									
INFvar012	0,296	0,410	0,587									
INFvar013	0,174	0,109	-0,043									
INFvar014	0,395	0,413	-0,088									
TRAib6				0,317	-0,134	0,572						
TRAvvar015				0,214	-0,022	0,092						
TRAvvar016				0,061	-0,100	0,035						
TRAvvar017				0,136	0,308	0,097						
TRAvvar018				0,228	0,577	0,037						
TRAvvar019				0,107	0,320	0,330						
TRAvvar025				0,377	0,283	0,039						
REWid6							0,349	0,417	0,176			
REWid7							0,323	0,305	0,386			
REWvar020							0,414	0,045	0,308			
REWvar029							0,507	0,612	-0,204			
REWvar030							0,215	0,289	0,074			
REWvar032							0,219	0,282	0,368			
REWvar033							-0,043	-0,010	0,311			
REWvar034							0,113	0,116	0,192			
REWvar035							-0,056	-0,161	-0,008			
EMPp5q9										0,028	0,151	-0,104
EMPvar027										0,057	-0,061	0,257
EMPvar036										0,384	0,155	0,164
EMPvar037										0,323	0,210	0,262
EMPvar038										0,021	0,350	0,276
EMPvar039										0,277	0,329	0,377
EMPvar040										0,081	0,204	0,074
EMPvar041										0,134	0,092	0,013
EMPvar042										0,351	0,150	0,116

En resumen, respecto al análisis del modelo de estructura, hemos obtenido los siguientes resultados:

- Es significativo el coeficiente path entre los HIWP y la PERFORMANCE en las 3 muestras, aunque como el modelo de medida no se ha podido validar de forma completa, este resultado no es concluyente.
- En las muestras de EEUU el constructo que tiene más importancia relativa para conformar el constructo de HIWP es “Participación”, mientras que en la muestra de España es el de “Formación”.
- Sobre las prácticas individuales que tienen más incidencia en la performance:
 - o En “Comunicación”: INFvar010 (información sobre Resultados del departamento) e INFvar012 (Información sobre nuevas tecnologías)
 - o En “Formación”: En el caso de EEUU destacan TRAvvar018 (Análisis estadístico/calidad) y TRAvvar025 (Formación para otras áreas o puestos de la empresa), mientras que en España destacan TRAib6 (Entrenamiento en las habilidades para su propio trabajo) y TRAvvar019 (Formación de equipos de trabajo)
 - o En “Remuneración”: REWid7 (Recompensas no monetarias)
 - o En “Participación”: EMPvar037 (Enriquecimiento o rediseño del puesto de trabajo) y EMPvar039 (Otros grupos de sugerencias diferentes de círculos de calidad)
- Respecto a qué cantidad de la varianza de PERFORMANCE, es explicada por el uso de HIWP, hemos encontrado una relación débil en las muestras de EEUU (>0,2), mientras que en la muestra de España la relación es muy baja (0,16).

Conclusiones, Limitaciones e investigación futura

Los objetivos de este trabajo se centraban en comprobar el modelo de medida de los HIWP del cuestionario de Lawler (Lawler III, 1986) como modelo formativo, para posteriormente analizar su capacidad predictiva.

Respecto al primer objetivo, desde un punto de vista académico con este trabajo hemos comprobado que la escala de medida de un constructo de segundo orden para las “HIWP”, no es del todo adecuada. El principal problema se plantea en dos de los constructos de primer orden, por lo que se plantea como investigación futura, mejorar las escalas de remuneración y participación, dividiendo cada uno de los constructos, concebidos originalmente como unidimensionales, en dos sub-constructos más homogéneos. Además, en esa investigación deberá plantearse la configuración del constructo de segundo orden aplicando el método de las dos etapas, en lugar del método de repetición de los ítems que se ha aplicado en este estudio.

Por otro lado, en relación con el segundo objetivo, nuestro estudio confirma la relación significativa, aunque baja, entre el uso de los HIWP y los resultados en la empresa, que en nuestro modelo se miden a través de resultados percibidos. Aunque la existencia de esta relación, que parte de un modelo de medida que a nivel metodológico no se ha validado completamente, debe confirmarse en investigaciones futuras.

De ser así, y confirmarse definitivamente esta relación, el hallazgo es importante para el entorno profesional, ya que cuantifica la relación entre el uso de los HIWP y la PERFORMANCE en dos países con importantes diferencias culturales, y además identifica las prácticas que contribuyen en mayor medida a esta relación positiva.

En general, este trabajo contribuye al debate que gira en torno a la relación HIWP-resultados, apuntando a una posible capacidad predictiva del modelo de Lawler para medir el efecto del uso de los HIWP sobre los resultados de las empresas, partiendo de un modelo de medida que presenta relaciones formativas.

Estas contribuciones deben considerarse teniendo en cuenta las limitaciones de la investigación. En primer lugar, nuestros datos provienen de estudios de hace más de 15 años, aunque para probar los modelos de medida la vigencia de los datos no es una limitación importante puesto que analizamos la relación entre los constructos y no nos interesa describir el estado de evolución de estas prácticas, sino cómo poder medir esta relación definida.

Por otra parte, sólo disponemos de datos de empresas grandes de dos países por lo que no podemos generalizar las conclusiones a otros contextos. Además los datos utilizados provienen de investigaciones de carácter transversal, lo que puede provocar que no se recojan algunos efectos derivados del uso de HIWP que, al diferirse en el tiempo, son importantes para la generación de resultados. Por último, el hecho de que las respuestas al cuestionario provenga de una única fuente de información (el directivo), en lugar de preguntar a más informantes por empresa, puede suponer, tal y como han propuesto algunos autores (Bowen y Ostroff, 2004; Guest, 2011; Nishii et al., 2008; Paul y Anantharaman, 2003) una limitación en la validez de las conclusiones alcanzadas.

Las propuestas de líneas de investigación futuras tienen, en su mayor parte, una relación directa con las limitaciones señaladas anteriormente. Así, en primer lugar, sería interesante mejorar el modelo inicial en las escalas de remuneración y participación, dividiendo los constructos concebidos originalmente como unidimensionales, en dos constructos más homogéneos, y volver a comprobar la validez del mismo. Respecto a la transculturalidad del modelo, realizar un análisis multigrupo nos permitiría determinar si el modelo de medida es lo suficientemente consistente para ser utilizado en diferentes contextos culturales, y por último, el desarrollo de investigaciones de carácter longitudinal es un reto importante en el ámbito de los HIWP.

ANEXO1. Indicadores utilizados para medir los constructos

Indique cuántos de los trabajadores de su empresa están en la actualidad participando directamente en cada uno de los siguientes programas:

EMPP5q9	Comités de consulta
EMPvar027	Sistemas de sugerencias individuales
EMPvar036	Encuestas de opinión
EMPvar037	Enriquecimiento o rediseño del puesto de trabajo
EMPvar038	Círculos de Calidad
EMPvar039	Otros grupos de sugerencias diferentes de Círculos de Calidad
EMPvar040	Comités de empresa o negociación colectiva.
EMPvar041	Mini-empresas
EMPvar042	Grupos de trabajo semiautónomo

¿Cuántos de los trabajadores de la empresa reciben de forma habitual información sobre...?

INFvar009	Resultados operativos globales de la empresa
INFvar010	Resultados del departamento
INFvar012	Nuevas tecnologías que pueden afectarles.
INFvar013	Objetivos y planes del negocio
INFvar014	Comparación con el desempeño de la competencia

Indique a cuántos de los trabajadores de la empresa se les aplica cada uno de estos sistemas de remuneración o recompensa:

REWid6	Complemento por logro de metas u objetivos de grupo
REWid7	Recompensas no monetarias
REWvar020	Seguridad en el empleo
REWvar029	Complemento de sueldo en función de las habilidades y conocimientos del trabajador
REWvar030	Reparto de beneficios de la empresa
REWvar032	Reparto de ganancias por sugerencias aportadas
REWvar033	Complemento por logro de metas u objetivos individuales
REWvar034	Participación en el capital de la compañía
REWvar035	Remuneración flexible/pago en especie

¿Cuántos de sus trabajadores han recibido, en los últimos 3 años, formación sistemática y programada en ...?

TRAib6	Entrenamiento en las habilidades de su propio trabajo
TRAv015	Toma de decisiones/solución de problemas en grupos
TRAv016	Conocimientos de liderazgo
TRAv017	Conocimientos de administración de empresas
TRAv018	Análisis estadístico/calidad
TRAv019	Formación de equipos de trabajo
TRAv025	Formación para otras áreas o puestos de trabajo de la empresa

¿Cómo valora el impacto positivo o negativo, si existe, que tienen los esfuerzos para lograr la implicación del trabajador en los siguientes indicadores del rendimiento de la empresa?

PERFe210	Flexibilidad
PERFe211	Lealtad del trabajador
PERFvar157	Productividad
PERFvar158	Calidad de los productos/servicios
PERFvar159	Atención al cliente
PERFvar160	Satisfacción del trabajador
PERFvar161	Rotación del personal
PERFvar163	Competitividad
PERFvar164	Beneficios
PERFvar165	Calidad de vida en el trabajo

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

Aportaciones de interés empresarial

Se incluyen a continuación, según el esquema de la tesis planteado en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, las aportaciones para el ámbito profesional, desde cada una de las tres perspectivas de análisis abordadas.

Perspectiva “Retos y desafíos”

Respecto a la identificación de los principales retos a los que han de dar respuesta los responsables de RRHH de las empresas, teniendo en cuenta los condicionantes internos y externos que los determinan, las conclusiones de nuestro trabajo proporcionan a los profesionales una visión global de los retos y desafíos a los que se enfrentan, de tal forma que pueden planificar de forma adecuada los mejores programas de gestión de RRHH y metodologías de trabajo para alcanzar el éxito, identificando oportunidades y posibilidades de mejora.

- Los retos que con mayor frecuencia mencionan los profesionales del ámbito de los recursos humanos son la gestión del talento y el liderazgo. La preocupación por la Gestión del talento es compartida también por los CEO's.
- Los retos y desafíos evolucionan de forma significativa cuando los directivos de RRHH identifican los retos a corto y a largo, en consonancia con la evolución de los condicionantes tanto externos como internos a los que se enfrentan las empresas, aunque tanto a corto plazo como a largo se mantienen en las primeras posiciones los desafíos relacionados con la gestión del talento y el liderazgo.
- La relevancia que tiene la gestión del talento, tanto entre los CHRO (Chief Human Resource Officer) como entre los CEO, y el hecho de que se mantenga esta preocupación en los últimos años, pone de manifiesto la existencia de un déficit de capacidad en las empresas para afrontar este reto.

En lo relativo a las soluciones que se implantan para dar respuesta a estos retos:

- En el ámbito de los estudios realizados por las organizaciones empresariales y las principales consultoras del área de los Recursos Humanos, no está generalizado el uso del término “Programas de Alto Rendimiento” (HIWP en inglés).
- Aunque no se utilice de forma expresa el término HIWP, estos programas se utilizan de forma sistemática en las empresas para responder a los desafíos a los que se enfrentan los mandos que desarrollan funciones de Recursos Humanos en las empresas
- Los programas que ponen en marcha las empresas contribuyen a resolver los principales retos detectados: Gestión del Talento, Liderazgo y compromiso.
- Se han detectado determinados retos que tienen una cobertura menor en cuanto a programas implantados, lo que plantea la posible existencia de una brecha entre los retos identificados y las soluciones implantadas.

Sin embargo nuestras conclusiones no están exentas de limitaciones. En primer lugar, teniendo en cuenta la tipología de información en la que se basa nuestro estudio, que no proviene del ámbito académico, y por lo tanto no ha sido sometida a los procesos de revisión que caracterizan este tipo de documentación, se pueden plantear ciertas reservas. Adicionalmente, el hecho de usar datos secundarios, y por lo tanto no controlar las preguntas ni el desglose de la información, por tamaño, país, actividad, etc. no nos ha permitido actuar directamente sobre el tipo de información analizada. Además, todos los informes se basan en la opinión de los directivos, pero como comentan diversos autores, para las cuestiones relacionadas con las soluciones implantadas y "las prácticas de recursos humanos reales" que se implementan en las organizaciones, es necesario que la fuente de datos original provenga los empleados en lugar de los directivos (Nishii et al., 2008), o como mínimo que la información provenga de las dos fuentes (Bowen y

Ostroff, 2004; Guest, 2011; Paul y Anantharaman, 2003; Wright y Boswell, 2002). Finalmente, para obtener los datos inter-informes se les ha dado la misma relevancia a informes que presentaban datos a nivel mundial, con informes que presentaban datos de un único continente, o incluso de un único país (caso concreto de Estados Unidos y España). Esta operativa introduce limitaciones a nuestro estudio dado que existen diferencias entre países y continentes, no sólo en los retos en sí, sino también en las prioridades (Brewster, 2004), además de existir un posible sesgo anglófilo debido a la mayor disponibilidad de datos.

Perspectiva “indicadores usados para evaluar la incidencia de los HIWP en la performance empresarial”.

Podemos concluir, tras identificar los indicadores financieros más utilizados en la literatura para analizar este vínculo, que la principal contribución a nivel profesional se relaciona con la validez y correlación existente entre los indicadores objetivos y subjetivos, y la identificación de los indicadores más relevantes para evaluar los resultados derivados de la puesta en marcha de sistemas de gestión de recursos humanos.

Perspectiva “Cómo evaluar el uso de los HIWP y su vinculación con la performance empresarial”

Desde esta perspectiva la principal aportación de la tesis es que nuestro estudio confirma, en primera instancia, la relación positiva entre el uso de los HIWP y los resultados en la empresa, que en nuestro modelo se miden a través de resultados percibidos.

Aunque la existencia de esta relación, que parte de un modelo de medida que a nivel metodológico no se ha validado completamente, debe confirmarse en investigaciones futuras. De ser así, y confirmarse definitivamente esta relación predictiva, el hallazgo es importante para el entorno profesional, ya que cuantifica la relación existente entre el uso de los HIWP y la PERFORMANCE en dos países con importantes diferencias culturales, y además identifica las prácticas que contribuyen en mayor medida a esta relación positiva.

Estas contribuciones deben considerarse teniendo en cuenta las limitaciones de la investigación. En primer lugar, nuestros datos provienen de estudios de hace más de 15 años, aunque para probar los modelos de medida la vigencia de los datos no es una limitación importante, puesto que analizamos la relación entre los constructos y no nos interesa describir el estado de evolución de estas prácticas, sino cómo poder medir esta relación definida.

Por otra parte, sólo disponemos de datos de empresas grandes de dos países por lo que no podemos generalizar las conclusiones a otros contextos. Además, los datos utilizados provienen de investigaciones de carácter transversal, lo que puede provocar que no se recojan algunos efectos derivados del uso de HIWP que, al diferirse en el tiempo, son importantes para la generación de resultados. Por último, el hecho de que las respuestas al cuestionario provenga de una única fuente de información (el directivo), en lugar de preguntar a más informantes por empresa, puede suponer, tal y como han propuesto algunos autores (Nishii et al., 2008) una limitación en la validez de las conclusiones alcanzadas.

Aportaciones de interés académico-científico

Perspectiva “Retos y desafíos”

Para el ámbito académico, la identificación de los retos y desafíos que preocupan a los directivos de RRHH, y la identificación de los HIWP que se están aplicando en las empresas para resolverlos, suponen un input de gran valor para identificar posibles líneas de investigación que pueden contribuir al desarrollo de la profesión, y que realmente respondan a los intereses de los profesionales, de forma que contribuyan a reducir el gap que algunos investigadores han identificado entre el ámbito académico y profesional (Cohen, 2007; Kaufman, 2012; Stone y Deadrick, 2015).

Perspectiva “indicadores usados para evaluar la incidencia de los HIWP en la performance empresarial”.

Desde esta perspectiva, los resultados obtenidos son relevantes para los investigadores del área, dado que aportan información de interés para el diseño de futuras investigaciones, tanto en lo relativo al uso de aquellos indicadores que han tenido una mayor incidencia en estudios ya realizados, como en lo relativo a la estrategia de recopilación de datos en el tiempo. Por otro lado, el elevado número de indicadores financieros identificados pone de manifiesto la disparidad de criterios utilizados por los diferentes investigadores:

- Existe un amplio uso de medidas subjetivas. Del total de indicadores identificados más de un tercio se corresponden con medidas subjetivas.
- Los indicadores financieros objetivos más utilizados son: ROA (rentabilidad económica - rentabilidad sobre activos), ventas, ventas por empleado, ROS (rentabilidad sobre ventas) y ROE (rentabilidad financiera - retorno del capital).
- El uso de diferentes criterios para la recopilación de datos en el tiempo para identificar el vínculo entre el uso de las prácticas de alto rendimiento y los resultados de la organización pone en duda la relación de causalidad en determinadas investigaciones (Wright et al., 2005). La opción más común para recopilar datos y poder identificar este vínculo es la utilización de medias de varios periodos, para evitar fluctuaciones aleatorias y anomalías en los datos (Youndt y Snell, 2004).

Estas conclusiones deben utilizarse teniendo en cuenta la principal limitación del estudio, que se refiere a la selección de los artículos que se han analizado, ya que la estrategia de búsqueda utilizada puede haber dejado fuera otros artículos en los que también se hayan utilizado los indicadores financieros para evaluar el vínculo entre las prácticas de alto rendimiento y los resultados de la organización.

Perspectiva “Cómo evaluar el uso de los HIWP y su vinculación con la performance empresarial”

Desde un punto de vista académico con este trabajo hemos comprobado que la escala de medida propuesta por Lawler (1986), con la existencia de un constructo de segundo orden “HIWP” para evaluar el uso de estos programas, no se comporta como modelo formativo. Por lo que se ha planteado la posibilidad de mejorar el modelo inicial en las escalas de remuneración y participación, dividiendo los constructos concebidos originalmente como unidimensionales, en dos constructos más homogéneos.

Líneas Futuras de Investigación

Las líneas futuras de investigación derivadas de la tesis se describen a continuación relacionándolas también con las tres perspectivas que han guiado nuestro análisis de la “black box” que relaciona los HIWP y los resultados de las empresas.

Desde la perspectiva de los retos y desafíos a los que se enfrentan los directivos de RRHH y el uso de los HIWP, con objeto de acercar el ámbito académico al profesional, consideramos relevante contrastar los retos y desafíos a los que se enfrentan los profesionales, aplicando las herramientas metodológicas propias de las investigaciones científicas, con objeto de evitar las limitaciones comentadas en los apartados anteriores. Adicionalmente, en nuestro análisis no nos hemos preocupado sobre las percepciones de los empleados, por lo que sería interesante profundizar en este ámbito y recabar la opinión de los mismos sobre la idoneidad de los programas para hacer frente a los retos planteados. Por último, de nuestra investigación se desprende que hay áreas que, aunque ya se están abordando desde el ámbito académico, como son la gestión del talento, la mejora del liderazgo y el compromiso, representan campos de actuación que claramente son un desafío para los profesionales, por lo que se debe continuar analizando las herramientas disponibles y las mejores metodologías que permitan a los profesionales mejorar las soluciones que se implantan en las organizaciones.

Desde la perspectiva de los indicadores utilizados para determinar los resultados obtenidos por las empresas tras el uso de los HIWP, en futuras investigaciones se pretende aplicar los resultados obtenidos en el diseño de una investigación que permita evaluar la vinculación entre las prácticas de alto rendimiento y los resultados de las empresas, utilizando una muestra de empresas españolas. Asimismo, en otra futura línea de investigación se profundizará en el uso de indicadores subjetivos para evaluar los resultados de las empresas tras la aplicación de prácticas de alto rendimiento en la gestión de los recursos humanos.

Por último, las propuestas de líneas de investigación futuras relacionadas con la perspectiva de las herramientas de medida para los programas de alto rendimiento (HIWP) son, en primer lugar, mejorar el modelo de medida inicialmente planteado en las escalas de remuneración y participación, dividiendo los constructos concebidos originalmente como unidimensionales, en dos constructos más homogéneos, y volver a comprobar la validez del modelo. Respecto a la transculturalidad del modelo, planteamos realizar un análisis multigrupo que nos permitiría determinar si el modelo de medida es lo suficientemente consistente para ser utilizado en diferentes contextos culturales, y por último, el desarrollo de investigaciones de carácter longitudinal es un reto importante en el ámbito de los HIWP.

BIBLIOGRAFÍA

Ananthram, S.; Chan, C. (2013). Challenges and strategies for global human resource executives: Perspectives from Canada and the United States. *European Management Journal*, Vol. 31, n° 3, pp. 223-233.

APD & People excellence consulting. (2014). *Odisea 2017. Gestionando personas en tiempos de cambio*.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of management Journal*, Vol. 37, n° 3, pp. 670-687.

Arthur, J. B.; Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, Vol. 17, n° 1, pp. 77-92.

Avella, L.; Fernandez, E.; Whitfield, K. (2001). Analysis of manufacturing strategy as an explanatory factor of competitiveness in the large Spanish industrial firm. *International Journal of Production Economics*, Vol. 72, n° 2, pp. 139-157.

Bae, J.; Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of management Journal*, Vol. 43, n° 3, pp. 502-517.

Bailey, T. (1993). Organizational Innovation in the Apparel Industry. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 32, n° 1, pp. 30-48.

Barroso Castro, M. C.; Cepeda Carrión, G. A.; Roldán Salgueiro, J. L. (2007). Constructos latentes y agregados en la economía de la empresa. *Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*.

Batt, R. (1999). Work organization, technology, and performance in customer service and sales. *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 52, n° 4, pp. 539-564.

BCG. (2008). *Creating People Advantage. Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015*.

BCG & EAPM. (2011). *Creating People Advantage 2011. Time to Act: HR Certainties in Uncertain Times*.

BCG & EAPM. (2013). *Creating people advantage 2013. Lifting HR practices to the next level*.

BCG & WFPMA. (2010). *Creating People Advantage 2010. How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times*.

BCG & WFPMA. (2012). *Creating People Advantage 2012. Mastering HR Challenges in a Two-Speed World*.

BCG & WFPMA. (2015). *Creating people advantage 2014-2015. How to set up great HR functions: Connect, Priorize, Impact*.

Becker, B. E.; Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of management*, Vol. 32, n° 6, pp. 898-925.

Becker, B. E.; Huselid, M. A.; Pickus, P. S.; Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human resource management*, Vol. 36, n° 1, pp. 39-47.

Becker, B. E.; Sunny, B.; Huselid, M. A.; Rutgers, U.; Ferris, G. R. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in personnel and human resources management*, Vol. 16, pp. 53-101.

Beechler, S.; Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, Vol. 15, n° 3, pp. 273-285.

Benson, G. S.; Young, S. M.; Lawler III, E. E. (2006). High-involvement work practices and analysts' forecasts of corporate earnings. *Human resource management*, Vol. 45, n° 4, pp. 519-537.

Boselie, P.; Dietz, G.; Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, n° 3, pp. 67-94.

Bowen, D. E.; Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, Vol. 29, n° 2, pp. 203-221.

- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 50, n°. 2, pp. 169-186.
- Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, Vol. 14, n°. 4, pp. 365-382.
- Brown, M. P.; Sturman, M. C.; Simmering, M. J. (2003). Compensation policy and organizational performance: the efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of management Journal*, Vol. 46, n°. 6, pp. 752-762.
- Bryson, A.; Forth, J.; Kirby, S. (2005). High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain. *Scottish journal of political economy*, Vol. 52, n°. 3, pp. 451-491.
- CAHRS. (2010). From bunker to building: results from the 2010 chief human resource officer.
- CAHRS. (2011). The 2011 CHRO Challenge: Building organizational, Functional, and Personal Talent.
- CAHRS. (2013). HR in the C-Suite:CAHRS 2012 Chief Human Resource Officer. Survey Results.
- Camps, J.; Luna-Arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *International journal of human resource management*, Vol. 20, n°. 5, pp. 1056-1077.
- Cappelli, P.; Neumark, D. (2001). Do "High-Performance" Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 54, n°. 4, pp. 737-775.
- Cegarra Sánchez, J. (2004). Metodología de la investigación científica y tecnológica
- Cepeda, G. & Roldán, J. L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas, pp. 74-78.
- Chandler, G. N.; McEvoy, G. M. (2000). Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 25, n°. 1, p. 43.
- Christensen Hughes, J.; Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, n°. 7, pp. 743-757.
- Cohen, D. J. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner publications in human resource management: Reasons for the divide and concrete solutions for bridging the gap. *Academy of management Journal*, Vol. 50, n°. 5, pp. 1013-1019.
- Collins, C. J.; 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*, Vol. 46, n°. 6, pp. 740-751.
- Collins, C. J.; 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*, Vol. 49, n°. 3, pp. 544-560.
- Combs, J.; Liu, Y. M.; Hall, A.; Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, Vol. 59, n°. 3, pp. 501-528.
- Conci, G. (2012). Perceived results obtained by companies associated to the use of high involvement work practices (HIWP). *Working Papers on Operations Management*, Vol. 3, n°. 1, pp. 01-15.
- Coye, R. W.; Belohlav, J. A. (1995). An Exploratory Analysis of Employee Participation. *Group & Organization Management*, Vol. 20, n°. 1, pp. 4-17.
- Datta, D. K.; Guthrie, J. P.; Wright, P. M. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of management Journal*, Vol. 48, n°. 1, pp. 135-145.
- Delantey, J. T.; Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of management Journal*, Vol. 39, n°. 4, pp. 949-969.
- Deloitte. (2013). Resetting Horizons. *Human Capital Trends 2013*.

- Deloitte. (2014). *Global Human Capital Trends 2014. Engaging the 21st century workforce.*
- Deloitte. (2015). *Global Human Capital Trends 2015. Leading in the new world of work.*
- Devaro, J. E. D. (2006). Teams, Autonomy, and the Financial Performance of Firms. *Industrial relations*, Vol. 45, n° 2.
- Drehmer, D. E.; Belohlav, J. A.; Coye, R. W. (2000). An Exploration of Employee Participation Using a Scaling Approach. *Group & Organization Management*, Vol. 25, n° 4, pp. 397-418.
- EIU. (2012). CEO perspectives. How HR can take on a bigger role in driving growth.
- Eleni, S. (2005). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, n° 2, pp. 112-134.
- Ericksen, J. E. F. (2007). High performance work systems, dynamic workforce alignment, and firm performance, *Academy of Management*, pp. 1-6.
- Fey, C. F.; Bjorkman, I. (2001). The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, n° 1, pp. 59-75.
- García Carbonell, N.; Martín Alcázar, F.; Sánchez Gardey, G. (2013). A theoretical model about the double strategic fit of the HRM strategy: Employees perceptions as connector between formulated and implemented HR practices. *Intangible Capital*; Vol 9, No 4 (2013).
- Garrigues. (2014). *Estudio de Prioridades y Tendencias: Recursos Humanos 2014.*
- Garrigues. (2015). *Estudio de prioridades y tendencias. Recursos humanos 2015.*
- Gelade, G. A.; Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel psychology*, Vol. 56, n° 2, pp. 383-404.
- Guerrero, S.; Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *International journal of human resource management*, Vol. 15, n° 8, pp. 1408-1423.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, Vol. 21, n° 1, pp. 3-13.
- Guest, D. E.; Michie, J.; Conway, N.; Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41, n° 2, pp. 291-314.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, Vol. 44, n° 1, pp. 180-190.
- Guthrie, J. P.; Spell, C. S.; Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *International journal of human resource management*, Vol. 13, n° 1, pp. 183-197.
- Hair, J. F. Jr.; Hult, G. T. M.; Ringle, C.; Sarstedt, M. (2013a). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*
- Hair, J.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M. (2013b). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance.* *Long Range Planning*, Vol. 46, n° 11, pp. 1-12.
- Harel, G. H.; Tzafirir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market. *Human resource management*, Vol. 38, n° 3, p. 185.
- Hitt, M. A.; Biermant, L.; Shimizu, K.; Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of management Journal*, Vol. 44, n° 1, pp. 13-28.
- Hurn, B. J. (2014). The challenges facing international HRM in an increasingly globalised environment. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46, n° 7, pp. 371-378.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human-resource management-practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management Journal*, Vol. 38, n° 3, pp. 635-672.

Huselid, M. A.; Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial relations*, Vol. 35, n° 3, pp. 400-422.

Huselid, M. A.; Jackson, S. E.; Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of management Journal*, Vol. 40, n° 1, pp. 171-188.

Jarvis, C.; Mackenzie, S.; Podsakoff, P. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, n° 2, pp. 199-218.

Jiang, K.; Lepak, D. P.; Hu, J.; Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of management Journal*, Vol. 55, n° 6, pp. 1264-1294.

Jiang, K.; Takeuchi, R.; Lepak, D. P. (2013). Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research. *Journal of management studies*, Vol. 50, n° 8, pp. 1448-1480.

Kaufman, B. E. (2012). Strategic human resource management research in the United States: A failing grade after 30 years? *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 26, n° 2, pp. 12-36.

Ketkar, S.; Sett, P. K. (2009). HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *International journal of human resource management*, Vol. 20, n° 5, pp. 1009-1038.

Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore. *International journal of human resource management*, Vol. 11, n° 2, pp. 336-365.

Knies, E.; Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, Vol. 24, n° 1, pp. 57-76.

Lau, C. M.; Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *British Accounting Review*, Vol. 37, n° 4, pp. 389-413.

Lawler III, E. E., Mohrman, S., & Benson, G. (2001). Organizing for high performance: employee involvement, TQM, reengineering, and knowledge management in the fortune 1000. The CEO report. Jossey-Bass

Lawler III, E. E., Mohrman, S., & Ledford, G. (1998). Strategies for high performance organizations: employee involvement, TQM, and reengineering programs in fortune 1000 coporations. Jossey-Bass

Lawler III, E. E. (1986). High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance. Jossey-Bass Inc., Publishers.

Lawler, E. E. (2005). From human resource management to organizational effectiveness. *Human resource management*, Vol. 44, n° 2, pp. 165-169.

Li, J. (2003). Strategic human resource management and MNEs' performance in China. *International journal of human resource management*, Vol. 14, n° 2, pp. 157-173.

Luna-Arocas, R.; Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, Vol. 9, n° 1, pp. 28-51.

Marin-Garcia, J. A.; Bonavía Martín, T.; Miralles Insa, C. (2008). The use of employee participation in the USA and Spanish companies. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 3, n° 1, pp. 71-80.

Marin-Garcia, J. A. (2013). ¿Qué sabemos sobre la relación de los programas de recursos humanos de alto rendimiento y el desempeño organizativo? (What do we know about the relationship between High Involvement Work Practices and Performance? WPOM - Working Papers On Operations Management, Vol. 4(2), pp. 01-15.

Marin-Garcia, J. A.; Conci, G. (2013). Validación de un cuestionario para medir el grado de uso de las prácticas de alta implicación de los trabajadores. *Intangible capital*, Vol. 9, n° 3, pp. 854-882.

McClellan, E. J. (2009). High commitment HR practices, employee effort, and firm performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* pp. 1-6.

Michie, J.; Sheehan-Quinn, M. (2001). Labour market flexibility, human resource management and corporate performance. *British journal of management*, Vol. 12, n°. 4, pp. 287-306.

Miller, D.; Lee, J. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of management*, Vol. 27, n°. 2, p. 163.

Moideenkutty, U.; Al-Lamki, A.; Murthy, Y. S. R. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*, Vol. 40, n°. 2, pp. 239-251.

Murphy, T. E.; Zandvakili, S. (2000). Data- and metrics-driven approach to human resource practices: Using customers, employees, and.. *Human resource management*, Vol. 39, n°. 1, p. 93.

Nishii, L. H.; Lepak, D. P.; Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction., Vol. 61, n°. 3, pp. 503-545.

Nishii, L. H.; Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management.

Paul, A. K.; Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International journal of human resource management*, Vol. 14, n°. 7, pp. 1246-1266.

Perello-Marin, M. R.; Ribes-Giner, G. (2014). Identifying a guiding list of high involvement practices in human resource management. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, Vol. 5, n°. 1, pp. 31-47.

Perry-Smith, J. E.; Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of management Journal*, Vol. 43, n°. 6, pp. 1107-1117.

PWC. (2013). 16th Annual Global CEO Survey. The talent challenge A time for extraordinary leadership.

PWC. (2014). 17th Annual Global CEO Survey. Fit for the future Capitalising on global trends.

PWC. (2015). 18th Annual Global CEO Survey. A marketplace without boundaries?. Responding to disruption.

PWC & WFPMA. (2005). Survey of Global HR Challenges: Yesterday, today and tomorrow.

Richard, O. C.; Johnson, N. B. (2004). High performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or complements? *Journal of Business Strategies*, Vol. 21, n°. 2, pp. 133-148.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3.2.3*.

Riordan, C. M.; Vandenberg, R. J.; Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human resource management*, Vol. 44, n°. 4, pp. 471-488.

Rynes, S. L.; Colbert, A. E.; Brown, K. G. (2002). HR Professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice. *Human resource management*, Vol. 41, n°. 2, pp. 149-174.

Sarabia, J. F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*

Shaw, J. D.; Duffy, M. K.; Johnson, J. L.; Lockhart, D. E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of management Journal*, Vol. 48, n°. 4, pp. 594-606.

SHRM. (2010). SHRM Poll: Challenges Facing Organizations and HR in the Next 10 Years.

SHRM. (2013a). 2012 Employee Job Satisfaction and Engagement. How Employees Are Dealing With Uncertainty.

SHRM. (2013b). SHRM Survey Findings: Employee Recognition Programs. Spring 2013.

SHRM. (2013c). SHRM workplace forecast. The Top Workplace Trends According to HR Professionals.

- SHRM. (2014). Employee Job Satisfaction and Engagement. The Road to Economic Recovery.
- SHRM. (2015). SHRM Survey Findings: Employee Recognition Programs. 2015.
- Skaggs, B. C.; Youndt, M. (2004). Strategic positioning, human capital and performance in service organizations: a customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, n°. 1, pp. 85-99.
- Stone, D. L.; Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, Vol. 25, n°. 2, pp. 139-145.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, Vol. 48, n°. 5, pp. 745-768.
- Takeuchi, R.; Lepak, D. P.; Heli, W.; Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of applied psychology*, Vol. 92, n°. 4, pp. 1069-1083.
- Thunnissen, M.; Boselie, P.; Fruytier, B. (2013). A review of talent management: "infancy or adolescence"? *The international journal of human resource management*, Vol. 24, n°. 9, pp. 1744-1761.
- Ulrich, D.; Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, Vol. 25, n°. 2, pp. 188-204.
- 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*, Vol. 57, n°. 1, pp. 95-118.
- WEF & BCG. (2011). Global Talent Risk – Seven Responses.
- 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*, Vol. 58, n°. 2, pp. 409-446.
- Wright, P. M.; Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of management*, Vol. 28, n°. 3, pp. 247-276.
- Yao-Sheng, L. (2005). Business strategy and performance: the role of human resource management control. *Personnel Review*, Vol. 34, n°. 3, pp. 294-309.
- Youndt, M. A.; Snell, S. A. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 16, n°. 3, pp. 337-360.
- Yu, C.; Finegold, D.; Lawler, E.; Cochran, D. (2000). Does cultural fit matter? The adoption and effectiveness of employee involvement practices in China and the United States. *CURRENT TOPICS IN MANAGEMENT*, Vol. 5, pp. 283-304.
- Zhang, Y. C.; Li, S. L. (2009). High performance work practices and firm performance: evidence from the pharmaceutical industry in China. *International journal of human resource management*, Vol. 20, n°. 11, pp. 2331-2348.
- Zheng, C.; Morrison, M.; O'Neill, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *International journal of human resource management*, Vol. 17, n°. 10, pp. 1772-1803.