



## ENSAYO

### PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. LA ESTRATEGIA DEBE ALUMBRAR MÁS LA CAJA NEGRA

### HUMAN RESOURCE PRACTICES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: STRATEGY MUST SHED MORE LIGHT ON THE BLACK BOX

**ALEJANDRO PABLO CARDOZO** | <https://orcid.org/0009-0008-6099-9369> | [acardozo@eseade.edu.ar](mailto:acardozo@eseade.edu.ar) | Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas, Argentina

#### Resumen / Abstract

Existe una abundante producción académica que ha profundizado en el análisis del vínculo entre la aplicación de prácticas de RRHH (PRH) y el desempeño empresarial bajo el denominado modelo de “caja negra”. El presente trabajo se inscribe en dicha línea investigativa y presenta, por un lado, los resultados de una revisión bibliográfica sobre el estado de discusión de dicho vínculo y, por el otro, los obtenidos de un relevamiento de opinión sobre PRH y desempeño efectuado a una muestra de gerentes y académicos locales. La revisión efectuada ratifica la existencia de la relación, pero exhibiendo falta de consenso sobre metodologías utilizadas y conclusiones obtenidas, en tanto que el relevamiento efectuado exhibe una amplia coincidencia sobre la contribución de las PRH en el desempeño sobresaliendo el aporte de la Capacitación, las Compensaciones y las Comunicaciones. Llama la atención, sin embargo, que el Diseño de puestos se ubique entre las PRH de menor contribución si se asume que es clave en la definición del significado del trabajo y su impacto en la motivación laboral.

**Palabras clave:** Caja negra; desempeño organizacional; prácticas de Recursos Humanos.

There is an extensive academic body of work that has explored the relationship between the implementation of Human Resource Practices (HRP) and organizational performance under the so-called “black box” model. This study aligns with that research tradition and presents, on the one hand, the results of a literature review on the current state of the debate surrounding this relationship, and on the other, the findings of a survey on HRP and performance conducted with a sample of local managers and academics. The literature review confirms the existence of this relationship, though it reveals a lack of consensus regarding the methodologies employed and the conclusions drawn. Meanwhile, the survey shows broad agreement on the contribution of HRP to organizational performance, with Training, Compensation, and Communication standing out as the most influential practices. It is noteworthy, however, that Job Design ranks among the HRP perceived as having the least impact, despite the assumption that it plays a key role in shaping the meaning of work and influencing employee motivation.

**Key words:** Human Resources Practices; organizational performance; black box.



## Introducción

Definir estrategia organizacional no es una tarea sencilla debido a la variedad de autores y enfoques que han abordado su estudio; dicha variedad revela su complejidad y característica multidimensional. La estrategia puede ser considerada tanto como un medio para establecer el propósito de la empresa, definir su campo competitivo, abordar sus diferentes perspectivas corporativas, de negocios y funcionales, hasta ser vista como un modelo integrado de decisiones coherente, entre otras propiedades (Hax y Majluf, 2004). Johnson y Scholes (2002) la sintetizan como la dirección y alcance de una organización a largo plazo, a fin de conseguir ventajas a través de una determinada configuración de los recursos en un entorno que se asume cambiante; de esta manera se podrá hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los *stakeholders*.

La estrategia organizacional implica, por lo tanto, adecuación al entorno en el largo plazo, que se plasma en un plan de acción que la administración aplica para obtener una posición en el mercado, realizar sus operaciones, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar las metas de desempeño deseadas. Fortalecer la posición competitiva y su desempeño financiero de largo plazo exige obtener una ventaja sobre sus competidores. La ventaja se asienta en poder satisfacer con mayor eficacia o eficiencia las necesidades del consumidor, y se transforma en sustentable cuando la base para ello es duradera, a pesar de los mejores esfuerzos de dichos competidores para igualarla o superarla (Thompson et al., 2012).

Desde esta perspectiva de mercado y para responder a las necesidades de sus clientes, las empresas gestionan las habilidades especiales de sus recursos humanos (RRHH) al ser considerados como una fuente de ventaja competitiva. El reclutamiento, la selección, la contratación, la capacitación, el desarrollo, la comunicación y las compensaciones del personal son ejemplos clásicos de prácticas de RRHH (PRH) que, de acuerdo con las investigaciones, ayudan positivamente en su crecimiento financiero y a cumplir con los crecientes desafíos en un entorno empresarial crecientemente volátil, incierto, complejo y ambiguo como el actual.

Una fuerza laboral altamente comprometida y competente ayudará a las empresas a tener éxito en dichos objetivos, en la medida que se desarrollen e implementen PRH y procedimientos de RRHH con base sólida en las necesidades organizacionales, es decir, cuando se adopta una perspectiva estratégica en su gestión, integrada a la estrategia corporativa y que evidencie coherencia interna entre sus diferentes políticas. En relación específicamente con los objetivos de una estrategia de RRHH, Richardson y Thompson (1999) la asemejan a una secuencia de conexiones como la expuesta en la Figura 1: una manera de aumentar ganancias como “objetivo final” demandará a la empresa recorrer “hacia arriba” la secuencia presentada hasta llegar a la formalización y sistematización de programas de capacitación (una PRH, como parte del plan de acción de la empresa).

En otras palabras, el objetivo de RRHH podría expresarse, por ejemplo, como obtener mayores ganancias, menores costos laborales unitarios, mayor productividad o mayor competencia. Son todos objetivos que existen en diferentes niveles de generalidad, responden a presiones emergentes repentinas y están sujetos a una variedad de presiones internas que contribuyen a posibles inconsistencias entre diferentes opciones políticas. Richardson

**Figura 1**  
Conexiones de una estrategia de RRHH



Fuente: Richardson y Thompson, 1999, p. 4.

y Thompson (1999) sostienen que la mayor parte de la literatura en el área de RRHH ignora el proceso real por el cual se forman las estrategias y se concentra en cambio en las políticas y PRH elegidas, constituyendo una brecha importante. Se trata de un aspecto clave y que hace hincapié en la importancia de lograr sintonía entre la estrategia corporativa y la estrategia de RRHH, personificadas en la relación entre el CEO (*Chief Executive Officer*) y el CHRO (*Chief Human Resources Officer*). Cappelli (2015) sostiene una carencia recurrente de esa sintonía debido a que el CEO no valora de la misma manera a RRHH como a otras funciones básicas como operaciones o finanzas, observando que, a menudo, este está insatisfecho con la actuación del CHRO, ya que se ocupa demasiado de tareas administrativas y no entiende de negocios. Como se mencionará posteriormente, este tipo de críticas sobre el rol demandado y real en la práctica de la gerencia de RRHH ha sido abundante en años recientes.

La estrategia de RRHH puede ser base de una sólida ventaja competitiva sustentada en los conocimientos, destrezas y habilidades de la dotación por sobre los tradicionales recursos y capacidades debido al mencionado dinámico e innovador contexto actual. Desde esta postura se asume que las tradicionales ventajas competitivas ya no son suficientes para el éxito empresarial (Savaneviciene y Stankeviciute, 2012), que las empresas deben responder a las necesidades de sus clientes gestionando con particular atención las habilidades especiales de sus empleados (Iqbal, 2019; Mansour, 2011), y que, por lo tanto, deben atraer, retener y motivar a personas calificadas tanto en competencias técnicas como en habilidades blandas, obteniendo y gestionando en la organización un conjunto de recursos valiosos, escasos e inimitables (Barney, 1995).

Ahora bien, la identificación de las mejores prácticas, sus especificidades y cómo implementarlas se torna un aspecto crucial para poder probar el valor agregado de la gestión de RRHH al desempeño organizacional. Esto presenta un amplio debate en las investigaciones. Paradójicamente, RRHH es además una función organizacional que, como se mencionó, a diferencia de otras principales, ha recibido severas críticas en las últimas décadas debido principalmente a su bajo desempeño como socio estratégico y aportante de valor al negocio (Cardozo, 2021). Cappelli (2015) sostiene la vigencia de estas críticas planteando que los CHRO carecen de visión estratégica e invierten mucho en programas que no tienen impacto (como, por ejemplo, las diferencias generacionales). Es decir, una gestión en la práctica muy alejada de considerar a las personas como fuente principal de ventaja competitiva.

Sin embargo, el avance sostenido de la economía digital y el enfoque de la administración ágil están impactando progresivamente en el área de RRHH, enriqueciendo esta gerencia a través de la progresiva aplicación en sus prácticas de la inteligencia artificial, el *big data* y la analítica, acercándola también a una mayor integración con los CEO de las compañías, permitiendo un mayor conocimiento del negocio en el que la empresa actúa, que, como fue mencionado, se trata de un antiguo e importante reclamo que se le efectúa a dicha gerencia. Durth et al. (2022) sostienen incluso el surgimiento de un nuevo modelo operativo de RRHH, adoptando los principios ágiles para garantizar tanto la priorización estricta de la capacidad existente de RRHH como la rápida reasignación de recursos cuando sea necesario. La pandemia por COVID-19 ha potenciado también este reposicionamiento estratégico de la gerencia de RRHH al haber asumido esta un rol en muchos casos decisivo para que las empresas pudieran superarla exitosamente (Blumenfeld et al., 2022).

En este marco empresarial y de la gerencia de RRHH en particular, se han desarrollado en las últimas décadas numerosas investigaciones que han apuntado a aislar y cuantificar el impacto específico de la acción directiva en los resultados de la empresa. Estas investigaciones presentan dos perspectivas principales: por un lado, la centralización del análisis en la figura del CEO y, por el otro, en la gestión de RRHH y sus prácticas. En el primer caso, el objetivo principal consiste en identificar la contribución directa del CEO en los resultados obtenidos durante su mandato en la empresa. Este eventual impacto en la performance (positiva o negativa) medido como un porcentaje sobre el total de la varianza en resultados (tomando, por ejemplo, el retorno sobre la inversión) se ha denominado en la literatura como “efecto CEO”, cuantificado a su vez luego de haber desagregado las variaciones debidas a la macroeconomía y el sector industrial en el cual se desempeña la empresa (Cardozo, 2018). La identificación y valoración de dicho efecto en las diversas investigaciones presenta un estado de deliberación y discusión que está lejos de lograr consenso.

El segundo enfoque apunta a identificar el impacto de la implementación de PRH de RRHH en el desempeño empresarial. El presente trabajo responde a esta segunda perspectiva, y apunta a establecer el estado actual de discusión acerca del impacto producido por la implementación de dichas PRH en los resultados organizacionales, exponiendo diversas evidencias acumuladas en las investigaciones, los diferentes modelos de “caja negra” utilizados, y una perspectiva local sobre el vínculo mencionado basada en un relevamiento efectuado a una muestra local de académicos y gerentes de empresas.

## La investigación sobre PRH y desempeño organizacional

Más de dos décadas de investigación han llegado a una conclusión general de que la gestión de RRHH sí importa en el desempeño (Marescaux et al., 2012), a pesar de que las relaciones estudiadas son estadísticamente débiles y los resultados ambiguos (Paauwe y Boselie, 2005). En este campo, Guest y Bos-Nehles (2012) identifican a los trabajos de Arthur (1994), MacDuffie (1995) y Huselid (1995) como los pioneros en la exploración del vínculo entre la gestión de RRHH y el desempeño. Las investigaciones han aumentado en número desde estas primeras realizadas en la década de los años noventa, pero presentan un similar estado de deliberación y falta de consenso como en el caso del efecto CEO. Se ha confirmado en muchos casos la existencia de una asociación entre la gestión de RRHH de una compañía y la performance obtenida pero no sobre el porqué de tal asociación; las evidencias siguen siendo insuficientes. Guest y Bos-Nehles (2012) señalan una serie de limitaciones en la investigación y, en particular, la falta de consideración acerca de por qué o cómo surge dicha asociación. Uno de los problemas presentados está relacionado con que los diversos estudios plantean en su desarrollo diferentes prácticas y combinaciones medidas además de distintas formas.

Guest (2011) analiza la evolución de toda esta investigación a través de una exhaustiva revisión de todo lo publicado en el *Human Resource Management Journal* desde su inicio en 1990 estableciendo diferentes etapas de avance desde el inicio de trabajos teóricos que vincularon la estrategia empresarial con las PRH, hasta la identificación del rol clave de los empleados, su comportamiento y la percepción que tienen sobre la relación entre PRH y desempeño. Guest sintetiza esta evolución a través del cambio de la pregunta original (¿qué impacto tiene la gestión de RRHH en el rendimiento?) hacia dos direcciones también planteadas como preguntas: ¿bajo qué circunstancias dicha gestión tiene impacto? y ¿cuál es el proceso mediante la gestión de RRHH puede tener un impacto en el desempeño?

Esta brecha de conocimiento aún existente entre la gestión de RRHH y el desempeño es expuesta en las investigaciones bajo la figura de explorar una “caja negra”, es decir, un sistema que puede ser observado desde sus entradas y salidas sin conocer claramente su funcionamiento interno. La búsqueda de apertura de esa caja y la clara comprensión de sus componentes e interrelaciones sigue siendo estudiada. La construcción teórica continúa solicitando consenso para responder preguntas centrales: ¿qué es la gestión de RRHH?, ¿qué es el desempeño? y ¿cuál es la naturaleza del vínculo entre la gestión y el desempeño?

Desde esta perspectiva y a fin de avanzar en cada uno de estos interrogantes, Paauwe y Boselie (2005) efectuaron una extensa revisión bibliográfica. Acerca de en qué consiste la gestión de RRHH, observaron que la mayoría de los estudios definieron a la gestión en términos de prácticas o sistemas/paquetes de prácticas, pero dentro de una enorme variedad. Boselie et al. (2005), por ejemplo, enumeraron veintiséis prácticas diferentes, de las cuales las cuatro mejores ordenadas fueron capacitación y desarrollo, pago contingente y esquemas de recompensa, rendimiento de la administración y reclutamiento y selección. A su vez Elliot (2003) recopiló la variedad de PRH utilizadas en diferentes investigaciones que se exponen en la Tabla 1.

Todo este heterogéneo conjunto de PRH utilizadas conspira con la búsqueda de consenso y progreso de la investigación académica. La complicación es aún mayor cuando se realizan también análisis entre PRH previstas (en general las de mayor presencia en la investigación), implementadas, y aquellas percibidas por los empleados.

Sobre el segundo interrogante los autores distinguieron las diferentes maneras de medición de los resultados y los enfoques utilizados basados en los accionistas y en las partes interesadas. Aquí se ubicaron resultados financieros (beneficios, ventas, cuota de mercado), resultados de la organización (productividad, calidad, eficiencia) y resultados relacionados con los RRHH (actitud, compromiso, satisfacción). Esta clasificación de medición de resultados identificada por Paauwe y Boselie (2005) fue utilizada en el relevamiento local efectuado a académicos y gerentes de empresas a fin de diferenciar la naturaleza del impacto identificado en el desempeño y cuyos resultados se exponen posteriormente. Finalmente, sobre la relación entre la gestión de RRHH y el desempeño, quedó establecido en la revisión como el interrogante más importante. El debate en este punto aborda cuestiones como la naturaleza del vínculo, la pertinencia y la no pertinencia de la estrategia, la importancia del contexto institucional, las demandas conflictivas que surgen y la necesidad de un análisis multinivel. Se trata aquí precisamente de abrir la mencionada “caja negra”.

Numerosas investigaciones han sido contribuyentes en el intento de responder las tres preguntas propuestas por Guest (2011) y continuar construyendo teoría. La Tabla 2 resume resultados de investigaciones seleccionadas de diferentes contextos y tipos de organizaciones estudiadas.



**Tabla 1**  
Enfoques de mejores prácticas en la gestión de RRHH

AUTORES	INVESTIGACIONES
<b>Arthur (1992)</b>	Puestos de trabajo ampliamente definidos. Participación de los empleados. Resolución formal de conflictos. Información compartida. Trabajadores altamente calificados. Equipos autogestionados. Amplia formación en habilidades. Trabajadores altamente remunerados. Participación accionaria.
<b>McDuffe (1995)</b>	Equipos de trabajo. Resolución de problemas en equipo. Sugerencias de los empleados. Rotación de puestos. Descentralización. Reclutamiento y contratación. Compensaciones variables. Status diferenciados. Capacitación de los nuevos empleados. Capacitación de empleados experimentados.
<b>Pfeffer (1995)</b>	Seguridad de empleo, Selectividad en el reclutamiento, Altos salarios, Pago de incentivos, Participación accionaria, Información compartida, Participación y empoderamiento, Equipos autodirigidos, Capacitación y desarrollo de habilidades, Polivalencia, Igualdad simbólica, Compresión salarial, Promoción interna.
<b>Huselid (1995)</b>	Selección de personal, Evaluación de desempeño, Pago de incentivos, Evaluación actitudinal, Procedimientos para quejas, Diseño de puestos, Información compartida, Gestión laboral participativa, Reclutamiento intensivo, Horas de capacitación, Criterios de promoción.
<b>Pfeffer y Veiga (1999)</b>	Seguridad de empleo, Contratación selectiva, Equipos autodirigidos, Altas compensaciones comparadas, Capacitación intensiva, Reducción de status diferenciados, Información compartida.

Fuente: Elliot (2003, pág. 46-47). Traducción del autor.

Por otra parte, la literatura exhibe varios modelos diferentes para explicar las especificidades entre la gestión de RRHH y el desempeño de la organización y, si bien difieren metodológicamente, han convergido en la utilización de cuatro perspectivas: universalista, contingente, configuracional y contextual (Alcázar et al., 2005). Estas perspectivas teóricas son las dominantes en las investigaciones en la actualidad (Bermúdez, 2014). Los enfoques fueron surgiendo debido al interés de alinear los procesos de la gestión de RRHH con la estrategia de negocios, ubicando esta génesis teórica de la administración estratégica de los RRHH en el trabajo pionero de Delery y Doty (1996), que tuvo como objetivo examinar la capacidad técnica de la gestión de RRHH frente a la gestión de RRHH estratégica a fin de predecir el desempeño organizacional en la industria del cuidado de la salud (Iqbal, 2019; Bermúdez, 2014). Esta visión implicó comenzar a tener en cuenta la estrategia de la empresa en el desarrollo de un plan de RRHH. Los mencionados trabajos de Alcázar et al. (2005) y Bermúdez (2014) realizaron una exhaustiva revisión de las investigaciones publicadas identificando las principales características, aportes y limitaciones de las cuatro perspectivas.

### Modelos de vinculación entre la gestión de RRHH y el desempeño organizacional: las diferentes propuestas de “caja negra”

Una primera aproximación al problema de la “caja negra” consiste en identificar la cadena de intervenciones que ligan la gestión de RRHH con el desempeño organizacional, es decir, la secuencia de entradas y salidas del proceso (a menudo no claramente observable) que deriva en los resultados finalmente obtenidos. Por

**Tabla 2**  
Selección de investigaciones sobre implementación de PRH y desempeño organizacional

Autores	Resultados y conclusiones
<b>Delaney y Huselid (1996)</b>	La selección de personal y la compensación de incentivos, se relacionan positivamente con las medidas perceptivas del desempeño organizacional. El análisis realizado sugiere que es probable que realizar una evaluación de PRH de forma aislada conduzca estimaciones sesgadas de sus efectos; la complejidad del tema requiere una integración del nivel micro y macro.
<b>Guest et al. (2003)</b>	Parece haber una asociación entre un mayor uso de las PRH y algunas medidas de desempeño corporativo, pero no existe evidencia convincente de que dicho uso se asocie con un cambio de desempeño. Un mayor uso de PRH se asocia con una menor rotación de personal y una mayor ganancia por empleado, pero no mayor productividad.
<b>Katou (2008)</b>	La relación entre PRH (recursos y desarrollo, compensación e incentivos, participación y diseño de puestos) y el desempeño de la organización está medido parcialmente a través de las habilidades, actitudes y comportamiento.
<b>Leslie et al. (2006)</b>	Un sólido desempeño organizacional no es impulsado por intervenciones aisladas, sino por una combinación de tres o cuatro PRH complementarias cuidadosamente seleccionadas. Los ejecutivos deben evitar las soluciones organizacionales simplistas. Cuando las empresas aplicaron de forma aislada las técnicas populares, como los incentivos de gestión y los indicadores clave de rendimiento, resultaron sorprendentemente ineficaces.
<b>Cooper (2011)</b>	Se encuentra una alta asociación entre PRH e impacto en la performance; empresas con empleados más entusiastas y satisfechos exhiben valores accionarios en promedio 2,5 veces superior al resto; y empresas con bajos niveles de satisfacción de sus empleados presentaban una brecha de 5 veces en el posicionamiento frente a sus competidores.
<b>Mansour (2011)</b>	Las PRH capacitación, diseño de puestos y las habilidades, actitudes y motivación de los empleados tienen impacto en el desempeño. Las PRH tienen una relación causal con el rendimiento obtenido. La función RRHH debe asegurar su papel a la hora de atraer, retener, motivar y desarrollar los RRHH de acuerdo a sus requisitos a fin de desarrollar y mantener una ventaja competitiva.
<b>Marescaux et al. (2012)</b>	Las PRH están significativamente relacionadas con el desempeño organizacional. El enfoque de las partes interesadas es viable para estudiar el gobierno corporativo. El gobierno corporativo determina las políticas y PRH implementadas.
<b>Jashari y Kutllovci (2020)</b>	Existe evidencia de que las PRH influyen positiva y significativamente en el desempeño organizacional. Reclutamiento y selección exhibe la asociación positiva más fuerte en comparación con otras PRH. Las PRH deben implementarse con la intención de maximizar los resultados de los empleados que, a su vez, mejorarán el desempeño de la organización.
<b>Bilan et al. (2020)</b>	Los problemas de contratación y retención de trabajadores calificados tienen alguna conexión con rentabilidad; casi siempre hay un problema para cubrir las vacantes con personas de todos los niveles educativos en empresas no rentables, lo cual no es típico de los negocios rentables.
<b>Medina Lorza et al. (2021)</b>	La utilización de configuraciones de PRH no tienen efectos positivos sobre los resultados organizacionales. Utilizar diferentes configuraciones de PRH para distintos grupos de trabajadores puede ser irrelevante para los resultados organizacionales contrariamente a lo planteado por el modelo "ideal" de configuraciones de prácticas de Lepak y Snell (2002)

Fuente: Elaboración propia.

lo tanto, será clave la identificación de las PRH que generan impacto (los “qué”), y, como se verá luego, jugarán también la decisión de implementación de las mismas y la manera en que se aplican (los “cómo”). Cabe mencionar también la importancia fundamental de considerar los resultados intermedios entre ambas “puntas” de la caja, es decir, entre dichas entradas y salidas internas de las cajas considerándolas como partes sucesivas de vínculos contribuyentes directos e indirectos que producen el resultado final. La Tabla 3 expone de manera cronológica según año de publicación diferentes modelos identificados; difieren en la perspectiva

**Tabla 3**  
Modelos basados en el análisis de la “caja negra” que vinculan PRH y desempeño organizacional

Autores	Resultados
<b>Modelo de Guest (1997)</b>	El punto de partida del modelo es la definición de una gestión estratégica de los RRHH unido a la especificación de siete PRH necesarias para implementar en la gestión del área. Las sucesivas salidas intermedias de la caja (de gestión, comportamiento y desempeño), definen el desempeño financiero de la empresa medido a través de los beneficios y el retorno sobre la inversión (ROI). Se deduce de la sucesión de los tres resultados intermedios la necesidad de un alto cumplimiento efectivo de cada uno de ellos para el logro final de los resultados.
<b>Modelos de Becker et al. (1997)</b>	La gestión de RRHH deriva de una definición estratégica previa al diseño del sistema de gestión de RRHH. Esta gestión se apoya en la motivación de los empleados, el diseño de puestos y la estructura del trabajo. Este conjunto influirá en la productividad y por ende en la eficiencia operativa y el resultado final, medido a través del valor de mercado de la compañía. Esta medición final refleja el valor presente del futuro flujo de fondos de la firma, y son además netos de cualquier costo adicional asociado con la implementación de los sistemas de RRHH.
<b>Modelo de Purcell et al. (2003)</b>	El modelo asume que la interacción de PRH impactan en las habilidades, motivación y posibilidades de participación de las personas (esquema denominado AMO). Una mayor comprensión de este trípode conceptual permitiría mejorar el desempeño de las personas y por ende los resultados organizacionales. Supone también que existe una brecha entre lo requerido por la política de RRHH y lo realmente entregado por los gerentes de línea, enfatizando por lo tanto el papel clave de dichos gerentes al interpretar e implementar las PRH.
<b>Modelo de Wright y Nishii (2006)</b>	El modelo examina los procesos intermedios que pueden ocurrir en la relación entre la gestión de RRHH y el desempeño y la naturaleza multidimensional del vínculo (individual y grupal). En el análisis consideran las PRH previstas, reales y percibidas. Suponiendo que existe una brecha entre lo que se requiere formalmente en la política de RRHH y lo realmente entregado por los gerentes de línea, el modelo llama la atención al igual que el anterior en el papel clave de dichos gerentes al interpretar e implementar las prácticas.
<b>Modelo de Boxall y Purcell (2008)</b>	El modelo involucra intenciones, acciones, percepciones y respuestas, y se esfuerza por integrar los niveles de análisis individual y colectivo. La lógica del modelo considera por un lado no solo los valores propugnados por la alta dirección y el estilo de relaciones con los empleados y PRH sino también las políticas organizacionales y financieras observadas en la gestión de finanzas y en operaciones y como impactan a los empleados en el trabajo. Analiza la gestión en función de tres actores principales, los altos directivos, los gerentes de RRHH y los gerentes de línea, cuyas funciones jerárquicas presentan diferentes responsabilidades, e influyen en las percepciones de empleados (Savaneviciene y Stankeviciute, op. cit.).
<b>Modelo de Peña García Pardo y Fernández Moreno (2009)</b>	Los autores sostienen que la literatura no ha podido aclarar la manera y condiciones exactas bajo las cuales los RRHH pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva. Esto podría explicarse por el hecho de que la mayoría de los trabajos empíricos han ignorado las hipótesis mediadoras y simplemente han examinado la relación directa entre los sistemas de trabajo y el desempeño. El enfoque integra los enfoques RBV (visión basada en los recursos) y la teoría del comportamiento.
<b>Modelo de Banks y Kepes (2015)</b>	El modelo explora la influencia de la gestión de RRHH (políticas, prácticas y procesos) sobre los resultados a nivel individual, de unidad y de la empresa, teniendo en cuenta en consideración importantes fenómenos mediadores dentro de la "caja negra", como los recursos de capital humano, motivación y oportunidades, asumiendo que esta comprensión básica es insuficiente para comprender la dinámica dentro de la caja.

Fuente: Elaboración propia.

utilizada, la consideración contextual, el número y tipo de PRH utilizadas, el número y características de sus interacciones entre ellas y los indicadores de desempeño utilizados, entre otros elementos.

## Metodología

La metodología utilizada en el trabajo se basó por una parte en una revisión narrativa de la literatura identificando y resumiendo lo publicado sobre el vínculo entre PRH y desempeño organizacional a fin de establecer el estado de situación y discusión de la temática. Una primera aproximación de la búsqueda se realizó a través de Google Scholar con la combinación de las palabras clave “human resource management practices”, “organizational performance” y “firm performance”, complementada con una segunda búsqueda en tres de las principales revistas especializadas en RRHH (*The International Journal of Human Resource Management*, *Human Resource Management Review* y *Human Resource Management Journal*) con la combinación de las palabras clave “black box” y “HR practices”. Por otra parte, se realizó un relevamiento de opinión sobre la percepción del vínculo arriba mencionado aplicado a una muestra intencional seleccionada de académicos y gerentes de empresas locales.

## Una perspectiva local sobre la contribución de las diferentes PRH en el desempeño organizacional

A fin de relevar localmente la percepción sobre la contribución de las PRH en el desempeño empresarial se encuestó a una muestra intencional referenciada de catorce profesores de diferentes universidades de gestión pública y privada del área de Administración y Recursos Humanos, todos ellos con posgrados y más de veinte años de experiencia docente y catorce gerentes de empresas privadas localizadas en CABA pertenecientes a las áreas de RRHH (5), Operaciones (2) y Administración (7). Las PRH seleccionadas en la consulta fueron el Diseño de puestos, Reclutamiento y Selección, Capacitación, Desarrollo, Compensaciones, Incentivos, Participación y Comunicaciones. En relación con la contribución de dichas PRH en el desempeño empresarial se solicitó a los encuestados que fueran analizadas de acuerdo con el impacto en los resultados financieros (beneficios, ventas y cuota de mercado), organizacionales (productividad, calidad, eficiencia) y sobre el personal (actitud, compromiso, satisfacción), diferentes resultados expuestos en la recopilación de Paauwe y Boselie (2005). Ambas muestras exhiben un muy alto consenso general sobre la contribución del conjunto de las PRH en los tres tipos de desempeño; un 92 % calificó dicha contribución como importante y muy importante (Figura 2). Cabe señalar que los gerentes consultados califican con mayor importancia la contribución a los resultados financieros y organizacionales, en tanto que los académicos lo hacen en relación sobre el impacto en las personas.

**Figura 2**  
Contribución de las PRH en los resultados empresariales

Gerentes	0	2	6	6	En los resultados financieros de la empresa (beneficios, ventas y cuota de mercado)
Académicos	0	2	11	1	
Gerentes	0	0	6	8	En los resultados organizacionales (productividad, calidad, eficiencia):
Académicos	0	1	9	4	
Gerentes	0	0	9	5	En los resultados sobre el personal (actitud, compromiso, satisfacción)
Académicos	0	2	3	9	
	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante	

**Tabla 4**  
Contribución específica de las PRH en los diferentes tipos de resultados empresariales

	Diseño de puestos	Reclutamiento y selección	Capacitación	Desarrollo	Compensaciones	Incentivos	Participación	Comunicaciones	
Resultados financieros	2,9	3,3	<b>3,5</b>	3,1	3,4	3,2	2,9	3,1	Gerentes
	2,8	3,4	3,2	3,1	3,1	3,1	3,1	<b>3,5</b>	Académicos
Resultados organizacionales	3,1	3,2	<b>3,6</b>	3,1	3,5	3,4	3,1	3,4	Gerentes
	2,9	3,2	3,4	3,2	3,4	3,4	3,4	<b>3,5</b>	Académicos
Resultados sobre el personal	3,3	2,9	3,6	3,6	<b>3,7</b>	3,5	3,3	3,5	Gerentes
	3	3	3,1	3,4	<b>3,5</b>	3,4	3,4	3,4	Académicos

Fuente: Elaboración propia.

En relación con las opiniones sobre la contribución específica de cada PRH en los tres diferentes tipos de resultados, la Tabla 4 toma la escala Likert cuantitativa (1 a 4) y exhibe la media aritmética en cada caso de acuerdo con lo expuesto por académicos y gerentes.

De la Tabla 4, se derivan las PRH consideradas por los encuestados como aquellas de mayor y menor contribución a los resultados empresariales que se exponen en la Tabla 5.

De acuerdo con los gerentes encuestados, la PRH Capacitación es percibida como la de mayor contribución a los resultados financieros y organizacionales, y las Compensaciones a los resultados sobre el personal, en tanto que, desde la perspectiva de los académicos, las PRH de mayor contribución son las Comunicaciones en los resultados financieros y organizacionales, coincidiendo con los gerentes en las Compensaciones por su contribución en los resultados sobre el personal. En lo referente a aquellas PRH percibidas como de menor contribución y considerando el conjunto de gerentes y académicos, se identifica al Diseño de puestos como la PRH de menor contribución sobre los tres tipos de resultados, y el Reclutamiento y Selección de menor contribución en los resultados organizacionales y el personal.

Si bien todas las PRH propuestas en el relevamiento efectuado exhiben alta consideración como contribuyentes al desempeño, la mención del Diseño de puestos como PRH de menor contribución a los resultados amerita una reflexión dada su criticidad en la definición de roles a desempeñar, la efectiva comprensión de los objetivos a cumplir en un puesto de trabajo, y el acceso al conocimiento y los recursos

**Tabla 5**  
PRH de mayor y menor contribución en los resultados empresariales

	PRH de mayor contribución	PRH de menor contribución	
<b>Resultados financieros</b> (beneficios, ventas y cuota de mercado)	Capacitación	Diseño de puestos, Participación	Gerentes
	Comunicaciones	Diseño de puestos	Académicos
<b>Resultados organizacionales</b> (productividad, calidad, eficiencia)	Capacitación	Diseño de puestos, Desarrollo, Participación	Gerentes
	Comunicaciones	Reclutamiento y Selección	Académicos
<b>Resultados sobre el personal</b> (actitud, compromiso, satisfacción)	Compensaciones	Reclutamiento y Selección	Gerentes
	Compensaciones	Diseño de puestos, Reclutamiento y Selección	Académicos

Fuente: Elaboración propia.

necesarios para poder realizarlo adecuadamente<sup>1</sup>. Es lo que Cranston y Keller (2013) denominan IQ (*Intellectual Quotient*), el punto de partida para el diseño de un trabajo significativo a cargo de los gerentes responsables en su gestión como *meaning makers*.<sup>2</sup>También la consideración de menor contribución del Reclutamiento y Selección como PRH se opone a lo expuesto en la revisión de la literatura realizada por Boselie et al. (2005).

## Conclusiones

La competitividad de las organizaciones en el actual contexto se basa en poder desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, basada en recursos y capacidades de alto valor, distinguibles e inimitables. De todo este conjunto sobresale con particular atención en los últimos años la necesidad de una gestión de los RRHH que desarrolle competencias y habilidades especiales en sus empleados a fin de convertirlos en la principal fuente de dicha ventaja. Asumiendo este rol particular y decisivo para el desempeño organizacional, la investigación académica se ha focalizado en la identificación de las mejores prácticas del área, sus especificidades y las particularidades de su implementación, para así poder comprobar el impacto de este valor agregado en los resultados obtenidos. Una fuerza laboral altamente comprometida y competente ayudará a las empresas a tener éxito en dichos objetivos, en la medida que se desarrollen e implementan PRH y procedimientos de RRHH con base sólida en las necesidades organizacionales, es decir, cuando se adopta una perspectiva estratégica en su gestión, integrada a la estrategia corporativa y evidenciando coherencia interna entre sus diferentes políticas entre sí.

La Gerencia de RRHH y su estrategia es hoy un actor principal para el logro de la diferenciación exigida luego de recibir durante años severas críticas por su dificultad para poder cuantificar su aporte en la empresa. Esta revalidación se ve potenciada por la progresiva integración a la estrategia corporativa y la creciente incorporación de tecnología en sus acciones.

El desafío de la investigación ha sido, por lo tanto, el progresivo interés por medir el impacto de la gestión de RRHH en el rendimiento organizacional, las circunstancias en que éste se produce y el proceso que media entre la decisión de implementación de las diferentes PRH y los resultados. Los intentos de apertura y exploración de este conjunto sistémico denominado habitualmente “caja negra” ha generado varios modelos a lo largo de las últimas décadas. La perspectiva utilizada sobre la función RRHH, la consideración contextual, el número y tipo de PRH utilizadas, las variables consideradas, el número y características de sus interacciones, la consideración parcial o total de los actores involucrados y los diferentes indicadores de desempeño utilizados, entre otros elementos, han conspirado en la búsqueda de un consenso que permita avanzar más en las investigaciones y han dificultado hallar un hilo conductor entre los modelos. El avance detectado manifiesta confirmación de la existencia de la relación entre PRH y desempeño, pero la investigación adeuda claridad en el porqué de esta. Las evidencias aún son insuficientes.

La complejidad organizacional y su contexto específico exige en la práctica un rompecabezas de recursos y capacidades que la administración debe customizar para el logro de resultados. Se trata de la esencia del *management* y sus decisiones que, podría decirse, resalta las desventajas de la aplicación de una perspectiva universalista con su enfoque de PRH generalizables. Es aquí donde sobresale el mencionado aspecto clave de lograr sintonía entre la estrategia corporativa y la estrategia de RRHH que ilumine más el vínculo de PRH y desempeño independientemente del modelo de caja propuesto.

La conveniencia de haber podido contar con una encuesta de mayores dimensiones revela al mismo tiempo la limitación del relevamiento aquí efectuado. Sin embargo, la muestra utilizada referenciada de académicos y gerentes con alta experiencia universitaria y práctica respectivamente, ratifica desde ambas posturas los resultados de trabajos anteriores al exhibir un alto consenso sobre la importante contribución de las PRH en el desempeño organizacional evidenciada en los tres tipos de resultados consultados, financieros, organizacionales y sobre la dotación; se identificaron, además, aquellas PRH consideradas como de mayor y menor contribución.

---

1. Nótese que el Diseño de puestos o tareas es incluido en los modelos de caja negra que mencionan específicamente las PRH utilizadas en los análisis.

2. A lo que se suma la calidad de las interacciones entre las personas involucradas EQ (*Emotional Quotient*) y el desafío de realizar algo diferente e importante (MQ, *Meaning quotient*), finalmente determinante para un alto desempeño.

Profundizar y poner foco a nivel local sobre la naturaleza del vínculo e integración existente entre la estrategia corporativa y la de RRHH y su impacto en el desempeño (que al mismo tiempo podría relevar PRH diseñadas, propuestas y finalmente implementadas) abre una atractiva posibilidad para futuros trabajos.

## Referencias

- Alcázar, M. F., Romero Fernández, P. M. y Sánchez Gardey, G. (2005). Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success. *Management Revue*, 16(2), 213-241. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-2-213>
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687. <https://doi.org/10.2307/256705>
- Banks, G.C. y Kepes, S. (2015). The influence of internal HRM activity fit on the dynamics within the “black box”. *Human Resource Management Review*, 25(4), 352-367. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.02.002>
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49–61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S y Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Bermúdez (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 94-104. <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i52.34>
- Bilan, Y., Mishchuk, H., Roshchuk, I. y Joshi, O. (2020). Hiring and retaining skilled employees in SMEs: problems in human resource practices and links with organizational success. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 780-791. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12750>
- Blumenfeld, L., Gandhi, N., Komm, A. y Pollner, F. (1 de marzo de 2022). Reimagining HR: Insights from people leaders. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-hr-insights-from-people-leaders>
- Boselie, J. P., Dietz, G. y Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Boxall, P. y Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. (2ª ed.) Palgrave Macmillan.
- Cappelli, P. (2015). Why we love to hate HR ... and what HR can do about it. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/07/why-we-love-to-hate-hr-and-what-hr-can-do-about-it>
- Cardozo, A. P. (2018). El impacto de la actuación del CEO en la performance de la empresa. ¿Puede medirse? Estado de situación de la investigación. *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, (67), 35-68. <http://repositorio.ungs.edu.ar:8080/xmlui/handle/UNGS/2189>
- Cardozo, A. P. (2021). El enfoque RRHH 4.0. ¿Está cambiando finalmente la función recursos humanos? *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 3(9), 114-147.
- Cooper, C. L. (2011). Management research in the UK: A personal view. *British Journal of Management*, 22(3), 343-346. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00768.x>

- Cranston, S. y Keller, S. (1 de enero de 2013). Increasing the 'meaning quotient' of work. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/increasing-the-meaning-quotient-of-work>
- Delaney, J. T. y Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Delery, J. y Doty, H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>
- Durth, S., Gandhi, N., Komm, A. y Pollner, F. (22 de diciembre de 2022). El nuevo modelo operativo de RRHH. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-nuevo-modelo-operativo-de-rrhh/es>
- Elliott, H. G. (2003). SHRM best-practices and sustainable competitive advantage: A resource-based view. *Otago Management Graduate Review*, 1(1), 43-57.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Guest, D. E. y Bos-Nehles, A. (2012). Human resource management and performance: The role of effective implementation. En J. Paauwe, D. E. Guest y P. M. Wright (Eds.), *Human resource management and performance* (5ª ed., pp. 79-96). Wiley.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N. y Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00273>
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Granica.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Iqbal, A. (2019). The strategic human resource management approaches and organizational performance: The mediating role of creative climate. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 181-193. <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2017-0104>
- Jashari, A. y Kutllovci, E. (2020). The impact of human resource management practices on organizational performance case study: manufacturing enterprises in Kosovo. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 222-229. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12001>
- Johnson, G. y Scholes, K. (2002). *Administración estratégica*. Pearson Educación.
- Katou, A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(2), 119-142. <https://doi.org/10.3926/jiem.2008.v1n2.p119-142>

- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543. <https://doi.org/10.1177/014920630202800403>
- Leslie, K., Loch, M. y Schaninger, W. (2006). Managing your organization by the evidence. *The McKinsey Quarterly*, 3, 65-75.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221. <https://doi.org/10.2307/2524483>
- Mansour, M. (28-30 de abril de 2011). *HR practices impact on firm performance: An empirical study* [Ponencia]. 14th International Business Research Conference, World Business Institute. Sidney, Australia.
- Marescaux, E., De Winne, S. y Sels, L. (2012). HR practices and HRM outcomes: The role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4-27. <https://doi.org/10.1108/00483481311285200>
- Medina Lorza, A., Acosta Naranjo, A. y Revuelto Taboada, L. (2021). Configuraciones de prácticas en la gestión del capital humano y resultados organizativos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 533-547.
- Pauwwe, J. y Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Peña García Pardo, I. y Fernández Moreno, M. V. (2009). Looking into the black-box. *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics: Journal of Economics and Business*, 27(1), 31-56.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. y Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Richardson, R. y Thompson, M. (1999). *The impact of people management practices on business performance: A literature review*. Institute of Personnel and Development.
- Savaneviciene, A. y Stankeviciute, Z. (2012). Human resource management and performance: From practices towards sustainable competitive advantage. En H. Cuadra-Montiel (Ed.), *Globalization - Education and management agendas* (pp. 179-206). IntechOpen.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. y Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. (18ª ed.) McGraw-Hill.
- Wright, P. M. y Nishii, L. H. (2006). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. *CARHS Working Paper Series*, 5, 468.