



SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN CONVOCATORIA 2023-2024

FORMULARIO DE PROTOCOLIZACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

El presente formulario debe presentarse ante el Secretario de Investigación y está destinado a la protocolización de los proyectos de investigación promovidos y financiados por el Instituto Universitario ESEADE (en adelante IUE) en cada una de las Unidades de Investigación que dependen de su Secretaría de Investigación, por el período 01/02/2022 a 31/01/2024.

I- IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

-Título del proyecto: “La medición de impacto de la implementación de prácticas de recursos humanos en la performance de la empresa”.

-Línea de Investigación: Decisiones estratégicas y de configuración de recursos y capacidades de la empresa y su relación con la obtención de resultados.

-Unidad de Investigación: Administración y Ciencias Empresariales.

-Vinculación entre el proyecto y la línea de investigación: Las prácticas de recursos humanos hacen referencia a la cuestión más general de la configuración de los recursos y capacidades de la empresa, de allí que el proyecto se enmarca de manera clara en la línea de investigación.

-Tipo de proyecto: Investigación científica.

II- INTEGRANTES DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

-Director del Proyecto:

Alejandro Pablo Cardozo (DNI 12.966.383)

Teléfono: 1550051437

Correo electrónico: cardozoalejandropablo@gmail.com

Vínculo con el IUE: Doctorado en Administración de Negocios.

-Resumen curricular del Director del proyecto:

Perfil académico-profesional:

ESEADE

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (UNED, Madrid 2011), Máster en Informática Educativa (UNED, Madrid, 2002), *Certificate in Management (OUBS, United Kingdom, 2000)*, Ingeniero en Organización de Empresas (UADE, 1988). Posgrados realizados: Dirigentes de Institutos de Educación Superior (*DIES*) *Harvard University-Universidad de Monterrey*, México D.F. (1996) y *Faculty Development Program, Università Luigi Bocconi*, Milán (1994). Ex Becario de los siguientes Programas de Posgrado: Unión Europea, “Creación de Nuevas Empresas”, Fundación Getulio Vargas, San Pablo, Brasil (1996); Gobierno de Italia, “Productividad en la PyME”, Organización Internacional del Trabajo, Campus Torino, Italia (1993) y Gobierno de Bélgica, “Dirigentes de Centros de Formación de América Latina”, *Fonds Léon A. Bekaert*, Bruselas (1992).

Desempeño laboral del Director del proyecto:

Director Departamento Administración y Ciencias Sociales Universidad CAECE (2017-2019); Director Departamento Administración y RRHH UADE (2000-2016). Responsable Área Pequeña y Mediana Empresa (1994-2000) y *Executive Education* (1997- 2000) UADE Senior. Coordinador del servicio de capacitación del Centro de Investigación de Métodos y Técnicas para PyMES del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI, 1988-1994). Evaluador de proyectos (1984-1988) y Técnico Químico (1979-1984), Departamento de Química, INTI Parque Tecnológico Miguelete.

Producción investigativa del Director del proyecto:

-Cardozo A.P. (2012). “El enfoque RRHH 4.0. ¿Está cambiando finalmente la función recursos humanos?”, *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, N°9, Febrero. (Beca Zorraquín ESEADE 2019-2020).

-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 RIIM* N° 67, ESEADE, pp. 35 – 68, Octubre (Proyecto de Investigación ESEADE 2017/2019).

-Profesores del IUE o de otras instituciones que integran el equipo de investigación (indicar nombre, apellido, DNI, correo electrónico y vínculo -si corresponde- con el IUE):

Juan Carlos Rosiello (DNI 16.226.286)

Teléfono: 5491157231203

Correo electrónico: jcrosiello@gmail.com

Vínculo con el IUE: Profesor de la Licenciatura en Administración de Empresas.

-Alumnos del IUE o de otras instituciones que integran el equipo de investigación (indicar nombre, apellido y vínculo -si corresponde- con el IUE):

Azul Altamirano

Teléfono: 5493482640243

Vínculo con el IUE: alumna de la Licenciatura en Administración de Empresas

Bautista López Lariguet

Teléfono: 5492302697108

Vínculo con el IUE: alumna de la Licenciatura en Administración de Empresas

III- PLAN DE INVESTIGACIÓN

1. RESUMEN (máximo 200 palabras)

¿Qué relación tiene la intervención de la dirección empresaria en los recursos humanos (*RH*) con los resultados finalmente obtenidos? ¿En qué proporción puede contribuir la combinación e implementación de ciertas herramientas en la obtención de resultados? ¿Cómo identificar y desagregar dicho aporte? La literatura académica asume que una empresa puede lograr una ventaja competitiva y alcanzar sus objetivos mediante la adopción de estas herramientas. Varias investigaciones evidencian un interés creciente en las últimas décadas a fin de intentar explicar el impacto de diferentes prácticas de recursos humanos (*PRH*) en las variaciones de desempeño de la organización medido a través de indicadores tales como la productividad, calidad, rotación, valor de mercado, retorno sobre la inversión y ganancias. Se trata de uno de los debates más importantes e interesantes entre los académicos de la Administración en la búsqueda de cuantificar el peso del *management* en los resultados obtenidos. Esta investigación se inscribe en dicha línea de trabajo y tiene como objetivo explorar y profundizar la relación entre las *PRH* y el desempeño organizacional incluyendo un relevamiento a directivos de empresas y académicos locales sobre la percepción actual de dicha relación.

2. ESTADO ACTUAL DE CONOCIMIENTOS SOBRE EL TEMA (máximo 2000 palabras)

El desarrollo de la gestión administrativa en los últimos años ha evidenciado el surgimiento y difusión de un nuevo conjunto de herramientas de gestión basado en el avance tecnológico. El grado de implementación de estas herramientas en las organizaciones presenta diferencias según la madurez de las empresas, la complejidad involucrada y las características contextuales.

Una implementación eficaz dependerá a su vez de la decisión y dirección de la alta gerencia al poner en marcha nuevas prácticas en búsqueda de mejores resultados en donde es crítica la participación activa de la Gerencia de Recursos Humanos (*GRH*), área que a pesar de seguir siendo discutida en medios académicos y empresariales por el desdibujado rol estratégico

ESEADE

desempeñado a lo largo del tiempo, ha visto revalorizado su rol tanto por la creciente digitalización de sus procesos como por su progresiva mayor integración en la estrategia empresarial; la pandemia COVID 19 potenció aún más dicha revalorización.

En este marco y de manera paralela se han ido desarrollando numerosas investigaciones que han apuntado a aislar y cuantificar el impacto específico de la acción directiva en los resultados de la empresa. Dichas investigaciones presentan al menos dos líneas identificadas. Por un lado, la centralización del análisis en la figura del *Chief Executive Office* (CEO) a fin de identificar su contribución directa 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 “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. La identificación y valoración de dicho efecto en las diversas investigaciones presenta un estado de deliberación y discusión que está lejos de lograr consenso.

Una segunda línea de investigación ha abordado la relación entre la implementación de determinadas PRH en las organizaciones (tales como capacitación, desarrollo, reclutamiento y selección, promoción, rotación, ambiente de trabajo, etc.) y su impacto en los resultados. Esto implica estudiar bajo qué circunstancias y con qué combinaciones de herramientas y prácticas se logran mejores resultados empresariales. En esta perspectiva surge el rol protagónico de la mencionada GRH. Las investigaciones en esta línea de trabajo han aumentado en número desde las 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 la existencia de una asociación entre la gestión de RH de una compañía y la performance obtenida pero no sobre si una es causa de la otra. Es decir que resta todavía hallar lo principal, el porqué de tal asociación; las evidencias son insuficientes.

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. Esta brecha aún existente entre la gestión de RH y performance es comúnmente llamada en las investigaciones como “caja negra”, por lo que su “apertura” y clara comprensión de sus componentes e interrelaciones demanda continuar siendo explorada y estudiada.

En las últimas décadas ha habido un aumento considerable de las investigaciones orientadas a determinar y cuantificar la relación. Guest (2011) realizó una exhaustiva revisión de todo lo publicado en el *Human Resource Management Journal* desde su inicio en 1990 estableciendo cinco diferentes etapas de avance.

La primera de ellas se desarrolló durante la década de los años ochenta con el desarrollo de teoría e investigaciones acerca de la relación entre las PRH y

ESEADE

la performance empresarial. Aquí se iniciaron trabajos que apuntaban a ligar la estrategia empresarial con dichas prácticas.

La segunda fase se desarrolló en la década de los años noventa cuando empiezan a surgir investigaciones basadas en datos y estadísticas aplicadas a dicha relación. Todo indicaba que la adopción de más PRH estaba asociada con mayores niveles de performance, iniciando el aporte de ciertas evidencias.

La tercera profundizó lo anterior poniendo en evidencia que las investigaciones estaban utilizando diferentes combinaciones de PRH medidas de diferentes maneras. Similar preocupación estaba referida acerca de las medidas utilizadas para exponer la performance empresarial. Por lo tanto, se iba imponiendo la necesidad de mediciones homogéneas a fin de poder construir teoría. Las implicancias derivadas fueron la necesidad de obtener una base conceptual para determinar cuáles eran las prácticas adecuadas y profundizar el debate sobre las diversas posibles perspectivas para encarar dicha tarea de acuerdo a tres enfoques: universalista (focalizar una determinada inversión en RH y predecir cuál de ellas está ligada a una performance superior), contingente (bajo qué circunstancias se aplican) o configurada (qué combinaciones de PRH y en qué circunstancias se aplican). La cuarta fase el autor la plantea como de refinamiento conceptual; es decir apuntando a obtener una mejor teoría sobre las PRH, los resultados y la relación entre ellos, según las perspectivas mencionadas.

Finalmente, ya entrados los años dos mil la quinta fase en el desarrollo de las investigaciones se relacionó con el rol clave de los empleados y la importancia del comportamiento y percepción que tienen sobre la comprensión de la relación entre PRH y performance.

El avance detectado es la confirmación de la existencia de tal relación bajo análisis, pero no sobre lo principal, el porqué de la misma. Las evidencias aún son insuficientes debido a las diferentes definiciones y metodologías utilizadas desarrollándose actualmente una creciente sofisticación y complejidad en el análisis de PRH y performance referido a métodos de investigación y modelos organizacionales y de psicología social. Por ejemplo, ya no se hace hincapié en la importancia de la presencia de prácticas sino las percepciones sobre las intenciones detrás de dichas prácticas y como a su vez las interpretan los empleados.

El desarrollo de estos años de creciente investigación fue variando entonces desde la cuestión inicial sobre cuál es el impacto de las PRH sobre la performance hacia dos direcciones. La primera es una cuestión que responde a la mencionada perspectiva contingente; es decir, bajo qué circunstancias la gestión de RH tiene impacto en la performance. La segunda, apunta a identificar cuál es el proceso a través del cual dicha gestión puede tener impacto sobre la performance. Finalmente, si al encarar una investigación se opta por una perspectiva configurada la cuestión es determinar qué combinaciones de prácticas pueden ser efectivas en determinadas circunstancias.

Diversas investigaciones han avanzado en la identificación de impacto de las PRH. Delaney y Huselid (1996) hallaron una asociación positiva en una

ESEADE

muestra de 590 de organizaciones con y sin fines de lucro entre PRH como la capacitación y la selección de personal y medidas perceptivas del rendimiento de la empresa. Katou (2008), analizando 178 compañías industriales griegas estableció que la relación entre el diseño de puestos, las compensaciones e incentivos como parte de ciertas PRH y el desempeño de la organización está mediada por las habilidades, actitudes y los comportamientos e influenciada por las estrategias comerciales (costo, calidad, innovación).

Cooper (2011), realizando un análisis de compañías en el Reino Unido obtuvo una alta asociación entre PRH e impacto en la performance; concretamente, empresas con empleados más entusiastas y satisfechos exhiben valores accionarios en promedio dos veces y media 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. Este tipo de investigaciones realzan la importancia del liderazgo organizacional, ligado obviamente a los niveles de satisfacción y entusiasmo; gerentes que generan orgullo, camaradería y equidad entre los empleados producen mejores resultados.

Por su parte Leslie, Loch y Schaninger (2006) analizaron la relación existente entre determinadas PRH en 230 empresas de todo el mundo recolectando datos sobre más de 115.000 gerentes y empleados. Los resultados obtenidos indicaron que tres de ellas eran comunes en las empresas con alta performance: una clara definición de roles y *accountability*, articular la dirección con la visión para el futuro, y desarrollar una cultura fuertemente orientada a resultados basada en confianza y apertura.

Mansour (2011) realizó un análisis de regresión entre PRH y desempeño de la empresa medido a través de la percepción de una muestra de directivos encuestados sobre su desempeño comparado con empresas de su industria y a través de diferentes medidas como calidad de servicio, eficiencia en las operaciones, participación en el mercado y crecimiento de ventas, entre otras, revelando una relación positiva entre las PRH y desempeño. En una investigación más reciente Jashari y Kutllovci (2020) examinaron el impacto de PRH en 100 empresas manufactureras de Kosovo proporcionando evidencia de que dichas prácticas influyen positiva y significativamente en el desempeño de la empresa, siendo el reclutamiento y selección de personal la práctica con asociación positiva más fuerte.

La complejidad mencionada sobre las posibilidades de desarrollar investigaciones en este campo plantea este tipo de resultados aún en claroscuros exhibiendo al mismo tiempo ciertas confirmaciones de asociación positivas entre conceptos en tanto otras no. Si bien como fue expuesto se evidencian avances sobre el tema, muchas de las preguntas básicas ligadas a que un determinado conjunto de PRH tiene impacto positivo en la performance empresarial no pueden aún responderse con confiabilidad.

3. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES (máximo 1500 palabras)

ESEADE

En el marco descripto anteriormente el presente proyecto está enfocado en la segunda línea mencionada y tiene como objetivo general el análisis de la relación entre la gestión de RH y la performance empresarial y como objetivos particulares:

- Establecer el estado de situación y avances logrados sobre dicha relación y su posible cuantificación.
- Identificar los diferentes modelos utilizados para abordar la comprensión de la “caja negra”.
- Identificar las PRH que reúnen consenso como contribuyentes a la obtención de los resultados empresariales.
- Profundizar la formación de recursos humanos en la línea de investigación establecida en el IUE.
- Releva la opinión en una muestra de directivos de empresas de CABA y GBA y académicos locales sobre la relación entre la implementación de PRH y su impacto en los resultados empresariales.

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROYECTO (máximo 2000 palabras)

La gestión de RH en las organizaciones es un rompecabezas exclusivo en cada caso ya que las personas son todas diferentes y el “encastre” entre ellas es único y particular. Esta gestión es contribuyente principal de su cultura, diferenciador esencial de una empresa que pone en evidencia los valores de las personas y cómo éstos se manifiestan en la práctica. A pesar de esta “exclusividad” organizacional, las investigaciones en este campo asumen la existencia de un conjunto de PRH que contribuyen de manera directa a la eficacia organizacional y resultados.

Considerando un enfoque prescriptivo se derivaría de esto una potencial aplicación universal de dichas herramientas independientemente del contexto y cultura. La medición de las acciones implementadas y sus consecuencias constituye un problema fundamental ya que presenta la complejidad de “caja negra” sumado al hecho que dicha acción ha sido vista siempre como una debilidad específica de la gestión de RH, aunque la academia y las empresas coinciden en que puede lograrse una ventaja competitiva y alcanzar sus objetivos mediante una eficaz gestión de personas.

Desde la perspectiva de los negocios se considera a la mencionada cultura organizacional como el verdadero recurso diferenciador frente a otras compañías, y la investigación académica ha venido acompañando esta evolución al intentar explicar la relación entre una determinada estrategia de RH, principal contribuyente en la construcción cultural a la que brinda contenido y su impacto en el desempeño.

Explicar las variaciones en el desempeño de las organizaciones es uno de los temas de estudio más interesantes y permanentes en la administración como disciplina; ¿qué gestión diferente realiza una empresa similar a otras en

ESEADE

dimensión, industria y contexto para obtener mejores resultados frente a otras?; ¿qué alcance tiene allí la intervención del management y cómo cuantificarlo? Dado que el desempeño es y sigue siendo uno de los principales objetivos de cualquier empresa, muchas investigaciones se han dirigido a comprender y explicar esta relación. De allí que varias de ellas han vinculado las PRH con diferentes resultados organizacionales, como productividad, calidad, rotación, valor de mercado, ROI y ganancias. Toda esta preocupación por la relación entre la ventaja competitiva de las PRH y una mejor performance apunta a poner la atención en potenciar el capital humano empresario.

Desde esta perspectiva de mercado y para responder a las necesidades de sus clientes las empresas gestionan las habilidades especiales de sus empleados al considerarlas una importante fuente de ventaja competitiva, y aspiran a atraer, retener y motivar una mano de obra calificada que mejore su eficiencia. El reclutamiento, la selección, la contratación, la capacitación, el desarrollo, la comunicación y las compensaciones del personal son ejemplos clásicos de PRH que de acuerdo a la literatura publicada ayudan positivamente en su crecimiento financiero y a cumplir con los crecientes desafíos en un entorno empresarial volátil, incierto, complejo y ambiguo como el actual.

Una fuerza laboral altamente comprometida y competente ayuda a las empresas a tener éxito en dichos objetivos. Algunos autores incluso plantean que los objetivos comerciales se logran cuando se desarrollan e implementan prácticas, procedimientos y sistemas de RH con base en las necesidades organizacionales, es decir, cuando se adopta una perspectiva estratégica en su gestión. Esta dirección estratégica de RH en una compañía debe estar integrada a la estrategia corporativa, e integrar a su vez sus diferentes políticas entre sí. ¿Qué perfil de personas se necesita en una empresa para asegurar que dentro de cinco o diez años esté funcionando de acuerdo a la visión establecida; ¿qué clima organizacional debe existir para poder seguir convocando a los mejores talentos?; ¿qué estrategia de cambio debe encararse en función de ese futuro deseado?, son algunos de los interrogantes que debe responder toda GRH.

Por otra parte, el avance sostenido de la economía digital está impactando en esta gerencia como ya lo ha hecho en otras áreas de la empresa y está enriqueciendo la función a través de la aplicación de la inteligencia artificial, el big data y la analítica, acercándola progresivamente a una mayor integración con el CEO y hacia un mayor conocimiento del negocio en el que la empresa actúa, antiguos reclamos a dicha gerencia. Sin embargo, la inclusión de este cambio sustancial en las PRH es aún incipiente en las investigaciones.

Nacido en la industria informática, el concepto de agile management se ha extendido a toda la empresa. Cada vez más profundamente se enfatiza la flexibilidad en el ámbito de trabajo incluyendo la flexibilidad de horarios, la ausencia de oficinas a fin de establecer ambientes colaborativos, salas de recreación en la misma empresa instalando progresivamente el concepto de autocontrol, haciendo superfluos las tradicionales acciones de supervisión. Las empresas profundizan así el “vínculo emocional” de sus colaboradores

ESEADE

con la firma y el “agile working”, siempre que las necesidades de su actividad lo permitan. Las innovaciones en este campo parecen no tener límite; pueden detectarse en empresas internacionales desde el otorgamiento de premios ‘experiencia’ por buen desempeño (paseos en globo o tirarse en paracaídas), terapias de la risa en horario laboral o el reintegro de gastos derivados del geriátrico de los padres. Todo este conjunto de PRH demanda un ida y vuelta entre la empresa y el empleado estableciendo un nuevo tipo de contrato psicológico, estableciendo en la práctica una cultura de autonomía y libertad mientras se cumpla con los objetivos.

En este marco se inscribe la presente investigación que además de establecer el estado actual de discusión entre PRH y performance los distintos abordajes que se han desarrollado se propone realizar un relevamiento local sobre la cuestión que de acuerdo a la revisión bibliográfica efectuada preliminarmente no cuenta con trabajos publicados.

5. METODOLOGÍA (máximo 1000 palabras)

El abordaje de la medición de impacto de las acciones y PRH sobre la performance empresarial presenta por un lado un desarrollo de tres décadas de trabajos realizados por un gran conjunto de autores en diferentes contextos, pero también una falta de consenso tanto en metodologías utilizadas como en resultados obtenidos.

El presente proyecto de investigación de naturaleza exploratoria se basará en una puesta al día general sobre la discusión acerca de la relación gestión de RH y performance, y la identificación de las diferentes definiciones y modelos utilizados para evaluar el impacto de las PRH en la performance de la empresa. Se utilizarán dos métodos cualitativos para la recolección de datos. En primera instancia la revisión de la literatura académica publicada basada de manera preliminar en una selección realizada a través de Google scholar con la combinación de las palabras clave “human resource management practices”, “organizational performance” y “firm performance” que apunta a obtener una descripción del estado de situación y discusión de la temática a nivel internacional y que es expuesta en el punto 8; se prevé reforzar la búsqueda al iniciar el proyecto tal como se expone en el cronograma del punto 7. En una segunda instancia se efectuará un relevamiento de opinión sobre la percepción actual del vínculo entre PRH y los resultados empresariales obtenidos aplicada a una muestra de directivos de empresas de CABA y GBA y académicos con formación y experiencia en la disciplina.

6. ALCANCE SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN (máximo 1000 palabras)

La Administración es una disciplina que se nutre de un amplio abanico de otras áreas de conocimiento incluyendo a la economía, la sociología, la neurociencia y la psicología, conformando un complejo cuerpo multidisciplinario. Esta mezcla de áreas disciplinares ha dificultado el

ESEADE

establecimiento de una clara especificidad de la definición del conocimiento asociado a la gestión, al *management* (el “conocimiento administrativo”).

Los límites entonces son difusos y bajo este rótulo se da cabida a aportes muy heterogéneos. Un componente adicional complica aún más el objetivo de generar conocimiento administrativo y es la distinción entre aquel que es consumido por los gerentes y profesionales de empresas (llamado enfoque profesional) y aquel destinado a consumo de los académicos (llamado enfoque académico). El lenguaje, los métodos de generación de los conocimientos, el rigor aplicado en cada caso y los canales de distribución son por supuesto diferentes para unos y otros. Incluso a menudo el enfoque profesional (publicación de libros de gerentes exitosos, revistas de negocios, artículos sobre las experiencias personales de líderes empresarios, etc.) constituye una versión muy difundida de qué es lo “correcto” en la gestión de negocios. Esta literatura está más cercana en estilo, lenguaje y contenido a todo aquello que diariamente les pasa a los gerentes por lo cual presenta para ellos un intangible adicional al momento de evaluar qué conocimiento incorporar a fin de mejorar la performance de sus organizaciones.

En otras palabras, es probable que, en este contexto, y como sucede a menudo, un gerente se interese más por las recomendaciones de un manager cuya evidencia expuesta sobre el “éxito” en su negocio puede ser anecdótica (e incluso impropia ya que se basa en una experiencia personal situacional que resta objetividad a lo realizado) que en la lectura y aplicación de un trabajo académico rigurosamente realizado. Más aún, algunos autores sostienen inclusive que directamente muchas empresas actúan hoy a contrapelo de las evidencias que surgen de la academia provocando así consecuencias como desmotivación e ineficiencias que conspiran en contra de la performance. El peso del enfoque profesional en la producción intelectual de la Administración ha llevado incluso a sostener la trivialización de la disciplina (Busi, 2013).

Pero más allá de esta discusión la cuestión central es con qué herramientas y cómo se le resuelve mejor un problema a un gerente y a su empresa. Nuevamente, para algunos autores la práctica diaria de los gerentes no exhibe la aplicación de los resultados obtenidos en estas investigaciones que en principio contribuirían a una mejor adaptación al medio y performance. Aquí cabría preguntarse sobre el porqué de esa falta de implementación y sus posibles causas. En una primera alternativa podría asumirse que la investigación que se realiza es relevante y pertinente pero no es adecuadamente difundida y por ende no es conocida en las empresas. Se trata de una deficiencia en la comunicación de sus resultados al ámbito empresario. Una segunda alternativa indicaría que la investigación en general no es aplicable y sólo circula en ámbitos académicos. Se investiga y publica mayormente entre colegas. Es la crítica principal que se efectúa a la investigación en Administración; en este caso se transforma en una acción endogámica entre los académicos sin impacto real en los negocios. Una última alternativa se basaría en la dificultad organizacional de romper rutinas y generar cambios en búsqueda de una mejor performance; la investigación en cuestión es relevante y difundida, pero sin embargo no es aplicada.

ESEADE

En este marco el impacto social perseguido en el presente proyecto se basa en poder identificar evidencias sobre la utilización de ciertas prácticas y su impacto positivo en la performance empresaria a fin de poder ser debatidas académicamente y comunicadas en el medio empresario para su reflexión y potencial aplicación en la búsqueda de mejores resultados.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (indique el detalle de las actividades a realizar y los plazos correspondientes)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Revisión bibliográfica												
Análisis bibliografía												
Definición instrumento												
Relevamiento (encuesta)												
Análisis de los datos relevados												
Redacción informe parcial												
Presentación informe parcial												
Redacción informe final												
Presentación informe final												
Redacción artículo												

8. BIBLIOGRAFÍA (máximo 2000 palabras)

- 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. <http://hdl.handle.net/10419/78962>
- Al Khajeh (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance", Journal of Human Resources Management Research. DOI: 10.5171/2018.687849
- 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>

- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., y Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Busi M. (2013). *Doing Research that matters*. Emerald Publishing.
- Cooper C.L. (2011). Management research in the UK: a personal view. *British Journal of management*, 22, 343-346. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00768.x>
- Delaney J.T., Huselid M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Guest D.E., Michie J., Conway N., 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>
- 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., Bos-Nehles, A. (2013). Human resource management and performance: the role of effective implementation. In *Human Resource Management and Performance (5th ed): Achievements and Challenges* (pp. 79-96). Wiley.
- Ibrahim, H., y Zulkafli, A. (2016). Corporate governance, HRM practices and organizational performance. *Socio-Economic Problems and the State*. 14(1), 30- 40. DOI: 10.14254/2223-3822.2016.14-1.4
- Iqbal A. (2019). The strategic human resource management approaches and organisational 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., Kutillovci 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>
- 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.v1n2.p119-142>
- Lee F.H., Lee T. y Wu W. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351–1372. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488428>
- Leslie K, Loch M. y Schaninger W. (2006). Managing your organization by the evidence, *The McKinsey Quarterly*, 3, 65 – 75.

- Mansour, M. (28-30 April, 2011) HR Practices Impact on Firm Performance: An Empirical Study. A conference paper delivered at Dubai, 14th International Business Research Conference, World Business Institute, 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>
- Matabi J. (2018). The demonstrable link between human resource practices and organisational performance. *Behavioral & Social Sciences Librarian*. 5(1). 199-214.
- 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. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.5>
- Paauwe, J., Boselie, P. (2005). HRM and performance: What's next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Paauwe J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects, *Journal of Management Studies* 46(1), 129-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>
- Plaza Bolaños J., Nieves J. (2020). Impacto de las prácticas de recursos humanos en el capital humano y los resultados organizativos de las empresas hoteleras, *Cuadernos de Turismo*, Universidad de Murcia, 45, 311-332. <https://doi.org/10.6018/turismo.426151>
- Raman M.S. Vijayalakshmi N.S., Sood S., Jamali M. y Shohada M. (2022). Integrating the principles of strategic human capital and strategic human resource management to improve organisational performance, *The British Journal of Administrative Management* 58, 182-197.
- Triguero, R., Peña Vines, J., González Rendon, M. y Sánchez Apellaniz, M. (2012). Human resource Management Practices Aimed at seeking the commitment of employees on Financial and Non-Financial (subjective) Performance in spanish Firms: An empirical contribution. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 17(32), 17–30. <https://doi.org/10.46631/jefas.2012.v17n32.02>

IV- TRANSMISIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de proyecto se difundirán mediante:

- la publicación de un artículo en una revista científica con referato.
- la participación en las jornadas anuales de investigación del IUE a realizarse en el año 2024.
- la colaboración en un libro institucional que recoja los resultados de las investigaciones financiadas por el IUE.

IMPORTANTE

ESEADE

-En la difusión (revistas, eventos, etc.) de los productos de las actividades investigativas financiadas por el IUE se debe consignar la fuente del financiamiento.

-La financiación del presente proyecto será propuesta al Consejo Académico del IUE por el Secretario de Investigación, en caso de que este lo estime pertinente; de allí que los montos a asignarse al proyecto serán aprobados y determinados por el Consejo aludido en caso de que este lo considere conveniente y siempre que el proyecto cumpla con los requisitos formales y sustanciales previstos por el Reglamento General del Área de Investigación del IUE. Todo ello de conformidad con lo dispuesto por las normas pertinentes del Reglamento referido.

-La presentación del presente proyecto supone el conocimiento y la aceptación -por parte del Director del Proyecto- de las condiciones establecidas por el Reglamento General del Área de Investigación del IUE (especialmente en lo que respecta a las atribuciones y deberes de los Directores de Proyectos de Investigación: Título V - Capítulo II).



Firma - Director del Proyecto