

# Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva

*Juan Nicolás Montoya Monsalve*

Administrador de empresas. Especialista en administración de recursos humanos. Magister en gestión de organizaciones, Magister en administración económica y financiera. Postdoctor en alta gerencia y políticas públicas. Doctor en administración. Profesor Universidad Nacional de Colombia, Sede-Manizales  
Correo-e: nmontoyamo@unal.edu.co

*Juan Daniel Montoya Naranjo*

Estudiante de administración de empresas, Universidad Nacional de Colombia, Sede-Manizales.  
Correo-e: danimontoya87@hotmail.com

## GRUPO SEMCO AND HIGH COMMITMENT HUMAN RESOURCE PRACTICES: A COMPETITIVE ADVANTAGE

**ABSTRACT:** This article attempts to determine whether human resources practices aimed at improving employees' commitment to the company lead to a shared identity that is differentiated from other companies, thus achieving a competitive advantage.

In addition to the theoretical justification, elements of the case method have been used to analyze the main objective, thus helping to determine new variables for study while exploring business realities that, through the use of high commitment practices, can achieve better performance and a greater sense of belonging to the organizations. The study also looks at how this has been done. This part of the empirical analysis focuses on the SEMCO organization, a Brazilian company that has attracted the interest of experts because of its innovative practices in human talent management, organizational design and generation of its own identity as the basis for its competitive advantage.

**KEYWORDS:** Self-Control, Self-Management, Autonomy, Non-Formal Authority, High Commitment Practices, High-Performance Practices

## GROUPE SEMCO ET LES PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES DE NIVEAU D'ENGAGEMENT ÉLEVÉ, UN AVANTAGE COMPÉTITIF

**RÉSUMÉ :** Cet article de réflexion recherche à déterminer si les pratiques de ressources humaines orientées vers l'amélioration du niveau d'engagement des employés dans l'entreprise déterminent une identité commune, différente du reste des entreprises, entraînant de cette façon un avantage compétitif. En plus du fondement théorique pour l'analyse de l'objectif principal signalé, des éléments de méthode de cas ont été utilisés, permettant de déterminer de nouvelles variables d'étude et de vérifier s'il existe des réalités entrepreneuriales qui arrivent, par des pratiques de niveau d'engagement élevé, à un meilleur exercice et une meilleure appartenance aux organisations, étudiant également la méthode utilisée. Dans cette partie de l'analyse empirique, on analyse l'organisation SEMCO, une compagnie brésilienne qui a attiré l'intérêt des experts pour les pratiques innovatrices dans la gestion de talent humain, le design d'organisation et la production d'une identité propre, base d'un avantage compétitif.

**MOTS-CLEFS:** Autocontrôle, Autogestion, Autonomie, Autorité non formelle, Pratiques de niveau d'engagement élevé, Pratiques de niveau d'exercice élevé.

## GRUPO SEMCO E AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO COMPROMISSO, UMA VANTAGEM COMPETITIVA

**RESUMO:** O presente artigo de reflexão trata de determinar se as práticas de recursos humanos orientadas para melhorar o compromisso dos empregados com a empresa relatam uma identidade comum e diferenciadora do restante da empresa, e conseguem, dessa forma, uma vantagem competitiva.

Além da fundamentação teórica, para analisar o objetivo principal apontado, utilizaram-se elementos do método do caso, ajudando a determinar novas variáveis de estudo, o que permitiu comprovar se existem realidades empresariais que consigam, por meio de práticas de alto compromisso, um melhor desempenho e uma maior pertinência com as organizações e que estudem como o conseguiram. Nesta parte de análise empírica, analisa-se a organização SEMCO, uma companhia brasileira que vem atraindo o interesse dos especialistas pelas inovadoras práticas na gestão do talento humano, seu desenho organizativo e a geração de uma identidade própria, como base de sua vantagem competitiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** autocontrole, autogestão, autonomia, autoridade não formal, práticas de alto compromisso, práticas de alto desempenho.

CLASIFICACIÓN JEL: M12

RECIBIDO: septiembre de 2011 ACEPTADO: septiembre de 2012

CORRESPONDENCIA: Juan Nicolás Montoya Monsalve, Calle 51 D 22A-14, Apto 204 Edificio San Miguel, Manizales.

CITACIÓN: Montoya Monsalve, J. N. & Montoya Naranjo, J. D. (2012). Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva. *Innovar*, 22(46), 21-38.

**RESUMEN:** El presente artículo de reflexión trata de determinar si las prácticas de recursos humanos orientadas a mejorar el compromiso de los empleados con la empresa reportan una identidad común y diferenciadora del resto de empresas, logrando de esta forma una ventaja competitiva.

Además de la fundamentación teórica, para analizar el objetivo principal señalado se han utilizado elementos del método del caso, que ayudan a determinar nuevas variables de estudio y permiten comprobar si existen realidades empresariales que consigam alcanzar, a través de las prácticas de alto compromiso, un mejor desempeño y una mayor pertinencia con las organizaciones, y estudiar cómo lo han conseguido. En esta parte de análisis empírico, se analiza la organización Semco, una compañía brasileña que ha atraído el interés de los expertos por las innovadoras prácticas en la gestión del talento humano, su diseño organizativo y la generación de una identidad propia, como base de su ventaja competitiva.

**PALABRAS CLAVE:** autocontrol, autogestión, autonomía, autoridad no formal, prácticas de alto compromiso, prácticas de alto desempeño

## Introducción y objetivos

Las empresas operan en entornos altamente competitivos y dinámicos (Hunt y Morgan, 1995; Morgan y Strong, 1998). Los entornos, caracterizados como complejos, dinámicos y globalizados, han obligado a las empresas a buscar estrategias flexibles que permitan adaptarse rápidamente a estos cambios, obtener mejores resultados y mantenerlos en el tiempo.

En esta situación, la innovación organizativa aparece como la mejor solución para consolidar la posición en el mercado y obtener una ventaja competitiva sostenible (Bessant, 2003; Weerawardena, 2003). Weerawardena (2003, p. 20) define la innovación organizativa como "la aplicación de ideas que son nuevas tanto para la organización como indirectamente para sus clientes, siempre que lo novedoso y el valor añadido se encuentren integrados en los productos, procesos, servicios, o bien en el trabajo organizativo, la dirección o los sistemas de marketing".

Se debe entender que la innovación se puede dar en la estructura, estilos de dirección de la empresa, en las normas, procedimientos, y en la gestión de los recursos humanos, y no solo en la tecnología o en los productos. Este tipo de innovación, denominada como organizativa, posee como característica principal el ser más difícil de imitar, y por tanto, la que mayor probabilidad tiene de generar una ventaja competitiva sostenible para la empresa (Bessant, 2003). Hill y Jones (2005) sostienen que el mantenimiento de la ventaja competitiva depende de determinados factores que interactúan entre sí, y en los que la gestión del factor humano puede aportar bastante. Se trata de generar barreras a la imitación para obstaculizar la competencia si esta decide hacerlo.

A partir de lo anterior, la gestión de recursos humanos se convierte en factor potencial e innovador capaz de generar ventajas competitivas sostenibles para la empresa. Sin embargo, existen dos modelos contrapuestos. El primero de ellos se puede considerar como el más tradicional, basado principalmente en el control estricto y en la subordinación de los empleados (Shaskin, 1984). El segundo, bastante más innovador, es el que se ha denominado como gestión de alto compromiso (Lawler, 1992; Bayo y Merino, 2002, González y Nieto, 2007; Martí, 2008), de alto rendimiento (Huselid, 1995; Céspedes *et al.*, 2005; Taylor *et al.*, 2008; Beltrán *et al.*, 2008) o incluso de alta implicación (Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Guthrie *et al.*, 2002, Ordiz y Fernández, 2003; Zatzick e Iverson, 2006; Mohr y Zoghi, 2008; Wood y de Menezes, 2008). Truss *et al.* (1997) mantienen que ambos modelos están basados en los planteamientos extremos sobre comportamiento humano propuestos por McGregor (1960). Por tanto, el modelo de gestión de alto compromiso estaría basado en la teoría, y por ello hace énfasis en la autonomía y el autocontrol de los empleados sobre su trabajo (Guest, 1987), se centra en el reconocimiento de las necesidades de los individuos (Kofman y Senge, 1993; Truss *et al.*, 1997), la comunicación continua (Truss *et al.*, 1997; Walton, 1985) y la importancia de integrar los recursos humanos dentro de la estrategia (Roche, 1999; Wood y Albanese, 1995).

Los diferentes autores y trabajos que han analizado estas prácticas de alto compromiso no consiguen ponerse de acuerdo en determinar cuáles son. Sin embargo, se puede afirmar que todas ellas tienen una orientación común, que según Guthrie (2001, p. 181) consisten en "enfaticar el uso de un sistema de prácticas directivas que dota a los empleados de destrezas, información, motivación y discrecionalidad, resultando una fuerza de trabajo que es fuente de ventaja competitiva".

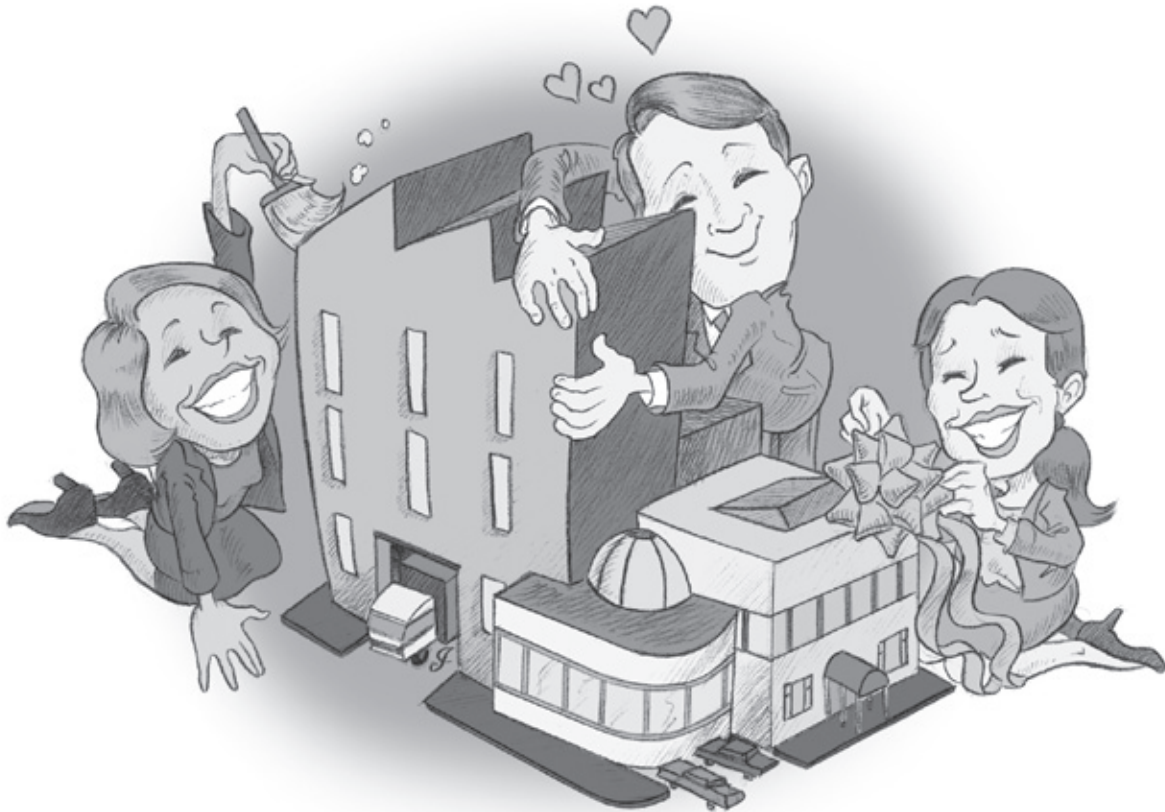
Por otro lado, la mayoría de los trabajos en este campo de estudio han analizado la relación entre el sistema de gestión de recursos humanos, los resultados y la estrategia competitiva (Delery y Doty, 1996, Lee y Miller, 1999; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988, Schuler y Jackson, 1987a, Valle *et al.*, 2000), y todos ellos han defendido la necesidad de un ajuste entre el sistema de gestión y la estrategia para la consecución de resultados. El problema que se plantea es que existe poca evidencia empírica que sugiera que este ajuste sea necesario o beneficioso para la organización (Delery, 1998; Roche, 1999) y que la mera implementación de determinadas prácticas de recursos humanos, por muy innovadoras que estas sean, no garantiza ni siquiera la mejora en los resultados empresariales, cuanto más si lo que se está buscando es un factor diferenciador en una empresa. Las hipótesis sometidas a contraste empírico han establecido asociaciones de diverso signo, sin que existan resultados concluyentes al respecto (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996).

Desde otra perspectiva, se encuentra que algunos autores cuestionan la metodología utilizada para determinar la gestión centrada en el compromiso (Delery, 1998; Roca *et al.*, 2002). Todos ellos mencionan que el nivel de análisis elegido ha sido excesivamente superficial, relegando a un segundo plano la verdadera política y los principios de gestión de los recursos humanos.

Teniendo en cuenta estos aspectos iniciales, cabe plantearse algunas preguntas: ¿llevar a cabo determinadas prácticas de recursos humanos orientadas a mejorar el compromiso de los empleados, genera realmente una innovación organizativa?, ¿o simplemente es una condición necesaria pero no suficiente para conseguir una ventaja competitiva sostenible en la organización? En caso afirmativo, ¿qué otras acciones se deberían realizar en la empresa para que se consiguieran?, ¿cómo se implementarían con éxito?

Utilizando elementos del método del caso se pretende conseguir los siguientes objetivos. En primer lugar, determinar cuáles son las prácticas de alto compromiso donde la literatura encuentra mayor acuerdo y compararlas con las llevadas a cabo por la empresa objeto de estudio. En segundo lugar, identificar otras acciones innovadoras y complementarias implantadas por la empresa con el fin de analizarlas en mayor profundidad. En tercer lugar, estudiar cómo la empresa ha conseguido un alto nivel de compromiso entre los empleados y cómo esto se ha convertido en una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Para poder cumplir los objetivos propuestos se ha seleccionado el grupo Semco (descrita posteriormente en la unidad de análisis), organización que goza ya de prestigio



reconocido en cuanto a su innovación organizativa llevada a cabo en el área de recursos humanos, y que pese al amplio conocimiento que se tiene de ella, aún no se profundiza en el conocimiento de esas nuevas variables que mejorarían la teoría existente, las investigaciones y prácticas futuras.

### Fundamentos teóricos de las prácticas de alto compromiso

La gestión por alto compromiso (Lawler, 1992; Walton, 1985; Wood y Albanese, 1995) también ha sido descrita como prácticas de alto rendimiento (Huselid, 1995), y aunque la literatura es muy rica en este tipo de prácticas (Arthur, 1994; Ichniowski *et al.*, 1997; Kofman y Senge, 1993), el problema se plantea a la hora de determinar qué prácticas concretas de recursos humanos son las que mejoran y sirven para gestionar el compromiso, ya que los estudios no muestran unanimidad al respecto. Para determinar las prácticas de alto compromiso, algunos autores aconsejan en primer lugar medir el grado de concepción que sobre los recursos humanos tiene la parte de los directivos (Roca *et al.*, 2002) o dicho en términos de Eisenberger

*et al.* (1986), lo que se tiene que observar y medir es el apoyo organizativo percibido por el empleado.

Donde sí se encuentra unanimidad es en que todas ellas destacan la autonomía de los trabajadores sobre su trabajo (Arthur, 1994) favoreciendo de esta manera la experimentación y promoviendo la comunicación interna y, con ella, la coordinación de los diferentes miembros de la organización (Truss *et al.*, 1997).

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

La disciplina de recursos humanos ha sido muy criticada por no disponer de marcos teóricos que sirvieran de fundamento tanto para la realización de investigaciones científicas como para la elaboración de una doctrina común. Esto ha sido modificado en los últimos años gracias a recientes investigaciones realizadas por Wright y MacMaham, 1992; Jackson y Schuler, 1995; Delery y Doty, 1996, quienes han hecho un gran esfuerzo por modelizar

conceptualmente los diferentes trabajos en las distintas teorías de la organización.

Estos modelos tratan de analizar la relación que existe entre la estrategia empresarial, la gestión de recursos humanos y los resultados empresariales. Como resultado de estas investigaciones se pueden establecer tres enfoques diferentes. Uno de ellos es el enfoque *contingente*, según el cual existe una relación entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia de la empresa sobre los resultados (Delery y Doty, 1996). Dependiendo de cuál sea la variable independiente y cuál la variable moderadora, se tendrá de fundamentación la teoría basada en los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) o la economía industrial (Porter, 1980, 1985); este enfoque sostiene que la influencia de las prácticas de gestión de recursos humanos sobre los resultados está condicionada por una serie de variables (modelo del mejor ajuste) (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). Otro es el enfoque *universalista*, que defiende la existencia de ciertas prácticas (denominadas las mejores prácticas) que contribuyen siempre a una mejora de los resultados empresariales, independientemente de la opción estratégica elegida (Ferris *et al.*, 1999; Youndt *et al.*, 1996). Por último, el enfoque *configurativo*<sup>1</sup> trata una postura intermedia, en la que no diferencia entre variable independiente y moderadora, sino que ambas son igualmente importantes. En este enfoque se acentúa la relevancia de la relación entre todos los elementos que componen la organización (enfoque holístico) (Delery y Doty, 1996). Becker y Gerhart (1996) afirman que el enfoque universalista y el contingente no son opuestos, sino que actúan en distintos niveles dentro de los sistemas de recursos humanos.

El modelo universalista intenta determinar cuáles son las mejores prácticas de recursos humanos que generan mejores resultados agrupando prácticas no tradicionales que se han ido extendiendo en las empresas. Algunos autores

<sup>1</sup> La investigación en ciencias sociales requiere categorías, tipologías y configuraciones para incrementar su capacidad explicativa. Las configuraciones organizacionales presentan constelaciones multidimensionales de características conceptualmente diferentes que son representadas a través de tipologías (conceptualmente) y taxonomías (empíricamente) (Meyer y Allen, 1997). Siguiendo a Delery y Doty (1996), la perspectiva configuracional se basa en el principio holístico de plantearse qué configuración maximiza la eficiencia. Estas configuraciones representan efectos sinérgicos no lineales e interacciones que no pueden ser analizadas utilizando la tradicional teoría contingente bivariada. Además, las teorías configuracionales asumen el principio de equifinalidad, arguyendo que múltiples configuraciones únicas pueden conducir a una *performance* máxima. El enfoque configuracional pone también un énfasis especial en la consistencia, la coherencia interna de los grupos de prácticas de RH. Tomado de Camps Torres, J. y Luna Arocas, R. (2008).

han denominado a este modelo como "modelo soft" de gestión de recursos humanos (Guest, 1987, Truss *et al.*, 1997). Ichniowski *et al.* (1996) establecen la flexibilidad laboral, el trabajo en equipo, la remuneración contingente, el *empowerment*, la seguridad en el empleo, etc., como las prácticas que generan mayor compromiso entre los empleados. Este enfoque parte de la base de que el efecto que se produce entre las capacidades y la motivación tiene un carácter multiplicador en el valor creado en la organización (Ulrich, 1998). Marchington y Grugulis (2000) plantearon un modelo que toma como punto de referencia las siete prácticas identificadas por Pfeffer (1994, 1998) como generadoras de éxito: seguridad en el empleo, contratación selectiva de personal, trabajo en equipo, compensación contingente, formación extensiva, reducción de diferencias de estatus y transferencia de información. No hay que olvidar que, básicamente, se trata de un planteamiento de recursos humanos orientado hacia el compromiso con los empleados y que implica la participación activa de estos en la toma de decisiones, proporcionándoles los recursos y el apoyo organizativo necesario para ello (Roca *et al.*, 2002).

Aunque las investigaciones recientes evidencian que existe poco acuerdo sobre qué prácticas componen un sistema coherente de gestión de recursos humanos orientado hacia el compromiso y la implicación del trabajador (Ferris *et al.*, 1999; Roche, 1999), se puede observar que existe una alta coincidencia entre distintos autores en las prácticas de alto compromiso que determinan y que se plasman y describen en la siguiente tabla:

La puesta en práctica de todas estas acciones de recursos humanos tiene un impacto en el empleado, ya que aumenta su capacidad, su motivación y el compromiso con la organización (Pfeffer, 1998; Sánchez, 2004; Lings, 2004; Barroso *et al.*, 2005; Tsai y Wu, 2006).

Aunque se puede elaborar una lista de prácticas de recursos humanos con más o menos consenso entre los autores y comprobar que todas ellas se orientan hacia el compromiso del empleado, algunos investigadores aconsejan observar el compromiso organizativo de estos como una actitud de los directivos, alegando que la mera utilización de prácticas de recursos humanos es un análisis superficial de la política establecida por la empresa, y por ello proponen un análisis en profundidad de los principios que rigen la verdadera política (Delery, 1998; Roca *et al.*, 2002); para ello se utilizan escalas derivadas de la psicología industrial. Según Delery (1998), estas escalas pretenden medir el constructo subyacente, mientras que las prácticas en gestión de recursos humanos solamente muestran una serie de actividades que se ponen en marcha

**TABLA 1. Principales prácticas de recursos humanos de alto compromiso**

Práctica	Descripción	Autores
<b>Diseño de puestos amplios</b>	Puestos de trabajo amplios, especializaciones vertical y horizontal bajas.	Schuler y Jackson (1987a); Blackburn y Rosen (1993); O´Dell (1996); Cappelli y Crocker-Hefter (1996).
<b>Reclutamiento selectivo</b>	Criterios de reclutamiento y selección definidos y acordes con los requisitos del puesto. Se analizan conductas pasadas, presentes y futuras.	Guest (1987), Arthur (1994), Pfeffer (1994), Huselid (1995); MacDuffie (1995); Youndt <i>et al.</i> (1996); Kim (1998); Wood y de Menezes (1998); Roche (1999); Bae y Lawler (2000); Bayo y Merino (2001); Williams (2001); Ordiz y Fernández (2003); Céspedes <i>et al.</i> (2005); Beltrán <i>et al.</i> (2008).
<b>Contrataciones fijas</b>	Estabilidad en el trabajo evitando la temporalidad en el trabajo.	Pfeffer (1994); Nonaka y Takeuchi (1995); Argyris y Schön (1996); Delery y Doty (1996); Bae y Lawler (2000); Bayo y Merino (2001); Ordiz y Fernández (2003); Wood y de Menezes (2008).
<b>Formación extensiva</b>	Gran importancia e inversión en formación y desarrollo del empleado. Formación a todos los empleados continua y evaluada. Incentivos para las nuevas habilidades.	Leonard-Barton (1992); Schuler y Jackson (1987a), Blackburn y Rosen (1993); Oakland (2004).
<b>Valoración del desempeño</b>	Sistemas de evaluación basados en los resultados.	Guest (1987); Schneider y Bowen (1993); Osterman (1994); Pfeffer (1994); Huselid (1995); Huselid y Becker (1996); Delery y Doty (1996); Huselid <i>et al.</i> (1997); Wood y de Menezes (1998); Cappelli y Neumark (2001); Bayo y Merino (2001); Richard y Johnson (2001); Gutrie <i>et al.</i> (2002); Roca <i>et al.</i> (2002); Mohr y Zoghi (2008); Beltrán <i>et al.</i> (2008).
<b>Compensación contingente</b>	Políticas salariales centradas en los resultados individuales y en los del grupo. Retribución por encima de la media del mercado. Incentivos tangibles e intangibles, flexibles, participativos y públicos.	Guest (1987); Blackburn y Rosen (1993); Arthur (1994); Pfeffer (1994); Powell <i>et al.</i> (1994); Huselid (1995); Delaney y Huselid (1996); Delery y Doty (1996); Wood y de Menezes (1998); Boxall y Steeneveld (1999); Lee <i>et al.</i> (1999); Roche (1999); Bae y Lawler (2000); Cappelli y Neumark (2001); Bayo y Merino (2001); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Ordiz y Fernández (2003); Céspedes <i>et al.</i> (2005) Zatzick e Iverson (2006); Wood y de Menezes (2008); Beltrán <i>et al.</i> (2008).
<b>Discrecionalidad elevada</b>	Otorgar al puesto de trabajo y al propio empleado de gran autonomía para determinar su propia conducta y normas en el trabajo. Descentralización y menor especialización vertical.	Schuler y Jackson (1987a y b); Blackburn y Rosen (1993); Schneider y Bowen (1993); Arthur (1994); Pfeffer (1994); Huselid (1995); Cardy y Dobbins (1996); Delery y Doty (1996); O,Dell (1996); Pfeffer (1999); Roche (1999); Bayo y Merino (2001); Richard y Johnson (2001); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Ordiz y Fernández (2003); Roca <i>et al.</i> (2002); Mohr y Zoghi (2008).
<b>Promoción interna</b>	Grandes oportunidades de desarrollos profesionales en la empresa a través de un sistema formal de carreras profesionales.	Schneider y Bowen (1993); Arthur (1994); Pfeffer, (1994); Huselid (1995); Cardy y Dobbins (1996); Delery y Doty (1996); Roche (1999); Bayo y Merino (2001); Richard y Johnson (2001); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Ordiz y Fernández (2003); Roca <i>et al.</i> (2002); Mohr y Yoghi (2008).
<b>Trabajo en equipo</b>	Incentivo y fomento del trabajo en equipo, alto compromiso entre los miembros y baja rotación.	Arthur (1994); Osterman (1994); Pfeffer (1994); Huselid y Becker (1996); O'Dell (1996); Huselid <i>et al.</i> (1997); Wood y de Menezes (1998); Bae y Lawler (2000); Cappelli y Neumark (2001); Bayo y Merino (2001); Richard y Johnson (2001); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Zatzick e Iverson (2006); Mohr y Zoghi (2008).
<b>Información compartida</b>	Sistemas de información compartidos y abiertos a todos los miembros de la organización.	Guest (1987); Schneider y Bowen (1993); Arthur (1994); Pfeffer (1994); Huselid y Becker (1996); Huselid <i>et al.</i> (1997); Wood y de Menezes (1998); Roche (1999); Cappelli y Neumark (2001); Bayo y Merino (2001) Richard y Johnson (2001); Guthrie <i>et al.</i> (2002); Ordiz y Fernández (2003); Roca <i>et al.</i> (2002); Zatzick e Iverson (2006); Mohr y Zoghi (2008).
<b>Seguridad en el empleo</b>	Elevada seguridad en los puestos de trabajo. Personal especializado para la mejora en la seguridad laboral.	Schuler y Jackson (1987a y b); Blackburn y Rosen (1993).

Fuente: adaptado de Martí (2008).

y puede ser por motivos diferentes. De esta manera, dos empresas pueden llevar a cabo prácticas diferentes pero poseer un modelo similar de recursos humanos (Becker y Gerhart, 1996). Se puede determinar que las prácticas concretas difieren de la política de recursos humanos (De Saa y García, 2001).

Meyer y Allen (1997, p. 67) definen el compromiso como "un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la empresa y que tiene implicaciones en la

decisión del empleado de querer continuar siendo miembro de la organización". Estos autores mencionan tres dimensiones del compromiso: *dimensión afectiva*, haciendo mención al apego emocional que el empleado desarrolla con la empresa y a su propia identificación con esta; la *dimensión normativa*, que refleja el sentimiento de obligación de permanencia en la compañía, y la *dimensión de continuidad*, que indica el conocimiento de los empleados de los costes añadidos que representa el abandonar la empresa. Como

conclusión se puede definir que los trabajadores que manifiestan un compromiso afectivo elevado permanecen en la empresa porque "quieren", los que tienen un compromiso normativo alto, porque "deben" y los que tienen un compromiso de continuidad, porque "lo necesitan" (Bohnenberger, 2005).

Este compromiso que se genera con la empresa hace que el empleado se oriente hacia un comportamiento positivo que contribuye de una forma más efectiva a la consecución de los objetivos organizativos, y, por ende, se mejoran los resultados empresariales (Ordiz y Fernández, 2003; Ahmed, Rafiq y Saad, 2003; Tzafir, 2005; Bryson, Forth y Kirby, 2005; Mohr y Yoghi, 2008; Beltrán *et al.*, 2008).

### Metodología de estudio

Se han seleccionado elementos del *método del caso* con el objeto de llevar a cabo un análisis exhaustivo del fenómeno mediante investigación aplicada, donde se profundice en conceptos organizacionales específicos, que diferencian el quehacer de los actores y propendan por estrategias altamente diferenciadoras en la administración del recurso humano.

La importancia de esta metodología dentro del área de organización de empresas (Bonache, 1999) y de recursos humanos (Schlesinger y Heskett, 1991; Heskett *et al.*, 1994), ha ido creciendo en los últimos años debido a la gran presencia e influencia que determinados trabajos basados en el estudio de casos han tenido (por ejemplo, Lawrence y Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979; Hamel y Prahalad, 1995; Miles y Snow, 1984). Pero se ha de ser consciente tanto de las ventajas que presenta como de los inconvenientes (Bonache, 1999).

Uno de los principales problemas de esta metodología es cómo asegurar la calidad de los datos recogidos (Yin, 1981; Eishenhardt, 1989; Bonache, 1999), para lo cual se ha recurrido a la combinación de diferentes métodos de recolección de datos. Se han analizado diferentes publicaciones sobre Semco, e información referencial de la página corporativa<sup>2</sup>, ya que en ella se hace referencia explícita de quiénes son, qué hacen, los valores corporativos y dinámicas organizacionales de su nuevo modelo de gestión. También se han realizado más de 40 entrevistas<sup>3</sup> a diferentes empleados con mayor y menor responsabilidad, que a través de su narrativa han propuesto definir los valores

corporativos, las prácticas de alto rendimiento y el establecimiento de las estrategias diferenciadoras en la gestión del talento humano; estas se aplicaron siguiendo un guion semiestructurado realizado para tal efecto, con una duración media que varía entre los 45 y los 60 minutos, lo que dota al presente trabajo de la confiabilidad necesaria (Ruiz *et al.*, 1998).

Todos estos métodos son contingentes con el enfoque de Yin (1981, p. 58) cuando afirma que el hecho de utilizar el método del caso "no implica el empleo de un tipo particular de evidencias". Sin embargo, utilizar diferentes métodos de recolección de información permite triangular la información y comprobar de esta manera por distintas fuentes que la información es correcta. De esta manera se incrementa la validez de la información (Hartley, 1994).

Además, esta metodología al carecer de fundamento estadístico, constituye una metodología más apropiada para estudios que pretenden profundizar en el *cómo* se llevan a cabo determinadas prácticas. Yin (1981, 1994, 1989, 2003) sostiene que el estudio de casos es una investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo y que puede contribuir de forma positiva a la construcción, mejora y desarrollo de modelos teóricos rigurosos.

Semco está considerada como una empresa que cambió la forma de hacer negocios y humanizó el trabajo (Vanderburg, 2004). Por este motivo se juzga que es suficientemente diferente y única para que ser analizada con rigor y profundidad, y con ello poder obtener nuevos elementos que permitan explicar por qué existe poca experiencia y base teórica para la implantación de determinadas prácticas de alto compromiso que sustenten la innovación y la ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Hartley, 1994), que adicionalmente permitan enriquecer la teoría existente y encontrar variables del contexto sin identificar que deben formar parte de nuevos diseños de la investigación (Yin, 1981).

Yin (1989, 2003) justifica el uso de esta metodología cuando la situación o la organización son únicas en su naturaleza y se espera aprender algo nuevo e importante. En esta misma línea, Bonache (1999) acepta su validez para analizar fenómenos inusuales que suceden en las empresas.

Centrados ya en el método del caso, cabe mencionar que dentro de las distintas tipologías que existen, en este caso se trata de un estudio descriptivo que pretende revelar las causas o el porqué de un determinado fenómeno. Se busca por tanto, "construir o depurar teorías" (Bonache, 1999, p. 129) y adoptar una visión holística de la situación donde no se separa el fenómeno por estudiar su contexto.

<sup>2</sup> Disponible en <http://SEMCO.locaweb.com.br/pt/>

<sup>3</sup> Cabe destacar y agradecer las entrevistas llevadas a cabo con João Vendramim Neto (socio y codirector) y Flordelice Aparecida Fava Bassanello (directora de Talento Humano), entre otros.

Concluido el estudio se llevará a cabo una inducción analítica y no estadística, donde no se generaliza la población, sino que se infieren proposiciones o generalizaciones teóricas para futuras investigaciones (Bonache, 1999).

## La organización Semco

Fue creada en 1953 en Sao Paulo (Brasil) por un ingeniero de origen austriaco llamado Antonio Curt Semler. Inicia su actividad productiva en la fabricación de maquinaria para la separación de aceites de origen vegetal, pero actualmente elabora todo tipo de productos sofisticados, que incluye bombas marinas, escáneres digitales, lavadoras comerciales de platos, filtros para camión, equipos de mezcla para cualquier cosa desde chicle hasta combustible para cohetes.

A partir de 1980, Ricardo Semler Frank, hijo del fundador, se hizo cargo de la empresa, en una situación económica difícil para su país y para el futuro de su empresa. Al parecer, los problemas de salud derivados del estrés le colocaron en una posición decisivamente pasiva, lo que le llevó a aceptar las propuestas autogestionarias de sus trabajadores, y es cuando empieza a promover una serie de cambios, tanto en el aspecto técnico como en el humano.

En una primera instancia, los empleados lograron evitar el despido masivo y ligar su remuneración a los beneficios de la empresa, a la vez que consiguieron reducir el sueldo de los directivos. Posteriormente se organizaron en pequeñas unidades coordinadas bajo un reducido *staff* en torno a su propietario y un consejero delegado (quien rotaba cada seis meses). Pero sin duda lo más llamativo en este desarrollo es que cada individuo podía fijar su salario, sus horas de trabajo, participar en la toma de decisiones que se llevan de manera democrática y disponer de gran autonomía.

Todo lo anterior le ha llevado a ser una compañía poco ortodoxa que produce mucho dinero evitando las decisiones, las reglas y la autoridad ejecutiva. Todos tienen acceso a la información contable y financiera de la compañía, y el conjunto de los trabajadores vota sobre las decisiones corporativas importantes. Su primera medida fue abolir las normas, manuales, reglas y regulaciones. En la actualidad todas se concretan en un pequeño manual de supervivencia. Se apuesta por la responsabilidad personal (Semler, 1990), redefiniendo de esta manera el concepto de empleado y de liderazgo que existía en ese momento (Semler, 2004). Así, propone un modelo de gestión y participación propia y a su vez diferente de todo lo existente hasta entonces (Gómez, 2001). Incluso, inicia

una nueva forma de gestionar los recursos humanos basada en un modelo de trabajador completamente libre.

Todo esto ha convertido a Semco en una empresa que en la actualidad es analizada y estudiada por diversos autores (Vanderburg, 2004; Garfield, 1992; Morales, 2002) y conocida en todo el mundo.

## Desarrollo estratégico

Semco inicia su actividad constituida como una sola industria y dedicándose a un pequeño número de clientes. Pero con los años, la empresa se moderniza, abre el abanico e invierte en otros negocios, entrando en gran medida en los servicios, donde lleva a cabo asociaciones y alianzas con líderes mundiales, llegando a ser un referente del tejido industrial brasileño.

En los años 1990, aprovechando el crecimiento de la industria de la construcción naval en Brasil, comienza a actuar también en la producción de bombas hidráulicas, bombas de carga, ejes y otros componentes de la industria de la construcción naval. Durante los años sesenta y ochenta, llegó a equipar a más del 70 % de la flota naval de su país. Para impulsar su crecimiento empresarial, adquiere varias filiales y empresas extranjeras que en 1984 estaban abandonando Brasil, como Hobart, e igualmente licencias de fabricación de otras compañías como Filadelfia y Littleford Día Mixer.

Debido al crecimiento tan elevado de la empresa y la diversificación del negocio, en 1986 comienza un nuevo sistema de gestión centralizada y reorganiza la empresa en unidades estratégicas de negocio: Unidad Naval, Unidad Industrial, Unidad de Refrigeración y bienes duraderos. Con el comienzo en los años noventa y de la nueva era de la globalización, decide volver a ampliar su negocio y se dirige a las áreas de servicios innovadores. Así, una vez más, la firma se asocia con empresas de renombre en el mercado internacional. Por ejemplo, en 1992, en Brasil crea el MTC, firma de consultoría; en 1994, Cushman & Wakefield para operar en la consultoría inmobiliaria y administración de propiedades, y en 1998 crea RGIS, para proporcionar los inventarios informatizados a los minoristas. Posteriormente, en el año 2000 nace Ventures, una filial del Grupo Semco, especializada en la prospección y el desarrollo de nuevos negocios. En 2001, logra prestar todos los servicios de mantenimiento eléctrico y civil de Brasil a través de la Dirección Especial de Mantenimiento, y en 2002 se convierte en uno de los accionistas fundadores de Tarpon Investments. Ya en 2005, hace una alianza con Pitney Bowes, un proveedor líder mundial en la gestión postal de documentos. En 2006, nace un nuevo proyecto sobre

bioenergía, que posteriormente dio lugar a Brenco, empresa brasileña de energía renovable. Como última referencia cabe citar que, en 2007, concluye la cotización de sus acciones en la Bolsa de Valores de Luxemburgo y en la de Sao Paulo (Bovespa), convirtiéndose en uno de los primeros gestores de activos de Brasil para tener acceso al mercado de capitales.

En la actualidad, el Grupo Semco tiene dos líneas de negocio:

- a. Equipamentos Industriais: especializada en sistemas de desarrollo y fabricación de equipos para la mezcla y equipos de refrigeración.
- b. Pitney Bowes: una empresa de tecnología especializada en "mailstream" (flujo de comunicación) y líder mundial en el desarrollo de soluciones, venta y mantenimiento de sistemas inteligentes para la automatización y el procesamiento de la correspondencia y los documentos.

Además de las unidades de negocio bajo su gestión, el Grupo Semco tiene también participaciones estratégicas en otras empresas en las que es uno de los socios fundadores:

- a. Tarpon Investments: especializada en la gestión de fondos e inversiones de capital privado en Brasil.
- b. Brenco: empresa creada para producir etanol de caña de azúcar a gran escala y con costes competitivos, con una proyección internacional en el mercado de los biocombustibles en Brasil y en el extranjero, que contribuye a mejorar la calidad de vida en el planeta, teniendo en cuenta las amenazas planteadas por el calentamiento global.

Se puede concluir que el Grupo Semco es en la actualidad un conjunto de empresas que se dedica a actividades muy variadas, y que esto se debe a la gran participación que tienen sus empleados; tal como afirma Semler (2007), "nosotros no tenemos un negocio definido porque así no condicionaremos a nuestros empleados ni pondremos límites al negocio. Todo está por determinar".

### Características organizativas

Todos estos cambios relacionados con la actividad empresarial y estratégica de Semco fueron acompañados de otros tantos en el área organizativa y de recursos humanos. Desde que Ricardo Semler se hace cargo del negocio, decide prescindir de todos los directivos de la empresa. Opta por la búsqueda de un concepto de empresa rentable, participativa, autonomía en la toma de decisiones

y autocontrol. Se trata de una empresa donde los empleados eligen a sus jefes, donde existe un alto grado de informalidad, se realiza un número mínimo de reuniones y se persigue una gran transparencia. Donde incluso los empleados tienen información sobre las cuentas financieras y se les da formación específica para su propio entendimiento. En definitiva, una empresa que ofrece más libertad y más responsabilidad de todos y en todas las unidades estratégicas. Por ello, en Semco se promulgan tres valores fundamentales: democracia, participación de todos en los beneficios e información, contenidos en principios como autonomía, toma de decisiones, autocontrol, elección del cargo de superiores, alto grado de informalidad, transparencia, información y formación financiera a todos los empleados, libertad y responsabilidad de todos.

Traducir estos principios y valores en determinadas prácticas implica realizar el mismo enfoque en la estructura y diseño organizativo, y en las políticas de recursos humanos. Los espacios diáfanos para trabajar y la libertad para que cada trabajador "decore" su puesto de trabajo, son ejemplos de políticas encaminadas hacia la flexibilidad. Semco no tiene una "estructura oficial" (Semler, 2007), ni organigrama, ni un plan rígido de negocio. Tampoco existe un departamento de recursos humanos, horarios fijos, obligación de participar en reuniones (Pflaeging, 2006). Semco es una empresa distinta al resto, donde la creación de un ambiente organizativo óptimo y una filosofía basada en la responsabilidad y libertad del empleado son sus principios fundamentales.

De hecho, los empleados tienen un alto grado de control sobre diversos aspectos organizativos. Según el propio Ricardo Semler (1994), son ellos quienes tienen la libertad y responsabilidad de tomar decisiones sobre su propio entorno de trabajo; incluso no existe una asignación de oficinas, ni escritorios y tampoco hay reglas ni normativas impuestas por la dirección empresarial (Baucus y Beck-Dudley, 2005).

De esta manera, puede afirmarse que Semco ha suprimido los límites de la organización jerárquica tradicional de varias maneras. Los empleados son alentados a establecer sus propios objetivos y eligen a sus propios supervisores, y se les permite escoger su hora y lugar de trabajo como ya se había indicado anteriormente (Killian y Pérez, 1998).

Entre las características del diseño organizativo, cabe destacar las siguientes actuaciones:

1. *Dirección participativa.* En Brasil, donde el paternalismo y el feudalismo empresarial familiar son las formas más habituales de dirección empresarial, permite a todos los empleados que establezcan sus propios horarios



laborales. Todos tienen acceso a información económico-financiera de la empresa y reciben información para interpretar los resultados (The Semco Business Model, 2010).

2. *División en unidades organizativas.* En departamentos más pequeños, los empleados pueden involucrarse más en el desempeño de su actividad (Semler, 1994). Por ello, se dividieron aún más las unidades organizativas, no para crear una estructura rígida, con más jerarquía, sino para justamente lo contrario: un modelo organizativo horizontal y en equilibrio; un modelo familiar. La única diferencia con una pequeña cooperativa o empresa familiar es que los trabajadores no son propietarios (Morales, 2002).
3. *Estructura circular.* La estructura organizativa es "plana", horizontal; aun se han referido a ella como "organización circular" o de "grupos concéntricos". Solo existen tres niveles: consejeros, socios y asociados. Los *consejeros*, compuesto por Semler y otras cinco personas, coordinan la estrategia general de la empresa e integran todos los movimientos de esta empresa. Los *socios* o "partners", llevan las unidades de negocio y contienen a los ocho jefes de cada división. Por último, están los *asociados*, que constituyen todos los demás y ocupan puestos con diferentes tareas y responsabilidades; son los encargados de la investigación, el diseño, las ventas y el trabajo de manufactura. Entre los asociados existe un grupo de coordinadores, uno por cada unidad de negocio, que sirve de guía para los equipos formados por 150 o 200 empleados. Se trata de un puesto rotativo, ya que después de un tiempo, el coordinador vuelve a ser asociado (Semler, 1994). Ningún coordinador reporta a otro coordinador; esa es la característica del sistema que garantiza la reducción de los estratos jerárquicos y administrativos.
4. *Comportamiento ético.* A priori, puede parecer que un comportamiento no ético puede ser inherente en los negocios debido a su cultura o el clima que impera (Cohen, 1993; Paine, 1994); incluso que los empleados se alejan de la ética para la realización de su trabajo. Sin embargo, la cultura organizacional puede dirigirse hacia el alto rendimiento y lograr los objetivos marcados siguiendo una conducta ética en todo momento (Baucus y Near, 1991; Clinard, 1998; Staw y Sz wajkowski, 1975). Los directivos de nivel medio entrevistados por Clinard (1998) mencionan con frecuencia la presión de los altos directivos como un factor importante que da como resultado una conducta no ética e incluso a veces ilegal. Argumenta que los empleados se comportan a menudo de manera poco ética, principalmente en las organizaciones de mayor tamaño, con el objetivo de eludir responsabilidades en la toma de decisiones y en la puesta en marcha de acciones. Esto, aunado a que en dichas organizaciones se tiende a limitar la capacidad de los empleados y a no discutir abiertamente sobre los problemas éticos a los que se enfrentan. Los investigadores han argumentado que el comportamiento ético depende de la capacidad de una persona sobre la propia razón ética (Colby y Kohlberg, 1987) y varía con la etapa de desarrollo cognoscitivo moral. Las tipologías más citadas del razonamiento ético son las seis etapas de Kohlberg y tres niveles de desarrollo moral (Colby y Kohlberg, 1987). Cumple con las características de las empresas que operan en las etapas más altas, persiguiendo el fomento de un mayor nivel de razonamiento moral y el comportamiento ético entre los empleados (Baucus y Beck-Dudley, 2005). Encaja con el diseño de una organización que desarrolla un comportamiento ético, donde las capacidades de los empleados son tenidas en cuenta, y se permite que tomen decisiones clave sobre la forma en que realizan su trabajo (Fort, 1997).
5. *Creación de empresas satélite.* Gozan de un alto grado de autonomía estratégica y están acopladas a la actividad principal.
6. *Cultura empresarial.* La cultura empresarial representa los resultados del comportamiento (Tagiuri y Litwin, 1968; Pettigrew, 1979; Ouchi, 1981 Deal y Kennedy, 1982; Gordon, 1985; Schein, 1985; Schneider, 1985; Denison, 1990), influido en parte por los mecanismos de control y determinado por el establecimiento de normas claras de actuación. Se trata de un elemento determinante en el clima empresarial (Amsa, 1986), en el funcionamiento y en el *feedback* (Haspeslagh, 1986; Chakravarthy y Lorange, 1991). Algunos autores también definen cultura empresarial como un conjunto de normas aplicables a todas las tareas que se realizan en la organización. Por tanto, en Semco la cultura es un atributo de la organización que induce a todos los miembros a esforzarse para lograr los objetivos empresariales, siendo además coherentes a la hora de fijar las compensaciones en función de la contribución realizada.
7. *Flexibilidad.* La literatura sobre clima organizacional ha puesto de relieve el papel de la flexibilidad, no solo como una herramienta de motivación a nivel individual o grupal (Latham y Locke, 1979), sino también como un elemento más amplio de la calidad en el ambiente interno organizacional que influye en la percepción personal (Zimmerman y Rappaport, 1988).

De esta manera, el contexto organizacional puede ser una herramienta para promover el espíritu empresarial, evitando, gracias a la flexibilidad, la rigidez organizativa. En Semco, esto supone que de manera voluntaria cada trabajador se esfuerce más y persiga objetivos ambiciosos.

8. *Identidad colectiva.* Allaire y Firsirotu (1984) demostraron la necesidad de encontrar en las empresas una identidad colectiva y el impacto que esta tiene en las personas (Johnston, 1976; Hackman y Oldham, 1980; Thomas y Velthouse, 1990). Existe una capacidad de dar significado personal a la forma en que las personas contribuyen al logro del objetivo general de la organización.
9. *Confianza.* La confianza supone que las personas confíen en el trabajo y en las actitudes de cada uno. La justicia y la equidad en los procesos de decisión de la organización, la participación de personas en las decisiones y actividades que les afectan, y la confianza por parte de los trabajadores en sus directivos favorece que estos posean las capacidades necesarias para contribuir al cumplimiento de sus objetivos. Los estudios existentes han identificado variables que influyen en la construcción de la confianza, tales como la equidad (Abbey y Dickson, 1983; Alston, 1986; Folger y Konovsky, 1989) y la participación (Johnston, 1976; Denison, 1990; Kim y Mauborgne, 1993).
10. *Apoyo.* Existen dos corrientes, por una parte, los que defienden que los altos directivos tiendan a centrarse más en el control que en el apoyo (Peters, 1992), y los teóricos de la organización como Walton (1985), que por el contrario, han insistido constantemente en la importancia del apoyo, tanto en las relaciones verticales entre superiores y subordinados como en las interacciones entre las funciones horizontales. Por tanto, apoyo es un atributo en Semco que induce a sus miembros a ayudarse unos a otros, existiendo libertad de iniciativa y actuación en los niveles inferiores bajo la orientación personal de los mandos superiores que dan prioridad a la prestación de esta ayuda durante el ejercicio de autoridad.
11. *Cooperación.* La cooperación produce confianza y, viceversa, la confianza produce la cooperación. Esta simbiosis se refleja en gran parte de la literatura sobre la ordenación causal entre estas dos variables. Dasgupta (1988), Granovetter (1985) y Lewis y Weigert (1985) están entre los que han abogado por la primera relación, mientras que Boyle y Bonacich (1970) y Williams (1988) han abogado por la segunda. Promueve la

confianza, la disciplina, el apoyo y la cooperación voluntaria entre los agentes.

12. *Base de conocimiento.* Los resultados del aprendizaje organizacional implican una cooperación y distribución mutua que, a su vez, requieren flexibilidad, confianza, cultura organizacional y el apoyo como condiciones imprescindibles (Duncan y Weiss, 1979).

### Prácticas de recursos humanos de alto compromiso

Según Semler (2004), la clave del éxito es "la libertad de la gente para hacer lo que quiera, y a largo plazo sus éxitos superarán en número a los fracasos". Lo más importante en la empresa es la participación del empleado y la democracia interna. Por ello, tiene entre sus líneas de actuación la posibilidad de que los empleados puedan proponer un plan de negocios, la compra de maquinaria u otros recursos físicos e incluso obtener crédito para poner en marcha un negocio y que se convierta en proveedor o cliente, dando libertad a los empleados en la forma de elegir su manera de trabajar para la empresa, como trabajador o con su propio negocio. Por consiguiente, no solo da a los empleados libertad de elección respecto a la forma en que realizan su trabajo, sino que también permite elegir si trabajan o no para ellos. Lo importante es controlar la parte económica de la empresa; todo lo demás es accesorio. Para Semler (1990), los empleados pueden decidir cómo trabajar, haciendo partícipe a cada persona en detectar la conexión entre su productividad y el beneficio alcanzado. Entre estas prácticas, cabe destacar:

1. *Autofijación de la jornada semanal.* En Semco no existen normas estrictas sobre horarios, ni en cuanto a días de estancia presencial en la oficina. Todos los empleados trabajan como si "tuvieran permiso" todos los días de la semana (Semler, 2004). No hay ninguna norma laboral de lunes a viernes, sino que se trabaja según la filosofía de "los siete días fin de semana", ya que son las personas quienes tienen libertad de personalizar sus días de trabajo.
2. *Autofijación de horario laboral.* La mayoría de los empleados, incluidos los obreros de fábrica, establecen sus propios horarios laborales (The Semco Business Model, 2010). También deciden cuál es su hora de entrada (generalmente de 7 a 9 a. m.), y aunque la jornada laboral se fija en las 8 horas diarias, no hay ningún control sobre la misma, pudiéndose tomar varios descansos ocasionales.

3. *Autofijación de la propia remuneración.* Más de 150 personas en la directiva establecen sus propios salarios y bonificaciones. Cada división cuenta con un programa de participación individual en los rendimientos. El 23 % de los rendimientos se reparte entre los trabajadores con los criterios que cada grupo determine. Los asociados a menudo ganan salarios más altos que los coordinadores y los socios. Cada empleado tiene la oportunidad de ganar mucho dinero aunque no ocupe puestos directivos. Incluso algunos expertos en una materia o con cualidades difíciles de encontrar obtienen mayores salarios que sus propios jefes.
  4. *Participación en los resultados.* Si los trabajadores participan en el logro del éxito empresarial, para la dirección empresarial es lógico que participen en el reparto de los resultados empresariales, independientemente del cargo ocupado.
  5. *Toma de decisiones propias.* Los trabajadores tienen capacidad para tomar sus propias decisiones sin necesitar la aprobación de la dirección. Tienen libertad para fijar sus cuotas de producción.
  6. *Autocontrol.* Para controlar el cumplimiento de los objetivos, los trabajadores tuvieron como iniciativa propia la creación de cuadros de indicadores en las fábricas para poder observar si alcanzaban la producción establecida.
  7. *Automotivación.* Para Semco es importante tanto la inclusión en la tarea como la integración en la empresa. La motivación por trabajar debe partir de los trabajadores, que son quienes toman la iniciativa en muchas decisiones; por tanto, se puede afirmar que la motivación viene "de adentro".
  8. *Formación continua.* Para evitar la rutina en el puesto de trabajo, además de la posible rotación en Semco, se contempla el desarrollo de la carrera profesional en sentido ascendente, sin que el nivel de estudios alcanzados hasta el momento sea un *handicap*. Para que trabajadores de la base operativa puedan llegar a ser directores financieros o técnicos, si poseen las aptitudes suficientes la empresa les forma y paga sus estudios. De esta manera el empleado puede "auto-elegir" su futuro profesional.
  9. *Autogestión.* Los trabajadores de Semco se "gestionan" a sí mismos, sobre la base de tres valores fundamentales: participación de los trabajadores, distribución del beneficio entre todos los trabajadores y sistema de información abierto.
  10. *Evaluación de los trabajadores.* Dos veces al año, cada trabajador cumplimenta un cuestionario para valorar a sus jefes.
  11. *Autoridad.* La relación entre trabajadores y directores está basada en la confianza, en el entendimiento y en la iniciativa propia.
  12. *Baja jerarquía.* La importancia de la jerarquía está relacionada con el nivel de información asignado a cada puesto. En Semco la información es compartida, lo que supone que el uso del poder con base en el cargo jerárquico es débil.
  13. *Contratación basada en la responsabilidad.* El proceso de contratación se apoya en la capacidad de responsabilidad de cada empleado. Se contrata a candidatos que demuestren que tienen una serie de responsabilidades en su casa, con su familia (Garfield, 1992). No se busca personas que trabajen solo por el sueldo, y que no quieran esforzarse en la empresa. Esto responde al trato que se da al empleado basado en que este actúa de manera responsable.
  14. *Satisfacción del empleado en su puesto de trabajo.* Semco cree que el "éxito no solo se mide en los beneficios y el crecimiento empresarial, sino en el equilibrio alcanzado en la vida de sus trabajadores" (Semler, 2004), porque cuando la gente tiene equilibrio, está más preparada para trabajar y alcanzar los objetivos de la empresa, fusionando con estos sus propias aspiraciones personales.
  15. *Baja rotación.* En Semco se garantiza la seguridad del empleo, y la rotación es muy baja.
- Estas prácticas de alto compromiso desarrolladas por el Grupo Semco no solo ponen de relieve nuevas formas de administración, cambios culturales, aceptación de consensos y alta participación de sus colaboradores, sino también el planteamiento de nuevas teorizaciones posibles para crear diferencias estratégicas sobre otras empresas. A continuación se presenta la valoración de estas prácticas y las acciones innovadoras para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.
- En el caso de la utilización de prácticas de alto rendimiento se encuentra bastante similitud entre lo que propone la literatura y lo que Semco lleva a cabo. Cabe destacar que en cuanto a la promoción y la valoración del desempeño algunos matices difieren de la teoría. En la política de promoción, las prácticas de alto rendimiento incorporan variables cualitativas definidas a priori, mientras que en Semco esas variables son definidas por cada grupo de trabajo como aquellas más recomendables en la situación concreta por

TABLA 2. Valoración de las prácticas de alto compromiso en Semco.

Prácticas de alto compromiso	Datos de la empresa y valoración	Grado de cumplimiento
Diseño de puestos amplios	Amplio. No hay recepcionistas, secretarías, ni asistentes; todos saben enviar fax y hacer fotocopias. No importa cómo haces las cosas; importa lo que haces.	Alto
Reclutamiento selectivo	Se selecciona a adultos responsables. El seleccionado tiene que ser aprobado por sus futuros subordinados y por su futuro jefe. Se busca el encaje con la cultura de la empresa.	Alto
Contrataciones fijas	Todos poseen contratación indefinida.	Alto
Formación extensiva	Busca profesionalizar y diversificar la capacidad y los talentos de los individuos. Cada dos o tres años muchos miembros cambian drásticamente de función. Todos se capacitan en diversas áreas del conocimiento.	Alto
Valoración del desempeño	Se valora la innovación de productos, la evaluación de precios, la mejora continua, su aporte a la efectividad a la organización. Únicamente los auténticos líderes van a ser ratificados una y otra vez dentro del sistema. Y son los propios empleados los que deciden qué control se va a llevar a cabo en caso de que sea necesario. Se promueve el autocontrol.	Bajo
Compensación contingente	La remuneración depende del trabajo, no del tiempo que el trabajador esté trabajando. No ofrece salarios a largo plazo, sino que ofrece trabajos que son intrínsecamente más satisfactorios. Dos veces al año se calcula el 23 % del rendimiento después de impuestos, y se da un cheque a tres empleados que han sido elegidos por quienes trabajan en esa división para que inviertan ese dinero hasta que la unidad se reúna y decida por simple mayoría de votos lo que desean hacer con él. En la mayoría de divisiones se decide una distribución por igual.	Alto
Discrecionalidad elevada	Gran descentralización. No importa quién toma la decisión; importan los resultados. Se evitan las decisiones concentradas, excepto en la forma de trabajar. Participación del empleado elevada.	Alto
Promoción interna	No existen criterios únicos para el desarrollo profesional, ni depende de una sola persona. Estas decisiones son avaladas por colectivos casi siempre ocasionales. Dos veces al año los empleados valoran y eligen a su propio jefe en función de los objetivos conseguidos.	Medio
Trabajo en equipo	Todo funciona a través de equipos tanto permanentes como temporales. Ni siquiera existen tabiques que separen despachos o departamentos.	Alto
Información compartida	Toda la información es compartida y entendida por los empleados; sobre todo información financiera y de gestión.	Alto
Seguridad en el empleo	Existe alta seguridad de los trabajadores en los puestos de trabajo	Alto

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Semco.

la que pasa la organización. De esta manera se ejerce el estilo de liderazgo necesario para cada tipo de estrategia (Ibrahim y Kelly, 1986). En la valoración del desempeño, la literatura propone una valoración en función del rendimiento de cada empleado. Pero en Semco la valoración la fija el empleado. Son ellos quienes establecen sus propios sistemas de control.

### Compromiso percibido por los empleados

En este apartado se ha utilizado una adaptación de la escala propuesta por Eisenberger *et al.* (1986). Estos autores utilizan la expresión "apoyo organizativo percibido" para describir el grado en que los trabajadores consideran que el modelo de gestión les proporciona los medios y la información necesarios para realizar de forma adecuada su trabajo, valora su aportación y se preocupa por su bienestar. La escala original es de 36 indicadores, pero existen estudios posteriores que reducen significativamente este número (Eisenberger *et al.*, 1990).

Los indicadores son los siguientes:

- Se ponen en marcha acciones para identificar las necesidades de recursos e información de todo el personal.
- La empresa comunica formalmente su política y estrategia a todos sus empleados.
- La dirección comunica y reconoce formalmente los logros de sus colaboradores.
- Se establecen procedimientos para conocer la opinión y satisfacción de los empleados.
- Directivos y supervisores permiten a los empleados tener una alta autonomía y autocontrol sobre sus actuaciones.

Las valoraciones realizadas se muestran en la siguiente tabla a modo de metamatrices, tal y como se propone en la literatura (Miles y Huberman, 1984) para, de esta manera, ordenar mejor la información recogida y poder llevar a cabo un mejor análisis del mismo.

**TABLA 3. Valoración de las variables de apoyo organizativo o de compromiso.**

Compromiso con los empleados	Datos de la empresa y valoración
Acciones de identificación de necesidades de recursos e información	A través de los comités, cada empleado comunica sus necesidades y propuestas, y son evaluadas por ellos mismos. En ningún caso se consideran las cartas o escritos anónimos. Todo se hace a través de comités definidos para evaluar las situaciones y decidir sobre ellas. El área de recursos humanos dará apoyo personal a todo aquel que lo solicite, pero respeta y, por tanto, no se inmiscuye en la vida personal de cada uno.
Comunicación y reconocimiento de los logros de los empleados	Semco propone a todos sus miembros reuniones permanentes donde se habla de todo y donde se toman las decisiones, y por tanto también es democrática con respecto al liderazgo. Propone un cuestionario dos veces al año que contiene 55 preguntas y que se rellena de forma anónima por todos los que trabajan para un mismo coordinador. Se valora el respeto y la competencia. Ocupa el puesto el que recibe mejor puntuación.
Comunicación de la política y la estrategia empresarial	Todos los empleados conocen periódicamente los resultados de su unidad y de su compañía. Semco no solo espera su lectura, sino su discusión y crítica, y su posterior aportación.
Conocimiento de la opinión y satisfacción de los empleados	Semco no quiere personas que no opinen sobre la compañía; todos deben luchar cuando algo no es correcto o no es congruente con la visión de la organización. Se realiza una encuesta para que cada trabajador diga lo que piensa de su jefe inmediato. Posteriormente es discutida por cada grupo y por el comité general.
Empleados con gran autonomía y autocontrol	El personal muestra a menudo su disconformidad con respecto a algunas cuestiones. Previa argumentación de las partes, se conocen los beneficios y la participación en las decisiones de los colaboradores. Todos los trabajadores, incluidos los de la fábrica, establecen sus propias horas de trabajo, tienen acceso a toda la información financiera de la empresa y la gran mayoría vota en las decisiones corporativas más importantes.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Semco.

## Conclusiones

Se observa el alto nivel de compromiso que la empresa Semco obtiene de sus empleados. Esto se debe fundamentalmente a la gran autonomía que el empleado encuentra a la hora de realizar su trabajo y la gran información con la que cuenta. Se trata de un empleado maduro, bien informado y preparado para llevar a cabo propuestas para conseguir mejoras en su empresa.

Cabe destacar que para el desarrollo y la puesta en práctica de este modelo de gestión más descentralizado desempeña un papel importante el sistema de información, y la credibilidad y confianza entre los miembros de la empresa. Esto genera un ambiente de trabajo agradable y a la vez competitivo, donde la consecución de los resultados empresariales no entra en contradicción con el desarrollo profesional y personal del individuo.

Una vez analizada la empresa Semco, los autores de este documento establecen una serie de cuestiones que se desprenden de este estudio. En primer lugar, la empresa lleva a cabo prácticas de recursos humanos que en su mayoría corresponden con las que los autores han determinado como prácticas de alto compromiso. En estas prácticas también se observa cómo se consigue un alto grado de compromiso del empleado con la organización. Aquí los autores manifiestan que no solo se aplican determinadas prácticas de recursos humanos de forma aislada: existe una congruencia entre *prácticas de recursos humanos, diseño organizativo y principios y valores de la empresa*.

Esta congruencia interna, junto con la implementación de prácticas que son innovadoras, producen un efecto diferenciador con respecto al resto de empresas y le otorga a

la compañía una identidad propia. Esta identidad es con la que el empleado se siente comprometido y de la que forma parte, y además es la que genera que se consiga ventaja competitiva sostenible.

Generar esta identidad entre empresa y empleado es lo que diferencia a unas empresas que implantan ciertas prácticas de recursos humanos de alto compromiso y las que realmente consiguen un alto compromiso entre sus empleados. Sin esta identidad, las empresas no conseguirán que su gestión de recursos humanos genere mejores resultados, y mucho menos que sea fuente de ventaja competitiva sostenible. Para esto último, además de generar este compromiso con los empleados, es necesario conseguir una diferenciación con respecto al resto de empresas y esto se consigue únicamente llevando a cabo prácticas tanto de alto compromiso, como prácticas sumamente innovadoras y que estén en congruencia con el resto del diseño organizativo y los valores de la empresa.

En segundo lugar, hay que resaltar la importancia que tiene la disminución del uso de la autoridad formal impuesta en las empresas actuales, sin que esto ocasione una menor eficiencia y pierdan capacidad para competir en el mercado. Al contrario, hoy en día el concepto de autoridad formal empieza a tener ciertas limitaciones, y el sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba ha dado pie a un sistema en el que los empleados son más responsables de sus propias acciones y a que poseen una mayor formación. Esto provoca un liderazgo que proviene de los propios equipos de trabajo y no solo de la persona que ocupa el cargo, como ocurría anteriormente. La autoridad formal tradicional no resulta efectiva, y se hace necesario que la estructura organizacional contribuya a crear una situación

en la que el responsable pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización, ayudada por unas políticas de recursos humanos adecuadas, es una técnica para fomentar el liderazgo efectivo, que contribuye a generar una mayor flexibilidad, mayor innovación y mayor compromiso entre los empleados y con la organización.

En tercer lugar, los autores plantean que Semco lleva a cabo políticas de alto compromiso. Sin embargo, implantar estas acciones de forma individual no garantiza obtener el compromiso de los empleados. Se trata de una condición necesaria pero no suficiente. En Semco, los autores de este estudio han visto que su implantación se ha realizado con éxito y que se consigue el compromiso de los empleados porque las acciones e iniciativas surgen de los empleados y no de la alta dirección y esto facilita su implementación.

Las prácticas han de ser las más adecuadas para la plantilla. Por ese motivo la política de recursos humanos no se tiene que orientar únicamente a conseguir el compromiso de los empleados, sino que tiene que partir de un análisis previo de las necesidades de ellos.

Cuando estas políticas están orientadas a las necesidades de los empleados, es cuando generan un alto compromiso entre ellos y la organización. Pero este hecho aislado no produce una ventaja competitiva en Semco, sino que sería la fuente o el origen de ella. Como se ha mencionado antes, lo que realmente genera una ventaja competitiva sostenible es que se implementen políticas que sean innovadoras y diferentes del resto de empresas, para que de esta forma se origine una cultura y una identidad propias en la organización. Esto se puede traducir en mayor flexibilidad y capacidad para reaccionar y adaptarse a los cambios del entorno, porque sus empleados así lo entienden y perciben como necesario y se comprometen con ello.

Para finalizar, los autores consideran oportuno comentar que el enfoque contingente, en Semco, que propone el mejor ajuste entre prácticas y estrategia, no se cumple ya que durante su desarrollo estratégico ha modificado su estrategia sin variar sus prácticas y ha conseguido excelentes resultados. Tampoco este estudio valida el enfoque universalista o de "mejores prácticas", pero no entra en conflicto con él sino que lo completa; habría que añadir "mejores prácticas para estos empleados en este momento". Por tanto, el enfoque configurativo es el que más se adapta a los resultados de esta investigación estableciendo un modelo holístico donde nuevas variables entran en juego. En Semco, el papel del diseño organizativo, la eliminación de la autoridad formal impuesta y la creación de una identidad propia han favorecido la creación de una ventaja competitiva para la empresa sostenible en el tiempo.

A partir de aquí podrían iniciarse varias investigaciones, en gobierno corporativo, en cuanto a las restricciones originadas en el uso de la autoridad formal, y posiblemente en desarrollos de nuevas arquitecturas organizacionales.

## Referencias bibliográficas

- Abbey, A. & Dickson, J. W. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26, 362-368.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M. & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Alston, J. P. (1986). *The American Samurai: Blending American and Japanese Managerial Practices de Gruyter*. New York: Walter de Gruyter.
- Amsa, P. (1986). Organizational culture and work group behavior: An empirical study. *Journal of Management Studies*, 23, 347-362.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, PA: Addison-Wesley.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Bae, J. & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategy in Korea: impact on firms performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Barney, J. B. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barroso Castro, C., Martín Armario, E. & Sánchez del Río Vázquez, M. E. (2005). Consequences of market orientation for customers and employees. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 646-675.
- Baucus, M. S. & Near, J. P. (1991). Can Illegal Corporate Behavior be Predicted? An Event History Analysis. *Academy of Management Journal*, 34, 9-36.
- Baucus, M. S. & Beck-Dudley, C. L. (2005). Designing Ethical Organizations: Avoiding the Long-Term Negative Effects of Rewards and Punishments. *Journal of Business Ethics*, 56.
- Bayo, A. & Merino, J. (2001). Quality management and high performance work practices: do they coexist? *International Journal of Production Economics*, 73(3), 251-260.
- Bayo Moriones, A. & Merino Díaz de Cerio, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 227-246.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Beltrán Martín, I., Roca Puig, V., Escrig Tena, A. & Bou Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Bessant, J. (2003). *High-involvement innovation: building and sustaining competitive advantage through continuous change*. Chichester, West Sussex, England: John Wiley and sons Ltd, the Atrium, Southern Gate.

- Blackburn, R. & Rosen, B. (1993). Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies. *Academy of Management Executive*, 7(3), 49-66.
- Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Tesis doctoral. Universitat de les Illes Balears.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 3, 123-140.
- Boxall, J. P., & Steeneveld, M. (2002). Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engineering Consultancies. *Journal of Management Studies*, 36(4), 443-463, DOI: 10.1111/1467-6486.00144
- Boyle, R. & Bonacich, P. (1970). The development of trust and mistrust in mixed-motive games. *Sociometry*, 23, 123-139.
- Bryson, A., Forth, J. & Kirby, S. (2005). High-involvement management practices. Trade Union Representation and workplace performance in Britain. *Scottish Journal of Political Economy*, 52, 451-491.
- Camps Torres, J. & Luna Arocas, R. (2008). Prácticas de alto rendimiento: su medición y su relación con la performance empresarial. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 35, 113-137.
- Cappelli, P. & Crocker-Heftel, A. (1996). Distinctive human resources are firm's core competencies. *Organizational Dynamics*, 24(3), 7-22.
- Cappelli, P. & Neumark, D. (2001). Do high-performance work practices improve establishment level outcomes? *Industrial and Labour Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Cardy, R. L. & Dobbins, G. H. (1996). Human Resource Management in a Total Quality Organizational Environment: Shifting from a Traditional to a TQ HRM Approach. *Journal of Quality Management*, 11, 5-20.
- Céspedes, J. J., Jerez, P. & Valle, R. (2005). Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 24, 29-56.
- Chakravarthy, B. S. & Lorange, P. (1991). *Managing the Strategy Process*. Englewood, Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Clinard, M. B. (1998). *Corporate Ethics and Crime: The Role of Middle Management*. Beverly Hills: Sage.
- Cohen, D. V. (1993). Creating and Maintaining Ethical Work Climates: Anomie in the Workplace and Implications for Managing Change. *Business Ethics Quarterly*, 3, 343-358.
- Colby, A. & Kohlberg, L. (1987). *The Measurement of Moral Judgment, Theoretical Foundations and Research Validation*, Vol. I. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Dasgupta, P. (1988). Trust as a commodity. In Gambetta, D. (Ed.). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 49-72). New York: Basil Blackwell.
- De Saá, P. & García, J. M. (2001). El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades organizativas: una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorros españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 8, 109-136.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Delaney, J. y Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organisational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949-969.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- Delery, J. E. & Doty, H. (1996). Modes of theorizing in strategic in strategic human resource management: test or universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Denison, R. D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley.
- Duncan, R. B. & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. In Staw, B. (Ed.). *Research in Organizational Behavior* (pp. 75-123). Greenwich, CT: JAI Press.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. & Frink, D. D. (1999). Human resources management: some new directions. *Journal of Management*, 25, 385-415.
- Folger, R. & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fort, T. L. (1997). The Corporation as Mediating Institution: An Efficacious Synthesis of Stakeholder Theory and Corporate Constituency Statutes. *Notre Dame Law Review*, 73, 173.
- Garfield, C. (1992). Equipos inteligentes: la autodirección en acción (pp. 169-175). México: McGraw-Hill.
- Gómez Rodríguez, C. (2001). *Retórica y significados en el cambio organizativo: la introducción de nuevas ideas de gestión en una empresa de los Estados Unidos*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- González Álvarez, N. & Nieto Antolín, M. (2007). El papel de la ambigüedad causal como variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y los resultados corporativos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(4), 107-126.
- Gordon, G. G. (1985). The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance, en Kilmann *et al.*, Gaining control of the corporate culture. San Francisco: Jossey-Bass, (pp. 103-126).
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Guthrie, J. P., 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*, 13(1), 183-197.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995). *Competiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- Hartley, J. (1994). Case studies in organizational research. In Casell, C. & Symon, G. (Eds.). *Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 208-229). London: Sage Publications.

- Haspeslagh, P. (1986). Conceptualising the strategic process in diversified firms: The role and nature of the corporate influence process. INSEAD working paper 86/09.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E. & Schlesinger, L. (March-April, 1994). Putting the Service Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 164-174.
- Hill, C. W. & Jones G. R. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado* (6a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 673-703.
- Huselid, M. A. & Becker, B. E. (1996). Methodological Issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3), 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*, 40(1), 171-188.
- Ibrahim, A. B. & Kelly, J. (1986). Leadership style at the policy level. *Journal of General Management*, 11(3), 36-45.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C. & Strauss, G. (1996). What works at work: overview and assessment. *Industrial Relations*, 35, 352-332
- Jackson, S. & Schuler, R. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review Psychology*, 46, 237-264.
- Johnston, H. R. (1976). A new conceptualization of source of organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 21, 95-103.
- Killian, K. & Pérez, F. (1998). Ricardo Semler and Semco S.A. *A case prepared for Thunderbird*. The American Graduate School of International Management.
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hunday Motor. *Organization Science*, 9(4), 506-521.
- Kim, W. C. & Mauborgne R. (1993). Procedural justice theory and the multinational corporation. In Ghoshal, S. & Westney, D. E. (Eds.). *Organization Theory and the Multinational Corporation* (pp. 237-255): New York, St Martin's Press.
- Kofman, F. & Senge, P. M. (1993). Communities of commitment: the heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), 4-23.
- Latham, G. P. & Locke E. A. (1979). Goal setting —A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: creating the high-involvement organization*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Lawler, E. E. (1986). Reward systems and strategy. In J. R. Gardner, R. Rachlin, and H. W. Sweeny (eds.), *Handbook of strategic planning* (pp. 10.1-10.24), New York: Wiley.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lee, J. & Miller, D. (1999). People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, 20, 579-593.
- Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13, 454-470.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-68
- Leonard-Barton, D. (1992). The factory as a learning laboratory. *Sloan Management Review*, 34(1), 23-38.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. J. (1985). Social atomism, holism and trust. *The Sociological Quarterly*, 26, 455-471.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation. Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57, 405-413.
- Luna, R. & Camps, J. (2008). Prácticas de alto rendimiento: un enfoque configuracional aplicado al caso español. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18, 243-257.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Marchington, M. & Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *The International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104-1121
- Martí Audí, N. (2008). *High commitment human resource practices in spanish call centres. Nature, sources and effects on voluntary turnover*. Tesis doctoral, Universitat Rovira i Virgili.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis. A sourcebook of new methods*. Beverly Hills: Sage.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 31(1), 36-52.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24, 589-589.
- Mohr, R. D. & Zoghi, C. (2008). The high-involvement work design and job satisfaction. *Industrial and Labor Relations Review*, 61(3), 275-296.
- Morales Gutiérrez, A. C. (2002, abril). El imaginario social de la participación y el modelo cooperativo como arquetipo empresarial "tipo O". *Ciriec*, 40, 43-71.
- Morgan, R. E. & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimension of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1051-1073.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C. (1996). *A current review of knowledge management best practice*. Knowledge Management 96 Conference, Business intelligence, London.
- Oakland, J. S. (2004). *Oakland and Quality Management*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Ordiz, M. (2000, septiembre). Efectividad universal y contingente de las prácticas de recursos humanos: un estudio aplicado a la estrategia competitiva. X Congreso Nacional de Acade, Oviedo.
- Ordiz, M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 247-265.
- Ordiz, M. (2004). Análisis de la efectividad de las prácticas de recursos humanos en la empresa española. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(4),73-86
- Ordiz Fuertes, M. & Fernández Sánchez, E. (2003). High-involvement practices in human resource management: concept and factors



- that motive their adoption. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 511-529.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173-188.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Paine, L. S. (1994, March-April). *Managing for Organizational Integrity* (pp. 106-117). Harvard Business Review.
- Peters, T. (1992). *Liberation Management*. New York: Alfred A. Knopf.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9-28.
- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Pflaeging, N. (2006). *Beyond Budgeting - Un modelo de gestión de alto desempeño para el siglo 21*. Harvard Business Review, edición América Latina, Panamá.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2001, March). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 63-78.
- Powell, I., Montgomery, M. & Cosgrove, J. (1994). Compensation Structure and Establishment Quit and Fire Rates. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33(2), 229-248.
- Richard, O. C. & Johnson, N. B. (2001). Strategic Human Resource Management Effectiveness and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 299-310.
- Roca Puig, V., Escrig Tena, A. B. & Bou Llusar, J. C. (2002). Compromiso con los empleados y estrategia competitiva: un análisis intersectorial de su repercusión en los resultados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 267-289.
- Roche, W. K. (1999). In search of commitment-oriented human resource management practices and the conditions that sustain them. *Journal of Management Studies*, 36, 653-678
- Ruiz de Olabuena, J. I., Aristegui, I. y Melgosa, L. (1998). Cómo elaborar un proyecto de investigación social. *Cuadernos monográficos del ICE*, 7.
- San Martín Gutiérrez, S. (2005). *El compromiso organizacional. Dimensiones y antecedentes*. Comunicación. XVII EMARK. Madrid.
- Sánchez Quirós, I. (2004). The creation of employee commitment in Spanish hotels through cultural practices. *Management Research*, 2(2), 175-192.
- Sashkin, M. (1984). Participative management is an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 12(4), 5-22
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schlesinger, L. & Heskett, J. (1991, Spring). Breaking the cycle of failure in service. *Sloan Management Review*, 23(3), 17-28.
- Schneider, B. (1985). Organizational Behaviour. Annual Review of Psychology. *Organizational Climate and Culture*, 64, 361-388.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987a). Linking competitive strategy with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987b). Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *Human Resource Planning*, 10(3), 125-141.
- Semler, R. (1990). Cómo dirigir sin directores: una revolución en la gestión de empresa. *Harvard Deusto Business Review*, 2º trimestre.
- Semler, R. (1994, enero-febrero). ¿Por qué mis ex empleados aún trabajan para mí? *Harvard Business Review*.
- Semler, R. (2004). *El fin de semana de siete días: cambiar la forma de trabajar*. Nueva York: Warner Books
- Semler, R. (2007, July/August). Out of this World: Doing things the SEMCO way. *Global Business and Organizational Excellence*, 13-21.
- Shneider, B. & Bowen, D. (1993). The service organization: human management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Staw, B. M. & Szawajkowski, E. (1975). The Scarcity - Munificence of Organizational Environments and the Commission of Illegal Acts. *Administrative Science Quarterly*, 20, 345-354.
- Tagiuri, R. & Litwin, G. H. (Eds.). (1968). *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Cambridge, MA: Harvard Business School: Division of Research.
- Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N. A. & Beechler, S. (2008). Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 501-527.
- The Semco Business Model (2010). <http://dotsub.com/view/c5946f57-8f5e-4e5b-be2d-b89a14b6d245>
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "Interpretative" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human management: a reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34, 53-73.
- Tsai, Y. & Wu, S. (2006). Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality. *Service Systems and Service Management*, 2(25/27), 1292-1298.
- Tzafir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *Internacional Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = competente x commitment. *Management Journal*, 4, 15-26.
- Valle, R., Martín, F., Romero, P. M. & Doland, S. L. (2000). Business strategy work processes and human resource training: are they congruence? *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 283-297.
- Vanderburg, D. (2004). The Story of SEMCO: The Company that Humanized Work. *Bulletin of Science Technology Society*, 24, 430.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63, 77-84.
- Weewardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15-36.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Williams, A. P. (2001). A belief-focused process model of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 38(1), 67-85.
- Williams, B. (1988). Formal structure and social reality. In Gambetta, D. (Ed.). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 3-13). New York: Basil Blackwell.
- Wood, S. & Albanese, M. T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32, 215-247.
- Wood, S. & de Menezes, L. M. (2008). Comparing perspectives on high involvement Management and organizational performance across the British economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 639-682.
- Wright, P. & MacMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.

- Yin, R. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 28, 58-65.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research, Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2003). *Designing Case Studies en Case Study Research*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.
- Zatzick, C. D. & Iverson, R. D. (2006). High-involvement management and workforce reduction: competitive advantage or disadvantage? *Academy of Management Journal*, 49(5), 999-1015.
- Zimmerman, M. A. & Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16, 725-750.