

DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: UNA APROXIMACIÓN A LA REALIDAD URUGUAYA

DIFFICULTIES IN IMPLEMENTING MODELS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: AN APPROACH TO THE URUGUAYAN REALITY

Fernando Neira

Universidad Católica del Uruguay, Uruguay

Resumen: En este artículo presentamos los resultados preliminares de una investigación en curso, sobre las dificultades existentes en Uruguay para la implementación de Modelos de Gestión de RR.HH. en las empresas.

Se realizó un trabajo de campo sobre los Modelos de gestión aplicados en un sector de actividad y su impacto sobre la estrategia del negocio, llegando a tres hipótesis de trabajo cuyo análisis preliminar es motivo de esta comunicación:

Una referida a la filosofía empresarial predominante en la Alta Dirección de las empresas uruguayas que impide visualizar, que una adecuada gestión del Capital Humano constituye un elemento clave para el logro de la Estrategia de Negocio.

Una segunda hipótesis que se centra en que la Gestión de RR.HH. no se realiza mediante la utilización Modelos de Gestión sino, a través de una variada serie de herramientas que no necesariamente forman parte de un Sistema o Modelo mayor.

Una última hipótesis que refiere a como las Relaciones Laborales condicionan la implementación de sistemas o modelos de gestión integral del Capital Humano.

Palabras clave: *capital humano, modelos de gestión.*

Abstract: In this paper we present the preliminary results of an ongoing investigation concerning the difficulties in Uruguay to implement HR management models in Uruguayan companies.

We conducted a field study on the management models applied in a sector and their impact on business strategy, reaching three working hypotheses:

The first hypothesis refers to the prevailing business philosophy in the Senior Management teams of Uruguayan companies which prevents viewing the proper management of human resources as a key element in achieving business strategy.

A second hypothesis focuses in the fact that HR management is not conducted according to management models but, through a wide range of tools that are not necessarily part of a larger system or model.

A final hypothesis concerns the influence of labor relations influence in the implementation of integrated management of human capital systems or models.

Keywords: *human capital, management models.*

Correspondencia: Fernando Neira. Facultad de Psicología, Universidad Católica del Uruguay. Correo Electrónico: fneira@ucu.edu.uy.

INTRODUCCIÓN

La experiencia mundial, la literatura especializada y algunos ejemplos puntuales en nuestro país, confirman el impacto positivo que tiene la gestión del capital humano de las organizaciones a partir de Modelos integrales, sobre el resultado de las empresas, el grado de satisfacción de clientes y funcionarios y la consideración de la sociedad. (Becker, 1964).

Esta publicación es la primera de una investigación que estamos realizando sobre las dificultades de implementación de tales Modelos de Gestión en las empresas de nuestro país.

Es la continuación de un estudio de campo que realizamos en el sector curtiembres sobre las formas de gestión del capital humano y su impacto en el logro de la estrategia organizacional. Se intentaba en esa instancia visualizar las características y resultados de los modelos que aplicaban las empresas más exitosas en ese rubro de actividad. Sin embargo, la realidad nos dejó constancia de que:

1. Existe una clara ausencia de modelos integrales de gestión del capital humano. Las empresas utilizan herramientas parciales y aleatorias para el gerenciamiento de las personas, divorciadas de la gestión de las relaciones laborales y/o la gestión de la calidad, generalmente no cuantificadas en sus efectos y sin retorno para los funcionarios.
2. Se presenta una clara resistencia de las direcciones a definirse por un Modelo de Gestión, pese a los modernos estudios y a las exitosas experiencias a nivel mundial que muestran el positivo impacto que tiene sobre los resultados organizacionales, el manejo profesional del capital humano desde una mirada sistémica. Deming (1989).
3. El factor sindicalización tiene una poderosa incidencia sobre la implementación de instrumentos de gestión y/o la posibilidad de volcarse a Modelos de gestión integrales.

CONSIDERACIONES Y OBJETIVOS

Si el trabajo humano es central a la vida humana, a su desarrollo individual y a las posibilidades de realización de las personas, el trabajo en el marco de las empresas explica en gran medida el desarrollo alcanzado por la civilización en los últimos siglos. La gestión del talento humano en las organizaciones, resulta el punto medular de sus posibilidades de satisfacer los objetivos empresariales y por ende sus expectativas de rentabilidad y sobrevivencia. Personas, empresas y la sociedad toda, pueden mejorar, en tanto las sinergias alcanzadas en el seno de las organizaciones sean más eficaces, permitiendo resultados de mayor calidad para todos. Estudiar las mejores prácticas y analizar los modelos más exitosos, puede brindar instrumentos de probada eficiencia, que ameriten ser emulados.

Trabajo y persona

El trabajo humano es uno de los ejes fundamentales de la vida humana adulta y una de las principales fuentes de realización y en su defecto de frustración y angustia de la persona.

“... el trabajo lleva en sí un signo particular del hombre y de la humanidad, el signo de la persona activa en medio de una comunidad de personas: este signo determina su característica interior y constituye en cierto sentido su misma naturaleza.” Juan Pablo II (1981).

“En el marco de un panorama sucinto no se puede apreciar de una manera suficientemente satisfactoria el valor del trabajo para la economía libidinal y para la estructuración del psiquismo. Ninguna otra técnica para la conducción de la vida liga al individuo tan firmemente a la realidad como la que permite el trabajo.” Freud, S (1929).

En este plano de análisis, comprender la realidad psíquica del hombre en situación de trabajo y de las organizaciones, en tanto entorno de su desempeño, es fundamental para la comprensión integral de la persona, especialmente de la persona que padece.

Trabajo y Sociedad

El trabajo humano y la trama relacional en la que se despliega, es asimismo fundamental para la construcción de la trama social, la prosperidad de las sociedades y la felicidad de las naciones.

“... el trabajo humano es una clave, quizá la clave esencial, de toda la cuestión social, si tratamos de verla verdaderamente desde el punto de vista del bien del hombre. Y si la solución,

o mejor, la solución gradual de la cuestión social, que se presenta de nuevo constantemente y se hace cada vez más compleja, debe buscarse en la dirección de 'hacer la vida humana más humana', entonces la clave, que es el trabajo humano, adquiere una importancia fundamental y decisiva" Juan Pablo II (1981).

"No obstante el trabajo es poco apreciado por los seres humanos como guía a la felicidad. Uno no se esfuerza hacia él como hacia las otras posibilidades de satisfacción y de esta natural aversión de los hombres al trabajo derivan los más difíciles problemas sociales". Freud, S (1929).

Empresa y personas

Tanto las posibilidades de realización de la personas, como los niveles de prosperidad y sano desarrollo de las sociedades, se juega en las empresas, lugar de trabajo por excelencia. Las personas son en ellas el factor clave de su éxito o fracaso. Si bien el capital, la tecnología, el know how y los entornos juegan un importante papel, tanto desde la literatura especializada como desde las experiencias empresariales más exitosas del mundo se confirma la importancia clave del ser humano en el logro organizacional. Ishikawa (1986).

Desde nuestra práctica profesional visualizamos claramente cómo las emociones, las alegrías, las tristezas, las dificultades y los logros de cada persona, contribuyen en su performance cotidiana y en su rendimiento específico y como esto a su vez, impacta en los equipos que el individuo concreto integra, generando sinergias o distorsiones que potencian o entorpecen la eficiencia de los grupos.

Desde nuestra experiencia en la gestión organizacional, son claramente visibles los efectos de la inteligencia emocional de las personas. Percibimos de forma patente como el respeto y la delicadeza con que se las trata, inciden sobre su desempeño y su posibilidad de sinergias. O por el contrario, como su ausencia obstaculiza las posibilidades de empatía y genera comportamientos reactivos, defensivos en unos casos, agresivos en otros, empobrecidos en todos.

Empresas, resultados y personas

Parece evidente considerar que toda organización con fines de lucro tiene como horizonte la búsqueda de resultados que justifiquen la inversión y den por ende, satisfacción a sus accionistas. Es de suponer que a los efectos de tales logros, las organizaciones desarrollan Estrategias de Negocio.

En el marco de dichas Estrategias, integradas por Planes, cronogramas, etc., se define el lugar y la función que cada aspecto o componente organizacional debe cumplir y las características de la interacción que se espera tengan, con el resto de los aspectos y componentes considerados. Naturalmente debe prever las necesidades de materia prima, el monto del capital de giro, las características de la maquinaria, su ritmo y sus volúmenes de producción, definir el porcentaje de mercado necesario para lograr puntos de equilibrio y por tanto la fuerza de ventas requerida, etc.

En ese marco, el capital humano es uno de los factores clave que puede acelerar o detener las posibilidades para que tales logros se realicen de manera segura y permanente. Sin el acompañamiento adecuado de este factor, todos los demás, armonizados inteligentemente en el Plan Estratégico, no son viables y pueden llegar efectivamente a no ponerse en marcha.

Empresas y gestión de personas

Algunas empresas se interrogan acerca de cómo lograr que los funcionarios "no sean obstáculo" para el desarrollo de su estrategia. Como se puede "obligarlos" dentro del marco legal, para que efectivamente hagan, lo que se necesita que hagan, de acuerdo al Plan de

Negocios establecido. Como conseguir que a cambio del salario que se les paga, se reciba la tarea que se pacto en el contrato de trabajo que iban a realizar. Como lograr que no sean un freno, que no “ocupen” la organización deteniéndola, ni el tiempo organizacional entorpeciéndolo. En una palabra, como hacer para que no molesten y se limiten a hacer lo que se les pide.

Otras organizaciones por su parte, han comenzado a comprender que los funcionarios tienen emociones y capacidad intelectual y que de acuerdo al respeto y al estímulo que encuentren para esos dos aspectos esenciales de sí mismos, estarán dispuestos a entregar sus habilidades y competencias en beneficio de un mejor desempeño general. Por ello, han comenzado a introducir herramientas de gestión de su capital humano, han comenzado a visualizar a diferentes ritmos, la importancia del buen manejo de ese factor.

Gestión de personas y Modelos

Visualizar la importancia clave del factor humano, introduce en las organizaciones la necesidad de gestionarlo profesionalmente, en forma sistemática, mediante el uso de herramientas específicas, generando prácticas de eficiencia probada para el logro de un mejor desempeño y una mayor satisfacción de las personas que integran nuestras empresas.

Estas inquietudes acerca de la gestión de las personas y la búsqueda de instrumentos para su desarrollo eficiente, consolidan la necesidad de organizar, construir, tomar, imitar, etc. un “Modelo” de gestión de Recursos Humanos, que permita gestionar el Capital Humano de la organización.

En este sentido, muchas organizaciones en nuestro país, tímidamente unas, con avidez otras, han comenzado a introducir fuertes cambios en sus prácticas de gestión del capital humano. Algunas se están planteando por primera vez la necesidad de encarar la cuestión de una manera diferente. Muchas han creado la figura de la Gerencia de RR.HH. para ampliar el alcance de la antigua Oficina de Personal, encargada básicamente de la liquidación de sueldos entre otros aspectos administrativos. Alles (2000).

A nivel de la enseñanza, las carreras vinculadas se han desarrollado aceleradamente frente a una creciente demanda que intenta aprender conocimientos novedosos y conocer experiencias exitosas, sobre un área aún virgen, pero cada vez más relevante y visualizada crecientemente como clave para la performance de cualquier desempeño organizacional.

Modelos “ganar – ganar” / “ganar – perder” Covey (1997)

Una clara y fuerte concepción marxista ha sesgado la mirada del sindicalismo uruguayo a lo largo de su historia. El concepto de lucha de clases ha estado y sigue estando presente en sus documentos, estrategia y modo de relacionamiento. Pero la misma concepción, por efecto de una conducta refleja, también ha dominado y domina al sector empresarial.

Las relaciones laborales han estado y están a cargo de abogados. Independientes de la oficina de RR.HH. Paralelos a la gestión de las personas.

“Si ellos ganan, nosotros perdemos”, parece ser una consigna, en general compartida por los dos términos de la relación laboral: empresarios y trabajadores.

Modelos de gestión y dificultades de implementación

Pese a los avances y los cambios, la implementación de Modelos de Gestión, Manganelli (1995), exitosos en otras partes y en algunas organizaciones locales, o su adaptación al medio local, no se ha desarrollado con la celeridad esperada.

Existen importantes dificultades para visualizar las virtudes de tales modelos e importantes resistencias para su implantación o estudio.

Identificar dichas dificultades puede arrojar luz sobre los caminos posibles para que las empresas uruguayas, ámbito de generación de riqueza y satisfacción de necesidades, espacio de realización de las personas, puedan gestionar uno y otro, de un modo económicamente más eficiente y humanamente más pleno.

Identificar las dificultades para la implementación de modelos de gestión

Nuestra investigación recorre los primeros pasos en el camino de identificar las características del liderazgo en las empresas uruguayas. Se procura confirmar la hipótesis que la filosofía predominante, obstaculiza la visualización de la importancia de la gestión profesional del capital humano en base a Modelos integrales.

Intenta caracterizar como se desarrollan las prácticas en las organizaciones, sus formas distintivas, dificultades e impactos, de forma de comprender los elementos que favorecen y los que impiden la generación de modelos de gestión integrales que den lugar a espacios para el protagonismo y empoderamiento de los funcionarios, eficientes para su propio desarrollo humano y los resultados organizacionales. Deming (1989).

Procura analizar la vinculación o divorcio entre la gestión de recursos humanos y las prácticas en materia de relaciones laborales, y en que medida estas últimas obstaculizan las posibilidades de la primera.

MÉTODO

Participantes

Participaron de la investigación:

- 117 gerentes de Recursos Humanos de empresas de mediano y gran porte (Tabla 1).
- 5 directores de empresas de gran tamaño y
- 1 miembro de la dirección de la Cámara de Industrias¹.

También participaron:

- 5 dirigentes sindicales y
- 1 miembro del Secretariado Ejecutivo del PIT-CNT².
- 3 negociadores del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en los Consejos de Salarios³ y
- 1 miembro de alta jerarquía de dicho Ministerio.
- 3 gerentes de Recursos Humanos de Consultoras multinacionales de primera línea en nuestro país y
- 1 consultor independiente, académico reconocido en el medio.

¹ *La Cámara de Industrias del Uruguay es la entidad empresarial representativa del sector industrial del país, constituida el 12 de noviembre de 1898 con el objeto de promover los intereses de la industria nacional, la defensa de sus derechos y estimular el desarrollo industrial del país.*

² *El Plenario Intersindical de Trabajadores-Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT) es la única central sindical de Uruguay.*

³ *Órganos de integración tripartita (empresarios, trabajadores y gobierno), creados por Ley 10.449, mediante el mecanismo del diálogo social, establecen salarios mínimos, categorías y otros beneficios.*

Tabla 1

Criterio de clasificación de empresas en el Uruguay

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS NETAS ANUALES hasta	ACTIVOS MÁXIMOS hasta
Micro Empresa	1 a 4 personas	USD 60.000	USD 20.000
Pequeña Empresa	5 a 19 personas	USD 180.000	USD 50.000
Mediana Empresa	20 a 99 personas	USD 5.000.000	USD 350.000

Instrumentos

a) *Encuesta a Gerentes de Recursos Humanos.* Se aplica encuesta entre responsables de Gestión del Capital Humano de 117 empresas del país.

La encuesta recoge la opinión de 82 participantes en el Congreso de la Asociación de Profesionales Uruguayos de Gestión Humana (ADPUGH), y de 35 responsables de gestión del capital humano que fueron seleccionados en un muestreo por conveniencia.

La muestra puede considerarse como representativa del segmento más comprometido y moderno dentro del universo de Gerentes y/o responsables de RR.HH. del país y esta situación debe considerarse especialmente a la hora de evaluar los resultados.

La encuesta indagó a partir de trece preguntas, el rol que la gestión del capital humano ocupa en las empresas encuestadas, características de implementación de sus sistemas de gestión, al tiempo que el papel de la dirección y la incidencia de las relaciones laborales en esa situación (Tabla 2).

Tabla 2

Preguntas formuladas en la encuesta y sus cruzamientos

los 13 aspectos indagados:	y las características de las organizaciones encuestadas:
Las Relaciones Laborales y el Dpto. de Gestión Humana ¿son dirigidos por la misma gerencia?	Empresas sindicalizadas
Para el desarrollo de su Gestión Humana su empresa aplica: I. un Sistema Integrado II. utiliza un conjunto de Herramientas	Sindicalizadas con menos de 150 funcionarios
Su Sistema de Gestión Humana ¿está inspirado en una Escuela, Corriente o Autor específico?	Sindicalizadas con más de 151 funcionarios
El Sistema implementado: 1. tuvo una fecha de instrumentación definida o 2. se fue diseñando a lo largo del tiempo	Empresas Nacionales
La introducción del Sistema de Gestión utilizado responde: 1. A la Estrategia de la Dirección 2. A Sugerencia de los responsables de Gestión Humana	Empresas Nacionales sindicalizadas
¿Existen en su empresa indicadores que puedan cuantificar la gestión del Capital Humano?	Empresa multinacional
De existir dichos indicadores, ¿son compartidos con todos los funcionarios?	Empresas multinacionales sindicalizadas
¿Existe en su empresa algún tipo de correlación medible entre logro de objetivos y beneficios variables otorgados?	Giro principal: Servicios
¿La Dirección de la empresa afecta los recursos necesarios a la Gestión del Capital Humano?	Giro principal: Producción
El responsable de la Gestión Humana (Gerente /Director/ Jefe) ¿participa con la Dirección de la empresa en el diseño de la Estrategia de la empresa?	En mercado de poca competencia
El contenido de las herramientas del Sistema, I. lo hace únicamente el Área de Gestión Humana II. participan otros niveles de la Organización a través de Talleres o metodología similar	En mercado de mucha competencia
¿La empresa realiza Encuesta de Clima Organizacional?	Facturación mayoritaria en mercado interno
En su opinión: ¿En el Uruguay las empresas visualizan la Gestión Humana como una parte sustantiva, a la hora de elaborar la Estrategia del negocio?	Facturación mayoritaria en mercado externo

b) *Entrevista*. Al resto de los participantes de la investigación (20), que representan como protagonistas de primer nivel al actor empresarial, al sindical, al gubernamental y a la consultoría, se les aplica un cuestionario común sobre las áreas de interés del estudio:

- Filosofía predominante en torno al negocio, la empresa, las personas.
- Concepción sobre los modelos de gestión de las personas
- Formas de gestión del capital humano utilizadas efectivamente en las empresas

Incidencia de las relaciones laborales en la implementación y alcance de las formas de gestión del capital humano implementadas.

c) *Indagación de las páginas web institucionales*. Se analizan las páginas web institucionales de todas las cámaras empresariales y de todos los sindicatos del país, a los efectos de visualizar la importancia y el lugar que ocupa la gestión de las personas en la agenda gremial.

Se analiza la propuesta de trabajo que las trece principales Consultoras que operan en nuestro país, indagando sobre la oferta que realizan al empresariado en materia de Modelos de gestión para el trabajo con su capital humano.

RESULTADOS

Encuesta a gerentes de Recursos Humanos

Respuestas generales:

El 61 % de las organizaciones gestiona las Relaciones Laborales y el Capital Humano desde una misma Gerencia.

El 68 % no tiene un Sistema de Gestión integrado sino que utiliza un conjunto de herramientas.

El 84 % no se inspira en una Escuela, Corriente o Autor específico.

El 92 % fue implementando su Sistema de Gestión a lo largo del tiempo y no registra una fecha concreta de inicio.

En el 62 % de los casos, la instrumentación responde a inquietudes de los responsables del área de RR.HH. y no a la Dirección de la empresa.

El 76 % entiende que en el Uruguay las empresas no visualizan la Gestión Humana como una parte sustantiva a la hora de elaborar la Estrategia del negocio.

El 62 % manifiesta contar con indicadores que pueden cuantificar la gestión del Capital Humano.

El 28 % comparte esos indicadores con todos los funcionarios.

El 54 % manifiesta que los beneficios variables otorgados guardan relación con el logro de objetivos.

En el 74 % de los casos se reconoce que la Dirección compromete los recursos necesarios para el área de RR.HH.

En el 62 % de las organizaciones el responsable de gestión humana participa en el diseño de la Estrategia de la empresa.

En un idéntico porcentaje el contenido de las herramientas puestas en práctica por el Sistema de Gestión se define junto a otros niveles de las organizaciones.

El 67 % de las empresas realiza Encuestas de Clima.

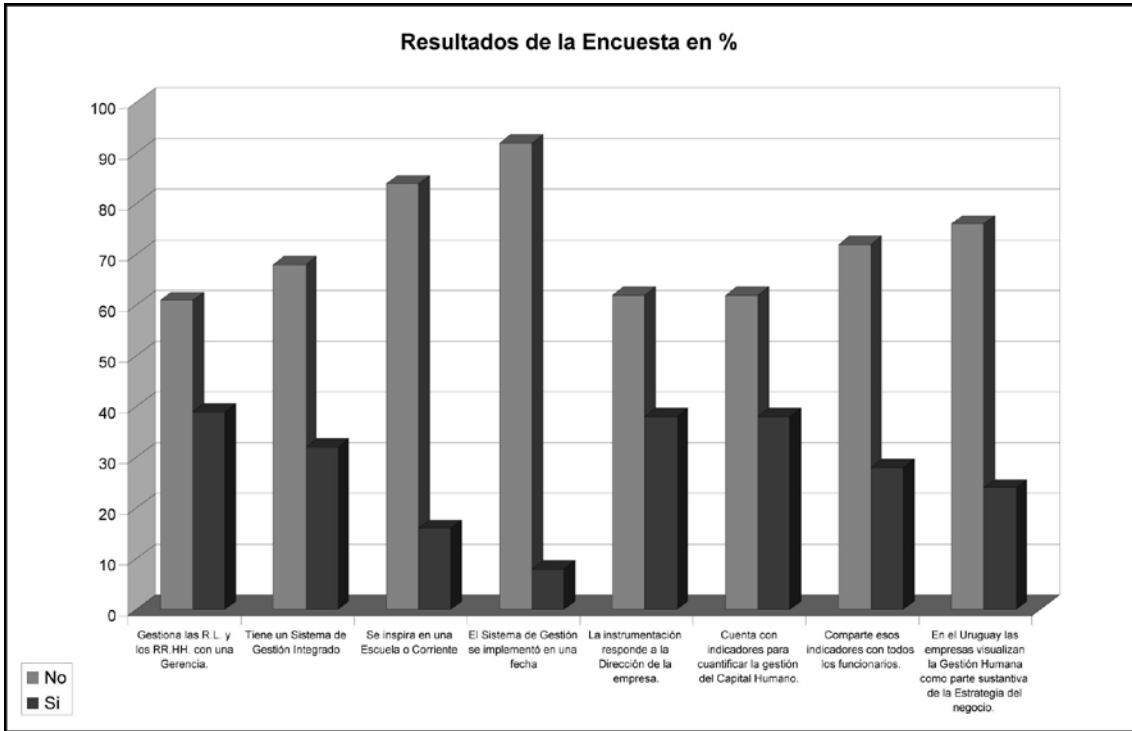


Figura 1. Resultados de la encuesta 1.

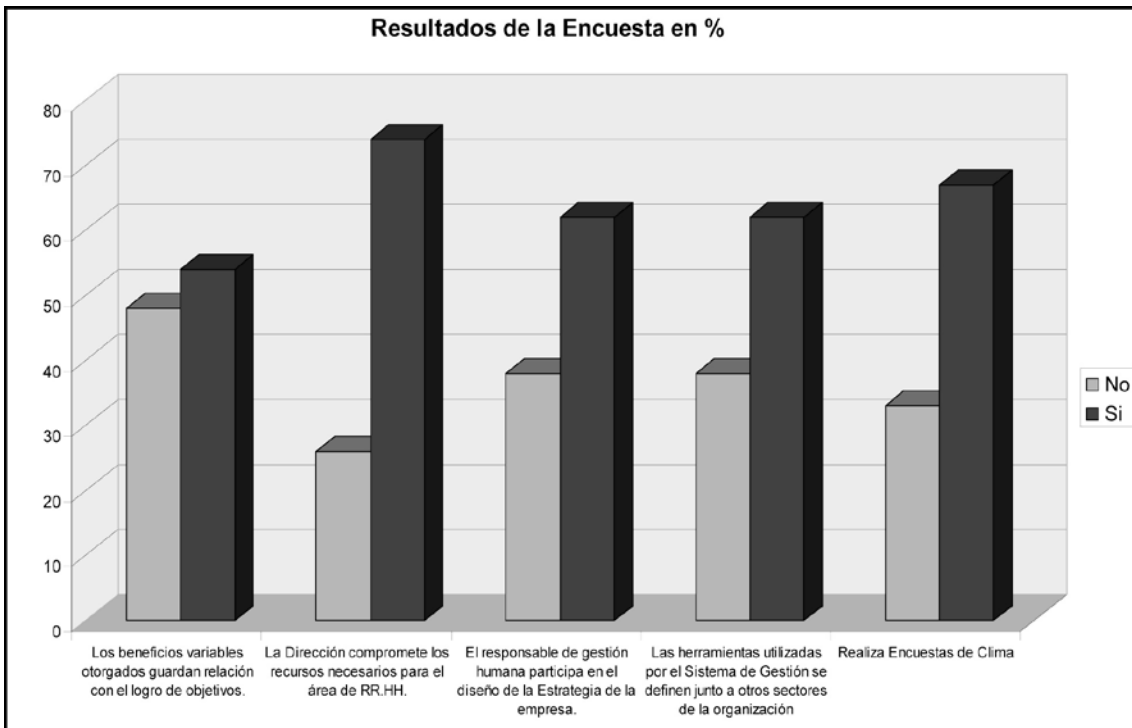


Figura 2. Resultados de la encuesta 2.

En relación a las Hipótesis planteadas

I. Compromiso de la Dirección:

Si bien el 74 % de las Direcciones compromete los recursos necesarios para el área de Gestión Humana, sólo en el 43 % de los casos han sido los inspiradores de la implementación de los instrumentos de gestión del área.

Indicadores de gestión:

El 62 % de las organizaciones manifiesta que existen indicadores que pueden cuantificar la gestión del Capital Humano, sin embargo, sólo el 28 % indica que estos son compartidos con todos los funcionarios. Se corrobora la dificultad de nuestras empresas para compartir datos claves con toda la organización. La confidencialidad se confirma como un valor implícitamente presente.

II. Ausencia de un modelo:

La aplastante mayoría de las empresas ha implementado lo que identifica como su Sistema de Gestión del Capital Humano sin inspirarse en ningún modelo, escuela o autor de referencia. Lo ha hecho en un proceso de implementación que normalmente obedece a la inspiración del responsable del área y que se va dando a lo largo del tiempo con el concurso del resto de las áreas y el acompañamiento económico de las Direcciones.

III. Relaciones Laborales:

En el 61 % de las empresas las relaciones laborales son dirigidas por la misma gerencia que lidera la Gestión Humana. Sin embargo el análisis de la prueba chi cuadrada será revelador en cuanto a la incidencia de este factor en el resto de las variables.

IV. Visión de la Gestión Humana:

El 75 % de los encuestados tiene una mirada muy pesimista del lugar que ocupa la Gestión Humana en la concepción del empresariado uruguayo. En ese porcentaje mayoritario, se entiende que dicha Gestión no se visualiza como una parte sustantiva a la hora de elaborar la Estrategia del Negocio.

Obsérvese que la pregunta indicaba si “las empresas visualizan”, comprenden, tienen en cuenta, está en su mente, la importancia de la Gestión Humana a la hora de generar la Estrategia. Podría ocurrir que pese a ser visualizada la importancia, no se le diera lugar por carencia de recursos, materiales, temporales o humanos. Sin embargo la sensación negativa apunta a una ausencia de valoración que hace a las ideas o filosofía reinante a la hora de encarar un negocio.

Entrevistas a Empresarios y Trabajadores

La coincidencia de opiniones recogidas en el ámbito empresarial y en el obrero es sorprendente en por lo menos cinco aspectos:

- La relación patronal – obrero se visualiza desde la confrontación. El paradigma, especialmente reafirmado desde los nuevos escenarios planteados a partir del 2005, muestra un esquema “ganar – perder” donde el beneficio de una parte, redundaría necesariamente en detrimento de la otra.

Aunque derivada de los respectivos focos de atención, el conflicto coloca a la contraparte en la ajenidad. La confrontación expresa la existencia de dos enfoques contrapuestos, no la presencia de ideas que pueden y deben complementarse en un proceso de mejora continua. El otro es un obstáculo para la consecución de mis fines y no un socio estratégico para su obtención.

Más eficiencia y menor salario para ser más competitivo, menos trabajo y mayores ingresos para el logro de una mejor calidad de vida, son los términos irreconciliables de una sociedad, donde la legítima aspiración del otro, se logra en detrimento de la propia y no como su consecuencia o complemento.

- En tal sentido las relaciones laborales (independientemente de ser activas o pasivas) son visualizadas como la primera y fundamental instancia de relacionamiento entre los protagonistas, en tanto escenario donde defender en provecho propio, los intereses en juego. Como consecuencia, la gestión del capital humano, ocupa un lugar secundario donde se van instrumentando aquellas herramientas que no entran en colisión o no ponen en riesgo la relación al primer plano.

- La competitividad y el éxito en el mercado es la condición para cualquier política de gestión. Contrariamente al ciclo de Edward Deming que llevó al éxito a un Japón arruinado por la guerra y que pregona la secuencia: calidad, productividad, competitividad, sobrevivencia, tanto empresarios como trabajadores uruguayos, comienzan afirmando que la competitividad y la productividad son los que podrían habilitar la posibilidad de trabajo con calidad y con sistemas de gestión participativos y modernos.

En un alto número de casos, la ignorancia sobre modelos de gestión fundados en paradigmas diferentes al de la confrontación de clases de raigambre marxista, resulta alarmante.

- El manejo de los indicadores económicos de las organizaciones es patrimonio exclusivo y excluyente de la empresa. Los números se manejan con total secreto. Se parte de supuestos e intuiciones y no de datos y hechos para la evaluación de estados de situación, posibilidades y perspectivas. Este hecho está naturalizado para todos los actores.

- Percepción de un entorno en el que no se encuentran señales discordantes. Tanto empresarios como trabajadores, visualizan a quienes en nuestro medio han transitado por procesos de gestión integrales, y en su gran mayoría lo han hecho con éxito, como moscas blancas que por diversos motivos han tenido la posibilidad de existir, pero cuyas experiencias no pueden ser imitadas. En tal sentido, ninguna de las partes manifiesta que exista a nivel social o cultural, una presión en el sentido de parecerse a los mejores.

Para muestra un botón: en el VI Forum Internacional de Management, Marketing y Negocios organizado por ADM en setiembre de 2008 en conjunto con 26 entidades empresariales y profesionales, no se dio espacio a la gestión del capital humano en las organizaciones entre sus temas centrales.

Pese a haber sido declarado de interés nacional y ministerial y convocar para la discusión de “temas urgentes de la contemporaneidad”, los temas tratados no consideraron de importancia la mirada sobre alternativas de gestión en las organizaciones. Otros temas no menos importantes, aunque también mucho menos asibles, robaron la agenda: energías alternativas, cambios climáticos, ciencia y tecnología, nuevas economías, sistemas financieros y mercado de capitales, estrategias de negocios, nuevas tendencias de marketing, las Pymes como modelo de desarrollo, el desarrollo uruguayo y los nuevos escenarios del mundo en términos geopolíticos. VI Forum Internacional de Management, Marketing y Negocios, (2008).

Entrevistas a Consultoras e Integrantes del Gobierno

Las consultoras y el actor gubernamental, resultaron coincidentes en los cinco aspectos señalados por empresarios y trabajadores.

La confrontación se señala como la característica predominante en las relaciones obrero – patronales. Se corrobora la importancia de la incidencia y el peso de la conflictiva laboral en la posibilidad de aplicar y/o construir un modelo de gestión del Capital Humano, que natural y necesariamente debe incluir una mirada común empresario-obrero en torno a la Estrategia del

Negocio. Estrategia que para tener éxito en el largo plazo, debe satisfacer además de la necesaria rentabilidad, las expectativas del resto de los públicos involucrados (funcionarios, clientes, proveedores, sociedad).

Se confirma que en orden de prioridades, la competitividad y el resultado económico ocupa el primer lugar, en detrimento de otros aspectos que terminan subordinados a ellas.

Análisis de Páginas Web Institucionales

Constatamos que efectivamente la preocupación general está centrada en las relaciones laborales, sus parámetros legales y sus perspectivas en cuanto a impacto salarial, mientras que la gestión del capital humano está totalmente ausente de las agendas.

La preocupación se centra en el conflicto y su resolución, especialmente en su faceta externa (negociación colectiva, papel del gobierno, legislación, etc.) y no en la gestión interna de los procesos y las relaciones. Aún en el ámbito del análisis, que le da mesura a los juicios, la reflexión empresarial está volcada a la búsqueda de elementos externos para explicar la falta de competitividad y los problemas de crecimiento.

Las propuestas de capacitación para los asociados, se centran en programas con fuerte énfasis en la gestión económica del negocio, en el manejo de la conflictiva con los sindicatos y en aspectos vinculados a los consejos de salarios, sin consideración explícita al manejo del Capital Humano.

Un panorama para nada diferente encontramos en nuestra indagación de los sitios web sindicales. La opinión de los dirigentes sindicales se confirma como era previsible, radicalizándose en algún caso, atenuándose en otros, pero con un eje común que le da centralidad al conflicto obrero-patronal desde la mirada de la lucha de clases implícita en la relación.

Análisis de la oferta de las Consultoras

Las consultoras de plaza son un actor importante en tanto asesores de primera línea, especialmente de las empresas más importantes del país. Realizan trabajos de auditoría, brindan capacitación, asumen procesos de selección de personal y en fin, ofrecen una oferta de herramientas de gestión que prometen positivo impacto en las posibilidades de desarrollo organizacional. De la indagación sobre la oferta de servicio ofrecida en la Web de las Consultoras de plaza surge la siguiente Tabla 3.

Tabla 3

Análisis de la oferta de consultoras

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Tercerización de personal	x			x				x				x	
Evaluaciones psicológicas y técnicas	x		x		x								
Consultoría													
Descripción y diseño de puestos / de cargos	x	x		x		x		x	x	x	x	x	
Evaluación de desempeño	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	
Evaluación de potencial / de personal	x			x				x		x	x		x
Encuesta / análisis de Clima	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Outplacement /Reorientación Laboral	x	x		x	x	x	x	x	x	x			x
Sondeo Salarial / Encuesta de Remuneraciones	x					x	x			x			
Trabajo en Equipo / Equipos de proyecto	x	x											
Análisis de Cultura Organizacional								x				x	
Capacitación / Formación en la Empresa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Búsqueda y Selección / Atracción e incorporación		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Retención de Talentos / Plan de carrera.		x						x	x			x	x
Valoración y categorización de puestos / Sistemas de incentivos.		x			x	x	x				x	x	
Coaching individual y grupal		x			x							x	
Sistemas de Indicadores							x						
Responsabilidad Social Empresaria							x						
Procedimientos y Reglas de Operación / Rediseño de procesos		x						x	x				x
Sistema de remuneraciones / Política Salarial				x				x	x	x	x	x	
Diseño de Estructura organizacional		x								x	x	x	
Monitoreo de Mercado Laboral							x						
Gestión del Cambio Organizacional													
Capacitación gerencial para el cambio		x											x
Plan de comunicación interna		x											
Entrenamiento a facilitadores del cambio		x											
Transiciones			x										
Gestión por competencias			x										
Ejecutivos Provisionales			x										
Planificación de carrera				x						x			x
Gestión del cambio						x	x	x	x		x		x
Planificación estratégica									x		x	x	x
Plan de Mejora de Gestión													x

Del análisis de la oferta se puede concluir que:

- Entre las Consultoras no es una condición de aceptación de contrato el comenzar a trabajar con la Dirección a los efectos de alinear la implementación de sus herramientas de gestión, con la filosofía de la cabeza de la organización. O en su defecto, para trabajar sobre la filosofía de la Dirección a los efectos de alinearla con la filosofía de los instrumentos de gestión a ser implementados.
- Simplemente basta la solicitud del Jefe o Gerente de RR.HH. para comenzar a trabajar sobre “la necesidad” planteada para la empresa. En ninguna, las características del liderazgo es obstáculo para la contratación de sus servicios. La contraparte puede ser la Gerencia de Recursos Humanos preocupada por la mejora del Clima Organizacional, sin importar mayormente la posición de la Dirección en torno al tema.
De alguna forma, si bien la filosofía de la Dirección es esencial al éxito o fracaso y especialmente a la sostenibilidad de los cambios organizacionales en el tiempo, y de acuerdo a las entrevistas realizadas, las Consultoras son concientes de ello, no hacen cuestión en este punto para concretar su oferta de servicios.
- Se confirma también una coincidencia en una propuesta de servicios, que presenta “herramientas” y postula áreas o aspectos sobre los que intervenir, pero que no propone un modelo integral para ser aplicado en las organizaciones.
En todas, es posible entonces, la contratación de un “módulo” o un “instrumento” de gestión en forma aislada: selección de personal, gestión de carrera, gestión de clima, capacitación, outplacement, etc.

4. El asesoramiento sobre Relaciones Laborales, no forma parte de la oferta que brindan las consultoras sobre asesoramiento en Gestión Humana o Recursos Humanos según el caso. Las Relaciones Laborales, tienen su propia oficina, vinculada a staff de abogados que asesoran en torno a la conflictiva, la negociación y la legalidad. Es un área que se presenta como un hierro caliente que es complejo a la hora de poder pensarlo integrado al resto de las herramientas para la gestión humana sobre las que se asesora.

Discusión. A modo de resumen general de los asuntos planteados, se analizan las respuestas con mayor porcentual dadas por los distintos actores consultados.

1. Para el desarrollo de su Gestión Humana su empresa aplica ¿un sistema Integrado o un Conjunto de Herramientas?

Como ya señaláramos, casi el 70% de las empresas han desarrollado su sistema de Gestión Humana a partir de la implementación de un conjunto de herramientas y no a partir del despliegue de un Sistema Integrado de Gestión.

El promedio general se ve alterado a favor de la aplicación de herramientas y no de un sistema, en las empresas nacionales que tienen personal sindicalizado. Seguramente la presencia de un Sindicato, obligue a moverse con una mayor libertad a los efectos de adaptarse con mayor claridad a realidades cambiantes en el marco de eventuales confrontaciones y/o negociaciones con el gremio.

Si bien la muestra es muy pequeña en relación a las multinacionales, las encuestadas presentan el fenómeno inverso. Cuando su personal está sindicalizado, la aplicación de un Sistema Integrado se da en el 100 % de los casos. Suponemos que en este caso se deben fortalecer los lazos de la filial local con la Casa Matriz en la que normalmente se encuentran Sistemas Integrados que contemplan el Capital Humano y que son avanzados en relación a las posibles demandas internas que se dan en nuestro medio en relación a la satisfacción de las personas.

La misma tendencia y presumiblemente por razones similares, ocurre con las empresas vinculadas al mercado externo.

La idea anterior se refuerza en la siguiente consulta:

2. Su Sistema de Gestión ¿está inspirado en una Escuela, Corriente o Autor específico?

Nuevamente las empresas multinacionales que tienen personal sindicalizado acuden en mayor porcentaje a Escuelas de pensamiento específicas, seguramente vinculadas con la casa Matriz.

El mismo fenómeno se presenta en las empresas insertas en el mercado externo y naturalmente vinculadas o expuestas, a corrientes de gestión que rigen en el resto del mundo.

También las empresas de producción con personal sindicalizado se desvían del promedio intentando buscar fuentes de inspiración más allá de las herramientas usuales conocidas.

3. El Sistema Implementado: ¿tuvo una fecha de instrumentación definida o se fue diseñando a lo largo del tiempo?

En cuanto a la implementación del sistema de gestión los desvíos más importantes no resultan significativos. Sin embargo es interesante observar que:

- Las empresas multinacionales con funcionarios sindicalizados profundizan el desvío del total de su grupo que mayoritariamente ha ido diseñando sus sistemas a lo largo del tiempo.
- Las empresas con funcionarios sindicalizados de menos de 150 personas y que corresponden a empresas nacionales, se desvían en sentido contrario, seguramente respondiendo a una

necesidad “en un determinado momento de la relación con el gremio” de implementar algún tipo de gestión del factor humano, antes inexistente.

- Igual situación se presenta en las organizaciones con poca competencia que en algún momento histórico debieron implementar algún tipo de gestión del cual las resguardaba su propia situación de privilegio en el mercado.

4. La introducción del Sistema de Gestión ¿responde a la Estrategia de la Dirección o a sugerencia de los responsables de Gestión Humana?

En relación a quien es el que introduce el sistema de Gestión utilizado, se recurre a los Responsables de Gestión Humana cuando la sindicalización de los funcionarios es más alta.

En cuanto al giro de la empresa, las de producción involucran en mayor profundidad a los Directores de las organizaciones que el resto.

5. ¿Existen en su empresa indicadores que puedan cuantificar la gestión del Capital Humano?

Las empresas (coincide que son nacionales) con menos de 150 funcionarios que tienen sindicato, cuantifican en menor medida que el resto la gestión del Capital Humano.

Por el contrario, las multinacionales en general disponen de indicadores para cuantificar su gestión en mayor medida que el conjunto de la muestra y si sus funcionarios están sindicalizados, la utilización de mediciones de gestión es mayor aún.

6. Si existen, ¿los Indicadores son compartidos con todos los funcionarios?

Las multinacionales cuyos funcionarios están sindicalizados, las empresas de producción y las que facturan en el mercado externo son las que tienen mayor predisposición a compartir los indicadores que miden la gestión del capital humano con los funcionarios.

En sentido contrario, las empresas con poca competencia y las de menos de 150 funcionarios con sindicato son las que tienen menos disposición a compartir los indicadores que se poseen.

7. ¿Existe algún tipo de correlación medible entre el logro de objetivos y beneficios variables otorgados?

Los indicadores que miden la gestión genera beneficios variables, especialmente en:

Las empresas grandes (con más de 151 funcionarios) cuyos empleados están sindicalizados. Probablemente fruto de Convenios Colectivos.

Las empresas con poca competencia y presumiblemente altos márgenes de rentabilidad.

Las empresas orientadas al mercado externo y por ende de fuerte competitividad.

8. ¿La Dirección está comprometida con la Gestión Humana y afecta los recursos necesarios?

El compromiso de la Dirección con la Gestión Humana se presenta con mayor claridad en:

- Empresas multinacionales con funcionarios sindicalizados.
- Las empresas orientadas al mercado externo.
- Las empresas de producción.

9. ¿El responsable de la Gestión Humana participa con la Dirección de la empresa en el diseño de la Estrategia de la empresa?

La participación del responsable de la Gestión Humana en el diseño de la Estrategia de la empresa tiene mayores posibilidades en las multinacionales cuyos funcionarios están sindicalizados y en las empresas orientadas al mercado externo y menor frecuencia en las empresas que trabajan en un mercado con Poca Competencia.

10. ¿El contenido de las herramientas del Sistema lo hace únicamente el Área de Gestión Humana o participan otros niveles de la Organización a través de Talleres o metodologías similares?

El contenido de las herramientas las define únicamente el Área de Gestión Humana, en las empresas pequeñas con funcionarios sindicalizados y en las empresas multinacionales, con probabilidad por ser las que reciben los paquetes de la casa Matriz que luego comparten pero no elaboran con el resto de los sectores.

Por el contrario, en las empresas de producción hay una tendencia a elaborar las herramientas junto con otros niveles de la organización.

11. La empresa, ¿realiza Encuesta de Clima Organizacional?

La realización de Encuestas de Clima se ve reforzada en:

- Empresas pequeñas con funcionarios sindicalizados.
- Multinacionales en la misma situación.
- Empresas en mercado con poca competencia.
- Es una herramienta que se utiliza menos en las empresas con fuerte inserción en el Mercado Externo.

12. En su opinión: ¿en el Uruguay las empresas visualizan la Gestión Humana como una parte sustantiva, a la hora de elaborar la Estrategia del negocio?

Las miradas más críticas sobre la visión que existe en el país acerca de la importancia de la Gestión Humana en la elaboración de la Estrategia del Negocio vienen de las empresas pequeñas con funcionarios sindicalizados. Considerando las respuestas de los responsables de este tipo de organizaciones, podemos imaginar un escenario no poco probable:

- La sindicalización de empresas que tradicionalmente no tenían gremio, obligó a comenzar a gestionar el recurso humano, reclutando personas que entienden del tema. Sin embargo, los mismos responsables pueden estar percibiendo la situación de emergencia de su inserción y por tanto la falta de profundidad del compromiso empresarial.
- Las multinacionales con funcionarios sindicalizados.
- Las empresas que se mueven en mercados con poca competencia.

Variable de mayor incidencia

Si bien se fue dejando constancia - en el análisis de las doce respuestas anteriores -, con claridad podemos visualizar la incidencia que tiene la sindicalización de los funcionarios sobre la forma de Gestión del Capital Humano.

Es la respuesta que distorsiona las tendencias predominantes explicando el desvío del resto de las variables.

Las empresas sindicalizadas muestran un registro casi exactamente inverso al total de la muestra, determinando que la gestión de las Relaciones Laborales esté divorciada de la gestión del Capital Humano. Las herramientas aplicadas para la gestión del personal no estarían contemplando suficientemente el comportamiento de las personas que pretenden gestionar, cuando estas se agremian y actúan como interlocutor a partir del actor sindical.

En las empresas de menos de 150 personas con funcionarios sindicalizados, si la tendencia parece ser la inversa (más empresas gestionan RL y RR.HH. bajo el mismo responsable), por lo analizado en el resto de las respuestas es seguro suponer que la concentración se da en torno a una figura que procura la gestión de las Relaciones Laborales con algún aditamento tradicional de RR.HH. y no lo contrario. El presumible proceso debe guardar relación con la

necesidad de contratar un especialista que logre lidiar con el Sindicato y la imposibilidad (por un tema de tamaño y recursos) de tener dos figuras simultáneas.

Las empresas con más de 151 personas y cuyos funcionarios están sindicalizados, sí se perfilan con claridad hacia la doble gestión (R.L. y RR.HH.).

Puede apreciarse, que las multinacionales que tienen una tendencia general a concentrar en la misma figura la gestión de los RR.HH. y las R.L., registran el mismo cambio cuando sus funcionarios están sindicalizados, separando la gestión que naturalmente realizan junta.

Las empresas con poca competencia, en tanto, y marcadamente las que trabajan con el mercado externo, ambos sectores presumiblemente en mejores condiciones de rentabilidad que el resto, favorecen el desvío hacia la unificación de la gestión en una misma gerencia.

CONCLUSIONES

Los resultados preliminares de la investigación en curso, parecen confirmar las hipótesis iniciales.

Si bien el compromiso de las Direcciones es incipiente y se refleja en la asignación de recursos, dista mucho aún de comprender a cabalidad la nueva función de la gestión del Capital Humano, lejana ahora de la antigua Oficina de Personal.

Los desvíos provocados por la presencia de sindicatos en las organizaciones delatan la "visión" o mirado de otra forma la "carencia de visión", sobre la importancia de gestionar el capital humano de manera integral.

Esta carencia de visión, que habla también de la ausencia de una filosofía sustentadora más profunda, está reforzada por la aplastante visión negativa que sobre los empresarios del país tiene la mayoría de los consultados de la encuesta, al ser indagados sobre esta materia.

El pudor en el manejo de indicadores con todos los funcionarios, pese a la conciencia, reflejada en beneficios extraordinarios concedidos, sobre la importancia de su estímulo, habla de la segmentación en cuanto a las posibilidades de involucramiento.

Se constata la ausencia de un modelo de gestión del capital humano. En la gran mayoría de las empresas uruguayas no se aplica un "Modelo", sino más bien, se implementan algunas herramientas o instrumentos que tienen relación con gestionar aspectos de los Recursos Humanos de la organización de un modo distinto al tradicional. La carencia es más significativa en tanto tampoco hay en el horizonte Modelos que puedan ser tomados como tales, referentes inspiradores o benchmark a ser imitados. Las consultoras, en tanto asesoras del sector no tienen en su oferta proponerlos y los existentes en el país, pese a su éxito, no están en la agenda del empresariado ni de los trabajadores.

Sorprende, dada la profundidad de su incidencia, el claro divorcio entre gestionar los Recursos Humanos o Capital Humano y gestionar las Relaciones Laborales aspecto que explica la mayoría de los desvíos al promedio en todas las consultas realizadas.

Una conclusión preliminar planteada en términos coloquiales, indicaría que la sindicalización de los funcionarios de las organizaciones conlleva:

- para las más pequeñas, la necesidad de ocuparse del tema de los recursos humanos, gestionando las relaciones laborales, para lo cual salen a contratar personas que entiendan del tema
- para las empresas más grandes, la necesidad de acompañar las herramientas de gestión del Capital Humano con una gestión específica para las relaciones laborales.

El camino recorrido, es sólo una primera aproximación a una problemática rica y trascendente para el ser humano, las organizaciones y la sociedad en general. Queda por delante continuar con la investigación enfocados en corroborar las hipótesis consideradas y en definir con mayor precisión, aquellos elementos que impulsan o frenan las posibilidades de

implementación de Modelos de gestión, más humanos y más eficientes, de modo de poder estudiarlos nuevamente en el campo, con un mayor grado de rigor.

REFERENCIAS

- Alles, Marta (2000): Dirección estratégica de recursos humanos, Granica, Bs. As.
- Alles, Martha (2006): 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos, Granica, Bs. As.
- Becker, Gary (1983): El Capital Humano, Alianza, Buenos Aires.
- Cedrolla, Gerardo (1995): "Negociación colectiva internacional: ¿realidad o utopía? En Revista Relasur.
- Cedrolla, Gerardo (2004): "El debate internacional actual sobre las relaciones de trabajo: enfoques y teorías contemporáneas" en Relaciones Laborales, No.4.
- Cedrolla, Gerardo (2004): "Las tipologías de los sistemas de relaciones laborales como instrumento de análisis de las relaciones de trabajo: algunas conclusiones de un relevamiento bibliográfico y una propuesta de marco tipológico para el estudio comparativo" en Relaciones Laborales, No.5.
- Chiavenato, Idalberto (2002): Administración de Recursos Humanos, 5ta. Ed. Mc Graw Hill, Bogotá.
- Covey, Stephen (1997): Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós, Buenos Aires.
- Deming, Edwards (1989): Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis, Díaz de Santos, Madrid.
- Dolan, S. et al. (2003): La Gestión de los recursos humanos. Prentice Hall, Madrid.
- Freud, S. (1927-1937). XXI. El malestar en la cultura, Col. Obras Completas de Sigmund Freud. 2da. ed. 11ª reimp. Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- Jericó, P. (2000). La gestión del talento: del talento individual al talento organizativo. Prentice Hall, Madrid.
- Juan Pablo II (1981): Laborem Exercens. Paulinas, Buenos Aires.
- Ishikawa, Kaouru (1997): ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad Japonesa, Norma: Colombia.
- Manganelli, Raymond; Klein, Mark: (1995), Cómo hacer Reingeniería, Norma: Bogotá.
- Mertens, Leonard (2002) Productividad en las organizaciones. Trazos de la Formación Nro.15: Montevideo.
- Mertens, Leonard (2007) Formación y productividad. Guía SIMAPRO.
- Mertens, Leonard (1996) Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor. Montevideo.
- Modelo de Mejora Continua, Instituto Nacional de Calidad (2010). Recuperado el 27 de setiembre de 2010 en http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/Compilado_grises.pdf
- Pfeffer, J. (1996). Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. CECOSA: México.
- Robbins, Stephen (1999): Comportamiento organizacional, Prentice Hall, México.
- Rodríguez, Juan Manuel; Cozzano Beatríz; Mazzuchi Graciela (1997) Conflictividad Laboral y Negociación Colectiva: empresarios y trabajadores ante una ruptura histórica. Revista Relaciones Laborales Nº 2. Universidad Católica del Uruguay, Montevideo, Uruguay.
- Rodríguez, Juan Manuel; Cozzano Beatríz; Mazzuchi Graciela (2001) La transformación en las Relaciones Laborales, Uruguay 1985-2001. Universidad Católica del Uruguay, Montevideo.
- Rodríguez, Juan Manuel; Cozzano Beatríz; Mazzuchi Graciela (2007) Las Relaciones Laborales y Modelo de Desarrollo, Programa Modernización de las Relaciones Laborales, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo.
- Wright y McMahan; (1992) Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18 (2).

ANEXO:

Sitios Web consultados:

- VI Forum Internacional de Management, Marketing y Negocios, Los Temas (2008). Recuperado el 27 de setiembre de 2010 en http://www.forum.com.uy/informacion_evento/
- Sitio Web Asociación de Despachantes de Aduanas, Recuperado el 31 de julio de 2009 en <http://www.adau.com.uy>
- Sitio Web Asociación de Dirigentes de Marketing del Uruguay, Recuperado el 23 de julio de 2009 en <http://www.adm.com.uy>
- Sitio Web Asociación de Escribanos del Uruguay, Recuperado el 10 de julio de 2009 en <http://www.aeu.org.uy>
- Sitio Web Asociación de Industriales de la Madera y Afines del Uruguay, Recuperado el 6 de julio de 2009 en <http://www.adimau.com.uy/>
- Sitio Web Asociación de Ingenieros del Uruguay, Recuperado el 27 de julio de 2009 en <http://www.aiu.org.uy>
- Sitio Web Asociación Rural del Uruguay, Recuperado el 15 de julio de 2009 en <http://www.aru.com.uy/>
- Sitio Web Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad, Recuperado el 13 de julio de 2009 en <http://www.audap.com.uy/>
- Sitio Web Asociación Uruguaya de Ceremonial y Protocolo, Recuperado el 17 de julio de 2009 en <http://www.aucyp.com>
- Sitio Web Cámara de Anunciantes del Uruguay, Recuperado el 9 de julio de 2009 en <http://www.anunciantes.com.uy/>
- Sitio Web Cámara de Industrias del Uruguay, Recuperado el 30 de julio de 2009 en <http://www.ciu.com.uy>
- Sitio Web Cámara de Fabricantes de Componentes Automotores, Recuperado el 14 de julio de 2009 en <http://www.autopartes.org.uy/>
- Sitio Web Cámara de la Construcción del Uruguay, Recuperado el 6 de julio de 2009 en <http://www.ccu.com.uy>
- Sitio Web Cámara Inmobiliaria del Uruguay, Recuperado el 14 de julio de 2009 en <http://www.ciu.org.uy/>
- Sitio Web Cámara de Industrias Navales, Recuperado el 17 de julio de 2009 en <http://www.camaranaval.com/>
- Sitio Web Cámara Mercantil de Productos del País, Recuperado el 24 de julio de 2009 en <http://www.camaramercantil.com.uy/>
- Sitio Web Cámara Metalúrgica, Recuperado el 28 de julio de 2009 en <http://www.cammetal.com.uy>
- Sitio Web Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, Recuperado el 7 de julio de 2009 en <http://www.cnscs.com.uy/>
- Sitio Web Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información, Recuperado el 9 de julio de 2009 en <http://www.cuti.org.uy/>
- Sitio Web Círculo Uruguayo de la Publicidad, Recuperado el 15 de julio de 2009 en <http://www.circulopublicidad.com>
- Sitio Web Colegio de Contadores, Economistas y Administradores, Recuperado el 8 de julio de 2009 en <http://www.ccea.com.uy/>
- Sitio Web Sindicato Médico del Uruguay, Recuperado el 22 de julio de 2009 en <http://www.smu.org.uy>
- Sitio Web Sociedad de Arquitectos del Uruguay, Recuperado el 27 de julio de 2009 en <http://www.sau.org.uy/>
- Sitio Web Unión de Exportadores del Uruguay, Recuperado el 17 de julio de 2009 en <http://www.uruguayexporta.com>
- Sitio Web Asociación De Empleados y Obreros Municipales, Recuperado el 21 de julio de 2009 en <http://www.adeom.org.uy>
- Sitio Web Asociación de Docentes de la Universidad de la República, Recuperado el 8 de julio de 2009 en <http://www.adur.org.uy>
- Sitio Web Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay, Recuperado el 24 de julio de 2009 en <http://www.aebu.org.uy>
- Sitio Web Agreración Federal de Funcionarios de la Universidad de la República, Recuperado el 7 de julio de 2009 en <http://www.affur.org.uy>

-Sitio Web Asociación Funcionarios de UTU, Recuperado el 31 de julio de 2009 en <http://www.afutu.org.uy>

-Sitio Web Asociación de Obreros y Empleados de Conaprole, Recuperado el 9 de julio de 2009 en <http://www.sindicatodeconaprole.org.uy>

-Sitio Web Asociación de la Prensa Uruguaya, Recuperado el 10 de julio de 2009 en <http://www.apu.org.uy>

-Sitio Web Agrupación UTE, Recuperado el 20 de julio de 2009 en <http://www.aute.org.uy>

-Sitio Web Confederación de Organizaciones de Funcionarios del Estado, Recuperado el 20 de julio de 2009 en <http://www.cofe.org.uy>

-Sitio Web Congreso del pueblo, Recuperado el 23 de julio de 2009 en <http://www.congresodelpueblo.org>

-Sitio Web Equipo de Representación de Trabajadores en el BPS, Recuperado el 6 de julio de 2009 en <http://ww.redsegsoc.org.uy>

-Sitio Web Federación ANCAP, Recuperado el 8 de julio de 2009 en <http://www.fancap.es.tl>

-Sitio Web Federación Nacional de Profesores de Enseñanza Secundaria, Recuperado el 22 de julio de 2009 en <http://www.fenapes.org.uy>

-Sitio Web Federación de Funcionarios de OSE, Recuperado el 29 de julio de 2009 en <http://www.ffose.org.uy>

-Sitio Web Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios, Recuperado el 16 de julio de 2009 en <http://www.fueci.org.uy>

-Sitio Web Federación Uruguaya de Magisterio, Recuperado el 10 de julio de 2009 en <http://www.magisterio.org.uy>

-Sitio Web Federación Uruguaya de la Salud, Recuperado el 24 de julio de 2009 en www.fuspitcnt.wordpress.com

-Sitio Web Sindicato de la Industria del Medicamento y Afines, Recuperado el 24 de julio de 2009 en <http://www.sima.com.uy>

-Sitio Web Sindicato Nacional de Trabajadores de la Enseñanza Privada, Recuperado el 8 de julio de 2009 en <http://www.sintep-documentos.blogspot.com>

-Sitio Web Sociedad Uruguaya de Actores, Recuperado el 29 de julio de 2009 en <http://www.sua.org.uy>

-Sitio Web Sindicato Único Nacional de al Construcción y Anexos, Recuperado el 30 de julio de 2009 en <http://www.sunca.org.uy>

-Sitio Web Adecco, Recuperado el 30 de julio de 2009 en <http://www.adecco.com.uy>

-Sitio Web Advice, Recuperado el 6 de julio de 2009 en <http://www.advice2.com.uy>

-Sitio Web Ariceta & Asociados consultores, Recuperado el 6 de julio de 2009 en <http://www.aricetaconsultores.com.uy>

-Sitio Web CPA Ferrere, Recuperado el 6 de julio de 2009 en <http://www.cpa.com.uy>

-Sitio Web Deloitte, Recuperado el 14 de julio de 2009 en <http://www.deloitte.com.uy>

-Sitio Web Friedman, Recuperado el 15 de julio de 2009 en <http://www.friedman.com.uy>

-Sitio Web Human Phi, Recuperado el 22 de julio de 2009 en <http://www.humanphi.com.uy>

-Sitio Web KPMG Uruguay, Recuperado el 16 de julio de 2009 en <http://www.kpmg.com.uy/>

-Sitio Web Manpower, Recuperado el 6 de julio de 2009 en <http://www.manpower.com.uy/>

-Sitio Web PricewaterhouseCooper, Recuperado el 16 de julio de 2009 en <http://www.pwc.com.uy/>

-Sitio Web RHC Consultoría, Recuperado el 23 de julio de 2009 en <http://www.rhc.com.uy/>

-Sitio Web Ruíz Masse Desarrollo Organizacional, Recuperado el 14 de julio de 2009 en <http://www.ruizmasse.com.uy>

-Sitio Web Voyer Uruguay Recursos Humanos, Recuperado el 9 de julio de 2009 en <http://www.voyer.com.uy>

Para citar este artículo: Neira, F. (2011). Dificultades en la implementación de modelos de gestión de recursos humanos: una aproximación a la realidad uruguaya. *Ciencias Psicológicas V (1)*: 31-45.

Recibido: 09/2010
Revisado: 11/2010
Recibido: 02/2011

Revisado: 04/2011
Aceptado: 05/2011