COMPETENCIAS DE ENCARGADOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

PRESENTADO POR:

JORGE RICARDO MUÑOZ

DANIELA ZULUAGA LEAL

PROYECTO DE GRADO II

TUTORA:

AIDA FLORENCIA MEDINA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SANTIAGO DE CALI

MAYO 30 DE 2013

CONTENIDO **pág.**

INTRODUCCION…….…….…….2

1. OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO……..…5
   1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS……..….5
2. TESIS DE DOCTORADO PROF. AIDA FLORENCIA MEDINA…….……5
   2.1 OBJETIVO GENERAL…….….…6
   2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS……6
3. METODOLOGIA…….……7
4. ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL PRIMER SEMESTRE…….……8.
5. ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE…….……...11
6. DIFICULTADES……..……...…14
7. APRENDIZAJES……15
8. CONCLUSIONES……..17
9. BIBLIOGRAFIA……..18
10. ANEXOS……19

INTRODUCCIÓN

A través del proyecto de grado realizado, se realizó un apoyo y un soporte a la investigación doctoral de la profesora Aida Medina Florencia, titulado: **Incidencia de los Factores Contextuales en la Arquitectura de los Recursos Humanos y su Impacto en el Desempeño Organizacional en Empresas Multinacionales.** Para la realización del mismo, se lesasignaron a los estudiantes la elaboración de una serie de actividades tanto de escritura y aplicación de conocimientos, como actividades de investigación y análisis de información.

Dentro de esta serie de actividades se destacan la realización de traducciones de *papers* relevantes a la investigación de la profesora, los cuales tenían un contenido enriquecido en información sobre distintas prácticas y enfoques de recursos humanos. También se desarrolló la búsqueda de información financiera y laboral de 10 empresas colombianas no multinacionales, donde se extrajeron una serie de indicadores, los cuales posteriormente deberían ser analizados e ingresados a Excel para calcular una serie de índices financieros que apoyaban la investigación doctoral.

Adicionalmente, se desarrolló un trabajo de análisis en documentos sobre las competencias de las personas encargadas de recursos humanos donde se debían examinar las aptitudes que generalmente las personas a cargo del área o de la planificación de recursos humanos, deben tener. Para la presentación del trabajo de la profesora Aida Medina, los datos estadísticos extraídos debían no solo ser

analizados, sino también ordenados y arreglados en un formato que se pudieran presentar en un trabajo escrito, igualmente el ajuste y ordenamientos de estos datos, tablas y gráficas fue una actividad clave en el apoyo a la investigación doctoral de la profesora.

A través de ambos semestres se utilizaron bases de datos de alto reconocimiento, así mismo se realizó una investigación con las empresas por medio del contacto directo con las mismas, utilizando herramientas de software para la realización de las traducciones y el desarrollo de los datos estadísticos.

También se investigó acerca de cómo las personas encargadas de estas áreas deben manejar una cantidad grande de variables, tomar decisiones tanto en el corto como en largo plazo las cuales pueden tener ya sea efectos positivos o negativos sobre el desempeño de la compañía y como esto finalmente lleva a las empresas a fortalecer o no su competitividad en un ambiente global cada vez más fuerte.Todos estos recursos con el objetivo de aportar a la investigación de la profesora.

A través del proceso de desarrollo del proyecto de grado los estudiantes de encontraron con algunos obstáculos, pero con muchas situaciones de aprendizaje. A continuación se podrá apreciar una descripción detallada de la investigación realizada, las responsabilidades obtenidas, los resultados encontrados y los aprendizajes.

1. OBJETIVO GENERAL

Brindar apoyo, acompañamiento y soporte a la profesora Aida Florencia Medina en su tesis de doctorado.

1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Colaborar en la realización de traducciones de *papers* relacionados con la investigación en recursos humanos.

- Investigar y analizar los indicadores financieros de 10 empresas no multinacionales colombianas.

Como se dijo anteriormente, el proyecto de grado brindaba ayuda y acompañamiento a la tesis de doctorado de la profesora Aida Medina de la Universidad Icesi, a continuación se indicara el nombre, objetivo general y objetivos específicos de dicha tesis.

2. ***Nombre formal:*** Incidencia de los factores contextuales en la arquitectura de los recursos humanos y su impacto en el desempeño organizacional en empresas multinacionales: un estudio cuantitativo.

2.1 ***OBJETIVO GENERAL:***

Analizar cómo afecta tanto los factores externos como los internos a la configuración de arquitecturas de recursos humanos más o menos complejas y con mayor o menor impacto en el desempeño de las empresas.

2.2 ***OBJETIVOS ESPECÍFICOS:***

- Analizar el efecto sobre la configuración de prácticas de recursos humanos variables como (factores externos): la estrategia competitiva, la condición de empresa local o multinacional, teniendo en cuenta el origen de la multinacional
- Analizar el efecto sobre la configuración de prácticas de recursos humanos de la mayor o menos distancia legal, institucional y cultural entre matriz y filial (factores externos).
- Analizar el efecto sobre la configuración de prácticas de recursos humanos las competencias y el rol del responsable de la dirección de recursos humanos (factores internos).
- Analizar el efecto sobre la configuración de prácticas de recursos humanos, el nivel de integración entre dirección de recursos humanos y dirección estratégica (factores externos e internos).
- Analizar el efecto sobre la configuración de prácticas de recursos humanos de variables de contingencia como: edad, tamaño y sector de actividad (variables de control).

3. ***METODOLOGÍA***

Para llevar a cabo nuestra investigación acudimos a varias herramientas que nos ayudaron a cumplir con las actividades propuestas. La primera herramienta que se utilizó fueron las bases de datos, entre ellas Jstore (de la cual obtuvimos la mayoría de información), Ebsco y Google académico. Estas bases nos ayudaron a encontrar la información financiera (balance general y estado de resultados) de las 10 empresas no multinacionales colombianas.

Por otro lado, para la realización de traducciones de papers, los estudiantes se apoyaron en su conocimiento del idioma inglés y para traducir palabras complejas (muy técnicas), acudieron a un software de traducción llamado Babylon.
Igualmente el proyecto tuvo apoyo externo como por ejemplo:

- ***Doctora Nesly Leal:*** Jefe de desarrollo Humano y personal de la Dian Cali-Impuestos, quien proporcionó un informe detallado de acerca de las competencias que deben tener los gerentes de recursos humanos y sus colaboradores.

- ***ÁngelaMaría Bedoya:*** Profesora de la Universidad Icesi quien colaboró con la parte estadística como por ejemplo, cálculo de los indicadores financieros de las 10 empresas no multinacionales colombianas.

- ***Jairo Miranda:*** Ex secretario de rentas departamentales de la gobernación, entregó información importante al proyecto, ya que guió a los estudiantes por la página web de la Alcaldía para encontrar la información financiera actualizada de dicha entidad.

- ***Personal de biblioteca***: El personal de la biblioteca fue fundamental en la investigación ya que ayudaron a los estudiantes al ingreso y búsqueda de la información en las bases de datos.

- ***Llamadas a empresas:*** Para calcular los indicadores de las 10 empresas no multinacionales colombianas, se requería el número de empleados fijos y temporales de cada una de ellas para hallar la productividad laboral. Esta información no se encuentra por internet ni por bases de datos, es por esto que había que llamar a dichas empresas para acceder a esta información.

4. ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL PRIMER SEMESTRE (PROYECTO DE GRADO 1)

TRADUCCIONES DE PAPERS (DE INGLÉS A ESPAÑOL):

- **"Organización de flujos de conocimiento dentro de las empresas multinacionales".**

Anil k. Gupta y V. Govindarajan, en el texto anteriormente mencionado, se centran básicamente en el tema de cómo una empresa local se convierte poco a poco en una multinacional y como esta coordina y controla los sistemas y procesos de sus filiales.**(Ver anexo 1)**

- **"Satisfacción en el trabajo e intención de renunciar"**

Harter, Schmidt y Hayer son los autores de este paper, aquí ellos nos hablan acerca de un aspecto muy importante y muy común actualmente en ciertas organizaciones. El tema central del texto se relaciona con la satisfacción total en el trabajo, aquí se expone que esta constante y negativamente asociado con la rotación de personal. Así mismo, explican profundamente por qué se da esta situación y cuáles son sus consecuencias. Igualmente habla de las causas de porque un empleado tiene la intención de renunciar a su trabajo y porque no se encuentra satisfecho con él **(ver anexo 2).**

5. INVESTIGACIONES ACERCA DE COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Otra de las actividades que se llevaron a cabo en el primer semestre, se relacionó con la búsqueda de información, documentos y demás acerca de las competencias que las personas involucradas dentro del departamento de

Recursos Humanos de una organización deben tener. Algunos de los textos encontrados fueron:

- “La gestión por competencias: ventaja competitiva para el desempeño organizacional, estudio de casos en las empresas de España”: **(ver anexo 3).**
- “Competencias gerenciales en la Unidad Administrativa especial Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales- Dian”

El primer texto posee un anexo al final del documento, el segundo no, ya que es una herramienta confidencial. Básicamente lo que se logró identificar de ellos, fueron las competencias gerenciales de un líder de Recursos Humanos y sus colaboradores.

- ***Competencias gerenciales:*** Desarrollo de colaboradores; Dirección de equipos; Pensamiento Estratégico; Planificación y gestión; Análisis y resolución de problemas.

- ***Competencias de colaboradores***: Orientación de servicio al cliente; Orientación al logro; Trabajo en equipo; Capacidad de aprendizaje y Adaptación al cambio.

6. ***ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE (PROYECTO DE GRADO 2)***

TRADUCCIONES DE PAPERS (DE INGLÉS A ESPAÑOL):

- **"Diseñando sistemas de Estrategias de Recursos Humanos"**

Este es un *paper* de dos autores muy importantes en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Snow y Miles. Ambos profesores estadounidense expertos en la estructura y la estrategia organizacional, así como en los procesos de gestión. Esta investigación traducida, se enfoca en como el mejoramiento de la gestión de recursos humanos robustece la posición competitiva de las empresas en un ámbito globalizado. Es decir, como el apoyo, desde la alta gerencia de una empresa, al personal y a las prácticas de recursos humanos, puede ayudar a una empresa a restablecer su posición competitiva en el mercado globalizado, sin tomar en cuenta factores de otras áreas como mercadeo, finanzas, etc.

Igualmente los autores tienen en cuenta la función, roles, estrategias y servicios que el departamento de recursos humanos debe tener dentro de una organización. Para dar a entender mejor estas tácticas, la lectura muestra tres ejemplos acerca del manejo de recursos humanos dentro de tres empresas, Hewlett Packard, Texas Instruments y Canadian Pacific. **(Ver anexo 4).**

- **“Como la Gestión de Recursos Humanos influencia los resultados organizacionales. Una Investigación Meta-Analítica de los Mecanismos Mediadores”**

Este paper, relata la investigación realizada por dos autores que también gozan de un alto prestigio en el área de gestión estratégica y en investigación sobre todo lo relacionado al área de recursos humanos. El profesor Jiang, experto en el análisis de los efectos de las prácticas de gestión de recursos humanos sobre los empleados, los equipos de trabajo y los resultados organizacionales. Y el profesor Lepak, experto en la gestión estratégica del capital humano y en la gestión de la contingencia laboral para lograr venta competitiva. El documento es un análisis meta analítico de los tres sistemas de recursos humanos – las prácticas de mejoramiento de habilidades, de mejoramiento de oportunidades y de mejoramiento de motivación – y como esta influyen en los distintos resultados organizacionales y en el capital humano.**(Ver anexo 5).**

CALCULO DE INDICADORES FINANCIEROS:

Otra de las actividades realizadas durante el proyecto fue el cálculo de los indicadores financieros de 10 empresas no multinacionales colombianas, las cuales son:

1. Maderkit S.A.
2. Fábrica Nacional de Autopartes S.A Fanalca S.A.
3. Giros y Finanzas.
4. Harinera del valle S.A.
5. Universidad Icesi.
6. Fundación valle del Lili.
7. WWB de la mujer.
8. Ups sistemas.
9. Platería Ramírez.
10. Alcaldía de Cali.

Se recolectó la información financiera de dichas empresas, es decir el estado financiero y el balance general, investigado mediante las bases de datos. De esta información debían sacarse unos datos específicos los cuales se dictan a continuación: utilidad neta, total activos, patrimonio, ventas netas y utilidad operativa. Con esta información se hallaban la mayoría de indicadores de la siguiente manera:

Fórmulas:

- Rentabilidad sobre activos: Utilidad neta/ Total de Activos.
- Rentabilidad financiera: Utilidad neta/Patrimonio.
- Eficiencia Operativa: Utilidad Operativa/ Ventas Netas.

Así mismo se debía recolectar la información del número de empleados fijos y temporales que se encontraban laborando dentro de la organización con el fin de sacar el último indicador financiero:

Fórmulas:

- Productividad Laboral: Ventas Netas/ Total empleados (temporales + fijos).

6. DIFICULTADES

- **Recursos de información limitados:** Durante la investigación en alguna de las bases de datos como Ebsco y Jstore, hubo datos de las estas compañías que no se encontraban. También en la Súper Financiera solo se consiguen datos públicos de empresas que estén cotizando en bolsa, por lo tanto existía una limitación. Igualmente, algunos datos relacionados con las prácticas de recursos humanos y números de empleados fijos y temporales no se encuentran fácilmente, o simplemente solo los maneja la empresa.

- **Manejo de Tiempo/Cruce con otras materias:** Muchas veces los estudiantes se vieron enfrentados a tener poco espacio para desarrollar algunas de las actividades de investigación puesto que ambos estaban viendo todas las materias del pensum y algunas de estas son materias de últimos semestres, las cuales requieren extensas entregas de trabajos. También para las reuniones generales con el equipo de trabajo algunas veces se encontró dificultad en el momento de cuadrar los horarios.

- **<u>Tecnicismo de términos (traducciones):</u>** Algunos de los papers traducidos tenían un contenido altamente académico, y dado que son investigaciones hechas por expertos, el lenguaje que utilizan en algunas ocasiones suele ser muy técnico. Algunos de estos términos eran difíciles de traducir, o su significado era completamente desconocido. Por eso los estudiantes acudieron a herramientas extras para cumplir el objetivo.

7. <u>APRENDIZAJES:</u>

- **Valorar el apoyo de los demás:** El apoyo de personas externo fue vital para la recolección de datos oportuna y precisa. Igualmente para facilitar las actividades propuestas.

- **Administración del tiempo:** Al igual que el manejo del tiempo fue una dificultad, el aprender a sortear esta dificultad nos enseno muchas cosas valiosas en cuanto a cómo debíamos administrar nuestro tiempo para poder entregar todas las actividades planteadas, en el tiempo estipulado.

- **Buscar alternativas:** Como indicamos previamente en las dificultades, muchas veces la información no estaba a la mano, debíamos recurrir a alternativas porque era indispensable conseguir la información relevante a

la investigación, no podíamos quedarnos estancados antes el primer obstáculo. Aprendimos la importancia de ser creativo y recursivo.

- **Compromiso y responsabilidad**: Con las actividades asignadas por la profesora, ya que el cumplimiento u omisión de las mismas afectaba directamente la responsabilidad de la profesora.

- **Investigación en Equipo:** Se logró tener la habilidad de dividir y repartir las actividades entre las personas del equipo, de forma eficiente, asignándose metas y días límites para el cumplimiento adecuado de las mismas.

7. CONCLUSIONES

- Pudimos ver de primera mano la complejidad y profundidad de un proyecto investigativo de un Doctorado. Vimos las similitudes y diferencias entre un proyecto investigativo de pre-grado y uno de un doctorado. Esto nos aporta mucho a nivel conceptual para nuestro futuro, dado que como futuros profesionales, apuntarle a un titulo de doctorado es una meta que debemos alcanzar y podemos decir que ya adquirimos cierta experiencia en lo que respecta a la tesis de un grado académico de tal rigor.

- Evidenciamos la importancia de las responsabilidades que teníamos al realizar actividades clave en el desarrollo de la investigación de la Prof. Aida Medina. Pues así nuestras responsabilidades no fueran las más grandes, eran igual de significativas y relevantes para el desarrollo del proyecto, pues si debíamos de cumplir con nuestras tareas asignadas para poder darle continuidad y forma al trabajo investigativo de la profesora Aida Medina.

- A través del desarrollo de la investigación nos encontramos ante información incompleta, datos que muchas veces no eran precisos o que no eran claros, y también ante empresas que por motivos de confidencialidad no ofrecen toda la información necesaria. Nos queda como enseñanza y conclusión importante, que en todo proyecto ante las dificultades que se presenten es necesario saber afrontarlas y buscar alternativas, ahí es cuando se llega al verdadero aprendizaje.

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Anil K. Gupta and Vijay Govindarajan. Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. The Academy of Management Review. Vol. 16, No. 4, (Oct., 1991).

2. Harter, J.K., Schmidt, F.L. y Hayes, T.L. Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. (2002).

3. Raymond E. Miles, Charles C. Snow. Designing Strategic Human Resources Systems.(1984).

4. KAIFENG JIANG y DAVID P. LEPAK. How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. (2012).

9. ***ANEXOS***

Anexo 1:

Anil K. Gupta y V. Govindarajan
Colegio de negocios y administración, la Universidad de Maryland en College Park, College Park, MD 20742, USA.

The Amos Tuck School of Business Administration, Dartmouth College de Hanovel; NH 03755-l 798, USA.

ABSTRACTO

Este documento conceptualiza la multinacional (MNC) como una red de conocimientos de flujo y argumenta que, dentro de la misma multinacional, pueden ser subsidiarios funciones estratégicas, espera que difieren en cuanto a la extensión y la direccionalidad de los flujos de conocimiento entre una subsidiaria focal y el resto de la Corporación. Partiendo de este marco, el papel hipotiza y empíricamente las pruebas para asociaciones sistemáticas entre papel de una subsidiaria-flujo de conocimiento basado estratégica y los sistemas y procesos que vinculan la subsidiaria al resto de la Corporación.
Los datos empíricos recogidos de 359 filiales de grandes Estados Unidos, japonesa y Europea, corporaciones multinacionales (i) proporcionar un fuerte apoyo a los sistemas de la noción de funciones de flujo de conocimiento diferenciados así como
Diferenciado y procesos dentro de las empresas multinacionales y (ii) sugieren que la innovación por filiales extranjeras suele ser el resultado de la iniciativa autónoma por las filiales en lugar de directrices estratégicas que emiten desde la sede corporativa.

PALABRAS CLAVE:
Corporación multinacional, flujos de conocimiento.

INTRODUCCIÓN

A pesar de la creciente globalización de la mayoría de industrias, investigación sobre las empresas multinacionales se ha centrado mucho más en la cuestión del
Por qué una empresa local se convierte en una multinacional (cuevas, 1982; Hymer,
1976) las multinacionales para coordinar y control de sus filiales utilizan sistemas y procesos ampliamente dispares y dispersos. Porter (1986, p. 17) observadas,

"sabemos más acerca de los problemas de convertirse en una multinacional que sobre estrategias para la gestión de una multinacional ya establecida".
Nuestro conocimiento de cómo las multinacionales gestionan sus filiales está restringido también por el hecho de que, con excepciones limitadas (Ghoshal y Bartlett, 1988; Ghoshal y Nohria, 1989; Egelhoff, 1982), la investigación en esta área se ha centrado sólo en grandes diferencias a través de todas las multinacionales (por ejemplo, Franko, 1976; Fouraker y Stopford, 1968; Prahalad y Doz, 1987) y no sobre las variaciones a través de filiales de realizar diferentes funciones estratégicas dentro de la misma multinacional. Así, mientras pasada la investigación, esta proporciona algunas pistas sobre cómo la estructura global de IBM podría diferir de la de Fujitsu, arroja poca luz sobre cómo, dentro de un IBM o un Fujitsu, corporativo se tiene control sobre una filial, puede diferir de que flujos de conocimientos dentro de las multinacionales, porciones de este trabajo han sido publicados anteriormente en Peter Lorangeer al. (1993), implementación de procesos estratégicos de Blackwell, Oxford, Reino Unido y las actas de la reunión nacional anual de la Academy of Management, 1991.
Conceptualizar subsidiarios funciones estratégicas en términos de diferentes patrones de transacciones de conocimiento entre una subsidiaria focal y el resto de la Corporación, este papel hipnotiza y pruebas sistemáticas coalignments.
Entre flujo de conocimiento de una filial basan papeles estratégicos y los sistemas y procesos que vinculan la subsidiaria al resto de la Corporación. Los datos fueron obtenidos directamente de los presidentes de las filiales extranjeras 359 de una sección transversal de grandes corporaciones de Estados Unidos, japonesa y Europea.

Medidas clave fueron también Cruz-validado con datos de las empresas superiores de 80 de estos presidentes subsidiarios. La multinacional como una red de transacciones en cuevas (1982) y Teece (1976), hemos sugerido en otros lugares (Gupta y Govindarajan, 1991) que la multinacional puede verse como una red de tres tipos de transacciones de inter-subsidiary: (i) flujos de capital, por ejemplo, las inversiones en o repatriación de dividendos de diversas filiales; (ii) el producto de flujos, por ejemplo las exportaciones intraempresariales o las importaciones procedentes de diversas filiales; (iii) flujos de conocimiento, por ejemplo, tecnología o habilidad trasbordo de diversas filiales. Creemos que hay muchos beneficios analíticos que devengan desde tal perspectiva multidimensional de la red. (1) Puesto que la existente red de flujos de capital, productos y conocimientos dentro de cualquier multinacional puede ser visto como una manifestación concreta de su estrategia global "emergente" (Mintzberg, 1978), la red de perspectiva permite una forma parsimoniosa, mapa con precisión y exhaustivamente las estrategias globales emergentes de diferentes multinacionales. (2) la perspectiva multidimensional de la red nos permite adoptar un enfoque por capas para el estudio de las empresas multinacionales, es decir, nos permite estudiar patrones, sólo en los patrones de flujo de producto, o sólo en los patrones de flujo de conocimiento de flujo de antecedentes y consecuencias de las variaciones a través del MNC sólo en capital.

Por supuesto, aunque eventualmente sería esencial para examinar las consecuencias de las interacciones entre los tres tipos de flujos, un enfoque por capas puede servir como una plataforma necesaria para llevar a cabo análisis más complejos. (3) La perspectiva de la red también nos proporciona una manera obvia y lógica de estudio la cuestión de la diferenciación interna en subsidiarios funciones estratégicas y mecanismos de coordinación y control de la multinacional. Todo lo que se requiere es para permitir la posibilidad de que la magnitud y la direccionalidad del capital. Producto y flujos de conocimiento pueden variar en los diferentes "nodos" (es decir, filiales de la "red" (es decir, el MNC).

Dada la ausencia casi completa de investigación previa sobre inter-nodal las diferencias dentro de la red MNC, en este trabajo empírico, tenemos deliberadamente elegido proseguir un examen más centrado y profundidad de tales diferencias a lo largo de una sola - aunque quizás los más importantes de los tres tipos de flujos, es decir el conocimiento de flujo. Como es ampliamente aceptado en el comercio internacional de la literatura de la economía, la empresa multinacional - diferencia entre propiedad independiente empresas ubicadas en países diferentes viene a ser predominantemente por un deseo de internalizar a las transferencias de conocimiento (cuevas, 1982; Hymer, 1976; Teece, 1976).

- Económico argumento es que, en general, conocimiento puede ser transferido más eficaz y eficiente a través de mecanismos de mercado externo organizacional en lugar interior; esto es debido a que las transacciones externas en el conocimiento son susceptibles a varias las imperfecciones del mercado incluyendo problemas de reconocimiento, los problemas de la divulgación y externalidades negativas de conocimiento de flujo dentro de las multinacionales patrones de flujo de conocimiento y funciones estratégicas de filial, centrándose en las variaciones en los patrones de flujo de conocimiento, Gupta y Govindarajan(1991) se propusieron además que todas las filiales de multinacionales podrían ubicarse en algún lugar a lo largo del siguiente espacio bidimensional: (i) la medida en que una filial participa en flujos de conocimiento del resto de la Corporación; (ii) la medida a la que la filial participa en salidas de conocimiento para el resto de la Corporación. Así, en términos de patrones de flujo de conocimiento, cuatro roles pueden ser identificadas (ver Fig.1): innovador Global (alta salida baja afluencia); Reproductora integrada (alta salida alta afluencia); Implementador (flujo de salida alta baja); Innovador de explosivos (baja salida baja afluencia).

En un papel innovador Global (GI), la filial ' sirve como la fuente de conocimiento para otras unidades. Este papel tradicionalmente se ha jugado sólo por las unidades domésticas de corporaciones multinacionales orientadas a la exportación. Sin embargo, como han disminuido las brechas tecnológicas entre los países, algunas subsidiarias extranjeras han comenzado convirtiendo creadores de conocimiento importantes para la Corporación toda (Harrigan, 1984)-por ejemplo como Bartlett y Ghoshal (1989) han documentado, filial de italiana de L.M. Ericsson sirve como la, empresa global de centro para el desarrollo de sistemas

de transmisión mientras que la filial finlandesa tiene el papel principal global para teléfonos móviles.

El papel de reproductor integrado (IP) también implica una responsabilidad para crear conocimientos que pueden ser utilizados por otras filiales. Sin embargo, la IP y las funciones de GI difieren en que una filial IP no es autosuficiente en el cumplimiento de sus propias necesidades de conocimiento. Filial japonesa de IBM responsable de altos niveles de flujo de conocimiento y flujo de conocimiento, representa un buen ejemplo de una unidad con un papel IP.

El papel de implementador (IM) es uno donde la filial participa en la creación de conocimiento de poco de su propia y depende en gran medida las entradas de conocimiento de la hermana de filiales. Esta función es el anverso teórico de la función de GI en que, en las primeras historias de mayoría multinacionales donde la unidad doméstica sirvió como el GI, el papel de unidades extranjeras automáticamente se convirtió en la de servir como IMs. 3 M Corporation subsidiaria en un país pequeño como Finlandia representaría un buen ejemplo de una unidad exterior con un papel IM.

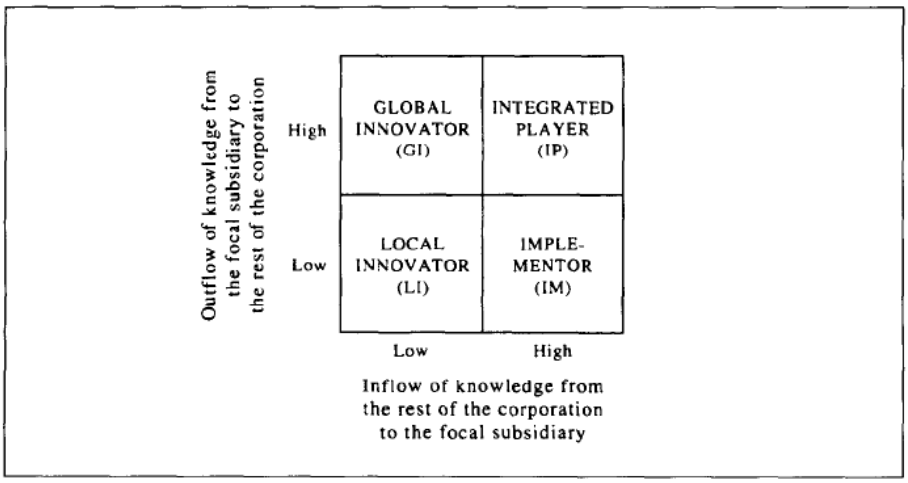


Figure 1. Variations in Subsidiary Strategic Contexts: a Knowledge-flows based Framework

Por último, el papel de innovador Local (LI) implica que la filial tiene casi completa responsabilidad local para la creación de conocimientos pertinentes en todas las áreas funcionales de claves; sin embargo, este conocimiento es visto como demasiado idiosincrásicas a ser de mucho uso competitivo en otros países. Las multinacionales tradicionales de "multidomestic" han consistido en casi en su totalidad de filiales con papeles de LI. Sin embargo, LI filiales pueden existir también en corporaciones multinacionales globales transnacionales o simples, para la instancia de un estudio de caso sobre Kentucky FriedChicken indica que, dentro de la filial japonesa de la arquitectura y el tamaño de cada toma, el menú

así como el tema de la publicidad es radicalmente diferentes a las de otros países, más que replicar Estados Unidos formato (Bartlett, 1986).

El resto de este documento avanza y proporciona pruebas empíricas de las proposiciones teóricas de vincular estas cuatro funciones estratégicas con seis coordinación clave y sistemas de control de procesos. Con el fin de asignar adecuadamente la riqueza y complejidad de la tarea que enfrentan los gerentes en las empresas multinacionales, nos centramos en sistemas administrativos no sólo formales (por ejemplo, el uso de Comités formales y el sistema de compensación de incentivo) pero también otros procesos de organización informal o quasi-formal (por ejemplo, la intensidad de la comunicación y la socialización corporativa de administradores) que dan forma a las decisiones y acciones de las subsidiarias.
Controlan de nuestras hipótesis vinculación filial papeles estratégicos a intraempresariales de hipótesis, mecanismos se basan en los siguientes argumentos básicos:

(1) diferentes funciones estratégicas de subsidiaria implican diferencias sistemáticas en la tarea entornos frente a los directores de la filial; (2) tarea diversos entornos requieren diferentes comportamientos por parte de los directores de la filial; (3) diversos mecanismos de control inducen y apoyan diferentes tipos de comportamientos gerenciales; (4) por lo tanto, asumiendo las normas de la racionalidad administrativa (Thompson, 1967), podemos esperar asociaciones sistemáticas entre contextos estratégicos de subsidiarios y el surgimiento de empresas específicas mecanismos de control. En particular, en este estudio, nos centramos en diferencias en los mecanismos de control corporativos asociados con diferencias en (i) el grado de interdependencia de lateral entre un focal y filiales de pares y (ii) la necesidad de iniciativa autónoma por parte de los ejecutivos en la gestión de las filiales.

447 funciones estratégicas y Lateral interdependencia como Gupta y Govindarajan (1991) han sugerido, por motivos de definiciones, la medida del lateral interdependencia entre focal y pares,espera que una función positiva de la medida de la afluencia de conocimiento y flujo de conocimiento. En otras palabras, el grado de interdependencia lateral con filiales de pares puede esperarse más alta para IPs (alta afluencia de alta salida), intermedio para Gls (alta salida baja inJlow) y IMS (bajo or*low-high entrada), y el más bajo para LITIS (entrada bajo baja de salida). Flujos de conocimiento dentro de MNCS Aunque no en el contexto de manejar filiales extranjeras, estrategia y la investigación de organización hayan enfocado la dirección de interdependencia en más nivel general. Basado en una revisión extensa de esta literatura, lo siguiente surge como algunos sistemas claves administrativos y los procesos que pueden ser usados con eficacia manejar la interdependencia entre filiales de par dentro de un MNC: (a) mecanismos formales integrantes (Galbraith, 1973; Nadler y Tushman, 1987); (b) acoplamientos de comunicación (Allen y Cohen, 1969; Tushman, 1979); (c) socialización intracorporativa de directores subsidiarios (Van Maanen y Schein, 1979; Edstrom y Galbraith, 1977). Basado en acoplamientos directos personalizados entre estas variables de organización y la dirección de

interdependencia lateral, lo siguiente es algunas hipótesis específicas avanzadas por Gupta y Govindarajan (1991); estas hipótesis serán probadas empíricamente en el estudio presente (mirar el Higo 2 para una representación pictórica):

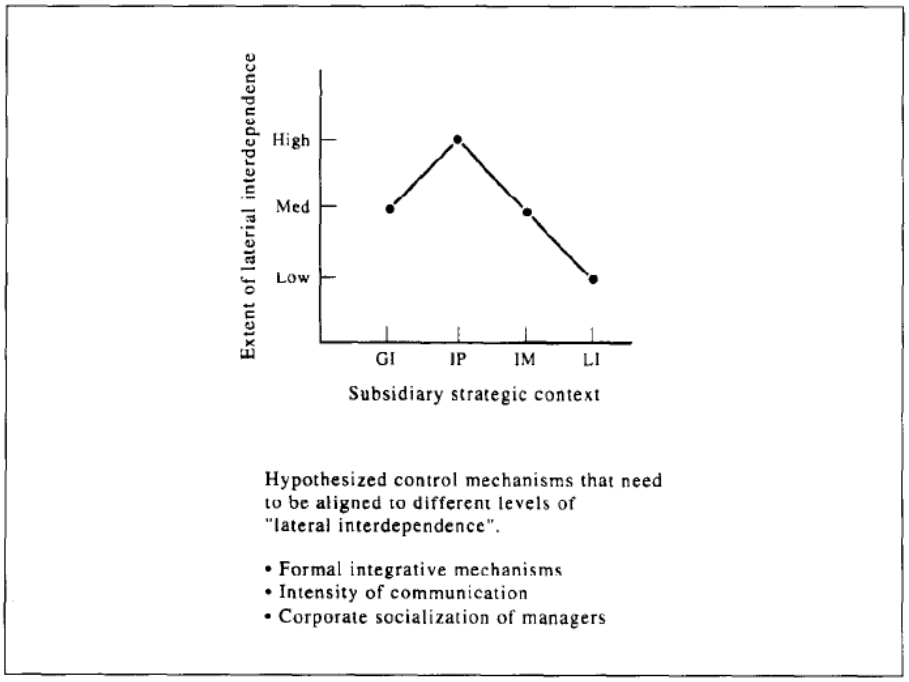


Figure 2. Subsidiary Strategic Context and Lateral Interdependence

Hipótesis 1. El uso de mecanismos de integración laterales inter-subsidiary, negocio variará en contextos estratégicos subsidiarios; en promedio, la complejidad revisión de tales mecanismos será alta para IPs, media para SIG e IMs y baja 374 para LIs.

Hipótesis 2. La intensidad de la comunicación entre una subsidiaria focal y el resto de la Corporación puede variar en contextos de estratégicos subsidiarios; en promedio, será alta para IPs, medio para SIG y IMs y baja para LIs.

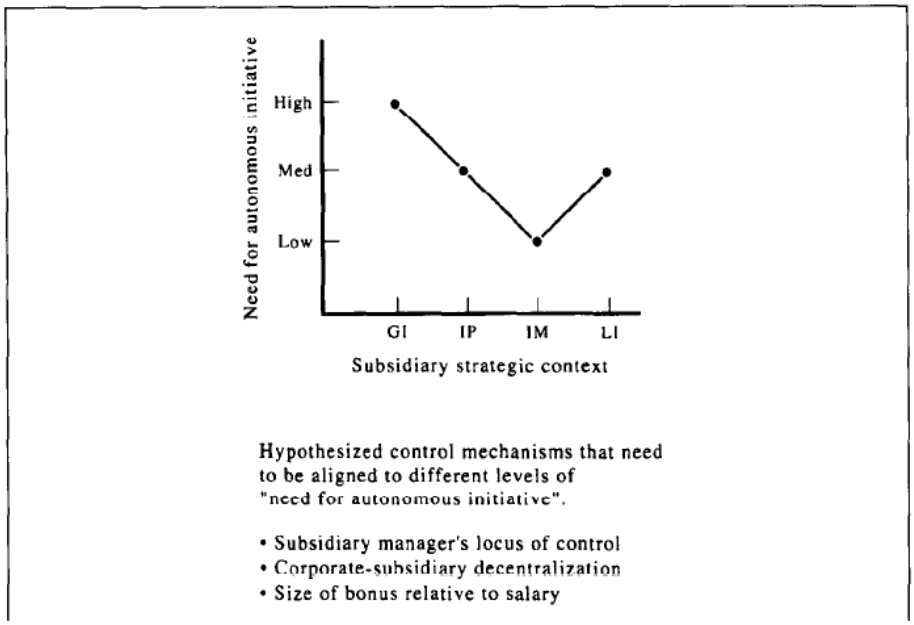
Hipótesis 3. La socialización corporativa global de directivos de la de filial variará en contextos estratégicos subsidiarios; en promedio, ser alta para IPs, media para SIG e IMs y baja para LIs. Estratégicos Roles y necesidad de iniciativa autónoma, cuanto mayor sea la magnitud y el alcance de la creación de conocimiento espera de una filial,mayor debe ser la necesidad de que el ejercicio de la iniciativa autónoma de la subsidiaria. Así, por motivos de definición, esperada diferencias en la necesidad para iniciativa autónoma puede basarse en la siguiente forma:

la necesidad de iniciativa autónoma será mayor para SIG, intermedio para IPs y LIs y más bajo para IMs.

Gupta y Govindarajan (1991) han argumentado además que, desde un control corporativo de procesos, los sistemas correspondientes y perspectiva sería esos que permiten una diferenciación en la medida en que filial gerentes intrínsecamente están predispuestos a tomar la iniciativa, son dada la latitud para el ejercicio de la iniciativa y son recompensados por hacerlo. En este contexto, un examen de la teoría de la organización literatura produce las siguientes como las variables de interest:(a) particular locus del cabezal de la filial de control (Rotter, 1966) - determinante de predisposición a tomar iniciativa; (b) descentralización de empresa filial (Ford y Slocum, 1977) - un factor determinante de la latitud de disponible para la acción autónoma; (c) tamaño de bonificación con respecto a sueldo (Galbraith y Nathanson, 1978; Salter, 1973) - un determinante de la recompensa potencial de asociado con el ejercicio de la iniciativa. Basado en un uno a uno theorybased vinculación entre estos sistemas de organización y procesos y el fomento de la iniciativa autónoma, las siguientes son algunas de las hipótesis de avanzadas por Gupta y Govindarajan (199 1) que será empíricamente probado en el presente estudio (ver Fig. 3 para una representación pictórica de):

hipótesis 4: Locus de los mandos de control variará en contextos estratégicos de subsidiarios; en promedio, administradores a cargo de SIG será altas internos, los encargados de IPs y LIs será medio internals y los encargados de IMs será bajos internals.

Hipótesis 5. El grado de descentralización de la empresa filial varían en contextos estratégicos subsidiarios; en promedio, será alta para SIG, media para IPs y LIs y baja para IMs.



Knowledge Flows within MNCs

Figure 3.

Hipótesis 6. El tamaño del bono de sueldo puede variar en contextos estratégicos subsidiarios en promedio, será alta para GIs, medio para IPs y LIs y baja para IMs.

MÉTODO

Muestra datos se obtuvieron mediante una encuesta cuestionario piloto probado las cabezas (diversamente titulada presidentes, directores o gerentes generales) de 359 filiales extranjeras de las grandes empresas multinacionales con sede en Estados Unidos (19 las multinacionales), Japón (45 multinacionales) y Europa (15 británicos y escandinavos MNCs).
El número de filiales de cada uno de estos tres grupos regionales de corporaciones multinacionales en la muestra total es de 105, 111 y 143, respectivamente. Cada multinacional en la muestra tuvo ventas superiores a US $1 billón y el número de empleados por filial promedió 959. En términos generales, la participación en este estudio solicitó a los presidentes de las 997 filiales. Así, la muestra final de 359 representa una tasa de respuesta del 36%. Por región geográfica, las tasas de respuesta de 26% a filiales de multinacionales con sede nos, 41% para las multinacionales japonesas y 46% para las multinacionales europeas. Las altas tasas de respuesta en caso de japonés y las multinacionales europeas parecen reflejar el hecho de que, en ambos casos 450 internacional negocio revisión,334 filial presidentes también recibieron cartas de apoyo de cualquiera de los dos la cabeza de la un Instituto de investigación patrocinados por la industria o el CEO corporativo.
Presidentes auxiliares dentro de las multinacionales japonesas recibieron un inglés y un cuestionario de japonés; entrevistas iniciales con las empresas europeas indicaron que sólo el cuestionario del idioma inglés le es suficiente.

Medidas

Un resumen de cómo se midieron los seis sistemas de organización y las variables de proceso (mecanismos de integración laterales, intensidad de la comunicación, socialización corporativa , locus de control, la descentralización, el tamaño del bono en relación con el salario de) figura en el apéndice. En todos los casos, utilizamos instrumentos de investigación bien establecida estándar con cambios menores de redacción para adaptar el instrumento al contexto multinacional. A continuación son
Detalles relativos a cómo se midió la variable clave - es decir, la clasificación de filiales en términos de funciones estratégicas basadas en patrones de entrada de conocimiento y salida.
Cada cabeza subsidiario preguntaron para completar un elemento de nueve instrumento para cada cuatro contextos de flujo de conocimiento: (1) salida de conocimientos y habilidades de la filial focal a la Corporación de padres; (2) salida de

de conocimientos y habilidades de la focal a filiales de pares; (3) entrada de habilidades de conocimiento y de la Corporación de padres para la filial focal; (4) entrada de conocimientos y habilidades de las filiales de pares a la focal. Los nueve elementos se referían a los siguientes distintos tipos de conocimientos y habilidades que podrían intercambiarse entre distintas unidades: datos de mercado (1) de los clientes; (2) mercado datos sobre competidores; (3) diseños el producto; (4) diseños de proceso; (5) marketing de conocimientos; (6) conocimientos técnicos de distribución; (7) empaquetado diseño y tecnología; (8)compra de conocimientos; (9) prácticas y sistemas de gestión. Para cada uno de los elementos del 36, se preguntó para indicar en un sevenpoint de tipo Likert escala (desde "no en absoluto" a "muchísimo") la magnitud del flujo de conocimiento,en el que participa la filial focal.
Primero fueron un promedio de respuestas a través de los nueve elementos para cada tipo de contexto de flujo de conocimiento. Luego, los dos tipos de medidas de flujo de conocimiento (a los padres y a las filiales de pares) se combinaron para producir una medida compuesta de salida de conocimiento de la filial. Asimismo, los dos tipos de medidas de flujo de conocimiento (del padre y de subsidiarias de peer) se combinaron para producir una medida compuesta de afluencia de conocimiento en la filial.

Finalmente, la mediana divide a lo largo de estos dos indicadores compuestos, fueron
utilizados para identificar el papel estratégico de basado en el flujo de conocimiento que una subsidiaria particular puede decirse a jugar dentro de su padre red global del MNC de filiales. Coherente con nuestro marco teórico, filiales de afluencia de altas salida baja se denomina "Global innovadores", filiales de afluencia de altas salida alta fueron llamados "Jugadores integrado", filiales de afluencia de salida alta bajas se denomina "Ejecutores" y filiales de afluencia de salida baja bajas se denomina "Locales innovadores".
Para probar la validez de constructo, los encuestados también se les pidió indicar, a través de una pregunta aparte, que uno de las siguientes cuatro declaraciones mejores, describe el contexto estratégico de su filial sobre el pasado reciente. (i) principalmente un proveedor de conocimientos y habilidades: su filial sirve como un importante proveedor de conocimientos y habilidades a otras unidades de la Corporación de padres; sin embargo, la medida de conocimientos y habilidades recibidas de otras unidades es relativamente baja. (ii)Principalmente un receptor de conocimientos y habilidades: su filial sirve como un destinatario principal de conocimientos y habilidades de otras unidades de la Corporación; Sin embargo, el grado de conocimientos y habilidades a otras unidades es relativamente baja. (iii) un proveedor ni un receptor de conocimientos y habilidades:
Su filial es un importante proveedor ni un importante receptor de conocimientos
y habilidades de otras unidades de la Corporación de padres. (iv) tanto un proveedor y un receptor de conocimientos y habilidades: su filial es un importante proveedor así como un importante receptor de conocimientos y habilidades de otras unidades de la Corporación de padres.

Una prueba de Chi cuadrado a través de los sistemas de clasificación de dos rechazado, p < 0.0001, la posibilidad de que los enfoques de dos clasificaciones fueron diferentes. Como una verificación adicional para la validez, de 80 filiales en la muestra, también pudimos obtener datos sobre los patrones de flujo de conocimiento filial de los superiores inmediatos de nivel corporativo de los presidentes de subsidiarios respondieron. Para cada filial, estos superiores completaron una medida de l*item (nueve pertenencia a salidas de conocimiento de y nueve pertenencia a entradas de conocimiento en la filial). Para estas 80 filiales, la salida de conocimiento compuesta y medidas de entrada de superiores corporativos tienen correlación positivamente (en P <0.05) con la salida correspondiente y medidas de entrada proporcionadas por los presidentes subsidiarios ellos mismos.
Para la muestra total, la distribución final de filiales a través de los cuatro papeles estratégicos era así: 64 soldados, 114 IPS, 63 IMS, y 111 LITIS. Debería ser notado que el acercamiento mediano (medio) hendido adoptado por nosotros para atribuir varios papeles estratégicos a filiales específicas nos fuerza a reconocer el 50 % de todas las filiales como soldados o IPS. Nosotros especularíamos que, en realidad, la proporción de soldados "verdaderos" y IPS "verdadero" probablemente es inferior; así, al grado que nuestro acercamiento podría haber tratado alguna LITIS "verdadera" y/o IMS "verdadero" como Gls o IPS, probablemente hay algún "ruido" en los resultados. Ya que esto reduciría la probabilidad de encontrar diferencias significativas a través de células, esto debería dar las pruebas relatadas en este papel(periódico) como algo más más bien que menos conservador.

RESULTADOS

Todas las variables fueron estandarizadas antes de pruebas de las hipótesis. La tabla 1 da correlaciones de orden (pedido) cero entre las siete variables de organización de interés (note que, como descrito en el Apéndice, la intensidad de comunicación fue medida separadamente para la comunicación corporativa subsidiaria y la comunicación intersubsidiaria). Como puede ser visto, ninguna de las correlaciones es tan alto para sugerir la redundancia entre las variables seleccionadas de organización.

La tabla 2 contiene los resultados de pruebas de ANOVA conducidas para comprobar para diferencias de los valores tacaños de los sistemas de organización y el proceso.

Table 1.
Zero-order Correlation Coefficients

	(*N* = 359 subsidiaries) 1	2	3	4	5	6	7
1. Lateral integration							
2. Corporate-subsidiary communication	0.07						
3. Inter-subsidiary communication	0.24‡	0.35‡					
4. Corporate socialization	0.13†	–0.06	–0.08				
5. Subsidiary president's locus of control	–0.01	0.29‡	0.12†	–0.28‡			
6. Corporate-subsidiary decentralization	–0.04	0.13†	0.00	0.01	0.09*		
7. Size of bonus relative to salary	–0.07	–0.13†	–0.07	0.14†	–0.23†	–0.03	

*One-tail $P < 0.05$.
†One-tail $P < 0.01$.
‡One-tail $P < 0.001$.

variables a través de los cuatro subgrupos de filiales, cada subgrupo que persigue un papel diferente estratégico dentro del contexto MNC. Como una observación total, debería ser notado que, para seis de los siete sistemas y variables de proceso, hay diferencias de intergrupo significativas; diferencias de intergrupo significativas no fueron encontradas sólo en el caso.

Table 2. Differentiation in Control Mechanisms Across Strategic Roles

	Mean values across different subsidiary strategic roles				*F*-Statistic (differences between means) and significance
	GI ($N = 64$)	IP ($N = 114$)	IM ($N = 63$)	LI ($N = 111$)	
1. Lateral integration	–0.07	0.40	0.00	–0.40	13.36§
2. Corporate-subsidiary communication	0.19	0.29	–0.13	–0.27	7.65§
3. Inter-subsidiary communication	0.06	0.32	–0.03	–0.34	9.05§
4. Corporate socialization	–0.35	0.08	0.27	–0.04	4.60†
5 Subsidiary president's locus of control	0.07	0.19	–0.27	0.00	3.12*
6. Corporate-subsidiary decentralization	0.04	–0.03	–0.10	0.08	0.54
7. Size of bonus relative to salary	–0.21	–0.17	0.13	0.28	4.43†

Note: all variables were standardized (mean = 0, SD = 1) before conducting these tests.
*$P < 0.05$.
†$P < 0.01$.
‡$P < 0.001$.
§$P < 0.0001$.

descentralización corporativa subsidiaria. Estos resultados proporcionan el refuerzo fuerte a la noción emergente de MNCS como las redes de filiales diferenciadas (Bartlett y Ghoshal, 1989; Ghoshal y Nohria, 1989); como puede ser visto, MNC filiales se diferencian no sólo en términos de sus papeles estratégicos dentro de la red, pero también en términos de como ellos desde el punto de vista de organización son unidos con y controlados por esta red. La siguiente pregunta es si realmente las diferencias de variables de organización son vinculados a aquellos en papeles estratégicos en la manera teóricamente predicha.

Las hipótesis 1, 2, y 3 predijeron que el empleo de mecanismos formales laterales integrantes, intensidad de comunicación, y la socialización corporativa del presidente subsidiario sería el más alto para IPS, el más bajo para la LITIS y el intermedio para otros dos papeles estratégicos. Los resultados que pertenecen a la integración lateral y la intensidad de comunicación corporativa subsidiaria así como intersubsidiaria corresponden totalmente con las predicciones de las hipótesis 1 y 2.

Sin embargo, en términos del directionality de diferencias, los resultados que pertenecen a la socialización corporativa son bastante diferentes de las predicciones en la hipótesis 3.

Según la hipótesis 3, IPs y la LITIS realmente tienen un nivel intermedio de socialización corporativa. Sin embargo, IMs tiene el más alto y soldados los niveles más bajos de socialización corporativa - todo lo contrario de nuestras predicciones. Una interpretación de estas conclusiones sería que los presidentes

de soldados son mavericks dentro del sistema corporativo quien insiste y adopta un papel tan estratégico para sus filiales en gran parte solos y no debido a un cercano social y/o valora la integración con ejecutivos (directivos) corporativos; de hecho, nuestros resultados sugieren que un alto grado de socialización corporativa sea asociado con el papel IM, p. ej. un requerir la menor parte de grado de nueva creación de conocimiento dentro del SBU. Así, tal como los jefes de soldados aparecen ser corporativos "mavericks", los jefes IMs aparecen ser "reproducciones" corporativas.

Las hipótesis 4, 5, y 6 predijeron que el lugar interno de control, descentralización, y el tamaño de prima en relación con el sueldo sería el más alto para soldados, los más bajos para IMS, y el intermedio para otros dos papeles. Los resultados que pertenecen al lugar de control son generalmente compatibles con la hipótesis 4, aunque la hipótesis hubiera predicho un nivel aún más alto del lugar interno(interior) para soldados que sugerido por los resultados. Como indicado antes, la hipótesis 5 que pertenece a la descentralización no es apoyada en absoluto. Una interpretación sería que, porque los soldados afectan el funcionamiento de varias filiales, ejecutivos(directivos) corporativos lo consideran esencial que ellos estén implicados en las decisiones y las acciones de tales filiales, aun cuando la alta descentralización, en general, promueva la aceptación de iniciativa mayor la parte de la dirección subsidiaria.

De ser verdadero, esta interpretación también sugeriría la existencia posible de ambivalencia considerable de parte de ejecutivos(directivos) corporativos sobre la pregunta de exactamente como los soldados podrían ser manejados con eficacia dentro de la red global. El caso para esto especuló la ambivalencia es apoyada también por los resultados que pertenecen a la hipótesis 6, p. ej. el tamaño de prima en relación con el sueldo. Otra vez, contrariamente a predicciones, soldados tienen la menor parte de cantidad de prima potencial en relación con el sueldo básico. Interpretamos este encuentro como la sugestión que ejecutivos(directivos) corporativos parezcan creer que el papel de soldado tiene que ser compartido y realizado por una filial conjuntamente con la oficina central corporativa más bien que sobre la propia iniciativa autónoma de la filial. De ser verdadero, esta especulación combinada con nuestra interpretación de los resultados que pertenecen a la socialización corporativa sugiere que allí posiblemente exista un alto grado de conflicto entre los presidentes de soldados y sus superiores corporativos. Si este conflicto es constructivo o destructivo aparecería ser una pregunta importante - pero uno que está fuera del alcance de este papel.

DISCUSION

Conceptuamos el MNC como una red de tres tipos de transacciones - flujos de capital, flujos de producto, y flujos de conocimiento - entre unidades localizadas en países diferentes y argumentamos que los papeles nodales estratégicos de filiales dentro de mismo MNC pueden diferenciarse considerablemente en términos de la magnitud y direccionalidad de transacciones entre la filial y el resto de la corporación. Enfocar un, posiblemente el más importante, de los tres tipos de transacción, a saber flujos de conocimiento, desarrollamos una matriz de clasificación de cuatro células (soldados, IPs, IMs, y la LITIS) para trazar un mapa de diferencias de las posiciones nodales de las filiales. Agregando este esquema de clasificación, entonces avanzamos hipótesis en cuanto a diferencias sistemáticas internodales de la coordinación y mecanismos de control que unen focal de filiales al resto de la corporación. Finalmente, probamos estas hipótesis por el análisis datos primarios tranquilos de los presidentes de 359 filiales extranjeras de EE.UU principales, japonés, y MNCS europeo.

Los resultados fuertes refuerzan la noción de papeles diferenciados subsidiarios estratégicos y sistemas de control diferenciados dentro de MNCS. Usando un instrumento validado con datos tanto de presidentes subsidiarios como de sus superiores de nivel corporativo inmediatos, encontramos diferencias significativas intersubsidiarias del modelo de flujo de conocimiento. También encontramos que, a través del cuatro flujo de conocimiento papeles basados estratégicos, había diferencias significativas del empleo de mecanismos laterales integrantes, las intensidades de comunicación corporativa subsidiaria así como intersubsidiaria, socialización corporativa del presidente subsidiario, tamaño de la prima subsidiaria presidencial en relación con sueldo, y el lugar subsidiario presidencial de control. De otra parte, no encontramos ningunas diferencias significativas del nivel de descentralización total a través de los cuatro papeles estratégicos.

Conclusiones específicas en lo que concierne a variaciones en sistemas y procesos asociados con cada uno de los cuatro papeles estratégicos pueden ser resumidas así:

(i) LI filiales están implicadas en grado mínimo en mecanismos de integración formales laterales con otras filiales y tienen la intensidad más baja de comunicación con filiales de par así como con la corporación paternal.

Mientras el lugar de control y la socialización corporativa de LI presidentes es sobre el promedio, la proporción de su compensación variable-a-fijo tiende a ser muy alta. (ii) filiales IM son encabezadas por los presidentes que exponen el grado más bajo del lugar interno de control y han tenido el grado más alto de socialización corporativa. Mientras el lugar de control y la socialización corporativa de LI presidentes es sobre el promedio, la proporción de su compensación

variable-a-fijo tiende a ser muy alta. (ii) filiales IM son encabezadas por los presidentes que exponen el grado más bajo del lugar interno de control y han tenido el grado más alto de socialización corporativa. Sobre otros sistemas y características de proceso, IM filiales tienden a ser sobre el promedio. (iii) IP filiales exponen el 455 empleo máximo de mecanismos de integración formales laterales y también tienen la intensidad más alta de comunicación con filiales de par así como la corporación paternal. También, ellos son encabezados por los presidentes que son muy altos sobre el lugar interno de control y, para quien, la proporción de compensación variable-a-fijo es bastante baja.

Sobre otros sistemas y características de proceso, IM filiales son sobre el promedio. Finalmente, (iv) filiales de soldado exponen la moderadamente alta intensidad de comunicación con la corporación paternal - pero no con filiales de hermana. Además, estas filiales tienden a ser encabezadas por los presidentes que son altos sobre el lugar interno de control y quien ha tenido el grado más bajo de socialización corporativa. También, para estos ejecutivos (directivos), la proporción de compensación variable-a-fijo es la más baja.

Las conclusiones que pertenecen a soldados son en particular interesantes. Note que, por definición y la clasificación empírica, estas filiales contratan en altas salidas de conocimiento al resto de la corporación recibiendo pequeñas entradas de conocimiento. En otras palabras, ellos sirven como las fuentes cruciales de creatividad e innovación no solamente(justo) para sus propios mercados locales, pero también para la corporación entera. Aún, en términos de sistemas y procesos, los presidentes de estas filiales surgen como habiendo tenido el grado más bajo de socialización corporativa.

Acoplado con el hecho que estos ejecutivos(directivos) también son altos sobre el lugar interno(interior) de control, somos inclinados a concluir que, a diferencia de nuestra predicción supuesta, el papel de soldado no es asignado de la oficina central corporativa como la parte de descendente " procesos inducidos estratégicos " (Burgelman, 1991); en cambio, parece que el papel de soldado es forjado por directores(gerentes) enterprizing subsidiarios como la parte de inferior encima " de procesos autónomos estratégicos ".

En la sugestión la presencia y critica de procesos autónomos inferiores encima de dentro de MNCS, este estudio también refuerza la noción que, si la intención de los investigadores es de entender procesos estratégicos dentro de MNCS, entonces enfocando (concentrando) sólo en corporativo "inducido" (p. ej. en el centro manejado) los procesos correrían el riesgo de pasar por alto el fenómeno importante y directamente relevante. Más lejos, parecería que el estudio de

procesos autónomos tendría que ser conducido primero en el nivel de la filial y sólo secundario en el nivel de la corporación paternal.

References

Allen, T.J. and Cohen, S. (1969) Information Flow in R&D Laboratories. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, pp. 12–19.

Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Bartlett, C.A. (1986) Kentucky Fried Chicken (Japan) Limited. Case No. 9–387–043. Harvard Business School Case Services, Boston, Massachusetts.

Burgelman, R.A. (1991) Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, Vol. 2, pp. 239–262.

Caves, R.E. (1982) *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge University Press, Cambridge, U.K.

Edstrom, A. and Galbraith, J.R. (1977) Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 248–263.

Egelhoff, W.G. (1982) Strategy and Structure in Multinational Corporations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, pp. 433–458.

Ford, J.D. and Slocum, J.W. (1977) Size, Technology, Environment, and the Structure of Organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 2, pp. 561–575.

Fouraker, LE. and Stopford, J.M. (1968) Organizational Structure and Multinational Strategy. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, pp. 47–64.

Franko, L.G. (1976) *The European Multinationals: A Renewed Challenge to American and British Big Business*. Greylock, Stamford, Connecticut.

Galbraith, J.R. (1973) *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

Galbraith, J.R. and Nathanson, D.A. (1978) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. West, St. Paul, Minnesota.

Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1988) Creation, Adoption, and Diffusion of Innovation by Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, pp. 365–388.

Ghoshal, S. and Nohria, N. (1989) Internal Differentiation within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 323–337.

Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (1991) Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 768–792.

Harrigan, K.R. (1984) Innovation within Overseas Subsidiaries. *The Journal of Business Strategy*, Vol. 4, No. 4, pp. 47–55.

Hymer, S.H. (1976) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Miller, D., Kets de Vries, M.F.R. and Toulouse, J.M. (1982) Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy-making, Structure, and Environment. *Academy of Management Journal*, Vol. 25, pp. 237–253.

Mintzberg, H. (1978) Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, Vol. 24, pp. 934–948.

Nadler, D.A. and Tushman, M.L. (1987) *Strategic Organization Design*. Scott, Foresman, New York.

Porter, M.E. (1986) Competition in Global Industries: A Conceptual Framework, in Porter, M.E. (Ed.), *Competition in Global Industries*, pp. 15–60. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Prahalad, C.K. and Doz, Y.L. (1987) An Approach to Strategic Control in MNCs. *Sloan Management Review*, Summer, pp. 5–13.

Rotter, J.B. (1966) Generalized Expectations for Internal versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, Vol. 80, pp. 1–27.

Salter, M.S. (1973) Tailor Incentive Compensation to Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 49, No. 2, pp. 94–102.

Tannenbaum, A.S. (1968) Control in Organizations: Individual Adjustments and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, pp. 236–257.

Teece, D.J. (1976) *The Multinational Corporation and the Resource Cost of Technology Transfer*. Ballinger, Cambridge, Massachusetts.

Thompson, J.D. (1967) *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.

Tushman, M.L. (1979) Impact of Perceived Environmental Variability on Patterns of Communication. *Academy of Management Journal*, Vol. 22, pp. 482–500.

Van de Ven, A.H. and Ferry, D.L. (1979) *Measuring and assessing organizations*. Wiley, New York.

Van Maanen, J. and Schein, E.H. (1979) Toward a Theory of Organizational Socialization, in Staw, B.M. (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 209–264. JAI Press, Greenwich, Connecticut.

Vancil, R.F. (1980) *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*. Financial Executives Research Foundation, New York.

APENDICE

Variables de medición organizacional

Lateral mecanismos integradores:Basado en Galbraith (1973) Nadler y Tushman (1987),y Miller et al (1982), esta variable se midió a través de un sevenpoint de tipo Likert de tres temasescala (desde "raramente usado" a "se utilizan muy frecuentemente") que pidió a los encuestados a indica la medida en que su filial utiliza personal de enlace, temporales de las fuerzas de tarea y equipos permanentes para coordinar las decisiones y acciones con hermana filiales. La medida final de fue un promedio ponderado de las respuestas a los tres puntos donde el mecanismo más complejo (equipos permanentes) se dio un peso de 3, el terreno complejo mecanismo (fuerzas de tarea de temporales) se dio un peso de 2, y el mecanismo menos complejo (personal de enlace) fue un peso de 1.

***Intensidad de la comunicación*:** Esta medida fue adaptada de Ferry y Van de Ven (1979). Para cada uno de los cuatro modos de comunicación (presencial, el teléfono, rutina y formales informes periódicos y cartas electrónicas o en papel o notas), los encuestados eran que indican la frecuencia de comunicación primero

entre (i) su filial y ejecutivos de Corporación de los padres y luego entre (ii) sus subsidiarios y filiales de peer.
Los encuestados fueron provistos de una escala de siete ítems que van desde "1 = día" a "7 = menos a menudo que una vez al año". En cada uno de los dos casos, las respuestas fueron inversas anotó y promedio en los cuatro elementos para producir compuestas medidas de intensidad de la comunicación. Chronbachalphas superado 0.80 en ambos casos.

Socialización corporativa: Esta medida fue adaptada de Bartlett y Ghoshal (1989). Se preguntó a dar el "sí" o "no" respuestas a las siguientes cuatro preguntas: (1) ¿Han trabajado para uno o más años en la sede corporativa en esta Corporación? (2)¿ Han trabajado para uno o más años en otras filiales de esta Corporación? (3) ¿ ha participado en programas de desarrollo ejecutivo con participantes de varias filiales? (4) ¿Tienes un mentor en sede corporativa? Para cada encuestado, el número de respuestas de "sí" fue tratado como una medida de socialización corporativa.

Director de filial del Locus de Control: Esta variable se midió a través de 11 artículos
tomados de instrumento estándar (1966) de Rotter de locus de control. Lo marcó de tal manera que valores altos en esta medida reflejan una más "interna" y bajo los valores de un locus de más "externo" de control.

Descentralización de la empresa filial: Esta variable se midió a través de un instrumento de nueve artículos basado en Vancil (1980) y Tannenbaum (1968). Para cada uno de nueve diferentes decisiones estratégicamente pertinentes, se preguntó para indicar, en una fivepoint de tipo Likert escala, el grado de su autoridad en la toma de la decisión. Fueron un promedio de respuestas a través de los nueve elementos para producir una medida compuesta de la descentralización de la empresa filial (alpha de Cronbach = 0.86). Valores altos en esta medida indican mayor descentralización.

Tamaño de bonificación relativa al salario: Esta variable se midió a través de una sencilla pregunta a los encuestados: "muchos programas de bonificación de incentivo limitan la cantidad máxima de bono que un individuo puede recibir. Si fueras a recibir el bono máximo posible, ¿qué porcentaje aproximado de su sueldo básico (excluyendo bonus) sería?

ANEXO 2:

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO E INTENCIÓN DE RENUNCIAR

En el análisis meta Harter, Schmidt y Hayer (2002) encontraron que la satisfacción total en el trabajo esta constante y negativamente asociada con la rotación del empleado.

La satisfacción en el trabajo es una respuesta emocional positiva al trabajo. La intención de renunciar es diferente a la satisfacción porque las intenciones son más predicativas a los comportamientos posteriores.

Las intenciones son, de acuerdo a investigadores como Ajzen y Fishbein (1980), Fishbein and Ajzen (1975) and Igbaria and Greenhaus (1992), los determinantes más inmediatos de la conducta actual.

En el estudio longitudinal de los vendedores (1991), la intención de renunciar se encontró como medio para discriminar efectivamente las personas que se quedaban entre las que se iban.

Investigaciones anteriores han mostrado que las intenciones de renunciar estas significativamente relacionadas con la rotación actual. (Bluedorn, 1982; Cotton & Tuttle, 1986; Gerhart, 1990; Griffeth, Hom&Gaertner, 2000; Hom&Griffeth, 1995; Michaels & Spector, 1982; Mobley *et al*., 1979; Steel &Ovalee, 1984). Sin embargo, no estan perfectamente relacionadas debido a factores externos, fundamentalmente la disponibilidad de trabajos alternativos, a menudo interfiere con las habilidades de los empleados para convertir la intención a acciones. Las intenciones de renunciar sugieren como los empleados podrían actuar en un ambiente sin restricciones y no servir únicamente como un imperfecto predictor de la rotación real sino también como un indicador de los problemas de recursos humanos ocultos pero significativo (Campbell & Campbell, 2003)

Bowen (1982) sostiene que la intención de renunciar puede producir ausentismo y de ser despedido como consecuencia no deseada cuando un trabajador que intenta renunciar se queda en la organización.

Autores como Bluedorn (1982) e Igbaria y Greenhaus (1992) han recomendado usar la intención de rotación en lugar que el comportamiento de rotación actual debido a que las intenciones son bajo un mayor control individual, son menos difíciles de predecir que la rotación actual, los costos asociados con la colección de información es modesta, y permite evadir problemas asociado con episodios temporales de idas dispersas encontrados en muchos estudios.

La satisfacción en el trabajo juega un papel en la intención de renunciar tanto directa como indirectamente a través de su efecto sobre el compromiso organizacional (Cotton &Tuttle, 1986; Firth*et al*., 2003; Igbaria&Greenhaus, 1992; Jaramillo, Mulki&Locanter, 2006; Siong*et al*., 2006). La satisfacción en el trabajo

esta positivamente relacionada con el compromiso organizacional y negativamente con la intención de renunciar. A su vez el compromiso organizacional esta positivamente relacionado con la intención de renunciar.

La satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional “son la massubtancial y directa influencia en la intención de rotación de empleados de MIS” (Igbaria&Greenhaus, 1992: 43).

El mayor impacto en la reducción de empleados con intención de renunciar viene del compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo (Firth*et al*. 2004). Para los gerentes que están preocupados por el impacto de la intención de renunciar y posible rotación de personal, estas variables son factores sobre los que ellos deben tener cierto control.

La satisfacción en el trabajo esta positivamente relacionada con la voluntad de cooperar con los otros y negativamente relacionada con la intención de renunciar (Scott, Bishop&Chen, 2003).

Consecuencias de la rotación de personal

Alto costo de entrenamiento, baja productividad.

Costos de separación, costos de reemplazo, costos de entrenamiento, costos de socialización, productividad reducida durante periodos de integración y adaptabilidad, perdida de capacidades, pérdida de clientes con competidores, caída en la moral en la fuerza de trabajo que se queda, interrupción de operaciones.

Existe evidencia de alto nivel que muestra que la rotación de personal voluntaria afecta adversamente el desempeño del negocio. (Koys, 2001; McElroy, Morrow&Rude, 2001).

ITQ o medidores de Intencion de rotación de personal

Una medida común

Que tan a menudo ud seriamente considera en renunciar a su trabajo actual.(Spector, 1985; Jaramillo *et al.*, 2006).

Escala de dos artículos

Yo a menudo pienso en dejar mi trabajo.

Yo probablemente buscaré un nuevo trabajo

Escala de dos artículos (Firth*et al*. 2004; Siong*et al*., 2006):Escala de cinco puntos con satisfactorios estimaciones de la fiabilidad interna (alfa de Cronbach).

- ¿Qué tan a menudo piensa en dejar su trabajo actual?
- ¿Qué posibilidades existen de que ud busque trabajo nuevo el próximo año?

Escala de tres artículos (Scott, Bishop&Chen, 2003):

1. Es muy posible que me vaya a otra compañía el próximo año
2. A menudo pienso en renunciar a mi empleo actual.
3. Planeo quedarme en esta compañía por mucho tiempo para avanzar en mi carrera.

ANEXO 3

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: VENTAJA COMPETITIVA PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.
Estudio de casos en las empresas de España.

Gloria Santamaría Vicarte
Creación, estrategia y gestión de empresas
Universidad Autónoma de Barcelona
Email: Gloria.Santamaria@uab.es

El presente estudio analiza la implementación, características e implicaciones de la gestión por competencias en tres grandes empresas españolas en base a las entrevistas semi-estructuradas, realizadas con los responsables de su implementación. El esfuerzo por identificar las competencias para cada puesto y evaluar periódicamente la consecución de las mismas, ha resultado una clarificación de lo que la empresa espera de sus empleados y ha orientado los esfuerzos de aprendizaje de éstos últimos hacia las competencias más necesarias para la empresa. Aunque la implementación ha supuesto una mayor carga de trabajo para los mandos intermedios, su colaboración ha ido aumentando con el tiempo al percibir que las consecuencias de dicho sistema se reflejan en el desempeño organizacional a través de la formación del empleado, de una mejor

comunicación entre trabajadores y directivos. La gestión por competencias es valorada como un elemento clave para la ventaja competitiva de las empresas.

Palabras claves: gestión por competencias, competencias, desempeño organizacional, ventaja competitiva.

INTRODUCCIÓN

La supervivencia en mercados cada vez más competitivos, exige a las organizaciones buscar la mejora continua, así como la excelencia con el fin de mejorar su posición en el mercado. Actualmente las organizaciones están en constantes cambios. La intensidad de competir crece cada vez más y la necesidad de mejorar el desempeño organizacional es importante (Harel y Tzafir 1999). El discurso entorno a las competencias ha constituido un tema recurrente en las últimas décadas y que en términos generales pretende ser un vínculo entre la estrategia de la empresa y la gestión de recursos humanos (RR.HH.) (Cardy y Selvarajan 2005). En este sentido, se ha cuestionado si las competencias realmente contribuyen al logro de los objetivos que las empresas se plantean, dándoles en algunos casos el valor de activo de la organización (Boyatzis 1982).

En este contexto, las competencias de los trabajadores se han centrado fundamentalmente en la importancia de éstas para convertirse en una ventaja competitiva para la empresa y por lo tanto en una fuente de desempeño organizacional. Desde esta perspectiva se plantea que los RR.HH constituyen un factor crítico para alcanzar la misión de la empresa. Por ello, es preciso desarrollar RR.HH que puedan asumir competentemente las responsabilidades precisas para la aplicación de las estrategias empresariales.

Una de las vertientes del enfoque por competencias corresponde a su aplicación en el desarrollo de la gestión de RR.HH. Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina, han incorporado la gestión de RR.HH basada en competencias, como una herramienta para mejorar la productividad, el desempeño y mantener un clima organizacional positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento por mejorar los niveles de productividad, el desempeño y la competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización.

Como resultado, más organizaciones han comenzado a cambiar su estrategia hacia los sistemas de competencias de RR.HH, en una forma que permita a los empleados usar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias, para desarrollar ventajas competitivas y mejorar su desempeño. (Teece et al. 1997).

El enfoque basado en competencias ha sido aplicado a un rango de prácticas de RR.HH, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación y gestión del desempeño (Kochanski y Ruse 1996; Rivenbark 2004; McEvoy et al. 2005). Es por ello, un campo de la investigación científica relativamente novedoso, sobre todo con referencia a los trabajos enfocados hacia las competencias de los RR.HH y en especial al impacto de éstas en el desempeño organizacional como ventaja competitiva.

El presente trabajo tiene como objetivo identificar y analizar en una primera fase exploratoria la relación de la gestión por competencias y el desempeño organizacional en las grandes empresas españolas. Para efectos de este trabajo, el concepto de gestión por competencias se entiende como el “modelo estratégico que permite definir y evaluar las competencias específicas (conocimientos,

habilidades), que se requiere en un puesto de trabajo por individuo" (Spencer y Spencer 1993). Y el desempeño organizacional es la "capacidad para manejar culturas heterogéneas, coordinando diversos recursos, ambientes competitivos e impulsar innovaciones" (Khandekar y Sharma 2005).

De tal manera que a partir de esta idea se plantean las siguientes preguntas de investigación:

a) ¿La adopción de la gestión por competencias influye en el desempeño organizacional?

b) ¿La gestión por competencias es un predictor de ventaja competitiva?

Una vez realizada la introducción, se describe el marco teórico. Seguidamente se presenta la revisión de la literatura, conceptualización de competencias, la metodología, posteriormente la discusión e implicaciones y finalmente se presentan las conclusiones y limitaciones.

MARCO TEÓRICO

Los estudios sobre las competencias, originalmente se han basado en la teoría de recursos y capacidades (Lado y Wilson 1994; Eisenhardt y Martín 2000; Khandekar y Sharma 2005) particularmente, en lo relativo a las competencias de los RR.HH: habilidades, destrezas, capacidad de comunicación y trabajo en equipo (Grant 1991). Éste enfoque sostiene que la organización puede desarrollar una ventaja competitiva, sólo si sus actividades crean valor en una forma singular, misma que los competidores no pueden copiar fácilmente. Es por ello, que la empresa es vista como un nexo de los recursos y capacidades que no son comprados ni vendidos libremente en el mercado (Wernerfelt 1984; Barney 1986; 1991; 1995).

La perspectiva de esta teoría visualiza a los empleados como un recurso valioso desde el punto de vista estratégico, y contribuye significativamente a la efectividad organizacional y como una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall 1988; Wright y McMahan 1992; Wright et al. 1994).

Esta teoría sugiere que los sistemas de RR.HH. pueden contribuir a las ventajas competitivas sostenibles, facilitando el desarrollo de las competencias que son específicas de la organización, produciendo relaciones sociales complejas, que están inmersas en la historia y en la cultura de la empresa, y generando conocimiento organizacional tácito (Barney 1991; Wright y McMaham 1992).

El éxito de las grandes empresas ha atribuido a capacidades únicas para manejar los RR.HH y ganar ventaja competitiva. Desde este enfoque, Wernerfelt (1984) define a los recursos como los activos físicos, intangibles, los cuales son controlados por la

empresa y forman parte de la producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades humanas y, capacidades organizacionales que caracterizan la dinámica y los procedimientos permitiendo a la empresa adquirir, desarrollar y desplegar, sus recursos para alcanzar un desempeño superior con relación a otras empresas (Lado y Wilson 1994). Las competencias dependen de la capacidad de la empresa para compartir, generar y utilizar la información necesaria, para lograr los resultados deseados de la organización a través de los RR.HH (Amit y Schoemaker 1993).

Recientemente, académicos e investigadores han venido reconociendo la importancia de las competencias, capacidades y habilidades de los RR.HH, como

fuentes de ventaja competitiva sostenible (Wright et al. 1998; Ellinger et al. 2002). Las competencias dependen de la capacidad de la empresa para generar, intercambiar, desarrollar y utilizar la información necesaria para alcanzar resultados organizacionales deseados a través de los RR.HH de la empresa (Ulrich y Lake 1991). Así, los recursos y capacidades se han categorizado como a) *competencias distintivas*, (Teece et al.1997; Eisenhardt y Martin 2000) b) *competencias básicas*, (Prahalad y Hamel 1990) y c) *competencias organizacionales*, (Ulrich y Lake 1991).

Barney (1991) sostiene que para generar ventaja competitiva se deben satisfacer por lo menos dos condiciones: a) Las competencias deben ser valuables, y b) solamente un pequeño número de empresas en un ambiente competitivo particular, poseen estas competencias. Y cuatro requerimientos: 1) deben agregar valor a los procesos de producción de la empresa, 2) las capacidades que busca la empresa son poco comunes, 3) el conjunto de la inversión del capital humano no puede ser fácilmente imitado, y 4) el RR.HH no debe ser objeto de remplazamiento, si ellos proveen una fuente de ventaja competitiva sostenible.

El interés en el área de gestión por competencias se ha intensificado recientemente, sin embargo, los académicos han coincidido en argumentar que, los empleados de una empresa, también pueden proveer de una fuente única de ventaja competitiva que es difícil de reproducir para sus competidores, y que ésta puede producir mayores beneficios (Peteraf 1993).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Competencias

Cabe mencionar que en las últimas décadas los académicos en el campo de la administración de RR.HH. han realizado un amplio trabajo conceptual y prescriptivo orientado hacia las competencias de los profesionales de los RR.HH. Las publicaciones se han centrado más bien en los tipos de competencias que los gerentes de RR.HH deben mantener para ser efectivos, el rol que los administradores de RR.HH juegan en las organizaciones y las fuentes de las competencias de RR.HH (Ulrich et al. 1995).

Mientras que por un lado se han explorado los requisitos necesarios para que los departamentos de RR.HH sean efectivos o eficaces, (Boudreau 1983; Tsui 1984; Ulrich 1989) poco trabajo se ha hecho conceptualmente o empíricamente para identificar las competencias requeridas para el personal que labora en la organización en las diferentes áreas organizacionales, así como su relación con el desempeño organizacional.

La mayoría de los estudios, se han basado sobre cuales son las competencias que deben de tener los profesionales de RR.HH para ser más efectivo en su área de trabajo, Ulrich et al. (1995): a)conocimiento del negocio, b) proveer de prácticas de RR.HH y c) gestor del cambio; Blancero (1996): a)integridad personal, b) ambición y dirección y c) habilidades de equipo; Walker y Reif (1999): a) conocimiento del departamento de RR.HH, b) relaciones interpersonales, c) desempeño individual; Gray (1999): a) técnicas y b) interpersonales; Selmer y Chiu (2004): a) capacidad de innovación, b) conocimiento organizacional y c) capacidad analítica. Así mismo, Spencer y Spencer (1993) clasifica a las

competencias en 6 clusters, incluyendo en cada uno de ellos de 3 a 6 competencias.

Por otro lado, se han implementado herramientas basadas en competencias para una organización de RR.HH, a partir de cómo se desarrollan y cambian las competencias a través del tiempo, analizando y explorando las competencias básicas de RR.HH, la formación del individuo con relación a las competencias, y el auto-aprendizaje (Morris 1996; Briance et al. 1998). Así mismo, Mansfiel (1996); Lawson y Limbrick (1996) desarrollan un modelo de competencias de RR.HH (técnicas, personales, interpersonales e intelectuales, de RR.HH y de negocios) a nivel senior para los profesionales de RR.HH y como éstas son un predictor del desempeño organizacional.
En esta misma línea, está el trabajo de Reio y Sutton (2006) quienes estudian las relaciones entre las competencias actuales y los requerimientos que los empleadores esperan de los profesionales recién graduados y como estas competencias están relacionadas con la adaptación al lugar del trabajo (relaciones interpersonales, aculturación y conocimiento del negocio).
Por todo lo anterior, cabe señalar que en su mayoría los estudios se basan particularmente en el enfoque de Ulrich et al. (1995). Los estudios se han realizado en su mayoría en EE.UU., y en países Asiáticos (Taiwan y China). De acuerdo a esta revisión, es importante profundizar la investigación en este campo, y conocer su influencia en el desempeño organizacional.

Desempeño Organizacional y Recursos Humanos

Existe una extensa literatura empírica en la administración de RR.HH que ha investigado las relaciones entre el desempeño organizacional y los RR.HH, desde el punto de vista financiero, considerando como variables de estudio: las ventas, valor en libros/mercado, productividad (ventas/empleados) y ganancias (Rusell et al. 1985; Huselid 1995; Terpstra y Rozell 1993).
Según estudios las actividades de RR.HH (formación, participación de empleados, programa de compensación, promociones, reclutamiento, selección) incrementan el desempeño organizacional, desarrolla y maximiza las habilidades de la organización, (Kaufman 1992; Terpstra y Rozell 1993; Bartel 1994; Huselid 1995; Harel y Tzafir 1999) y contribuye a una ventaja competitiva (Lado y Wilson 1994).
Algunos trabajos recientes son los de Khandekar y Sharma (2005), quienes estudian el papel de las capacidades de los RR.HH en relación con su desempeño, desde el punto de vista organizacional, siendo sus variables: calidad del producto, diseño de nuevos productos, relaciones entre gerentes y empleados, satisfacción del cliente y la habilidad para retener y atraer empleados (rotación de personal). En esta línea, se encuentra el trabajo de Boucher et al. (2007) quienes realizaron un estudio general de la formalización y la integración de los conceptos de competencia orientadas a la empresa dentro de los sistemas de información y sistemas de decisión, con el fin de proporcionar nuevos métodos y herramientas para la gestión del desempeño.
Asi también, está el trabajo de Bennour y Crestani (2007) quienes analizaron un enfoque conceptual de la modelización de los RR.HH (competencias individuales y colectivas), propuesto sobre la base de un análisis del capital humano en el

proceso de los modelos de la empresa. El modelo propuesto formaliza y generaliza la estimación del desempeño vinculando a las capacidades humanas.

CONCEPTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS

La definición de qué es una competencia ha evolucionado significativamente con el devenir de los años. El primer concepto proviene de McClelland (1973: 7) en el cual no se define directamente la palabra competencia, pero usa el término como un "símbolo para un enfoque alternativo a la tradicional evaluación del desempeño". En este enfoque, McClelland la define como el "*uso de habilidades establecidas con relación al desempeño sobre los criterios basados en una muestra estándar"*. Generalmente esta definición centrada en competencias considera cualquier atributo psicológico o de comportamiento, asociado con sucesos.

Si bien David McClelland fue el propulsor de este concepto, comenzaremos por la definición que aportó Boyatzis (1982: 21) quien lo popularizó en *TheCompetent Manager,* como "*una característica subyacente de una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo"*. En general el término de competencia se ha definido desde varias conceptualizaciones (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Conceptualización de competencias

Autor

Concepto

Prahalad y Hamel (1990)

"Competencias básicas"

Woodruffe (1991)

"Grupo de dimensiones del comportamiento que constituyen un desempeño superior en el trabajo".

Spencer y Spencer (1993)

"una característica sobresaliente de una persona que mantiene una relación causal con un criterio de desempeño eficaz o superior en un trabajo o situación"

Ulrich et al. (1995)

"al conocimiento demostrado, a las habilidades o a las capacidades de un individuo"

Hoffmman (1999)

"desempeño observable", "estándar o calidad de los resultados del desempeño personal" y "atributos destacables de una persona"

Selmer y Chiu (2004)

"Criterios validados, medibles, debido a que provienen del análisis de puestos del trabajo (liderazgo, habilidades analíticas, destrezas y orientación al logro"

Hitt et al. (2005)

"*una combinación de recursos y capacidades"*

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura.

Por lo anterior, las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades tanto personales como profesionales, que permiten a los individuos ser capaces de desarrollar eficientemente las funciones, actividades y responsabilidades que emana su puesto de trabajo.

METODOLOGÍA

Este trabajo constituye una primera etapa de definición de posibles preguntas y/o hipótesis de investigación sobre la gestión por competencias. La metodología del caso ha sido sugerida por diversos especialistas (Maxwell 1996; Eisenhardt 1989; Yin 1994) como especialmente adecuada para estos casos y ampliamente utilizada para el análisis de la gestión por competencias (Morris 1996; Mansfield 1996; Lawson y Limbrick 1996; Quinn y Brockbank 2006; Capaldo et al. 2006). En concreto, se ha realizado un análisis de casos múltiple (Yin 1993) basado en la información extraída a través de entrevistas semi-estructuradas con los responsables de RR.HH de Novartis, Leche Pascual y Grupo SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones
Industriales) y que se complementa con toda la información secundaria sobre dichas empresas a la que se ha tenido acceso. A continuación y siguiendo la propuesta de Maxwell (1996) se analizan con mayor detalle los procesos de selección de los casos, elaboración de las preguntas, desarrollo de las entrevistas y análisis de datos.

Selección de los Casos

A partir de la información contenida en la Base de Datos SABI y Actualidad Económica (2005), se seleccionaron aquellas empresas de mayor tamaño, por número de trabajadores (250 o más) en los distintos sectores de actividad económica. Con dicha información se elaboró una lista de empresas con las cuáles se contactó telefónicamente para identificar si la empresa había implementado la gestión por competencias y a las personas actualmente responsables de su gestión. Posteriormente se les envío información sobre los objetivos del proyecto y se les solicitó la realización de una entrevista semi-estructurada. Aunque se continúan realizando entrevistas con el fin de acercarnos al número ideal para Eisenhardt (1989) entre 4 y 10 casos, en este trabajo se analizan las tres primeras empresas y cuyas entrevistas se realizaron durante el mes de Octubre del año 2007. Dos empresas privadas del sector farmacéutico y de alimentación, Novartis y Grupo Leche Pascual, y una empresa pública, Grupo SEPI. Aunque la composición final de esta selección de casos no pretenda ser estadísticamente representativa del universo de referencia, si que parece representativa de la posible diversidad de necesidades a cubrir por la gestión por competencias, en línea con lo que se recomienda en la literatura sobre casos (Yin 1994; Rialp 1998).

Naturaleza de las Preguntas y Desarrollo de la Entrevista

La principal fuente de información del presente trabajo es la entrevista personal semi-estructurada, llevada a cabo por los investigadores, tal y como recomienda Sekaran (1992) para este tipo de estudios. Con el fin de preparar cada una de las entrevistas se consultaron otras fuentes de información pública (memorias anuales, manuales de procedimientos, catálogos, websites de las empresas) para conocer mejor las actividades y el volumen de las personas afectadas por la gestión por competencias. Siguiendo a Miles y Huberman (1994) durante la entrevista se realizaron preguntas abiertas, que parecen las más apropiadas para un estudio inductivo-exploratorio. De acuerdo a la revisión de la literatura, las

preguntas se estructuraron en 3 bloques, con el propósito de conocer los motivos de su implementación, identificar el
funcionamiento actual y valorar los resultados de la gestión por competencias. Las entrevistas se grabaron y en algunos casos las respuestas fueron sustentadas con fuentes documentales internas. Además, se mencionó a las personas entrevistadas que se les remitiría una copia del caso final referido a su empresa, con el propósito de su revisión, comentarios y sugerencias. En la actualidad esta fase está pendiente de realizar.

Análisis de los Datos Cualitativos

El análisis de los datos cualitativos sigue la estructura señalada por Miles y Huberman (1994): a) Selección, simplificación y transformación de la información de las entrevistas, b) Encaje de la información en las diversas categorías de temas que se pretenden explorar y c) Desarrollo de las principales conclusiones.

Siguiendo a Eisenhardt (1989), en la próxima sección se presenta un resumen de la información recopilada para cada una de las empresas, inicialmente se presenta una breve descripción de sus actividades, basada principalmente en fuentes secundarias. A continuación se procede a resumir la información sobre la gestión por competencias obtenida sustancialmente de las entrevistas realizadas (Ver anexo 1).El propósito es separar la información obtenida del análisis realizado y poder realizar en un apartado final la comparación entre los diferentes casos, reflexionando sobre las ventajas e inconvenientes de la gestión por competencias y poder así elaborar algunas propuestas de mejora.

Descripción de las Empresas y Sumario de la Información

Caso1. Novartis

Novartis es una compañía farmacéutica nacida de la fusión de Ciba-Geigy y Sandoz en 1996. Se crea así una de las Compañías líderes a nivel mundial en investigación, desarrollo, producción y distribución de fármacos. En el año 2006 Novartis ocupaba a 90.294 trabajadores distribuidos por los cinco continentes. En España en esas fechas tenía contratados a 2.247 empleados lo que la convertían en la mayor empresa del sector farmacéutico español. La entrevista se llevó a cabo con la responsable del departamento de Desarrollo Organizacional y Liderazgo de RR.HH de la sección Farmacéutica de Novartis en España, Sandra Bernard. En base a la misma se desarrollan los siguientes apartados.

La gestión por competencias: Implementación, Funcionamiento y Resultados.

En el 2002 se implementa la gestión por competencias. El propósito fue implementar un sistema ad hoc a las necesidades de los RR.HH, para mejorar la eficiencia y gestión de la empresa. Actualmente el departamento de RR.HH es el responsable de definir las competencias, siendo éstas las *Funcionales,* asociadas al puesto de trabajo y *Leadership-Standar,* competencias orientadas a medir el potencial de liderazgo de los empleados en los distintos puestos de trabajo, por cada competencia existen de 4 a 8 niveles de desarrollo, afectando en la actualidad a 1100 trabajadores que forman parte de la división Farmacéutica de Novartis en España. Este sistema se encuentra implementado en casi todas las áreas funcionales de la empresa, y actualmente se esta desarrollando para el área de Marketing.

A principio de cada año, en base a la planificación estratégica de la empresa y las competencias requeridas por el puesto, el empleado fija unos objetivos en cuanto

a resultados de su desempeño, así como al desarrollo de sus competencias. Dichos objetivos se revisan conjuntamente con su responsable inmediato y los objetivos finales, así como las necesidades de formación de los trabajadores, son transmitidos al departamento de RRHH. Dicho departamento colabora proporcionando un plan de formación individualizada con el propósito de mejorar dichas competencias. Al final del año los trabajadores se auto-evalúan y sus jefes revisan la evaluación y discuten los resultados obtenidos. El conjunto de valoraciones recibidas inciden en las posibilidades de promoción del trabajador. En función de dichos resultados, y con igual peso a la consecución de objetivos como al desarrollo de competencias, se estipula una determinada compensación adicional al sueldo base. El porcentaje de la compensación varía de acuerdo al puesto y nivel de competencias desarrolladas.

De acuerdo con la persona entrevistada, las principales ventajas asociadas a la implementación de la gestión por competencias han sido: 1) la percepción por parte de los trabajadores de un mayor reconocimiento de sus actividades dentro de la empresa, 2) una herramienta para mejorar sus habilidades personales, 3) la realización de un plan de carrera profesional individualizado basado en aspectos concretos a mejorar y 4) clarificación de las posibilidades de asumir y conseguir dichas competencias. Entre las desventajas destaca la falta de implicación inicial de los mandos intermedios, la pieza fundamental y la que asume gran parte del trabajo. Con el tiempo y los resultados obtenidos, la colaboración de dichos mandos ha aumentado

ya que son conscientes de los efectos positivos sobre la motivación y el desarrollo de sus trabajadores en su desempeño. El desarrollo de las competencias *Funcionales* son las que han tenido un mayor impacto en cuanto a la mejora de la eficiencia y eficacia del personal en sus puestos de trabajo.

Caso 2. Grupo Leche Pascual

Empresa familiar fundada en 1969. En la actualidad es una compañía multinacional dedicada principalmente a las actividades de envasado, preparación y comercialización de productos alimenticios. Cuenta con 22 plantas industriales y sus productos se encuentran presentes en 80 países de América, Asia, Europa y África, dando empleo en el año 2006 a 3.925 trabajadores (80% con contrato indefinido), lo que la convierten en la segunda empresa española en importancia dentro del sector alimenticio. Para conocer en mayor profundidad dicho proyecto se llevó a cabo la entrevista con el Director de Desarrollo de RR.HH, Miguel Ángel Velásquez. A continuación se describen los principales contenidos de la misma.

La gestión por competencias: Implementación, Funcionamiento y Resultados.

La empresa inicia la implementación de gestión por competencias por iniciativa propia entre finales del año 2001 y principios del 2002, en toda la organización. Con el apoyo de una consultora multinacional se identifican las competencias genéricas necesarias para toda la organización. El propósito era dar uniformidad y homogeneidad a todo el proceso de RR.HH, así como iniciar un proceso de modernización de las habilidades de las personas y una reorientación de la cultura de la empresa.

Las definiciones de las competencias se establecieron mediante entrevistas y reuniones con empleados de las distintas áreas funcionales (focusgroup) para conocer específicamente las actividades dentro de cada puesto de trabajo. En

dichas reuniones participaron además de los responsables del departamento de RR.HH, las direcciones generales y la Presidencia. De esta manera se definieron siete competencias *Genéricas* requeridas al personal (capacidad de análisis, organización del trabajo, proactividad e iniciativa, integración en la empresa, influencia y persuasión, trabajo en equipo y liderazgo), contemplando 5 posibles niveles de desarrollo por competencia. El grado de exigencia en cada una de ellas depende del puesto de trabajo desempeñado.

Al principio del año, los trabajadores definen sus objetivos junto con su superior, en base con los resultados de su trabajo como en el desarrollo de sus competencias, mismos que están considerados en la planeación estratégica de la empresa. La evaluación se realiza anualmente. De acuerdo a los resultados de la evaluación, realizada a los trabajadores por su superior, la empresa proporciona un plan de formación al trabajador que requiere desarrollar y mejorar alguna competencia relacionada con su puesto de trabajo.

Las evaluaciones de las competencias no tienen un reflejo directo en la compensación que recibe el trabajador, el cuál si fluctúa anualmente con los resultados de su desempeño (objetivos alcanzados). Sin embargo, dichas evaluaciones de las competencias influyen directamente en las decisiones de promoción de los trabajadores. La empresa no tiene establecido un sistema de evaluación del funcionamiento de las competencias, aunque puntualmente se pueden revisar aquellas competencias que no cumplen con los objetivos planteados.

De acuerdo con el entrevistado, las principales ventajas asociadas al sistema de gestión por competencias son: a) los empleados perciben el sistema como un factor de desarrollo; b) el consenso en la toma de decisiones y; c) la coordinación de toda la empresa en función de la gestión por competencias. Como todo proceso, tiene inconvenientes, o dificultades, entre las que se encuentran: a) la falta de participación por parte de la Presidencia y los Directivos; b) la falta de expertos en el tema y; c) la resistencia a la implementación del sistema. Cabe comentar que dicha resistencia se va venciendo con los primeros resultados. Como consecuencia de ello, los mandos intermedios se han involucrado cada vez más haciendo participes a sus grupos de trabajo. Las competencias *genéricas* de la empresa han sido las más críticas en relación con el aumento de la eficiencia y eficacia del personal en las diferentes áreas funcionales y puestos jerárquicos.

Caso 3. Sociedad Holding del grupo SEPI

La Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI), se fundó en 1995 por el Real Decreto Ley 5/1995 del 16 de junio para agrupar a todas aquellas sociedades con participación mayoritaria del estado. Es una entidad que forma parte del sector público español y está adscrita a la vicepresidencia segunda – Ministerio de Economía y Hacienda. En la actualidad cuenta con 23 empresas participadas donde predominan las pequeñas y medianas empresas. Existe una cabecera del grupo que ocupa a unas

250 personas y que controla y supervisa la gestión de estas empresas. Para conocer en mayor profundidad dicho proyecto se llevó a cabo la entrevista con el Director de RR.HH, Alfredo Magro. A continuación se describen los principales contenidos de la misma.

La gestión por competencias: Implementación, Funcionamiento y Resultados.

A finales de los años 90, el grupo SEPI inicia la implementación de la gestión por competencias con el propósito de desarrollar un sistema acorde con las tendencias actuales en materia de RR.HH que permitiera evaluar a los trabajadores con criterios objetivos. Aunque inicialmente se estableció para los niveles directivos de todas las áreas funcionales, posteriormente se ha ido extendiendo a todos los niveles técnicos (licenciados). El departamento de RR.HH realizó un trabajo previo basado en entrevistas, reuniones de focusgroup con todos los empleados de las distintas áreas funcionales para definir las competencias requeridas al personal. Finalmente se definen una serie de competencias que se evalúan para todos los cargos directivos y técnicos, *Estratégicas* (orientación a resultados y orientación a la calidad) y *Transversales* (análisis y solución de problemas, comunicación y cooperación/planificación y organización) y en algunos cargos clave de la empresa se definen además una serie de competencias *Específicas* (coordinación de personas y negociación).

Al inicio del año, el trabajador define los objetivos de su puesto los cuáles son revisados por el jefe inmediato y se plasman en la planeación estratégica de la empresa. Dos veces al año, en Junio y en Diciembre, se evalúa el nivel de desarrollo de las competencias y los objetivos propuestos al inicio del año, a través de un formulario que se remite a los trabajadores. En una primera fase el trabajador se auto-evalúa y posteriormente su superior revisa la evaluación, con el propósito de informarle del grado de desarrollo que ha alcanzado cada empleado en cada competencia de acuerdo a su puesto. Dichas evaluaciones se utilizan para fijar la retribución variable del trabajador. Sin embargo, tanto los objetivos de desempeño como el desarrollo de competencias tienen igual peso, aunque su importancia en el salario total varía en función del puesto de trabajo y nivel jerárquico del trabajador. El conjunto de valoraciones recibidas inciden directamente en las posibilidades de promoción del trabajador.

En función de las competencias establecidas, la empresa cuenta con un programa de formación que permite mejorar y desarrollar las habilidades del trabajador. El programa esta orientado a los puestos de trabajo. Actualmente se está estudiando implementar un plan de desarrollo individualizado.

Las principales ventajas que se han percibido como consecuencia de la introducción de la gestión por competencias, son: a) mayor comunicación entre jefe y empleado; b) el rol del gerente de RR.HH como gestor del sistema; c) claridad en los objetivos a conseguir por puesto de trabajo y; d) la evolución histórica del empleado a partir de las competencias. A partir del involucramiento de los directivos, tanto en la fijación de los objetivos por individuo, como en la evaluación del desempeño, se ha despertado un interés por parte de los trabajadores hacia la consecución de competencias que han mejorado su capacidad de trabajo y en consecuencia su desempeño dentro del puesto. En el lado opuesto, las principales dificultades han sido: a) vencer la resistencia al cambio, por parte del personal directivo; b) conflictividad entre evaluado y evaluador y; c) la falta de claridad en los resultados con relación a la evaluación de las competencias. Según el entrevistado las competencias *Estratégicas d*e la empresa han sido las más relevantes para mejorar la eficiencia y eficacia del personal directivo, ejecutivo y operativo de la empresa.

DISCUSIÓN

Siguiendo a Eisenhardt (1989) en este apartado procedemos a analizar la información obtenida y sistematizar las principales regularidades detectadas en los tres casos analizados en cuanto a la implementación, desarrollo y resultados de la gestión por competencias.

La implantación del sistema de la gestión por competencias aparece en los tres casos como una decisión estratégica, esto coincide con lo señalado por (Becker et al. 2001; Cardy y Salverajan 2005; Hitt et al. 2005). Las reticencias iniciales de los mandos intermedios detectadas en todos los casos parecen una muestra evidente de que la gestión por competencias supone un esfuerzo y una inversión importante por parte del personal de la empresa en la recolección de información sobre las competencias de los trabajadores. La rentabilidad de dicha inversión en información depende de las decisiones que en base a la misma se vayan a tomar o modificar. De acuerdo con los casos estudiados, tres parecen ser las decisiones básicas que se pretenden alterar; a)

las decisiones de los trabajadores en cuanto a su formación y desarrollo de habilidades; b) las decisiones de las empresas en cuanto a la provisión de formación a sus trabajadores y; c) las decisiones de asignación de trabajadores a puestos de trabajo. Las tres empresas analizadas proveen programas de formación a sus trabajadores en base al sistema de gestión por competencias, dos de ellas de forma individualizada (Novartis y Grupo Leche Pascual) y la otra (Grupo SEPI) de forma colectiva. En todas ellas, los resultados de dichos procesos de evaluación son utilizados en las decisiones de promoción de las empresas. Tal y como señala Harel y Tzafir (1999), los programas de formación son un factor clave para mejorar las competencias de los empleados y hacer más efectivo su trabajo.

El primer paso del proceso de implementación es definir la información que se pretende generar, en definitiva identificar las principales competencias claves que un empleado u organización podrían poseer a fin de lograr sus objetivos (Draganidis y Mentzas 2006). Grupo Leche Pascual se ha centrado en lo que denomina competencias *Genéricas:* capacidad de análisis, organización del trabajo, proactividad e iniciativa, integración en la empresa, influencia y persuasión, trabajo en equipo y liderazgo. El Grupo SEPI, aunque define algunas particulares para algunos puestos, se ha centrado en las competencias *Estratégicas* (orientación a resultados y orientación a la calidad) y *Transversales* (análisis y solución de problemas, comunicación y cooperación y planificación y organización). Novartis en *Funcionales y Leadership-Standar*. Aún y cuando algunas de las competencias definidas por las empresas coinciden con los modelos desarrollados por los académicos e investigadores, (Spencer y Spencer 1993; Lado y Wilson 1994; Ulrich et al. 1995; Blancero et al. 1996; Yeung et al. 1996; Gray 1999) algunas de ellas se corresponden a las condiciones particulares de cada organización.

De tal manera, que los directivos de las tres empresas han identificado, cuales son las competencias críticas que se requieren para que el personal sea más efectivo en su área de trabajo. Novartis (*Funcionales*), Grupo Leche Pascual (*Genéricas*), y Grupo SEPI (*Estratégicas*). Tal y como señala, Ulrich et al. (1995) las

competencias de RR.HH, han sido percibidas por los directivos como las más eficaces.

El punto en común en las tres compañías es que han definido sus competencias de acuerdo a su visión estratégica, lo que se demuestra con la implicación de la alta dirección en el momento de definir dichas competencias. Tal y como señalan, (Becker

et al. 2001; Cardy y Salvarajan 2005) las competencias deben coincidir con la visión estratégica por parte de la dirección y deben estar ligados tanto al éxito individual como al de la organización.

Otra coincidencia es la cantidad de recursos utilizados en la fase de definición de dichas competencias. En uno de los casos (Grupo Leche Pascual) se contrata asesores externos para su implantación y en los otros casos (Novartis y Grupo SEPI) la definición e implementación la lleva a cabo el propio departamento de RR.HH. Tal y como lo afirman, Ulrich et al. (1995); Blancero et al. (1996); Yeung et al. (1996); Gray (1999); Selmer y Chiu (2004); Graham y Tarbell (2006) el profesional de RR.HH es el responsable y gestor de la definición y desarrollo de las competencias. Acertar con las competencias parece una preocupación importante en los casos analizados. Aunque en alguno de ellos, se hayan establecido mecanismos para modificar las competencias a medir en concordancia con lo que proponen algunos autores, Briance et al. (1998) la estabilidad parece una propiedad deseable de los sistemas de gestión por competencias.

Dicha estabilidad tiene sentido si se toma en cuenta que uno de los objetivos es estimular la inversión en ciertas competencias por parte de los trabajadores. Obviamente, si las competencias se utilizan para decisiones de promoción, cambios constantes en las mismas no hacen creíble ante los trabajadores que las decisiones actuales en formación incidan en promociones futuras, por lo que la estabilidad parece también un objetivo teóricamente deseable, tal y como lo señala (Harel y Tzafir 1999).

La discusión anterior entronca con otra de las características que parecen deseables a la gestión por competencias. Además de generar información, ha de proveer de los incentivos adecuados de acuerdo al desempeño en cada puesto. Tal y como sugiere, Figart (2001) la evaluación del desempeño determina el valor o “mérito” de un puesto dentro de la estructura general de salarios de la organización. En las tres empresas se ha enmarcado la gestión por competencias en el proceso de planificación estratégica y desarrollo posterior de objetivos por puesto, tal y como lo sugiere (Cardy y Salverajan 2005).

Aunque con distintos intervalos de tiempo, en las empresas analizadas los trabajadores conjuntamente con sus superiores marcan una serie de objetivos a cumplir. Dichos objetivos son los habituales de la dirección por objetivos, a los que añaden los vinculados a la gestión por competencias. La forma de medir las competencias varía, desde escalas casi numéricas, a escalas de cinco niveles, pero se evalúan con la misma periodicidad que los objetivos de desempeño. Los resultados se utilizan para establecer la retribución variable anual, aunque el peso de la misma fluctúa entre empresas y puestos desempeñados. Tal es el caso de Grupo Leche Pascual, en el que la retribución que se les proporciona a los empleados tiene más peso en función de los objetivos logrados que el desarrollo

de sus competencias, mientras que las otras empresas retribuyen por igual peso (objetivos y competencias) a sus trabajadores.
En las empresas analizadas, la evaluación por competencias se ha dirigido básicamente a que los empleados puedan participar en las promociones internas de la organización y alcanzar un mejor puesto de trabajo, por lo que se considera un elemento importante en las decisiones de promoción. Finalmente, en todos los casos se vincula la gestión por competencia con los planes de formación. En el caso de Novartis y el Grupo Leche Pascual que realizan la evaluación de manera individualizada, permite conocer las fortalezas y debilidades que tiene un empleado en su puesto de trabajo y proporcionan un programa de formación individual. En el Grupo SEPI dicha formación se establece en base a los puestos desempeñados.
Otro elemento diferenciador entre los sistemas adaptados es su extensión entre los trabajadores de las empresas. En este caso, Grupo SEPI y Leche Pascual, implementan el sistema de manera global, es decir a toda la organización, mientras que Novartis lo realiza por áreas funcionales, iniciando el proceso con las direcciones. En aquellas ocupaciones donde la promoción interna va a ser escasa, una mejora de las habilidades va a tener pequeños efectos en la productividad, los costes de implantar el sistema puede que no compensen sus beneficios. Por otro lado, puede convenir ser cauto, y probar las ventajas del sistema en aquellos casos donde los beneficios son más obvios y con posterioridad extenderlo al resto de la organización. Todo ello explicaría que dichos procesos empezaran en algunos casos por los niveles más altos de la jerarquía.
Obviamente, la pregunta que viene a continuación es si la introducción de la gestión por competencias ha generado beneficios en los casos analizados. Ello implica responder a una pregunta inicial respecto a si han introducido cambios en las tomas
de decisiones de los trabajadores y la empresa en cuanto a formación y promociones, y si estos han revertido positivamente en la organización. En cuanto a las decisiones de formación de los individuos, los comentarios recibidos por parte de Novartis y Grupo Leche Pascual, es que les ha ayudado a mejorar sus habilidades y mejorar su eficiencia, esto parece indicar que ha mejorado la información que los trabajadores tenían sobre las competencias exigidas por la empresa. Por otro lado, las auto evaluaciones de los trabajadores en muchos casos son distintas a las que realizan sus superiores, siendo los casos de Novartis y Grupo SEPI, lo que ha permitido mejorar la información que los trabajadores tenían sobre sí mismos. Finalmente los incentivos parecen funcionar en cuanto al incremento general de las competencias valoradas. Tal es el caso Novartis y Grupo SEPI, donde los incentivos son un factor de motivación para el desarrollo de sus competencias.
En cuanto a la oferta de formación por parte de la empresa, los tres casos analizados, ponen de manifiesto que la definición de las competencias necesarias ha permitido ajustar ésta a las necesidades de la empresa, además de particularizar la formación a aquellos aspectos requeridos por cada individuo y por lo tanto haciendo el proceso de formación más eficiente. Un ejemplo son los casos de Novartis y Grupo Leche Pascual, donde ofrecen de manera individualizada

dichos programas, con el propósito de mejorar sus habilidades y desarrollo de competencias.
Las políticas de promoción interna también se han visto afectadas, al ser ahora explícitos y objetivos los criterios a utilizar. Ello ha hecho que las personas dentro de la organización tengan más claras las metas a conseguir y los costes, por lo que las expectativas y posibilidades de promoción han quedado más claramente establecidas, tal y como manifiestan los responsables de Novartis y Grupo SEPI.
Finalmente, se han detectado otros efectos laterales como la mejora de la comunicación entre empleado y jefe, tales son los casos de Novartis y Grupo SEPI, mayor satisfacción de los empleados debido a la atención prestada, en los casos de las tres empresas, donde se les brinda un mayor reconocimiento por su desempeño, y el surgimiento de conflictos entre el empleado y el jefe por el resultado de las evaluaciones realizadas como en el caso de Grupo SEPI.
En global, todas estas son las causas que los entrevistados justifican para dar una evaluación positiva del sistema de gestión por competencias, como mecanismo para
mejorar las decisiones de los trabajadores de la empresa y por consiguiente de sus resultados. Aunque no hay una evidencia directa de dicha relación, si que hay indicios más allá de la opinión de los personas entrevistadas que parecen reafirmar dicha valoración. El más importante parece ser el hecho de que los mandos intermedios, uno de los más reticentes a la implantación de la gestión por competencias según las entrevistas efectuadas, con el tiempo se han ido convirtiendo en los principales aliados de los responsables de RR.HH en la gestión por competencias. Ello no hubiera sido posible sin detectar ventajas importantes en el sistema.

IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La visión de la gestión por competencias como un sistema de generación de información, es la que mejor encaja con la evidencia empírica disponible. La información sobre las competencias que la empresa cree más convenientes desarrollar y la información del grado de desarrollo de dichas competencias en los empleados actuales, ha de permitir mejorar las decisiones de los trabajadores sobre su formación, la oferta de formación de la empresa hacia sus trabajadores y las políticas de promoción de las propias empresas. Las empresas donde más acuciantes parecen estos problemas de información son las grandes empresas, donde además las políticas de promoción interna suelen ser los mecanismos de contratación de los mandos intermedios y superiores.
Las tres empresas entrevistadas tienen las características antes mencionadas, por lo que no es de extrañar que en todas ellas la implantación de la gestión por competencias tenga una valoración positiva. Ello no implica que dicha valoración pueda ser extendida a todas las empresas, sobre todo aquellas de menor tamaño, donde los problemas de información pueden ser más reducidos y por lo tanto los beneficios sean menores y no superen los costes de generar dicha información.
La generación de información no es a coste cero. Inicialmente deben establecerse las competencias a medir. Debido a que dicha información es la que va a utilizar el personal de la empresa para tomar sus decisiones de formación, la eficiencia del

sistema depende en gran parte de su estabilidad. Cambios continuos en las competencias a desarrollar no favorecen la credibilidad del sistema y por lo tanto perjudican su éxito. Por ello es importante dedicar recursos en la elección de las competencias a estimular. Los casos analizados ponen de manifiesto que las competencias definidas deben depender y adecuarse a la estrategia de la empresa. Además del esfuerzo inicial, este sistema o modelo requiere un gran esfuerzo por parte de los propios trabajadores y de los mandos intermedios de las diferentes áreas funcionales como proveedores de información. Es más, en muchos casos fomenta la interacción entre empleado y trabajador con efectos positivos (la organización se preocupa del trabajador) y negativos (conflictos sobre las evaluaciones) sobre la misma. En definitiva la implementación del sistema de gestión por competencias es una decisión estratégica, en el sentido que va a ser difícil modificar en el futuro sin perjudicar el valor de inversiones realizadas por los trabajadores en formación, y por lo tanto que exige la mayor participación posible, no sólo para el departamento de RR.HH, sino de la alta dirección para que las decisiones de formación se realicen en congruencia a los objetivos de la empresa.
La información no es el único elemento relevante para modificar las decisiones de los trabajadores, éstos deben tener los incentivos necesarios para ello. Parece un elemento importante para su éxito vincular la gestión por competencias a las políticas de promoción y retribución de los trabajadores. En este sentido, utilizar la estructura habitual de la dirección por objetivos parece ser un mecanismo relativamente económico para establecer los parámetros de la retribución variable de los trabajadores y recoger información sobre sus competencias para utilizarla en posteriores decisiones de promoción.

CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Una alineación, entre las decisiones de inversión en formación de los empleados en competencias clave para la estrategia de las empresas, una mejor oferta en formación por parte de las empresas hacia sus empleados y mejorar las decisiones de promoción a cargos directivos por parte de las empresas, son sin duda elementos que deben mejorar el desempeño organizacional de las empresas y por lo tanto mejorar su ventaja competitiva. El presente trabajo ilustra como la implantación de la gestión por competencias, ha permitido mejorar las decisiones anteriormente mencionadas en las tres empresas españolas analizadas.
Aún cuando existen diferencias en las actividades económicas de las empresas, existen otras características comunes, como su tamaño, que parecen dificultar la generalización de estos resultados a otras empresas con menos trabajadores y por lo tanto con más facilidad de comunicación. Así mismo y considerando la naturaleza cualitativa del estudio, no se pueden hacer generalizaciones, ni extrapolar los resultados empíricos hacia una población mayor, que la que está incluida en los casos considerados.
Futuros estudios que abarquen no sólo un mayor número de empresas, sino también todos los niveles jerárquicos de una organización y con información más precisa sobre las decisiones anteriores son necesarios para confirmar o matizar los resultados aquí expuestos.

REFERENCIAS

Actualidad Económica (2005) Las 5.000 mayores empresas españolas. *ActualidadEconómica,* No. Especial.

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993) Strategic and organizational rent.*Strategic Management Journal*, Vol.14.

Barney, J.B. (1986) Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?.*Academy of Management Review*, Vol.11.

Barney, J.B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage.*Journal of Management,* Vol. 17.

Barney, J.B. (1995) Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9.

Bartel, A.P. (1994) Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations,* Vol. 33.

Becker, B.E., Huselid, M.A. y Ulrich, D. (2001) *The HR scorecard.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bennour, M y Crestani, D. (2007) Using competencies in performance estimation: From the activity to the process. *Computers in Industry,* Vol.58.

Blancero, D., Boroski, J. y Dyer, L. (1996) Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study. *Human Resource Management*, Vol.35, No.3.

Boucher, X., Bonjour, E. y Grabot, B. (2007) Formalization and use of competencies for industrial performance optimization: A survey. *Computers in Industry*, Vol. 58.

Boudreau, J.W (1983) Effects of employee flows on utility analysis of human resource productivity improvement programs. J*ournal of Applied Psychology*, Vol. 68.

Boyatzis, R.E. (1982) *The competent manager: a model for effective performance.* New York: John Willey & Sons, Londres.

Briance, M., Alok, B. y Mamnoon, J. (1998) Dynamics of core competencies in leading multinational companies.*California Management Review,* Vol. 40, No.4.

Capaldo, G., Iandoli, L. Y Zollo, G. (2006) A situationalist perspective to competency management.*Human Resource Management,* Vol. 45, No. 3.

Cardy, L.R. y Selvarajan, T.T. (2005) Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, Vol. 49.

Draganidis, F. y Mentzas, G. (2006) Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security,* Vol. 14, No.1.

Eisenhardt, K. (1989) Building Theories from Case Study Research.*Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4.

Eisenhardt, K. y Martin, J. (2000) Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal,* Vol. 21.

Ellinger, A., Ellinger, A., Yang, B. y Howton, S. (2002) The relationship between the learning organization concept and firm's financial performance: an empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly,* Vol. 13, No. 1.

Figart, D. M. (2001) Wage-setting under fordism: The rise of job evaluation and the ideology of equal pay.*Review of Political Economy,* Vol. 13.

Graham, M.E. y Tarbell, L.M. (2006) The important of the employee perspective in the competency development of human resource professional. *Human Resource Management*, Vol.45, No. 3.
Grant, R.M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3.
Gray, L. (1999) New Zealand HRD practitioner competencies: application of the ASTD competency model. *International Journal Human Resource*, Vol. 10, No. 6.
Harel, H.G. y Tzafir, S.S. (1999) The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, Vol. 38, No. 3.
Hitt, M.A., Ireland, R.D. y Hoskisson, R.E. (2005) *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Versailles, KY: South-Western.
Hoffmann, T. (1999) The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, Vol.23, No. 6.
Huselid, M. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38.
Kaufman, T. R. (1992) The effects of improshare on productivity. *Industrial and Labor Relations Review,* Vol. 45.
Khandekar, A. y Sharma, A. (2005) Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage.An empirical analysis from Indian global organizations.*Education + Trainning,* Vol. 47, No. 8/9.
Kochanski, J. T. y Ruse, H. D. (1996) Designing a competency-based human resources organization. *Human Resource Management,* Vol. 35, No. 1, Spring.
Lado, A.A. y Wilson, M. C. (1994) Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy Management Review,* Vol. 19, No. 4.
Lawson, T.E. y Limbrick, V. (1996) Critical competencies and development experiences for top HR executives.*Human Resource Management*, Vol. 35, No. 1, Spring.
Lengnick-Hall, C y Lengnick-Hall, M. (1988) Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review,* Vol. 13, No. 3.
Mansfield, R.S. (1996) Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management,* Vol. 35, No. 1.
Maxwell, J.A. (1996) *Qualitative research design: An interactive Approach*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
McClelland, D. (1973) Testing for competence rather than intelligence.*American Psychologist,* Vol. 28.
McEvoy, G. M., Hayton, J.C., Warnivk, A.P. y Mumford, T.V. (2005) A competency-based model for developing human resource professionals.*Journal of Management Education*, Vol. 29.
Miles, M.B yHuberman, A.M. (1994) *Qualitative data analysis*. SAGE Publications, Thousand Oakds, CA.

Morris, D. (1996) Using competency development tools as a strategy for change in the human resources function: A case study. *Human Resource Management*, Vol. 35, No. 1.
Peteraf, M. (1993) The cornerstone of the competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14.
Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Mayo-Junio.
Quinn, W.R. y Brockbank, W. (2006) The development of strategic human resource professionals at BAE Systems. *Human Resource Management,* Vol. 45, No. 3
Reio, T. G. y Sutton, F. C. (2006) Employer assessment of work-related competencies and workplace adaptation. *Human ResourceDevelopmentQuarterly,* Vol. 17, No. 3.
Rialp, A. (1998) El método de caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva. Ponencia presentada en el IV Taller de Metodología de ACEDE, Arnedillo (La Rioja), 23- 25 de Abril.
Rivenbark, L. (2004) Competency-based human resource management.*HRM Magazine*, Vol. 49, No. 7.
Russell, J.S., Terborg, J.R. y Powers, M.L. (1985) Organizational performances and organizational level training and support.*Personnel Psychology,* Vol. 38, No. 4.
Sekaran, U. (1992). *Research methods for managers: A skill-building approach*, Wiley, New York.
Selmer, J. y Chiu, R. (2004) Required human resource competencies in the future: A framework for developing human resource executives in Hong Kong. *Journal of World Business,* Vol. 39.
Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at work: Models for superior performance.* New York: John Wiley & Sons.
Teece, D., Pisano, G. y Rozell, E. J. (1997) Dynamic capabilities in strategic management. *Strategic Management Journal,* Vol. 18.
Terpstra, E. D. y Rozell, J. E. (1993) The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, Vol. 46.
Tsui, A. (1984) Personnel department effectiveness: A tripartite approach. *Industrial Relations*, Vol. 23.
Ulrich, D. (1989) Measuring human resource effectiveness: Stakeholder, index, and relationship approaches. *Human Resource Planning,* Vol. 12, No. 4.
Ulrich, D. y Lake, D. (1991) Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive,* Vol. 51.
Ulrich, D., Wayne, B., Yeung, K.A. y Lake G. D. (1995) Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management,* Vol. 34, No. 4.
Walker, J.W. y Reif, W.E. (1999) Human resource leaders: Capability strengths and gaps. *Human Resource Planning,* Vol. 22, No. 4.
Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm.*Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2.
Woodruffe, C. (1991) Competent by any other name. *Personnel Management,* September.

Wright, P. y McMahan, G. (1992) Theoretical perspectives for strategic resource management. *Journal of Management*, Vol. 18.
Wright, P., McMahan, G. y McWilliams, A. (1994) Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based view. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5.
Wright, P., McMahan, G., McCormic, B. y Sherman, S. (1998) Strategy, core competence, and human resource involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance.*Human Resource Management,* Vol. 36.
Yeung, A.K., Woolcock, P. y Sullivan, J. (1996) Identifying and developing HR competencies for the future: Keys to sustaining the transformation of HR functions. *Human Resource Planning,* Vol. 19.
YIN, R.K. (1993) *Applications of case study research.*SAGE Publications, Newbury Park, CA.
YIN, R.K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.

En Internet:
http// www.grupolechepascual.es (octubre 2007)
http// www.novartis.es (octubre 2007)

http// www.sepi.es (octubre 2007)

ANEXO 4

DISEÑANDO SISTEMAS DE ESTRATEGIAS EN RECURSOS HUMANOS

Los altos ejecutivos de muchas empresas en Estados Unidos están dando atención renovada y un estatus adicional a las funciones de recursos humanos y especialistas.

Este nuevo énfasis, a nuestro juicio, tiene dos fuentes principales. En primer lugar, impulsado en gran medida por el desafío japonés, los administradores estadounidenses se están centrando en la mejora de la gestión de los recursos humanos como medio de restaurar la posición competitiva de sus empresas en un mercado global cada vez más exigente. En segundo lugar, los gerentes visionarios están reconociendo el papel crucial de la gestión de recursos humanos en la medida que los Estados Unidos se mueven más en el complejo y dinámico mundo de la alta tecnología, y la economía basada en el servicio.

Como parte de este nuevo énfasis en la gestión de recursos humanos, especialistas en recursos humanos han comenzado a realizar un reclamo en el proceso de planificación estratégica, con el argumento de que la participación en el "frontend" de planificación de negocios es esencial para conocer las necesidades a largo plazo de la empresa. Planificadores de recursos humanos han comenzado a aprender el lenguaje y técnicas de la planificación estratégica, han asumido una postura más proactiva en la promoción del pensamiento estratégico en el área de recursos humanos, y han ampliado las funciones personales más allá de los límites de sus actividades tradicionales.

A pesar de estos signos alentadores, no obstante, muy pocas empresas están en realidad poniendo en práctica la gestión estratégica de los recursos humanos hoy en día. Para ayudar en el proceso, este artículo ofrece un marco conceptual que enlaza estrategias de producto-mercado y sistemas de gestión de recursos humanos. Las ideas y directrices que se ofrecen aquí provienen en gran medida de nuestra investigación sobre las estrategias de negocio y de la aplicación de estos resultados de la investigación en la “Canadian Pacific”, una empresa que ha luchado y resuelto varios problemas clave en estrategias de recursos humanos. Esencialmente, discutimos que el sistema de gestión de recursos humanos debe adaptarse a las exigencias de la estrategia de negocio. En las empresas multinegocios, este puede requerir que el departamento de recursos humanos sea “polydextrous” capaz de ofrecer servicios a una amplia variedad de unidades de negocios estratégicos. Además, creemos que las unidades de recursos humanos deben tener personal con conocimientos profesionales de consultoría, especialmente en el área del diseño y desarrollo de la organización. Por último, se especula sobre el departamento de recursos humanos del futuro y se concluye probablemente realizará muchas diferentes funciones, entre ellos el de agente comercial entre los diversos grupos especializados tanto dentro como fuera de la organización

En las siguientes secciones, primero vamos a analizar la evolución histórica de las estrategias de negocios y su estructura de organización asociada además

de sus sistemas de gestión de los recursos humanos. A continuación, utilizando ejemplos extraídos de tres empresas de renombre, identificamos las implicaciones clave de los recursos humanos de algunas estrategias competitivas similares. En tercer lugar, se describe “Canadian Pacific” como una empresa que exhibe la mayor parte de los elementos de un sistema estratégico de gestión de recursos humanos. Por último, se presentan las conclusiones.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

A partir de la década de 1970, hemos investigado las estrategias competitivas de varios cientos de empresas en más de una docena de muy diferentes industrias. En casi todos los estudios, hemos encontrado impresionantes y a veces dramáticas estrategias competitivas y tácticas. Con el tiempo, sin embargo, nos hemos convencido de que todos estos enfoques competitivos giran en torno a unas cuantas estrategias fundamentales de negocio que parecen estar presentes, en mayor o menor medida, en todas las industrias. En pocas palabras, hemos observado, o se han descrito para nosotros, tres tipos básicos de comportamiento estratégico y características organizativas de apoyo a las que hemos llamado el Defensor, Prospector, y el Analizador. En pocas palabras, estos tipos se pueden describir de la siguiente manera:

- **Defensores:** Tienen estrechos y relativamente estables dominios de producto-mercado. Los altos directivos de este tipo de organización son expertos el área límite de operación de sus organizaciones, pero tienden a buscar fuera de sus dominios nuevas oportunidades de producto. Como resultado de este enfoque limitado, estas organizaciones rara vez tienen que hacer ajustes importantes en su tecnología, estructura o métodos de operación. En cambio, dedican atención primaria para mejorar la eficiencia de sus operaciones existentes. Características del defensor incluyen una línea limitada de productos; tecnología única, intensiva en capital, una estructura funcional, y habilidades en la eficiencia de producción, ingeniería de procesos y control de costes.

- ***Prospectos:*** Buscan continuamente oportunidades de producto y mercado y regularmente experimentan con posibles respuestas a las nuevas tendencias ambientales. Estas organizaciones a menudo son las creadoras del cambio y la incertidumbre a la cual sus competidores deben responder. Sin embargo, debido a su fuerte preocupación por la innovación de productos y mercado, Sin embargo, debido a su fuerte preocupación por la innovación de producto y de mercado, estas organizaciones no son por lo general completamente eficientes. Las características de los *Prospectos* incluyen una variada línea de productos, múltiples tecnologías, una estructura de producto o geográficamente divisoria, y habilidades en el producto, habilidades de investigación y desarrollo, estudios de mercado, e ingeniería de desarrollo.

- **Analizadores:** Operan en dos tipos de dominios de producto-mercado - una relativamente estable. La otra cambiante. En sus áreas estables, estas organizaciones operan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras formales y procesos. En sus áreas más innovadoras, los gerentes observan a sus competidores más de cerca para captar nuvas ideas, y luego rápidamente adoptan las que parecen ser las más prometedoras. Las características del analizador incluyen una línea de productos básicos limitados, la búsqueda de un pequeño número de oportunidades relacionadas al producto y/o mercado, tecnología de costo eficiente para productos estables y tecnologías del proyecto para nuevos productos, estructura mixta (con frecuencia matriz), y habilidades en la eficiencia de producción, ingeniería de procesos, y la comercialización.

Observadores de la industria de conocimiento generalmente encuentran relativamente fácil el caracterizar orientaciones de las estratégicas básicas de las empresas clave en la industria como defensor, prospecto o analizador. También hemos utilizado la tipología de ejecutivos de alto nivel en las sesiones diseñadas para formular o revisar la estrategia

de negocio. En nuestra experiencia, las empresas exitosas muestran una estrategia coherente apoyadas por las estructuras organizacionales complementarias y la gestión de procesos. Hemos designado como reactores aquellas empresas en las que la estrategia de medio ambiente es inconsistente, o en el que la estrategia, estructura, y el proceso están mal alineados. Hay cierta evidencia de que, excepto en industrias altamente reguladas los reactores rinden menos que los otros tres tipos.

Desarrollos históricos

¿Por qué son estas tres estrategias competitivas encontradas en tantas industrias? ¿Y por qué aparentemente son tan robustas? Creemos que la descripción de Alfred D. Chandler Jr. 's de la historia de los negocios de U. S. proporciona una base para las respuestas a estas preguntas. Al escribir sobre el período aproximadamente desde 1850 hasta 1960, Chandler realizó crónicas de los principales desarrollos en la estrategia de negocio, estructura de la organización, y el proceso de gestión. Empresas gestionadas por sus propietarios predominaron durante la década de 1800. Estas organizaciones a menudo se limitan a una sola línea de producto y una estructura en la que todas las decisiones importantes han sido realizadas por el propietario-gerente. El gerente ejecutivo intentó supervisar todas las actividades, y el personal utilizado simplemente como una extensión de la voluntad del primer ejecutivo.(Nos hemos referido a estas organizaciones usando como la estructura de "agencia" para reflejar la relación básica entre los gerentes-propietarios y sus principales subordinados, que actuaron como agentes solucionadores de problemas de los propietarios-administradores sin la especialización funcional claramente definida que se encuentra en las organizaciones de hoy. Ver Anexo 1 para la evolución de formas estratégicas.) Tales organizaciones pueden moverse rápidamente y con fuerza en áreas limitadas principalmente por la experiencia y la energía de sus jefes ejecutivos. Tamaño y complejidad fueron, por supuesto, los enemigos naturales de las organizaciones que se

construyen en torno a una sola estrategia de toma de decisiones, sobre todo aquel cuyo instinto empresarial podría alejarnos de los problemas de funcionamiento en curso.

Las organizaciones que se movían más allá de la forma de la agencia por lo general lo hicieron mediante el desarrollo de atracción de gerentes profesionales que trataron de racionalizar la asignación de recursos acumulada por los propietarios-gerentes. La racionalización tomó la forma de dividir la labor de la organización, de modo que puedan ser manejadas por los administradores profesionales con habilidades especializadas. El punto final de estos esfuerzos fue la estructura funcional de la organización: departamentos independiente de producción, ventas, finanzas y contabilidad, y así sucesivamente, todos los cuales fueron controlados centralmente a través de un Plan maestro Operativo y Presupuestal. La organización funcional, que apareció alrededor de la vuelta del siglo, por lo general produce una línea limitada de productos relacionados con una tecnología común de producción. El crecimiento se produjo principalmente a través de la integración vertical (principalmente por la adquisición de los proveedores para garantizar los insumos para un proceso de producción estable) y la penetración en el mercado. La estructura de las organizaciones funcionales resultó ser eficiente en cuanto a costos y rentable en cuanto a los medios de proveer productos estandarizados sobre una base de gran volumen a un número limitado de mercados en crecimiento.

Sin embargo, como se señaló Chandler, la rígida estructura de integración vertical no permitió el fácil movimiento en el nuevo mercado o áreas de productos. Al dividir las actividades a lo largo de líneas funcionales, tales organizaciones fomentan especialistas en lugar de generalistas. Sólo en la parte superior de la jerarquía de gestión estaban las razones o los medios para evaluar el sistema en su conjunto o la información y experiencia para coordinar sus partes. Por otra parte, los

miembros de la alta dirección tienden a enfocar los problemas desde el punto de vista de su especialidad funcional anterior. Incluso empresas exitosas y funcionales finalmente encontraron su crecimiento limitado ya que sus mercados tradicionales se saturaron. Tenían los recursos financieros y tecnologías para ampliar sus líneas de productos, pero cada producto exitoso o innovación de mercado se convirtieron cada vez más difíciles de administrar dentro de los límites de la estructura funcional especializada. Fue contra este telón de fondo -- el deseo de diversificar frustrados por la complejidad administrativa- que la búsqueda comenzó otra forma de organización.

Chandler describe la casi simultánea evolución de estructuras de división en cuatro empresas pioneras durante 1920 y 1930: General Motors, Du Pont, Standard Oil de New Jersey, y Sears, Roebuck. En cada una de estas empresas, una crisis financiera u operativa sirvió para acelerar los planes tentativos de reorganización que ya estaban en curso. Es decir, los esfuerzos de diversificación habían llevado a cada empresa a situaciones en las que los sobrecargados altos directivos habían perdido el control sobre los fondos, inventarios, decisiones empresariales clave, y así sucesivamente. La decisión de colocar una serie de directores generales a cargo del producto autónomo o divisiones regionales,

Que luego pudieron ser evaluados sobre la base en el rendimiento de los beneficios, se consideró esencial si el control se mantuviera y la expansión continuara. Cada división podría ser dirigida hacia un mercado en particular, podría diseñar y producir su propio producto o servicio, y podría tomar las decisiones operativas necesarias para coordinar sus propios componentes funcionalmente estructurados. En cierto sentido, cada división se enfrentó al mismo conjunto de problemas que la mayor organización madre no había podido resolver, pero ahora la magnitud de estos problemas se redujo a proporciones más manejables.

A nivel empresarial, los agentes pudieron dedicar su tiempo a las decisiones sobre los gastos del capital, relaciones con los competidores y circunscripciones, el movimiento hacia nuevos mercados, y así sucesivamente. Además, la alta gerencia podría utilizar las ganancias de las divisiones operativas para mantener el personal corporativo especializado que, despreocupado de las demandas del de día a día, podrían guiar los esfuerzos de la empresa para ampliar el estado del arte en su producto o área de servicio. Así, por ejemplo, la investigación y el desarrollo puede ocurrir tanto en el nivel de división {nivel centrado en los productos y mercados específicos) como a nivel corporativo (centrado en los más básicos problemas de la industria avanzada).

En los años 1950s era claro que el desarrollo de la estructura proveído no solo significa el manejo actual de la organización si no también a largo plazo para el futuro crecimiento. Un nuevo producto o servicio se puede formar muy fácilmente, pero esto está sujeto a la habilidad y cantidad del capital de la corporación y el número limitado que hay en el sistema para no sobrecargarlo.

Pero durante los años 1960 y 1970 muchas de las compañías estaban siendo presionadas por la deficiencia de sus estructuras existentes, por demandas de mercados simultáneos (Que son la fuerza estructural de la división). Hay firmas estructuradas que están buscando mejorar la habilidad de responder a la capacidad del desarrollo del producto (o a la habilidad de responder a los contratos que da el gobierno con ciertos prototipos) añadidos a las estructuras básicas de los proyectos.

De lo contrario, hay firmas que han buscado emparejar la eficiencia del costo de los productos competidores por solo centrarse en algunas operaciones unitarias. (Por ejemplo la manufactura) y permitiendo así que estos sirvan en diferentes divisiones. Por ejemplo en el campo aeroespacial, la necesidad de asignar a recursos humanos grupos de productos estandarizados y personalizados ha sido controversial, en cuanto

a que las firmas corporativas han tenido reacciones que han tomado caminos opuestos. El resultado de estas presiones combinadas, con diversas oportunidades ha sido el desarrollo de la mezcla de las diferentes formas de las estructuras y la más visible viene siendo; La estructura de la matriz.

EVOLUCION DE LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN

Grafica 1

	1800	1850	1900	1950	2000
Estrategia de mercado con el producto	Producto individual/mercados Y Regiones locales	Línea del Producto limite Estandarizado/ Mercados Nacionales	Línea de productos diversos / Mercados Nacionales/Internacionales	Productos innovadores, productos estables y evolución de mercados.	
Organización de la estructura	Agencia	Funcional	Con Divisiones	Diversas (por ejemplo La matriz)	
Proceso de Hegemonía	Control Personal	El control está regido por un plan maestro y un presupuesto	Control de ejecución (centro de	Control por la persona, plan y/o ejecución de mercado	

			utilidad)		

Nuevas y Antiguas Estrategias

La discusión histórica de Chandler acerca de las estrategias y las estructuras sugiere que las organizaciones de hoy en día, son productos esencialmente de nuestros ancestros.

Por ejemplo esas organizaciones a las que hemos llamado **Defensores** que tienen un numero limitado de servicios y de productos, como también las estructuras funcionales y los planes centralizados y los sistemas enfocados en costos y eficiencias, esto es casi lo mismo que compañías Americanas antes de los años 1920s.

Es así como los prospectos de mercado buscan ampliar y desarrollar diversas líneas de mercado y diferentes productos, y estructuran estos grupos y productos en operaciones descentralizadas.

Algunos analizadores de la economía tienden a tener una forma de combinar elementos funcionales y estructuras divididas de una manera mas deliberad, otros analizadores mas pequeños tienden a alertar la diversificación en las oportunidades pero también tienden a limitarla expansión de las actividades para esos que suelen ser manejados por la estructura y la tecnología del presente; los analizadores mas grandes crean divisiones semiautónomas para manejar una mayor diversificación en los esfuerzos pero solo cuando los productos son relativamente estables y manejables. Usualmente estos analizadores usan estructuras para manejar el mercado y productos innovadores hasta que puedan ser establecidos e incorporados en el sistema de producción.

Quizás, no debería de ser una sorpresa que las estrategias de los negocios de hoy en día representen algunas variaciones y mejoras en las estrategias. Sin embargo el lenguaje debe ser nuevo, productores de bajo costo (defensores), productos diferenciadores (Prospectos de mercado), analizadores de operaciones, todas las orientaciones anteriormente mencionadas son esencialmente lo mismo.

De todas maneras, parece lógico que estas tres estrategias se hayan esparcido por Estados Unidos y hayan durado. Sin embargo, las organizaciones han necesitado estrategias de soporte en las cuales tienen una larga historia, desde las primeras estructuras de funcionales de las agencias y las matrices estructurales. Así es como, nuevas formas de las organizaciones son inventadas o refinadas, los gerentes tienden a confiar en los procesos y estructuras que ya tienen experiencia y confianza, mejor dicho que son fiables.

Desafortunadamente, como muchas compañías se están dando cuenta hoy en día, que la implementación de nuevas estrategias en recursos humanos es lo apropiado para el sistema.

La Función que Tiene Recursos Humanos

Históricamente, los departamentos no tenían organizaciones, los jefes antes se encargaban de contratar, despedir, entrenar, desarrollar y premiar a sus propios asistentes (ejecutivos), y en las grandes organizaciones de este tipo, los supervisores han tenido un control completo sobre su propio grupo de trabajo. El departamento de personal se ha encargado de abrir claramente una gama de servicios, estos servicios han crecido y han trabajado nuevos métodos han sido asociados con el Manejo Científico, la unión que se esclareció en los años 1800s y en los inicios de 1900s en la presencia de algunas compañías en las cuales cuentan con ayudas como servicios médicos, educación, facilidades, actividades recreacionales, etc.

El establecimiento del departamento de trabajo en la compañía Nacional de Registro de Efectivo en 1902, es generalmente reconocida como el primer departamento formal de personal que estaba organizado.

En el año 1917, había 10 asociaciones de empleo de gerentes en todos los Estados Unidos, con más de mil miembros de diferentes compañías. Sin embargo, los servicios del personal variaban según la compañía, usualmente reclutaban, seleccionaban, entrenaban, enseñaban relaciones entre compañeros, como mantener records, y beneficios del empleado.

El Gerente principal de la compañía esperaba todas estas características, y de todas formas el concepto de contribuir a la adquisición y desarrollo de los valores y habilidades empezó a surgir después del primer periodo de la primera guerra mundial I.

Uno de estos logros impresionante s de las organizaciones funcionales fue la aplicación de la de la especialización, estandarización, y sincronización a la variedad de tareas. Para maximizar los beneficios de estos conceptos eficientes, era necesario atraer y seleccionar y retener los diferentes tipos correctos de empleados, y de entrenarlos para definir su labor.

El personal entonces se convirtió en aquel departamento destinado a *adquirir, entrenar, y mantener* las especialidades necesarias por las funciones específicas de las organizaciones. De este mismo modo las funciones del personal fueron bien estratégicamente y objetivas, en cuanto producían una línea limite de productos y servicios de la manera mas eficiente.

El departamento moderno se esparció rápidamente en organizaciones divididas en los años 1950s, estos departamentos eran expertos en seleccionar, retener y en otras actividades que se desprendieron de estas.

Estos departamentos mejoraron con el tiempo y perfeccionaron la manera de contratar en cuanto al profesionalismo y las contrataciones que realizaban eran a

personas mascalificadas para la labor, así de esta manera pagaban con mejores incentivos que se extendieron a lo largo de otras divisiones.

Otras actividades, como programas de desarrollo, planeación de personal, y rotación de trabajo, pudieron haber sido hecha a la medida de las necesidades particulares de la división del grupo. Finalmente, los especialistas corporativos en liderazgo, relaciones de empleados, centros de tareas y otras áreas pudieron servir como consultantes en varias divisiones. Muchos departamentos de divisiones en diferentes compañías, se volvieron reconocidos por el desarrollo en cuanto a las consultas de roles como adquisiciones, entrenamiento y mantenimiento de los mismos roles. Los focos primarios y principales empezaron a pasar a manos de los gerentes de segundo nivel de término medio plazo a entrenar a sus empleados con habilidades gerenciales. Donde se enseñaban estrategias en diferentes tipos de negocios. Con la proliferación de las formas mixtas de las organizaciones (proyectos de estructuras de matrices) durante los años 1960s , y las demandas por la eficiencia de técnicas de los especialistas ,y del personal que llamaron recursos humanos fueron llamados a desempeñar tres nuevas tareas:

1. Asistir y localizar los proyectos competentes que tengan los gerentes y sus equipos de trabajo.

2. Ayudar en el progreso que se este generando por parte de proyectos entre si.

3. Ayudar a seleccionar personal de gerencia como cabezas de las unidades estratégicas del negocio.

La mecánica de estas nuevas estructuras se llaman ahora unidades de recursos humanos, para planear, y disponer de roles. Estas estructuras son claramente representaciones de lo fundamental como es: planeación estratégica y planeación de recursos humanos.

Roles, Estrategias y Servicios de Recursos Humanos en tres diferentes compañías

Los tres servicios básicos dados por recursos humanos son comúnmente conocidos en la mayoría de las organizaciones. Estos servicios especializados pueden ser clasificados de acuerdo a las formas que se hayan discutido anteriormente por recursos humanos. (Ver grafica 2 para una lista parcial de se los servicios que ofrece recursos humanos) algunas de estas prioridades pueden variar de acuerdo a la estrategia que haya sido anteriormente manejada.

Para ilustrar las formas básicas de las estrategias en recursos humanos, se pueden sugerir las anteriores, veamos las tres compañías y sus diferentes estrategias y términos en cuanto al proceso de manejo y gerencia y como es el liderazgo en cada una respectivamente.

"Electric Lincoln"

El "Electric Lincoln" es un defensor clásico. Lincoln ha creado en la industria de la producción eléctrica (la manufactura de generadores eléctricos, equipo de soporte, y herramientas) y la ha defendido por mas de 70 años con esfuerzos continuos para mejorar el proceso de la producción y calidad de los productos, corte de costos, precios bajos, y proveer calidad de servicio al cliente. Lincoln es mayormente conocido por los sistemas de incentivos que paga por mayor cantidad, y mayor calidad y da bonos y buenas tarifas de pago a sus empleados, un promedio del doble promedio a nivel nacional que es comparable con la clasificación de otros empleados.

Evolución de los sistemas de gerencia en Recursos Humanos

Grafica 2

	AGENCIAS	***FUNCIONALES***	***DIVISIONADAS***	***FORMAS MIXT*** ***(POR EJEMP MATRIZ)***
anejo del tema en el l de cursos manos trategias en cursos manos rvicios en cursos manos fasis en las mas cionales	• Proceso Informal • Ninguno • Proceso Informal	• Adquisición/entrenamiento /mantenimiento • Creando recursos humanos • Reclutamiento y selección de personal • Entrenamiento/ performatividad • Salario y administración	• Desarrollo/ consultas • Adquisición de recursos humanos • Reclutamiento y selección • Entrenamiento / performatividad • Salario y administración	• Planeaci posicion • Recurso posicion • Adquisic recursos humanos • Reclutar selecció • Entrenar performa • Salario administ • Planeaci carrera • Rotación trabajos • Centros • Trabajo equipo

				• Habilida posicion • Organiza desarrol • Interven planeaci empode

Así podremos observar el sistema y el manejo en de los recursos humanos de Lincoln que tiene con las estrategias de las compañías. Esto es debido a que Lincoln ha creado un mercado seguro, y estable en crecimiento, que cuenta con un desarrollo interno en recursos humanos.

Los empleados han sido seleccionados claramente, entrenados, y posicionados mediante n proceso, esperando de ellos el mejor trabajo para la compañía. Los premios que recibe el empleados son expectaciones que se han dado mediante el proceso de elección de este personal y el trabajo individual esta así mismo diseñado para que haya calidad del trabajo como también responsabilidad.

Mientras tanto como unos líderes del sistema de Lincoln tiene comportamientos y actitudes han sido cargadas de una época anterior, estas están alineadas en cuanto al trabajo y el diseño del trabajo, la responsabilidad, el autocontrol y la auto-dirección. Similarmente, en el ámbito de gerencia Lincoln tiende a “crecer lo propio, donde la mayoría de gerentes, supervisores, ingenieros, y representantes en ventas puedan pasar el tiempo aprendiendo acerca del producto y el proceso de manufactura, desde los primeros pasos.

La administración /y la organización técnica es una producción ajustada y una producción de mucho trabajo, en la cual el termino de recompensa es a largo plazo, es lento pero se puede dar cierta promoción dentro de la misma empresa. El rol apropiado para recursos humanos en el departamento de Lincoln implica la descripción de la organización. Selección, surgimiento, y entrenamiento a largo plazo son los elementos claves en servicios.

En adición el departamento de recursos humanos debe mantener el constantemente la forma entre el diseño del trabajo y el incentivo. Y la estrategia de Lincoln y otras compañías que son clásicas defensoras se deben caracterizar por la construcción de recursos humano. (Una categorización similar, a la de “las construcción de habilidades” que es empleada por el “Pacific Canadian”)

“Hewlett Packard “

La segunda compañía mas conocida es Hewlett Packard (HP). HP empezó con la noción de devolver lo posible en sus productos de lo básico al mercado. Es una compañía muy reconocida por la expansión rápida en referencia al crecimiento industrial. Es un prospecto pequeño en el cual las construcciones de las organizaciones han sido por bloques. (la compañía hoy en dia cuenta con 60.000 empleados en mas de 60 divisiones o unidades).

Un nuevo producto o idea, ha evolucionado, es auto contenido, y el mercado ha perseguido y las divisiones han sido creadas con un diseño distintivo de la HP en cuanto a ventajas en su tecnología. Los productos han alcanzado un nivel satisfactorio en referencia a la competencia y es primordialmente debido al costo. HP hace un movimiento y cambia su estrategia y su producto en un nuevo diseño-

Las organizaciones caracterizadas por el rápido crecimiento y los recursos constantes, particularmente en el campo de la gerencia y el manejo técnico del personal han hecho que el departamento de recursos humanos tome otro tipo de actividades y prioridades diferentes a las de Lincoln. En HP la principal

recompensa es la amplia responsabilidad que se le otorga y que es dada por la misma estructura cerca a las 60 divisiones o unidades que hay.

Recursos Humanos se encarga de unir las divisiones y pone en constante búsqueda tareas y manejo de recursos técnicos en donde el talento es encontrado rápidamente y se busca el manejo de las habilidades en cuanto a la gerencia, también hay ciertas expectativas por parte de este departamento. En este ámbito, de recursos humanos se ayuda a identificar, desarrollar un rápido movimiento en alternativas de tareas. En HP la clave de recursos humanos son traídas desde afuera y han sido desarrolladas internamente. La estrategia en conjunto de HP y otras compañías prospecto pueden ser caracterizadas por adquisición de recursos humanos.

Como los ejemplos anteriormente dados por Lincoln Electric y Hewlett Packard, los recursos humanos son unidades que traen consigo servicios similares pero con diferencias en las estrategias y las prioridades. En el sistema de Lincoln, el departamento de recursos humanos debe planear cuidadosamente el reemplazo de necesidades en crecimiento, selección, entrenamiento y técnicas que pueden ser mejoradas con el tiempo teniendo en cuenta un alto criterio que puede ser visible. Debido a que el crecimiento puede ocurrir predeciblemente en el mercado y puede ser atravesado y seleccionado por mercados internacionales y se puede trabajar con recursos humanos de una manera más cercana con estrategias de negocios en cuanto a las necesidades. Por el otro lado en HP la planeación en termino mas lejano esta basada en una rápida transferencia y reemplazo de requisitos. Gerentes y técnicos deben ser evaluados, con técnicas elaboradas y están dispuestos a establecer un juicio. Frecuentemente los gerentes deben mostrar sus capacidades en el trabajo. En HP, las unidades de de recursos humanos están mas preocupadas por la organización y el diseño en el desarrollo, que Lincoln (donde la estructura se mantiene mas estable por periodos mas largos de tiempo) y relativamente menos preocupados por los programas de pulir mas las estrategias y técnicas de recursos humanos.

"Texas Instruments"

Texas Instruments opera en la industria de electrónicos, y cubre un territorio similar al de HP, también tiene un gran número de divisiones, claro que no tan grande como la de HP y también se ve como líder en cuanto al diseño de sus productos y desarrollo. Sin embargo, TI cree que puede competir no solo en el desarrollo temprano del producto y la exclusividad, sino que también incluye la rapidez con la que se elabora es la cantidad de la producción. TI se siente orgullo de la habilidad que tiene como compañía en el proceso que tienen para emparejar las estructuras de las organizaciones con el el ciclo de vida del producto, y así es que juega el rol el analizador.

Nuevos productos son llevados a través del diseño y nuevas estructuras y formas de mercadeo, así como lo hace HP. De todas maneras el desarrollo es mucho mas planeado, y el proceso de asignar estos recursos como los desarrollos es mucho mas monitoreado.

Así que desde el comienzo de un nuevo producto, el producto debe ser comercializado y producido, y tener un potencial que sea constantemente evaluado. Tan pronto un producto este establemente atrincherado, se hace claro que está bien trazado. Muchas estructuras dan una organización más formal en cuanto al manejo de sistemas enfocándose en la producción eficiente.

La gerencia de TI, deja claro la habilidad y la competencia que tiene la compañía para asignar diferentes procesos de producción y también de productos, el departamento que es clave como el de recursos humanos. Para procesos de producción y de productos y dejarlos a largo plazo, el departamento de recursos humanos juega un papel importante en el mantenimiento y entrenamiento de lo que se puede llamar *defensores* (por ejemplo, aplicando evaluaciones confiables). Para desarrollos innovadores, estas unidades juegan un papel más desarrollado (por ejemplo, diseñando equipos flexibles, así como enriqueciendo al equipo en estructuras y procesos). Generalmente, la estrategia fundamental es asistir a la administración y gerencia, en la coordinación de manejo y procesos que se dan dentro de las actividades en el negocio; como también el departamento de recursos humanos se caracteriza por acercar compañías analizadoras que

frecuentemente tienen que comprar y hacer la clave del éxito que tiene este dicho departamento.

Tl se enorgullece de su capacidad para cambiar la

Estructura de la organización y coincida con las fases

de los ciclos de vida de los productos, por lo que en gran medida es importante el papel de un analizador.

Estrategias en la administración de los sistemas en Recursos Humanos

Las empresas como Lincoln Electric, Hewlett Packard, Texas Instruments, y otras compañías exitosas sugieren que un sistema estratégico en recursos humanos puede ser construido por los siguientes principios:

1. Los altos directivos deben al menos tener una familiaridad conceptual con todos los servicios que la compañía ofrece tales como adquisición, desarrollo, asignación de puestos de trabajo, y manutención de empleados y gerentes. Sin embargo algunos de estos servicios se enfocan mas que otros.

2. El departamento de recursos humanos debe tener una comprensión satisfactoria en cuanto al lenguaje y la practica de las planeaciones., y también representantes que estén a cargo del departamento del departamento de recursos humanos, donde deben estar en constante participación y planeación de las pruebas para tomar decisiones estratégicas.

3. El departamento de recursos humanos debe perseguir las estrategias apropiadas para emparejarlas con las organizaciones y estrategias de la compañía. En algunas compañías, se requiere que este departamento este

preparado estratégicamente para construir y (defensores), adquirir (prospecto), y asignar (analizador) de recursos humanos.

4. El departamento de recursos humanos debe actuar como un consultante profesional. Y en adición a la experticia que se debe tener dentro de este campo tienen que haber especialistas que tengan conocimiento en la organización de las estructuras, manejo de procesos. (comunicaciones, controles, recompensas, etc.)

En solo una compañía donde hemos sido asociados, es *Canadian Pacific (CP)* esta corporación de recursos humanos ha puesto su interés en una base sofisticada entre la estrategia y la planeación de recursos humanos. CP, una gran conglomeración con grandes posiciones en transporte férreo y aéreo, ha sido reconocida por su manera de operar y las diferentes estrategias y modos, a mayor parte de lo que podría describirse a grandes rasgos como defensores y prospectos.

Tener en mente estas dos estrategias, ha generado que el grupo de desarrollo de la CP, se haya dedicado a diseñar el sistema de recursos humanos. El desarrollo de la CP entre la estrategia de negocios y el manejo del sistema de recursos humanos es ilustrado en la grafica 3. (ver que la CP usa el tipo A para referirse a la estrategia defensora, el tipo B para referirse a la estrategia del prospecto, y tipo CB para referirse a la estrategia del analizador).

El ejemplo de la CP, es de interés no solo porque es el acercamiento único o completo, sino porque es relativamente avanzado.

Otras organizaciones escolares solo están discutiendo entre como encaja la estrategia y la administración y manejo del departamento de recursos humanos. También es importante destacar, que mucho más que simplemente seleccionar es colocar gerentes con un objetivo determinado en la estrategia de la personalidad por ejemplo que sean “emprendedores”, “cuidadores”, que son direccionados en

diferentes estrategias de mercado, un tema que ha sido de interés hasta el momento.

Estrategias de negocios y sistemas de administración en recursos humanos

Grafica 3

Características gerenciales/organizacionales	*TIPO A (DEFENSORES)*	*TIPO B (PROSPECTOS)*	*TIPO AB (ANALIZADORES)*
• Estrategia del producto de mercado • Desarrollo e investigación de la producción • Mercadeo • Organización y estructura • Proceso de control	• Producto establecido línea limitada • Mercados predecibles • Crecimiento a través de la penetración del mercado. (énfasis en "profundidad") • Mejora limitada de gran parte del producto. • Alto	• Cambiar ampliamente la línea del producto • Mercados cambiables • Extenso énfasis en "primero para el mercado" • Énfasis en el diseño del producto, efectividad y personalización. • Enfocado en la investigación del mercado.	• Línea de productos cambiables y estables • Desarrollo en el crecimiento en el mercado haciendo énfasis en enfocado y profundo. • Énfasis enfocado en segundo en el mercado • Alto volumen, bajo costo y énfasis en la ingeniería y producción del producto

	volumen, bajo costo • Énfasis en la eficiencia y proceso de la ingeniería. • Limitado mas que todo a las ventas • Funcional • Centralizado	• Con divisiones • Descentralizado	y su marca • Utiliza campañas de mercadeo funcionales. • Es mas centralizada, pero descentralizada en cuanto al mercadeo y la marca del producto.
Secuencia de la planeación del negocio	Plan A → Acción→Evaluación	Acción →Evaluación→plan	Evaluación→Plan →Acción

Continuación de la Grafica 3

Características gerenciales/organizacionales	*TIPO A (DEFENSORES)*	*TIPO B (PROSPECTOS)*	*TIPO AB (ANALIZADORES)*
• Estrategias Básicas • Reclutamiento, posicionamiento y selección. • Planeación	• Construcción en recursos humanos • Énfasis en "hacer" pequeños reclutamientos de	• Adquisición de recursos humanos • Énfasis en la "compra" • Reclutamie	• Asignar los recursos humanos • Énfasis en "hacer" y "comprar" • Reclutamiento Mixto

del personal • Entrenamiento y desarrollo • Performatividad en la evaluación • Compensación	acuerdo al nivel de entrada • Selección basada en la escogencia del personal no deseado • Construcción en habilidad extensa y formal • Proceso orientado (por ejemplo basado en los incidentes o producción de los objetivos • Identificación de las necesidades del entrenamiento • Evaluaciones grupales e individuales • Comparaciones en lapsos de	nto sofisticado en todos los niveles • La selección del personal puede incluir evaluaciones psicológicas • Habilidades Limitadas, e informales en la adquisición • Programas con entrenamiento limitado	en el acercamiento de el personal • Adquisición de habilidades formal y extensa • Reclutamiento exterior limitado • El proceso va acompañado de una orientación • Necesidades en cuanto a la identificación en grupos e individuos • Es acompañada por tiempo y comparaciones • Es orientada hacia una jerarquía en donde hay unas

	tiempo (por ejemplo comparación en las épocas) • Posiciones orientadas hacia una organización y posición jerárquica • Remuneración orientada hacia el dinero dirigida por superiores y subordinados		consideraciones en la performatividad • Consistencia interna y competencia externa • Incentivos y compensación de Dinero

Desde esta perspectiva, la CP cree que se deben tomar acciones específicas en la orientación de las estrategias en cuanto al departamento de recursos humanos. Primero la corporación de de recursos humanos debe evaluar al personal continuamente, y debe ser centralizado y aplicado uniformemente a través de las estrategias de mercado, que deben ser enfocadas en operaciones de unidades diferentes.

Los programas centralizados tienden a estar envueltos en escalas económicas (por ejemplo los grupos de seguros y de pensiones) o copilados con requisitos legales tales como los derechos de los empleados.

Segundo, las corporaciones de recursos humanos debería desarrollar una habilidad que provea asistencia a las divisiones operarias que aseguran que 1. Estas unidades tienen programas de recursos humanos que quedan a la medida de las estrategias de negocios, 2.hay suficiente consistencia a través de las divisiones que permitan transferir un talento de administración y gerencia.3. Las unidades del departamento de recursos humanos deben cumplir con los requisitos legales.

Finalmente la CP cree que las corporaciones de recursos humanos deben ser organizadas y verse así como una administración competitiva en cuanto a las consultas de las diferentes divisiones competitivas con la mayor consulta de firmas exteriores. En adición, el mantenimiento del grupo contiene unas redes académicas y otras que pueden ser llamadas servicios técnicos de asistencia.

Conclusiones

A pesar de los esfuerzos de la CP y otras compañías, de desarrollo en sistemas de recursos humanos tiende a quedarse un poco atrás en estrategias y desarrollo. Esto puede ser explicado en parte ya que la mayoría de las organizaciones tienen una gran demanda en que los servicios derivan de de consideraciones estratégicas. Sin embargo los departamentos en recursos humanos han agregado nuevos servicios ya que las necesidades se han hecho obvias a través de los años y las técnicas han sido orientadas y los métodos han sido mejorados para un mejor trabajo. Raramente son permitidas para participar proactivamente en el proceso de diseño y conceptualización que hacen un complemento total de las capacidades humanas, sino llevándolas a la creación de nuevas estrategias.

Roles en la alta gerencia

En las bases del estado de la práctica, hay dos términos que se requieren en la acción que requieren el incremento en los valores de los departamentos de recursos humanos a las organizaciones que sirven. No es raro que algunos ejecutivos se quejen de los cortos procesos en los departamentos de recursos humanos, por eso es que están tratando de mejorarlos. Y lo más importante también es que los departamentos posean y requieran de conocimientos y habilidades para la performatividad del alto rango en los servicios esperados por este departamento. (Ver grafica2). Históricamente los altos rangos en administración son basados desde adentro para diseñar estructuras y procesos para apoyar estrategias, y no ha contado con el departamento de recursos humanos para resolver mayores entradas. De todas maneras el departamento de recursos humanos ha sido visto como una estructura creciente de conocimiento y habilidades que están siendo cambiadas y rediseñadas. Si el departamento de recursos humanos es visto como una parte de la compañía como departamentos de mercadeo, financieros y de producción y trabajan en equipo para la estrategia y procesos de planeación, los altos directivos podrían rediseñar este departamento preocupándose por grupos y diseños mecánicos.

Nuevas formas de organización

Las nuevas estrategias organizaciones vienen con todo el soporte administrativo, teniendo éxito en sus transformaciones, convirtiéndose así en profesionales en cuanto a las consultas estratégicas y desarrollo de las compañías, una de nuestras especulaciones es que en el futuro estas formas de organización ser caracterizadas por la integración que hay hoy en día de las organizaciones, como también tener ventaja en el surgimiento de nuevas tecnologías en cuanto a las producción y distribución de los productos y servicios. Con estos mecanismos anteriormente mencionados, uno se puede imaginar estas grandes compañías en grupos de expertos que pueden aplicar sus habilidades en tecnología e ingeniería y producción en otro tercer grupo que actúe de acuerdo a lo que el otro grupo les enseño. Y así sucesivamente crear más y más grupos en los cuales las

habilidades y conocimientos sean transferidos de un grupo a otro. Este tipo de organizaciones permite ser mas dramático en cuanto a nivel nacional ya que se están creando productos con diseños originados de un país, y así se llaman “franquicias” que son manufacturas que tienen que ser llevadas a otros países y su raíz de origen puede lucir similar ya que los mecanismos utilizados son similares.

Ser autónomos en la administración en equipos, va a ser capaz de operar y tener subcontratos y otros miembros del personal listos para ofrecer los servicios libres de cargo por su servicio básico ofrecido. ¿Y cual va a ser el rol que va a cumplir el departamento de recursos humanos? Pues obviamente va a continuar, con todos los servicios que ha necesitado adquirir y desarrollar para asignarlos a talento humano. El departamento de recursos humanos actuara como una compañía consultante en donde se resuelvan problemas de organización diseño y desarrollo. Pero lo más importante es que el estado de arte en que se basa el departamento sea capaz de realizar el papel de administrador y organizador, que se mantiene en contacto con otros con equipos de trabajo, y organizaciones independientes que estén en contacto con otros. Así como el departamento de recursos humanos que cuente con las herramientas y estrategias adecuadas. La idea central que enfrenta la mayoría de las compañías ahora es reducir, sino eliminar la emergencia y creación de las estrategias y estructuras de los sistemas en recursos humanos.

Bibliografía

James Walker called for a better link between strategic business planning and human resources planning in an article that appeared in *Human Resource Planning,* Spring 1978, Other articles have answered this call; these include Mary Anne Devanna, Charles Fombrun, and Noel Tichy's "Human Resources Management: A Strategic Perspective" *{Organizational Dynamics,* Winter 1981); Eddie C. Smith's "Strategic Business Planning and Human Resources: Parts I and II" *(Personnel*

}ournal. August/September 1982); and
"Wanted: A Manager to Fit Each Strategy" (Business *Week,* February 25, 1980).
There are many sources on strategic decision making and planning. For an historical discussion of strategy and structure, see Alfred D. Chandler. Jr.'s *Strategy and Structure* (Doubleday 1962). For a discussion of current competitive strategies see Raymond E, Miles and Charles C, Snow's *Organizational Strategy, Structure, and Process* (McGraw-Hill, 1978) and Michael E. Porter's *Competitive Strategy* (Free Press, 1980), For a description of the strategic planning process, see James Brian Quinn's *Strategies for Change* (Richard D. Irwin, 1980),
A concise history of the evolution of the personnel function can be found in John B, Miner and Mary Green Miner's *Personnel and Industrial Relations,* 2nd edition (Macmillan 1973). To our knowledge, none of the current personnel textbooks reflects a strategic human resources perspective.

Los autores agradecen a Canadian Pacific para información sobre la gestión de recursos humanos sistema y a Bruce Anderson, Roger Lamm, y Thomas Mathers por sus valiosos comentarios y observaciones sobre una versión anterior de este artículo.

ANEXO 5

Como la Gestión de Recursos Humanos afecta los resultados organizacionales
Una Investigación Meta-Analítica de los Mecanismos Mediadores.

Basándose enel modelo de habilidad-motivación-oportunidad, este meta análisis examinó los efectos de tresdimensiones delos sistemasde recursos humanos-

mejora en habilidades, aumento en la motivación, mejora en las oportunidades- en los resultados proximales de la organización(capital humanoy la motivación)y en los resultados distantes de la organización(rotación voluntaria, los resultados operativosy resultadosfinancieros).Los resultados indican quelas prácticas de mejoraen habilidades estaban máspositivamente relacionadascon el capital humanoymenos positivamenterelacionado con la motivacióndelos empleados, que las prácticasde aumento enla motivación,y las prácticasde mejora en las oportunidades. Por otra parte, las tres dimensiones de los sistemasde recursos humanosfueron relacionadas con los resultadosfinancieros tanto directa como indirectamentepor medio de la influencia en el capital humano y lamotivación de los empleados, así como en la rotación voluntariay los resultadosde operaciónen secuencia.

En las últimas dosdécadas, los investigadoresen la gestiónestratégica de los recursoshumanos(HRM) han examinado por qué ycómo las organizacionesalcanzan susobjetivos a través dela utilización delos recursos humanos (HR) prácticas.Aunque latradicionalgestión de recursos humanosde investigaciónse ha centrado enel impacto de lasprácticas de recursos humanosindividuales, laperspectiva estratégicaengestión de recursos humanosde investigaciónhace hincapié enlos paquetes deprácticas de recursos humanos, a menudo referido comosistemas de trabajo de alto rendimiento(los STAR), sistemas de trabajo de altaparticipación, y sistemas de trabajo de altocompromiso,en los exámenesdelos efectos de lagestión de recursos humanosenlos empleados ylos resultados organizacionales(Wright &McMahan,1992). Un cuerpocrecientedeinvestigaciónestratégicaHRMhademostrado que el usode los sistemas deprácticas de recursos humanosdestinadosamejorar los conocimientosde los empleados, las destrezas y habilidades, motivación y oportunidad de contribuirestá asociada con resultadospositivos talescomo un mayorcompromiso (Gong, Ley, Chang, yXin,2009), una menor rotación (Batt, 2002), una mayor productividad y calidad (MacDuffie, 1995), mejor desempeño de servicio de (ChuangyLiao,2010),un rendimiento mejoradode seguridad (Zacharatos, Barling,yIverson, 2005), y un mejor rendimientofinanciero (Huselid, 1995).

A pesar de la evidencia sólida para las relaciones positivas entre la gestión de recursos humanos y diversos resultados organizacionales (Combs, Liu, Hall, y Ketchen, 2006), cuestiones importantes permanecen con respecto a los mecanismos a través de los cuales la gestión de recursos humanos se asocia con diferentes resultados organizacionales. En primer lugar, la lógica teórica subyacente a los mecanismos que vinculan la gestión de recursos humanos y resultados de la organización sigue siendo fragmentada (Huselid y Becker, 2011; Wright y Gardner, 2003). En concreto, algunos investigadores han adoptado una perspectiva conductual para sugerir que las prácticas de recursos humanos influyen en los resultados organizacionales, influyendo en los comportamientos de rol de los empleados; si los empleados actúan de manera coherente con los objetivos de la empresa, el rendimiento debe mejorar.

Otros investigadores hanadoptado una perspectiva basada más en el capital humanoy en los recursos, centrándose en las posibles contribuciones de las competencias de losempleados, es decir, sus conocimientos, destrezas y habilidades.Curiosamente,a pesar de quelos empleados contribuyentanto a través desus competenciasy de sus acciones, los investigadores se han centrado enunaperspectiva para comprendercómo los sistemas de RR.HH influyen en los resultadosde la organización(las excepciones incluyenTakeuchi,Lepak, Wang y Takeuchi [2007]). Teniendo en cuentamúltiples perspectivasal mismo tiempoofrece una visiónmás amplia y completadela relación entre lagestión de recursos humanosy los resultadosorganizacionales.

En segundo lugar,a pesar de queinvestigaciones anteriores handemostrado elmecanismo por el queHRMse relaciona aalgunosresultados de la organización, no está claro en cuanto a cómoHRMse relaciona a distintosresultados organizacionalesque van desde losmuypróximos (es decir, los resultados de Recursos Humanos) a los más distantes (es decir, los resultadosfinancieros). Esta falta de integraciónes problemática, dadas las diferentes perspectivasadoptadasen la literatura, perspectivas que podríanresaltar la importancia de los resultadospotencialmentediferentes, pero relacionados. Explorando loscaminos posibles entregestión de recursos humanosy los resultadosfinancieros probablemente dará un modelomás integradordecómolos sistemas de RRHHfuncionanpara impactaruna multitud deresultados relacionadose importantes(por ejemplo,Becker &Huselid, 1998; Delery& Shaw, 2001; Guest,1997).

En tercer lugar, se supone enla investigación existente quelos componentes de los sistemasde recursos humanos tienenefectosidénticos en los resultados.Por ejemplo, cuando los estudiososadoptanun acercamiento aditivopara medirsistemas de recursos humanos, cada componente del sistemase trata comosi seejerce una la misma influenciaen los resultadosque se investigan. Aunque esteesun posible reflejo decómo operanlos sistemas de recursos humanos, los académicos han desafiado recientemente esta hipótesisy han argumentado que losdiferentes conjuntos deprácticas de recursos humanospueden impactarlos mismos resultados de maneraheterogénea (por ejemplo, Batty Colvin,2011; Gardner, Wright, yMoynihan,2011;Gong etal,2009;Shaw,Dineen,Fang,yVellella, 2009; Subramony, 2009).Comoestos estudios han sugerido, esimportante explorarlos efectos diferenciales delos diferentes componentes delos sistemas derecursos humanos.
Teniendo en cuentaestos problemas, elobjetivo primario de este estudio es desarrollarun modelo integradorde los mecanismos mediadores entrela gestión de recursos humanosy los resultados organizacionales, esto, a través de un acercamiento meta-analítico. Basándose enla perspectiva conductualengestión de recursos humanos, la teoría del capital humano y la visiónbasada en los recursosde la empresa, nuestro objetivo esampliary perfeccionarlos modelos R.R.H.H-organizacionales deresultados existentes, mediante la exploración

demúltiples caminosde mediacióny logrando diferenciarentrelos distintos efectos de las sub dimensionesde los sistemas derecursos humanos.

ANTECEDENTES TEORICOS E HIPOTESIS

Teorías existentes e investigaciones sobre las relaciones entre gestión de recursos humanos y resultados organizacionales

Comprender la relaciónentre lagestión de recursos humanosyresultados de la organizaciónes uno de losobjetivosmás antiguosde la investigaciónmacroen la gestión de recursos humanos. En efecto,Becker yHuselid(1998)consideraronesta relacióncomouna de las actividadesesenciales dela investigaciónestratégica en gestión de recursos humanosEstalínea de investigacióntiene varios componentesclave.En primer lugar,los resultadosorganizacionales sonvistos comomultidimensionales. Basándose en el trabajo de DyeryReeves (1995), los investigadoresen la gestión de recursos humanos estratégicahan categorizado los resultados organizacionalesen tres grupos primariosrelacionados con lagestión de Recursos Humanos: Los Resultados R.R.H.H,Los Resultados Operacionales y los Resultados Financieros

Los resultados R.R.H.H. se refieren aaquellos más directamenterelacionados con laen gestión de recursos humanosen una organización,tales comolos empleados las destrezas y habilidades, las actitudes de los empleados, y comportamientosy el volumen de negocios. Los ResultadosOperacionales son aquellos relacionados conlas metas deoperación dela organización, incluyendola productividad, calidad del producto, calidad del servicioy la innovación.Los resultados financieros reflejanel cumplimiento de losobjetivos económicos de las organizaciones.Los típicosresultadosfinancieros incluyen crecimiento de las ventas, la rentabilidad sobre el capital invertido,y rendimiento de los activos. En este estudio,usamos el término "resultados organizacionales" para referirnos alas tres categorías de resultados a nivelorganizacional.

En segundo lugar,la investigaciónestratégicaen gestión de recursos humanossugiere quediferentes tipos de resultadosnonecesariamentepueden tenerrelaciones equivalentescon las prácticasde recursos humanos(BeckerYHuselid, 1998; Delery& Shaw, 2001; Guest,1997;Lepak, Liao, Ghung, yHarden, 2006; Gstroff&Bowen,2000). Además, sesuele afirmar quela gestión de recursos humanospuede influir enlos tres tipos deresultados organizacionalesen secuencia.Por ejemplose espera quelas prácticas en Recursos Humanosinfluyan primero en los resultadosde RR.HH.(por ejemplo, las habilidades y motivaciónde los empleados),queson proximalesy tienen la menorprobabilidad deestar contaminadasporfactores más alláde las prácticasde recursos humanos.Los resultados en Recursos Humanos, encambio, pueden generar mediación en la influencia deprácticas de recursos humanos en materia deproductividad, calidad, servicio, seguridad,innovación,y otros resultadosoperativos, que posteriormente afectan los resultadosfinancieros.

Aunquela investigación existente enRecursos Humanosa menudoimplica que resultados deRecursos Humanossirvencomoun mediador claveentreRecursos Humanos los sistemas y los resultadosclave, lasnaturalezasespecíficas de los modelos de estameditacióndependen de lateórica que los investigadoreshan adoptadola perspectivaal examinar esta relación.Por un lado, varios de los investigadores hanadoptadolaperspectiva conductual dela gestión de recursos humanos(Jackson,Schüler,yRivero, 1989). De acuerdo con estaperspectiva, las organizaciones no realizanellas mismas,sino que utilizanprácticas de recursos humanos para fomentarcomportamientos productivosde los empleados y así logrardeseadasoperacionales y financieras las metas (Becker &Huselid, 1998). Siuna organizaciónrequiere que sus empleados sean eficientes, por ejemplo, sus prácticasescogidasde recursos humanosy la eficacia de estas, probablementese diferenciaran delas de una organización querequiere que sus empleadossean cooperativos,que seenfoquen en el servicio, o queparticipen en algunaotra funciónde comportamientocrítico. Laeficacia de las prácticasde recursos humanos es conocidacuando los empleadosactúan deformas que son necesarias parala implementación de estrategiasy el logro de diversos objetivosdel negocio.

Por otro lado, algunos investigadores de macro la gestión de recursos humanos se han centrado menos en los comportamientos de los empleados y más en sus competencias dentro de las organizaciones.
Los investigadores que asumen esta perspectiva a menudo invocan la teoría del capital humano y la basada en recursos la vision de la empresa. La teoría del capital humano hace hincapié en que el capital humano-la composición de habilidades de los empleados, los conocimientos y habilidades-es un central del conductor desempeño organizacional cuando el retorno de la inversión en capital humano excede los costos de trabajo (Becker, 1964; Lepak y Snell, 1999; Ployhart Y Molitemo, 2011). La visión basada en los recursos proporciona una visión adicional en cuanto a por qué el capital humano puede ayudar a las empresas a superar a los competidores y propone que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva de los recursos que son escasos, valiosos, inimitables e insustituibles (Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992). Los investigadores han discutido que el capital humano, especialmente de alta calidad y /o capital humano específico de la organización, tiene el potencial de servir como una fuente de ventaja competitiva (Wright, McMahan, y McWilliams, 1994). Las organizaciones pueden utilizar prácticas de recursos humanos para crear y mantener el capital humano valioso, tanto el genérico como el específico de la organización, el cual a su vez impulsa un alto rendimiento operativo y financiero (Becker &Huselid, 1998; Delery y Shaw, 2001; Ployhart y Moliterno, 2011; Snell &Dean, 1992).

Aunque la perspectiva conductual de la gestión de recursos humanos, la teoría del capital humano, y la visión basada en los recursos de la empresa permiten a los investigadores adoptar diferentes ángulos para examinar las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y resultados más distantes, bajo las tres perspectivas os resultados de Recursos Humanos son vistos como una ruta crítica desde la gestión de recursos humanos hacia los resultados operacionales y

financieros. Incluso con este acuerdo, sin embargo, los investigadores no han combinado exitosamente los múltiples enfoques para delinear un panorama general de cómo este camino se desarrolla.
Por ejemplo, la mayor parte de la investigación empírica existente ha examinado la influencia de los sistemas de recursos humanos en el desempeño operacional o financiero ya sea a través de las variables relacionadas con la motivación (por ejemplo, Chuang y Liao, 2010; Collins & Smith, 2006; Gelade y Ivery, 2003, Gong et al, 2009;.McClean& Collins, 2011; Sun, Aryee, y Derecho, 2007) o a través de las variables de capital humano (por ejemplo, Cabello-Medina, López Cabrales, y Valle-Cabrera, 2011; Yang y Lin, 2009; Youndt y Snell, 2004). Las miradas en torno a cada tipo de variables son importantes pero insuficientes para captar al máximo el proceso de vinculación de la gestión de recursos humanos con los resultados. Por lo tanto, se necesita investigación para explorar cómo la gestión de recursos humanos puede ayudar a las organizaciones a lograr sus metas financieras a través de múltiples rutas (Takeuchi et al., 2007).

Descomponiendo los Sistemas de Recursos Humanos en tres dimensiones de R.R.H.H

Los académicos han argumentado recientemente que aunque los empleados están expuestos a sistemas de recursos humanos en lugar de prácticas individuales, las partes de estos sistemas son no necesariamente equivalentes en sus efectos. La mayoría delas investigaciones hanretratadounsistema de recursos humanoscomo un índiceaditivode un conjunto deprácticas de recursos humanosindividuales (Combsetal,2006.), Hay razonespara creer, sin embargo, queel muyvariadoconjunto deprácticas de recursos humanosse puede clasificar envariassubdimensiones.
De hecho, la división de sistemasde recursos humanosensubdimensionesno es nueva en la investigaciónestratégica degestión de recursos humanos. Por ejemplo, a partir de unmarco de relaciónempleado-organización (Tsui, Pearce, Porter, yTrípoli,1997), los investigadores hanargumentadoque las prácticasde recursos humanospueden clasificarsecomo dos tipos, las practicas inductivas y de inversión, y un tercer tipo, las practicas de mejora en la expectativa de los empleados.(por ejemplo, Batty Colvin, 2011; Gongetal, 2009;. Shawetal, 2009;.Shaw,Delery, Jenkins, yGupta,1998; Shaw,Gupta,yDelery, 2005). Los dosprimeros tiposestán diseñados para mejorarlos resultados esperadosde los empleados, mientras que el tercertipo dereflejalas expectativasde la organizaciónsobre las contribuciones de los empleados. Adoptando un enfoquediferente,algunos investigadoreshanrecurrido aalmodelo de habilidad-motivación-oportunidad (AMO) de lagestión de recursos humanosy sugirieronque el desempeño delos empleados esuna función de trescomponentes esenciales: la capacidad, la motivación, y la oportunidad dedesempeñarse.

Extendiendo estalógica, los sistemas de recursos humanosdiseñados para maximizarel rendimiento de los empleados, pueden ser vistos comouna composicióndetres dimensionesdestinadas amejorar las habilidades delos empleados, la motivación y laoportunidad de contribuir, respectivamente

(Appelbaum. Bailey, Berg, yKalleberg, 2000; Bailey,1993; BoxallyPurcell,2008; DeleryyShaw,2001; Gerhart, 2007; Katz, Kochan, yWeber, 1985; Lepaket al, 2006). Recientemente, varios estudiosempíricoshan adoptadoy validadoeste marcoconceptual(por ejemplo, Bailey, Berg, yde arena, 2001; Batt, 2002; Gardneret al, 2011;.Huselid, 1995; Kehoey Wright,en prensa; Liao, Toya, Lepak, yHong, 2009; MacDuffie, 1995; Subramony, 2009).

De acuerdo con estosestudios,Lepaky sus colegas (2006) sugirieron que podría serfructíferoconceptualizar lasprácticas de recursos humanoscomo perteneciente auna detres dimensionesprincipales:prácticas derecursos humanosde mejora de habilidades, prácticasde recursos humanospara mejorarla motivación, yprácticas de recursos humanosde mejorade oportunidad. Las prácticas de RR.HH.de mejorade habilidadesestán diseñadas paragarantizar que los empleados esténdebidamentecalificados, ya que incluyenreclutamiento integral, selecciónrigurosayentrenamiento extensivo. Las prácticas de RR.HH.para mejorarla motivaciónse implementanpara mejorar lamotivación de los empleados. Lastípicas incluyendesarrollo dela gestióndel rendimiento,compensación competitiva, incentivosy recompensas, amplios beneficios, promoción y desarrollo de carrerayseguridad laboral.Las prácticas de RRHHde mejora deoportunidadestán diseñadas paraempoderar a los empleados autilizar sushabilidades y motivaciónpara lograrlos objetivos organizacionales.Prácticastales como un diseñoflexible del trabajo, equipos de trabajo, participación delos empleados,e intercambio deinformaciónson generalmenteutilizadaspara ofrecerestas oportunidades.Eluso delastresdimensiones de los sistemasde recursos humanosen lugardeunmarcounidimensionalobidimensional se basaen una examinación delos efectos diferenciales delas tresdimensiones de enlos diferentes tipos deresultadosde recursos humanos.

Enlazandolas Dimensionesde Recursos Humanosconlos Múltiples Resultados

De acuerdo al modelo de habilidades-motivación-oportunidades de la gestión de recursos humanos, los resultados de pueden ser conceptualmente divididos en Capital Humano, Motivación y la Oportunidad de contribuir (Becker &Huselid, 1998; Delery Y Shaw, 2001; Guest, 1997), y el Capital Humano y la Motivación de los empleados son dos de los factores de mediación más críticos que se han examinado en la literatura (por ejemplo, Gardner et al, 2011;.. Gong et al, 2009, Liao et al, 2009;.Sun et al, 2007;.Takeuchi et al, 2007;.Youndt y Snell, 2004). De acuerdo con la literatura, nos centramos en los roles de mediación del Capital Humano y de la Motivación de los empleados. Como sugiere la investigación precedente, el capital humano puede ser visto como una composición de los conocimientos de los empleados, las habilidades y sus destrezas (Goff, 2002), y la motivación de los empleados se refiere a la dirección, la intensidad, y la duración de los esfuerzos de los empleados (Gampbell, McGloy, Oppler, y Sager, 1993), los cuales se manifiestan en actitudes laborales positivas (por ejemplo, la satisfacción en el trabajo colectivo, el

compromiso, la percepción de apoyo organizacional), y los comportamientos en el trabajo (por ejemplo, el comportamiento de ciudadanía organizacional).

Aunqueprevemos quelas tres dimensionesde Recursos Humanosestánpositivamenterelacionadas tanto con el capitalhumano como con la motivación de los empleados, tambiénanticipamos quelas tres dimensionesde Recursos Humanospuedendesempeñar diferentes funcionesenla construcción delcapital humano y en la mejora dela motivaciónde los empleados. Esperamosque, en comparación con las prácticas de mejora de la motivación y de mejora deoportunidadde mejora, las prácticas de mejora delas habilidadesprobablementetendrá unmayor impactosobre el CapitalHumano y unimpactomas débil en la motivación delos empleados.

De acuerdo con elmarcohabilidadmotivaciónoportunidad, las prácticas de Recursos Humanosde mejorade habilidadpueden ayudardirectamente aoptimizar losniveles o tipos dedestrezas y habilidadesde los empleados.Por ejemplo, las prácticas de reclutamientoy selecciónpretendenasegurar que losempleados tengan lashabilidades necesarias para laejecución de las tareas, y la formacióny el desarrollopuedenproporcionar más adelantea los empleadoscon conocimientosespecíficos de la organizacióncon los quepodran llevar a cabosu trabajo.En efecto, DelaneyyHuselid(1996) indicaron que las organizacionespueden mejorarlas habilidades de sufuerza de trabajo tantomediante la contratación depersonasde alta calidadcomo mejorandoel nivelde habilidades ensus plantillasactuales. En relación con esto, la investigación anterior muestraque eluso de laselección comprensivay las prácticasde formaciónfomentanel capitalhumano colectivode los empleados(por ejemplo, Gabello-Medina etal,2011;.Takeuchietal, 2007;.YangyLin,2009; Youndty Snell, 2004). Además, la investigaciónsugiereque las prácticastales como lacompensacióncompetitiva,amplios beneficios,y laseguridad laboralpuedenayudar a atraer alos empleadoscompetentes yretenerlosen las organizaciones, yprácticas tales comoequipos de trabajo, participación de los empleadosy el diseño detrabajoflexiblespuedenproporcionar a los empleadosla oportunidad de compartirconocimientos yaprendernuevas habilidades.Sin embargo, las relaciones entre las otras dos dimensionesde Recursos Humanosy el capital humanose consideran comomenos directas.La investigación hademostrado que las prácticasdeestas dos dimensionesestaban menosrelacionadas positivamente conel capital humanoquelas prácticasde Recursos Humanosde mejorade habilidades(Gabello-Medina etal,2011;.YangyLin).

Por Lo tanto, proponemos lo siguiente:

Hipótesis 1a. Las prácticas de RR.HH. de mejora de habilidades están positivamente relacionadas con el capital humano.

Hipótesis 1b. Las prácticas de mejora de la motivación están positivamente relacionadas con el capital humano.

Hipótesis 1c. Las prácticas de recursos humanos de mejora de oportunidades se

relacionan positivamente con el capital humano.

Hipótesis 2a. Las prácticas de RR.HH. de mejora de habilidades están más positivamente relacionadas con el capital humano que las prácticas de recursos humanos de mejora de la motivación.

Hipótesis 2b. Las prácticas de RR.HH. de mejora de habilidades están más positivamente relacionadas con el capital humano que con las prácticas de mejora de oportunidades.

Tambiénplantean quelas tresdimensiones de los sistemasde recursos humanosestánpositivamenterelacionados con lamotivación de los empleadosen diferentes grados.En primer lugar, la inversión en las tres dimensionesde recursos humanospor lo generalindicaque las organizacionesvaloran y apoyanlas contribucionesde los empleados.Según la teoría delintercambio social(Blau, 1964) y la normade la reciprocidad(Gouldner, 1960), los empleados que percibenlas accionesde una organización hacia elloscomo beneficiosaspuedensentirse obligadosa correspondery a estarmotivados paraejercer un mayor esfuerzoen el trabajo.Másespecíficamente,las prácticasde recursos humanosde mejorade la motivación(por ejemplo, la compensación basada en el desempeño, incentivos ybeneficios, oportunidades de promoción, yseguridad en el trabajo) tienen más probabilidades deproporcionar a los empleados con la motivaciónextrínsecaque conectasuesfuerzolaboralcon recompensas externas. Prácticas como equipos de trabajo, la participación de los empleados ydiseño de puestosflexibles ayudana generarmotivaciónintrínseca en los empleados, lo cual les animaa buscar retosen el trabajo (RyanyDeci,2000). Además, Las prácticas de RR.HH.de mejorade habilidadespueden aumentarlas destrezas y habilidadesde los empleados, lo que puede ayudar al desarrollo de carrera e inducir a oportunidades de ascenso en sus organizaciones(Tharenou, Saks, yMoore, 2007).

Sin embargo, el efecto de lasprácticas de RR.HH.de mejorade habilidadessobremotivación de los empleadoses relativamenteindirecta yprobablementedepende delas prácticas enlas otras dos dimensionesde recursos humanos.Por ejemplo, a pesar de quela capacitación puedemejorar las habilidadesde los trabajadoresen el trabajo,el aumento de lashabilidadesno necesariamenteconduciráa ascensos ensu organización.Por lo tanto, esperamos que las tres dimensionesde recursos humanosesténpositivamente asociadas con lamotivación de los empleadosy, en comparación con las otras dos dimensiones, las prácticas de recursos humanosde mejorade habilidadesestén menosrelacionadaspositivamente conmotivación de los empleados. La investigación empíricarecienteque examinóla influenciade las tres dimensionesde recursos humanosen el compromisoafectivode los empleados (Gardner etal.2011) tambiénha apoyadoeste razonamiento. Por lo tanto, las hipótesis que postulamos son:

3ahipótesis.Las prácticas de RR.HH.de mejorade habilidadesestánpositivamenterelacionadas con lamotivación de los empleados.

Hipótesis3b. Las prácticas de RR.HH.de mejorade la motivaciónestánpositivamenterelacionadas conla motivaciónde los empleados

Hipótesis3c. Las prácticasde mejorade oportunidadesde recursos humanosse relacionan positivamente conla motivaciónde los empleados

4ahipótesis.Las prácticas de RR.HH.de mejorade habilidadesestán menosrelacionadaspositivamente con lamotivación de los empleados que con las prácticas de RR.HH.de mejorade la motivación.

4bhipótesis.Las prácticas de RR.HH.de mejorade habilidadesestán menosrelacionadaspositivamente con lamotivación de los empleados que con las prácticas de RR.HH.de mejorade oportunidades.

Además delos efectos directos delas tres dimensionesde recursos humanosen el capital humanoy en lamotivación de los empleados, se propone que el capital humanoy lamotivación de los empleadoshaga mediación delas relaciones entrelas tres dimensionesde recursos humanosy los resultadosmás distalesrelacionados con larotación voluntaria(salidavoluntaria dela organización), los resultados operativos, y los resultadosfinancierossubsiguientes.
Varios investigadoreshan vistola rotación voluntariacomo unresultado intermedioimportante el cual es distinto delcapital humano y dela motivación de los empleados(por ejemplo, Batt,2002, BattyGolvinde 2011, Gardneretal,2011;.Guthrie,2001; Shawetal, 1998, 2005, 2009, Sunetal, 2007). La investigación hademostrado consistentementeque las prácticasde recursos humanosdiseñadaspara mejorar las habilidadesy la motivaciónde los empleados están significativa y negativamente asociadas conla rotación voluntaria(por ejemplo, Arthur, 1994; Batt,2002, Guthrie,2001; Huselid, 1995).
Algunos investigadoresatribuyen lasrelacionesnegativas al vínculo emocionalentre los empleadosy las organizacionesformadaspor las prácticasde recursos humanos.En otraspalabras, debido a quelas prácticas de RR.HH.mejoranla motivaciónde los empleadosen el trabajo,estos empleadosson reaciosa abandonar susorganizaciones(por ejemplo, Gardner etal,2011;.. Sunetal, 2007). La inversión en lostresaspectos de los sistemasde recursos humanosimplicaque las organizaciones valoran las contribucionesde los empleados y esperan establecer relaciones de trabajoa largoplazo con estos.Como resultado de ello, se anima a los empleadosa trabajar más paracorresponder con la organización ypor lo tantoson menospropensos aabandonar sustrabajos. Por lo tanto, la hipótesis:

Hipótesis5a. El capital humanomedia enlasrelacionesnegativas entrelas tresdimensiones de los sistemasde recursos humanosy la rotaciónvoluntaria.

Hipótesis5b. La motivación del empleadomedia en lasrelacionesnegativas entrelas tresdimensiones de los sistemasde recursos humanosy la rotaciónvoluntaria.

También se espera queel capitalhumanoy lala motivación de los empleadospara mediarla influenciade las tres dimensionesde recursos humanossobre los resultadosoperativos.Los investigadoreshanreconocido ampliamenteel impactopotencial del capitalhumano en laeficacia de la organización(Barney, 1991; Coff, 1997; Snell,Youndt, y Wright,1996; Wrightetal,1994;.Wright,Dunford, y Snell, 2001). De acuerdo conla teoría del capitalhumano.y la vistaresoiH'cebasado, el capital himianes el principal determinantede la productividad(DessyShaw, 2001) y puede ser unafuente de ventajacompetitiva,cuando esvalioso y únicopara una organización, difícil decambiar sincostos significativos, y no es fácilmenteimitadopor sus rivales(Coff, 1997;. Wrightetal,1994). Por lo tanto, con piscinas de capital humanode alta calidad, las organizaciones tienen más probabilidades dealcanzar los objetivosoperacionales, tales comouna alta productividady calidad,gran servicio, einnovación.La investigación haproporcionado apoyopara elefecto positivodel capital humanoen el desempeñooperacional(Crook, Todd, Combs,Woehr, yKetchen, 2011).

Asimismo, los investigadores que toman unaperspectiva conductualsugieren que elvalor del capital humanode los empleadosno puede realizarsea menos que esténdispuestos a utilizarsus capacidades(JacksonySchuler,1995). Paraalentar a los empleadosa que lo hagan, las organizaciones deben utilizarlas prácticas de RR.HH.para aumentar sumotivación intrínseca yextrínsecaen el trabajo,lo que puedellevar a conductaslaboralesdeseadasy a esfuerzosdiscrecionalesque contribuyen alos resultadosoperativos (Deci, Connell,y Ryan,1989). Varios estudiosempíricoshan demostradoque las actitudeslaborales positivas(por ejemplo, el compromiso colectivo)y las percepcionespositivas deun ambiente de trabajo(por ejemplo, apoyo organizacionalpercibido)median enlas relaciones entrelos sistemas de trabajode altorendimiento y los resultadosoperativos (por ejemplo, ChuangyLiao,2010; GeladeyIvery, 2003; Rogg, Schmidt, ShuU, ySchmitt,2001, Sunetal, 2007). Por lo tanto, la hipótesis:

Hipótesis6a.El capital humanomedia enlasrelaciones positivas entrelas tresdimensiones de los sistemasde recursos humanos ylos resultados operativos.

Hipótesis6b. La motivación del empleadomedia lasrelaciones positivas entrelas tresdimensiones de los sistemasde recursos humanos ylos resultados operativos.

Por último, proponemos efectos mediadoresderotación voluntariay resultadosoperacionalessobre las relaciones entrelas tres dimensionesde recursos humanosy resultadosfinancieros.La relación entre larotación voluntariay el desempeño financieroes complejo, dependiendo de qué tipo deempleadosse van ysi se hancambiado apropiadamente. De acuerdo conla teoría del capitalhumano, cuandoabandonanempleados capaces, la organizaciónpierdeel capital humanoencarnado enlos que salenytambién pierdela oportunidad deobtener un retornode su inversiónen el desarrollo delcapital humano(DessyShaw,2001). Sobre todocuando los empleadosposeenla organizaciónespecífico decapital humano, la pérdida va a ser perjudicialpara el rendimientofinancierode las organizaciones,y las organizacionesnecesitan tomarmuchotiempo para recuperarsu ventaja competitiva(Osterman, 1987; Strober, 1990). Por otrolado, la investigacióntambién

ha sugeridoque las organizaciones necesitanun cierto nivel derotación voluntaria. Estoes porquelos empleados que nose ajusten a suspuestos de trabajo seauto-eligenpor fuera delas organizaciones, las cualesnecesitannuevos empleados paradarun nuevo impulso(DaltonyTodor, 1979; Jovanovic, 1979; Schneider,1978). Sin embargo, no importa qué tipo deempleados se van, las organizaciones también incurren en costosadicionales relacionados con larotacion (DessyShaw,2001).

Por ejemplo, los recursos administrativos utilizadosen el reclutamiento, selección y formaciónhabrían sidoen vano, ylasorganizacionestienen que invertirmás recursos parabuscaryentrenar a nuevosempleadospara sustituir alosque abandonan. Al mismo tiempo, los resultados operativosvan a sufrirdurante el período devacantey formación. Por lo tanto, unaalta tasa de rotaciónpuede corromperla moral delas organizacionesyprovocar mása los empleados adejar suspuestos de trabajo,lo que afectanegativamentelos resultadosfinancieros (HausknechtyTrevor, 2011). De acuerdo a estos argumentos, los estudios empíricos handemostrado de forma consistentela existencia deuna relaciónnegativa entre larotación voluntariael rendimientofinanciero (por ejemplo, Batt, 2002; GlebbeekyBax, 2004; Huselid, 1995; Kacmar, Andrews, VanRooy, Steilberg, yCerrone, 2006; MorrowyMcElroy, 2007;.Shawet al, 2005). Por lo tanto, proponemosuna relaciónnegativa entre la rotación voluntaria y el desempeño financiero. La justificación dela relación positivaentre los resultadosoperacionalesy resultadosfinancieros esclaro en laliteratura. Losresultadosfinancieros dela organizaciónestán en función deuna variedad defactores, incluyendo elentorno dela industria, laestrategia organizacionaly las característicasorganizacionales (White &Hamermesh, 1981). Entreestosfactores explicativos, las operaciones comerciales dentro de una organizaciónpuedenser un determinanterelevantede los resultadosfinancieros, porquelos resultados como laproductividad, la calidady el servicioestán directamente relacionados conla rentabilidad (Curtis, Hefley, y Miller,1995). En una revisiónmeta analítica,Capon, FarleyyHoenig(1990) encontraron que la calidaddelos productos y serviciosse asociabanpositivamente conlos resultadosfinancieros.

Del mismo modo, Crook y sus colegas (2011) también reportaronuna relaciónpositiva entreVieneoperativosy resultadosfinancieros.En vista deestosdescubrimientos, proponemosuna relación positivaentre los resultadosoperativos y financieros. Enresumen, basándose en la perspectivaconductualde lala gestión de recursos humanos, la teoría del capitalhumano, y la visiónbasada en los recursosde la empresa,proponemos un modelode mediaciónen el quelas tresdimensiones de los sistemasde recursos humanosestán indirectamenterelacionados con los resultadosfinancieros a través decapital humano, lamotivación de los empleados, la rotación voluntaria, y delos resultadosoperacionalesen secuencia.En la construcción deeste marco, nos centramos en el papel mediadorde los trabajadores enel enlacede la gestión de recursos humanoscon el desempeño financiero. Sin embargo, nuestro modelo no excluyeotras víastravés de las cualesla gestión de recursos humanospuedeayudar a aumentarlos resultadosfinancieros.De hecho, tantola investigación teórica

yempíricos hansugerido que la gestión de recursos humanospuedeproporcionar a las empresasconcapital organizativoreflejado por elajusteinternoy la flexibilidad(Evans& Davis, 2005; Wrighty Snell, 1998) y el capital social(GoUinsyGlark, 2003; DeleryyShaw,2001; Gittell, Seidner, yWimbush, 2010), y ambos puedenser una fuente deventaja competitivapara las organizaciones.Teniendo en cuenta estasposibilidades alternativas, postulamos quelosresultados intermediosque se proponen ennuestro modelo demedianparcialmentelas relaciones positivas entrelas tres dimensionesde recursos humanosy los resultadosfinancieros.

Hipótesis 7. El capital humano, la motivación de los empleados, la rotación voluntaria, y los resultados operacionales median parcialmente las relaciones positivas entre las tres dimensiones de los sistemas de recursos humanos y los resultados financieros.

METODOS

Recolección de Datos

Pusimos a pruebala hipótesisde mediacióncon la ayuda detécnicasmeta-analíticas demodelación de ecuaciones estructurales(SEM) (GheungyGhan, 2005, 2009; ViswesvaranySeres,1995). Paraidentificar los estudiosque se podrían utilizaren el meta-análisis, primero se realizaron búsquedas en el*PsycINFO*, *Web of Science*,y en labases de datos*Pro-Quest Digital Dissertations*paraestudios publicadosantes de mayo de2011.Utilizamosvarias palabras clave. Parala gestión de recursos humanos, utilizamos las palabras"practicas/sistemas de recursos humanos", "sistemas/prácticas de altorendimiento en el trabajo", " sistemas/prácticas de recurso de altaparticipación", o "practicas/sistemas de altocompromiso en el trabajo". Mientras que para losresultados organizacionales , buscamos estudios quetambién incluyeran palabras clave "desempeño", "resultados" ," actitudes ", "satisfacción", "compromiso", "motivación", "capitalhumano","rotación", "productividad "," calidad "," "servicio", "seguridad", "crecimiento" o "rentabilidad".

Por otra parte,utilizamos losmismos términos de búsquedapara buscarprogramas de conferenciasde laAcademy of Management(AOM) y la Sociedad de PsicologíaIndustrialyOrganizacional desdeel 2000 a 2010.En segundo lugar,nos hemos referido alaslistas de referencias delas revisionesanteriores sobreeste tema, incluyendocomentariosteóricos (por ejemplo, Becker yGerhart, 1996; Becker &Huselid, 1998; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, yDrake,2009; Lepaketal,2006;.WrightyBoswell, 2002) ycomentariosmeta-analíticos(Gombsetal,2006;.Subramony, 2009). En tercer lugar, hemos hecho un esfuerzo para identificarlos estudios no publicadosa través de losservidores de listasde las divisiones de RecursosHumanos y de Comportamiento Organizacional de la Academy of Management.

Cuatrocriterios de inclusiónfueron utilizados paraseleccionar los estudios. En primer lugar, nos centramos sólo en los estudiosque examinaronla relaciónentre

las prácticasde recursos humanosy los resultadosorganizacionalesen el plano organizacional(por ejemplo, establecimiento, unidad de negocio o empresa). No se incluyeron losestudios que investigaronlas relacionesa nivel individualentre las prácticas de recursos humanospercibidas porlos empleadosy los resultadosindividuales (por ejemplo, Agarwala, 2003; Barling, Kelloway, yIverson, 2003) o las relacionestransversales entre las prácticas de recursos humanos a nivelorganizacionaly los resultadosa nivel individual(por ejemplo, Liaoetal, 2009;.Takeuchi,Ghen, yLepak, 2009). En segundo lugar,sólo se incluyeronlos estudiosque hacían hincapié enel uso de prácticas/ sistemasde recursos humanosen las organizaciones, pero no la eficaciao el valorde estas prácticaso sistemas (por ejemplo, Huselid, Jackson, YSchuler,1997; Richard& Johnson, 2004). En tercer lugar,se incluyeron estudiosen el meta-análisis que informabanal menos unacorrelaciónentre lasprácticas de recursos humanosindividuales y losdiversos resultados organizacionales.Se excluyeronlosestudios que sólopresentanlascorrelaciones de lossistemas de recursos humanosen vez delos deprácticas de recursos humanosindividuales conresultados organizacionales(por ejemplo, BaeyLawler, 2000). Estudiossinla información estadística(por ejemplo, tamaño de las muestras, coeficientes de correlación) necesaria para calcularlas magnitudes del efectotambiénfueron excluidos(por ejemplo, GappelliyNeumark, 2001; Ichniowski, Shaw, yPrennushi, 1997). Finalmente, cuando se utilizóla misma muestraendoso más artículos, consideramossólo el queproporcionaba másinformación.Encontraste, cuando unestudioutilizadoso másmuestras independientes, codificamosestas muestrasindependientespor separado. Los criterios de inclusiónprodujeronun conjunto final de116artículosque representan120muestras independientesque incluyeron untotal de31.463organizaciones.

En primer lugar,desarrollamos lahoja de codificacióny las instruccionessegún lo recomendado porLipseyyWilson(2001). Elprimer autor yel tercer autorentoncescodificaron independienteuna selección aleatoria de15artículos paraevaluar el grado deacuerdo con respecto alos tamañosde muestra,los tamaños del efectoy la fiabilidad. Después de que amboscodificadorescomprobaronla entrada de datosy resolvieronlos errores,codificaronindependientementeel resto deestudios.Elconsensofue del 96por ciento,y los desacuerdosse resolvieronmediante discusiónentre los doscodificadores.

Operacionalización de las Variables

Tresdimensiones de los sistemasde recursos humanos. Se identificaron 14prácticas de recursos humanosanalizadascon frecuenciaen la literatura.Siguiendola investigaciónprevia utilizando el marco habilidades-motivaciones-oportunidades(por ejemplo, Appelbaumetal,2000;.Batt,2002, Gardneretal,2011;.Guest,1997; Lepaketal,2006;.Subramony, 2009), se categorizaronestas prácticasen tresdimensiones. Las prácticas de RR.HH.de mejora dede habilidadesincluyenel reclutamiento, selección y formación.Las

prácticas de RR.HH.de mejorade la motivación consisten enla evaluación del desempeño, remuneración, incentivos,beneficios, ascensos ydesarrollo profesional,y seguridad laboral. Además, las prácticasde recursos humanosde mejora deoportunidadesabarcanel diseñodel trabajo,equipos de trabajo, participación de los empleados, quejasformales yprocesos de reclamación, y el intercambio deinformación.

Los resultadosorganizacionales.Resumimosvarios resultados organizacionalesen cinco categorías. El capital humanoincluyegeneral de la organizaciónel capital humanomedidoa través deescalasestablecidas (por ejemplo, SubramaniamyYoundt, 2005; Youndt, Subramaniam, y Snell, 2004) y el niveleducativodeuna fuerza laboral. La motivación del empleadoserefleja enla satisfacciónколectiva dedel trabajo,compromiso organizacional, clima organizacional, apoyo organizativopercibido,y el comportamiento deciudadaníaorganizacional.La rotación voluntariasólorepresentael porcentaje de empleadosque renunciano voluntariamente dejan lasorganizaciones.La tasa dedespidoy la tasaglobal derotación nose incluyeron. Además, vimosla productividad, lacalidad, el servicio, la innovación y el rendimiento operativoglobalcomo resultadosoperacionales, yobservamosel rendimiento de los activos, el retorno sobre el patrimonio, la rentabilidad del mercado, el crecimiento de las ventas,y el desempeño financieroglobalcomo resultadosfinancieros.

Como sugiereAguinis, Pierce, Bosco, Dalton, yDalton(2011), ofrecemos una tabla,en el ApéndiceA, que enumera todos losestudios incluidos ynuestrascategorizaciones de las tres dimensionesde recursos humanosy los diferentes tiposde resultados. Esta información es importantepara permitirfuturas investigacionespara reproduciry extendereste estudio.

Procedimientosmeta-**analíticos**y de pruebas de modelo

Para poner a pruebael modelo demediacióna través de la modelación de ecuaciones estructuralesmeta-analítica,necesitábamoscalcularlas correlacionesmeta-analíticasentre las tresdimensiones de los sistemasde recursos humanos y los diferentestipos deresultados organizacionalesmediante la corrección deerrores de medicióny erroresde muestreo(Hunter ySchmidt, 2004). En primer lugar,realizamoscorrecciones defiabilidadpara las medidas reportadas por informantes de lasprácticas de recursos humanosy los resultadosorganizacionales, para corregirlos errores de medición. Para aquellosestudiosque no informaronla fiabilidaddelas medidas reportadas porinformantes, imputamosla fiabilidadutilizandola media ponderada delas fiabilidadesdisponiblesestimadas a partir delosotros estudios (Lipseyy Wilson,2001). En cuanto alas variablesque se midieroncondatos archivados(por ejemplo,el rendimiento de los activos), hemos adoptado unaestimaciónmás conservadora, 0,80, de fiabilidad, que se ha utilizadoen los meta análisisanteriores engerenciamiento (por ejemplo, Dalton, Diario, Gerto, yRoengpitya, 2003, Dalton, Diario, Ellstrand, yJohnson,1998; Dalton,diario, Johnson, y Ellstrand, 1999). Por ejemplo, silas prácticas de capacitaciónse midieron medianteelementosreflectantes (por ejemplo, "Esta

empresa inviertemucho tiempo y dineroen la formación"), en un estudio que informóla fiabilidad deestos productos, corregiríamos laconfiabilidad para la formación.Por el contrario,silas prácticas de formaciónse midieron pordatos archivados(por ejemplo, "En promedio, ¿Cuántas horas de entrenamiento formalrecibencada año losempleadosen estaempresa?"), podríamos corregir una confiabilidad del 0,80para esta medición. Para efectos comparativos, también se calculóla correlación de la fiabilidadcorregidausando una confiabilidad de1,00para las medidasde archivadas yno encontramoscambios enlos principales resultados deeste estudio.

En segundo lugar,para el cálculo deloscompuestosde las prácticasde recursos humanos(es decir, las dimensiones de recursos humanos) yloscompuestosde las variablesde resultado (es decir, los resultados delas categoríasorganizacionales), hemoscombinadolas correlacionesentre lasprácticas de recursos humanosindividualesy los resultadosutilizandola fórmulaproporcionada porHunterySchmidt (2004: 435-439):

$$r_{XY} = \frac{\sum rxiyj}{\sqrt{n + n(n-1)\,\bar{r}xixj}\sqrt{m + m(m-1)\,\bar{r}yiyj}}.$$

Si se suponeque Xrepresentauna dimensiónde los sistemas deHR(por ejemplo, prácticas de recursos humanosde mejorade habilidades) y Yrepresenta una categoría deresultados organizacionales(por ejemplo, motivación de los empleados), $\Sigma\bar{r}xiyj$ es la suma delas correlacionesentre las prácticas derecursos humanos(por ejemplo, el reclutamiento , selección yformación) ylas variables de resultado(por ejemplo, la satisfacción y el compromiso colectivos); NyMindican el número deprácticas de recursos humanosy las variablesde resultado, respectivamente; $\bar{r}xixj$ esla correlación mediaentre las prácticasde recursos humanos, $\bar{r}yiyj$ es elpromedio de correlaciónentre las variablesde resultado.Mediante el uso deesta fórmula, hemos creado un solo tamaño de efecto para cadarelacióndentro de cadaestudio.

En tercer lugar,se utilizó un modelode efectos aleatoriospara corregirel error de muestreomediante la ponderación detamaño del efectodecada estudiopor sutamaño de muestra(Hunter ySchmidt, 2004). También secalculó elintervalo de confianza del95% (IC) en torno a la muestraponderada de la media de correlacióny de homogeneidadestadísticaQ. Los intervalos de confianzaproporcionan una estimación delavariabilidad en torno ala correlacióndel promedio estimado; un95% (IC)excluyendo el ceroindicaque se puede estar95por cientoseguro de queel intervalo de confianzaincluyeel promedio depuntuación mediaverdadera. El estadísticoQ indicala varianzaen la muestraponderada de la media de correlación; unasignificativaQsugierela heterogeneidad deuna relación

dada. La investigación hasugerido queun modelode efectos aleatoriosproporcionauna estimación más precisadeun modelode efectos fijoscuando las relacionesson heterogéneas(GheungyGhan, 2005; Erez, Bloom, yWells,1996; Overton,1998).

Por último, hemos utilizado lasmatrices de correlacióncreadas en lamodelación de ecuaciones estructuralescomputarizadasenLISREL8.72(JöreskogySörbom, 2005). Debido a que lostamaños de muestra paradiferentes correlacionesno eran idénticos, se imputóel tamaño de la muestrapara los análisis de modelación de ecuaciones estructuralesmediante el cálculo dela media armónica dela correlación delos tamaños de muestra (ViswesaranySeres,1995). Comparado conla media aritmética,la media armónicada mucha menos peso a losgrandes tamaños de muestray por lo tantoda lugar a unaestimación del parámetromás conservadora. Cuatroajustes establecidos del modeloestadístico---chi-cuadrado [X^2], el errordeaproximación de la raíz cuadrada media (RMSEA), el índicede ajuste comparativo(GFI), yla raízcuadrada mediaresidual estandarizada (SRMR), se utilizaron para examinarla viabilidaddelosmodelosestructurales (Kline, 2005). El ajuste del modeloaceptablese asocia con los valoresde chi-cuadradono significativosy con un GFImayor que0,90, unRMSEAmenor o igual a0,08, yunSRMRmenor que0,10(Kline, 2005). Hemos utilizado dos estadísticospara probar la hipótesisque predicen los efectos relativos delas tres dimensionesde recursos humanosen la salud humana capital ymotivación de los trabajadores. Uno era elZtest, que muestralaimportancia de la diferencia entre los coeficientesde regresión (Glogg, Petkova, y Haritou, 1995), y el otro erael estadísticoépsilon, que ha sido utilizadocomúnmente para determinar el peso relativode cada predictoren la explicación de la varianzade las variablesdependientes(Johnson, 2000; Johnson &LeBreton, 2004). Los resultados deponderacionesrelativas representan la proporciónde la varianza total [R^2) explicada porcada dimensiónde recursos humanos.Para analizar la mediación, se utilizó la pruebade Sobel(1982) para examinar la significancia estadística delos efectos indirectos.

RESULTADOS

Efectosdiferenciales de lasDimensiones deRecursos Humanos

La Tabla 1 resumelos resultados de la correlacióndelas relaciones entre lasdimensionesde recursos humanosy categorías delos resultadosorganizacionales.Para probar lahipótesis1, 2, 3y4, se incluyeron las tresdimensiones de los sistemasde recursos humanos enel estudio de regresionessusefectossobre el capitalhumano y lamotivación de los empleados. Como se muestraen la Tabla2, las tres dimensionesde recursos humanostuvieronefectos significativosy positivos encapital humano.Los resultadosde Z-pruebas muestran que el coeficiente de regresiónde lade habilidadesde mejoralas prácticasde recursos humanos(ß =0,29, p<0,01) fue significativamente mayor queelcoeficientes dedeLas prácticas de RR.HH.de mejorade la motivación(ß =0,22, p<0,01 , Z=2.74, p <0.01) y que el de las

prácticasde recursos humanosde oportunidadesde mejora(ß =0,07, p <0.01, Z =8.68, p <0.01). Por otra parte,los análisis de lospesos relativosindicanque las prácticasde recursos humanosde mejora de habilidadesexplicanel mayor porcentajede la varianzaen el capital humano(48%), seguido de Las prácticas de RR.HH.de mejorade la motivación(36%) y las prácticasde recursos humanosde oportunidadesde mejora(16%). Del mismo modo, encontramos efectossignificativamentepositivos delas tres dimensionesde recursos humanossobre la motivación delos empleados.Consistentementecon nuestrapredicción,la influencia delas prácticasde recursos humanosde mejorade la motivación(ß =0,29, p <0.01, Z =-8,64, p <0,01) y que el de las prácticasde recursos humanosde oportunidadesde mejora(ß =0,25, p <0,01 ,Z=-7,07, p<0,01) fueron significativamentemás fuerteque la delas prácticas de RR.HH de mejora de habilidades(ß =0,07, p<0,01). Las prácticas de RR.HH.de mejorade la motivacióny las prácticasde recursos humanosde mejorade oportunidadesexplicanrespectivamente el 45y el 38por ciento dela varianzade lamotivación de los empleados, mientras que las prácticasde recursos humanosde mejorade habilidadesexplicanel 17 por ciento. En resumen. Las hipótesisde la 1 ala 4fueron apoyadas.

TABLA 1
Correlaciones Meta Analiticas entre las Dimensiones de R.R.H.H y los Resultados Organizacionales

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1. Skill-enhancing practices							
2. Motivation-enhancing practices (r, r_c)	.38, 46						
k (N)	55 (14,670)						
95% CI	.40: .53						
Q	822.75**						
3. Opportunity-enhancing practices (r, r_c)	.38, 47	.37, 44					
k (N)	49 (13,079)	50 (13,740)					
95% CI	.40: .53	.37: .52					
Q	557.95**	855.49**					
4. Human capital (r, r_c)	.35, 42	.36, 38	.25, 30				
k (N)	13 (2,013)	19 (3,249)	13 (2,068)				
95% CI	.27: .57	.26: .49	.24: .37				
Q	133.88**	175.97**	23.58*				
5. Employee motivation (r, r_c)	.25, 32	.33, 43	.32, 41	.37, 42			
k (N)	20 (4,915)	22 (4,591)	19 (4,647)	12 (1,165)			
95% CI	.26: .37	.34: .51	.31: .51	.23: .61			
Q	63.23**	148.79**	183.61**	111.91**			
6. Voluntary turnover (r, r_c)	−.19, −.21	−.15, −.17	−.17, −.22	−.22, −.26	−.31, −.37		
k (N)	19 (6,181)	24 (6,674)	19 (8,092)	7 (1,363)	11 (2,879)		
95% CI	−.14: −.29	−.09: −.25	−.10: −.33	−.01: −.53	−.18: −.56		
Q	142.39**	213.38**	384.16**	130.46**	208.62**		
7. Operational outcomes (r, r_c)	.25, 32	.19, 25	.25, 32	.25, 29	.32, 38	−.15, −.19	
k (N)	36 (10,224)	37 (11,041)	35 (9,576)	8 (1,198)	23 (4,618)	22 (6,002)	
95% CI	.25: .39	.17: .33	.25: .39	.06: .53	.30: .47	−.10: −.27	
Q	436.07**	626.61**	354.35**	108.92**	142.24**	189.14**	
8. Financial outcomes (r, r_c)	.22, 26	.22, 27	.15, 20	.19, 24	.32, 38	−.15, −.19	.38, 48
k (N)	41 (9,966)	41 (12,219)	27 (5,610)	12 (2,028)	17 (3,354)	17 (4,055)	33 (8,863)
95% CI	.21: .32	.21: .33	.13: .26	.16: .32	.25: .51	−.08: −.30	.39: .57
Q	247.07**	384.70**	130.73**	32.04**	206.61**	181.60**	547.24**

TABLA 2

Resultados de Efectos Diferenciales de las dimensiones de R.R.H.H sobre las actitudes realacionadas con el Capital Humano y Motivacion

Predictors	Human Capital			Employee Motivation		
	β	t	$\%R^2$	β	t	$\%R^2$
Skill-enhancing HR practices (A)	.29	15.76**	48%	.07	3.90**	17%
Motivation-enhancing HR practices (M)	.22	12.12**	36%	.29	16.30**	45%
Opportunity-enhancing HR practices (O)	.07	3.84**	16%	.25	14.12**	38%
Total R^2	.22			.25		
Z, A−M	2.74**			−8.64**		
Z, A−O	8.68**			−7.07**		

[a] Standardized coefficients are presented. Z is the test for the significance of the difference between the regression coefficients.

* $p < .05$

** $p < .01$

Resultados de la Mediación

Las hipótesis dela 5a la 7predicenque las tres dimensionesde recursos humanos tienenefectos tanto directosy efectosindirectos a través delcapital humano, lamotivación de los empleados, la rotación voluntaria, y los resultadosoperacionalessobre los resultadosfinancieros.Hemos probadoel modelo propuesto(Figinre1) mediante la introducción dematrices de correlación(Tabla 1) enLISREL8.72(Jöreskogy Sörbom, 2005). Como se muestraen la Tabla3, el modelo de ajuste del modelopropuestoera aceptable(;^ [9] =264,82, RMSEA=0,09, GFI =.98, SRMR=0,04). Todas las relacionespropuestas entrelas dimensionesde recursos humanosy las categorías delos resultadosorganizacionalesfueron significativosy coherentes connuestra predicciónа excepción de larelación directaentre las prácticasde recursos humanosde mejorade oportunidadesy los resultadosfinancieros (ß =- .03, ns). Por lo tanto,dejamos este caminodirecto desde elmodelo, quesólo afectomarginalmente el ajuste(modelo1: A; ^ [l] =4,65, p <0,05). También probamoslasrelacionesdirectas entre lastres dimensionesde recursos humanos yla rotacionvoluntaria ylos resultadosoperacionales.Tal como se presentaen la Tabla3, la adición de rutasdeprácticas de recursos humanospara mejorarla habilidaddeambos resultadosmejoró significativamenteel encaje sobreel de elmodelo1(modelo2: ^ X^ [2] =80.71, p <0,01). Sin embargo, el camino desde las prácticasde recursos humanosde mejorade habilidadeshaciala rotación voluntariano fue significativa (j3 = -0,02, p>0,05). Yendo poreste caminono impactóel encaje (modelo 3: A; ^ [l] =1,56, ns). Además,hemos añadidolas rutasdirectas desdelas prácticasde recursos humanosde mejorade motivaciónhaciala rotación voluntariay los resultadosoperacionalesy encontramosuna significativa mejora enel ajusterespecto a la delmodelo3(modelo4: L) ^ [2 \=10.54, p <0,01) .

FIGURA 1

Modelo Teorico de los efectos de las dimensiones de R.R.H.H sobre los Resultados Organizacionales

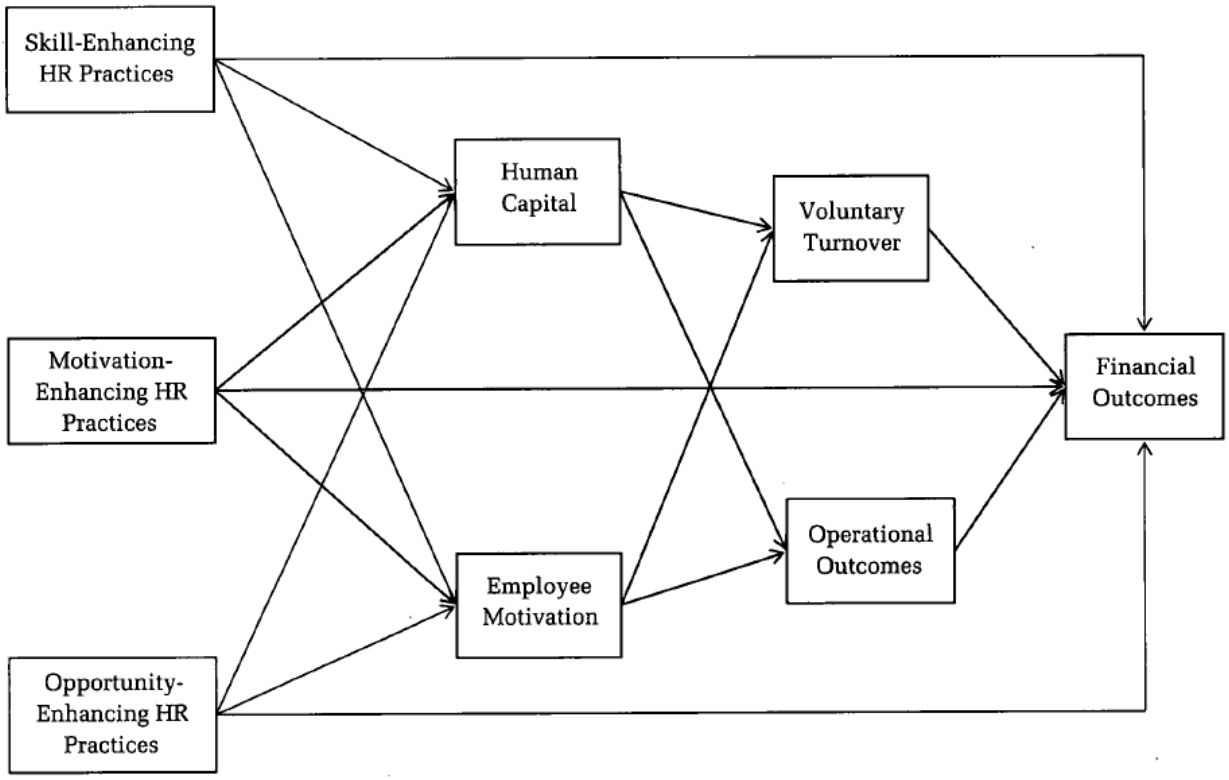


TABLA 3

Ajuste Estadistico para los Modelos Alternativos

Models	χ^2	*df*	$\Delta\chi^2$	CFI	RMSEA	SRMR	AIC
Three HR dimensions							
Theoretical model (Figure 1)	264.82	9		.98	.09	.04	318.32
Alternative model 1[b]	269.47	10	4.65*[c]	.98	.08	.05	321.47
Alternative model 2[d]	188.76	8	80.71**[e]	.98	.08	.03	244.76
Alternative model 3[f]	190.32	9	1.56[e]	.98	.07	.03	244.32
Alternative model 4[g]	179.78	7	10.54**[e]	.99	.08	.03	237.78
Alternative model 5[h]	180.54	8	0.76[e]	.99	.08	.03	236.54
Alternative model 6[i] (Figure 2)	130.32	6	50.22**[e]	.99	.08	.02	190.32
Latent high performance work systems (HPWS)							
Theoretical model (Figure 3)	570.74	16		.95	.10	.05	610.74
Alternative model 7[j] (Figure 4)	406.51	14	147.72**[k]	.96	.09	.03	450.51

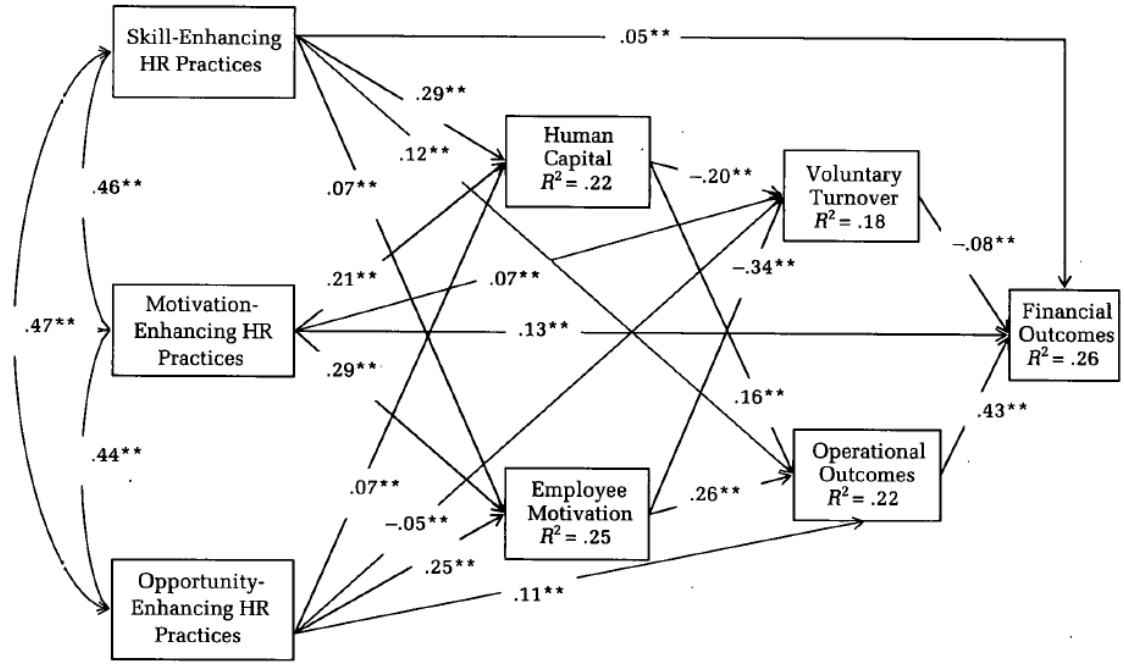
[a] $n = 3{,}724$.
[b] Deletes the direct paths from opportunity-enhancing HR practices to financial outcomes.
[c] Model fit compared with the theoretical model of the effects of three HR dimensions on organizational outcomes (Figure 1).
[d] Adds the direct paths from skill-enhancing HR practices to voluntary turnover and operational outcomes.
[e] Model fit compared with the previous model.
[f] Deletes the direct paths from skill-enhancing HR practices to voluntary turnover.
[g] Adds the direct paths from motivation-enhancing HR practices to both voluntary turnover and operational outcomes.
[h] Deletes the direct path from motivation-enhancing HR practices to operational outcomes.
[i] Adds the direct path from opportunity-enhancing HR practices to voluntary turnover and operational outcomes.
[j] Adds the direct path from HPWS to both voluntary turnover and operational outcomes.
[k] Model fit compared with the theoretical model of the effects of HPWS on organizational outcomes (Figure 3).
* $p < .05$

El caminodesde las prácticasde recursos humanosde mejorade motivacióny los resultadosoperacionalesno fue significativo(ß = -.02, ns), y se diosin afectarel ajuste (modelo 5:;^ [l] =0,76, ns). Por último, añadimos las rutasdirectas desdelas prácticasde recursos humanosde mejorade oportunidadeshaciala rotación voluntariay los resultadosde operación, ylos dos caminosfueron significativos(modelo6: A /[2] =50.22, p <0,01). Por lo tanto, conservamosel modelo 6comoel modelo finalparalos análisisde mediación.

La Figura2presentalos caminos deestimacionesestandarizadas parael modelo demediaciónfinal.Tanto el capitalhumano como lamotivación de los empleadosse relacionaronnegativamente con la rotación voluntaria(ß = -0,20, p <0,01 para el capitalhumano,ß= -0,34, p <0,01 parala motivación del empleado) yse relacionaron positivamente conlos resultados operativos (ISS=0,15, p <0,01 para el capitalhumano,ß=0,26, p <0,01 paramotivación de los empleados). A su vez,la rotación voluntariase relacionónegativamentea los resultadosfinancieros (ß = -0,08, p <0,01), mientras quelos resultados operativosse asociaron positivamente conlos resultadosfinancieros (ß =0,42, p <0,01). Las pruebasde Sobel(1982) mostraron quelasrelaciones indirectasentrelas tres dimensionesde recursos humanosy la rotaciónvoluntaria, los resultados operativos, y los resultadosfinancierosfueron significativas(Z variódesde 8,05 hasta 13,89, todos losvalores de pfueronmenos de0,01). En resumen, estos resultados sugieren que el capital humano, la motivación del empleado, la rotación voluntaria, y los resultadosoperacionalesmediaronparcialmente las relaciones entre las dimensionesde recursos humanosde mejorade habilidades y de mejorade motivacióncon los resultadosfinancieros, ymediarontotalmentela relaciónentre las prácticasde recursos humanosde mejorade oportunidadesy los resultadosfinancieros.Las hipótesis dela 5a la 7fueronrespaldadas en general.

FIGURA 2

Modelo Final de los efectos de las dimensiones de R.R.H.H en los Resultados Organizacionales



[a] Standardized coefficients are presented; $n = 3{,}714$.
** $p < .01$

Obtuvimos losefectos indirectosy los efectostotales delas tres dimensionesde Recursos Humanossobre los resultadosfinancierosdelasestimaciones realizadas en la modelación de ecuaciones estructurales. Losefectostotales de las dimensiones de recursos humanos de mejora de habilidades, de mejora de la motivación, y de mejora de oportunidadessobre los resultadosfinancierosfueron0. 13, 0. 18, y0.09respectivamente(todos los valores de p<0,01). Los efectosindirectosmediados porel capital humano,la motivación del empleado, la rotación voluntaria, y los resultadosoperacionalesfueron0. 08, 0.5, y0.09paralas tres dimensionesde recursos humanos, respectivamente. También se calculólacorrelación múltipleal cuadrado(es decir, R ^s) paralas ecuacionesestructuralesque predicenel capital humano(0,22), motivación de los empleados(0.25), la rotación voluntaria (0,18), los resultados operativos (0.22), y los resultadosfinancieros (0,26). Los resultados indican queel modelo finalexplicóuna cantidad moderadade varianzaenestas variables.

Además, se realizó un análisis posthocpara examinarsi elmodelo tridimensional(modelo6) se ajustaba a losdatos mejor queun modelounidimensionalque trata alas tres dimensionesde recursos humanoscomo indicadores delos sistemas de trabajode alto rendimiento (sistemas de alto rendimiento, figura 3). Como se muestraen la Tabla3, el modelo de mediaciónparcial(modelo7), en el cual lossistemas de alto rendimientotienen un impactodirecto sobrela rotación voluntaria, los resultados operacionalesy los resultadosfinancieros, se ajusta bien a los datos{X ^ [^ l] =406,51, RMSEA=.09,

GFI=.96, SRMR=0,03). Debido a que losdos modelos (6 y 7)no fueronanidados, nos apoyamos eníndicesdistintos al cambio enchi-cuadrado para comparar.En general, elmodelo tridimensional(modelo6: RMSEA=0,08, GFI =.99, SRMR=0,02) encajamejor que elunidimensional (modelo 7), pero lasdiferencias en losíndices de ajusteno eran muy buenas. Entoncesse utilizó uníndice de ajusteadicional, el criterio de informaciónde Akaike(AIG; Akaike, 1974), el cual se utiliza generalmenteen la modelación de ecuaciones estructuralespara comparar modelosno anidadosestimadosconlos mismos datos (Henson, Reise, y Kim, 2007; Kline, 2005) .El valordeAIGen sí mismono indicala calidad deun modelo; sólo elAIGcon respecto al deotro modeloessignificativo. Los valores más bajosindicanun mejor ajuste,por lo que elmodelo conel más bajoAIGesel que mejor quese ajusta. Como se muestraen la Tabla3 elAIGpara el modelo6(190.32) fue menor queen el modelo7(450.51), lo cual indica que elmodelo tridimensionalse ajusta a losdatos mejor queel modelounidimensional.

DISCUSION

Nuestro objetivoen esta revisiónmeta-analítica es el de contribuira la investigaciónestratégica degestión de recursos humanosmediante la exploración delosmecanismos de mediacióna través del cuallas prácticasde recursos humanosinfluyen en los resultadosorganizacionales.Basándose enel modelo habilidad-motivación- oportunidad, la perspectivaconductual de lagestión de recursos humanos, la teoría del capitalhumano yla visiónbasada en los recursosde la empresa, nos propusimosy encontramosque las tresdimensiones de los sistemasde recursos humanostuvieronrelacionesdiferenciales conel capital humano yla motivación de los empleados, que estabana su vezrelacionadas conla rotación voluntariay los resultadosoperacionales, yfueronposteriormenteasociadas con los resultadosfinancieros.Además, nuestrosresultados demuestranla relacióndirectaentre las prácticasde recursos humanosde mejorade habilidadescon las prácticasde recursos humanosde mejorade motivacióny con los resultadosfinancieros.A continuación discutiremos lainvestigación y lasimplicaciones prácticasde nuestroshallazgos.

Implicaciones de la Investigación

Esta investigaciónofrece una serie deimportantes contribuciones teóricas. En primer lugar, se adoptanmúltiplesperspectivas teóricasen lagestión de recursos humanospara extenderlos modelos anterioresde mediación en la influencia de lagestión de recursos humanossobre los resultadosorganizaciones (por ejemplo, Becker &Huselid, 1998; DeleryyShaw,2001; Guest,1997). Basándose enla perspectivaconductualengestión de recursos humanos, la teoría del capitalhumano yla visiónbasada en los recursos, este estudio demuestra que lagestión de recursos humanosse relacionapositivamentecon el rendimientofinanciero, tantomediante el fomento decomportamientos deseados en los empleados como porla construcción de unvaliosogrupode capitalhumano.También sugiereque la investigación futuradeberíaabordar simultáneamentelas funcionesde mediación

delcapital humano y las de la motivación de los empleadospara que se puedaproporcionar una comprensiónmás clara dela relaciónentre lagestión de recursos humanosy los resultadosoperativos y financieros.

FIGURA 3
Modelo Teorico de los Efectos de los Sistemas de Alto Rendimiento sobre los Resultados Organizacionales.

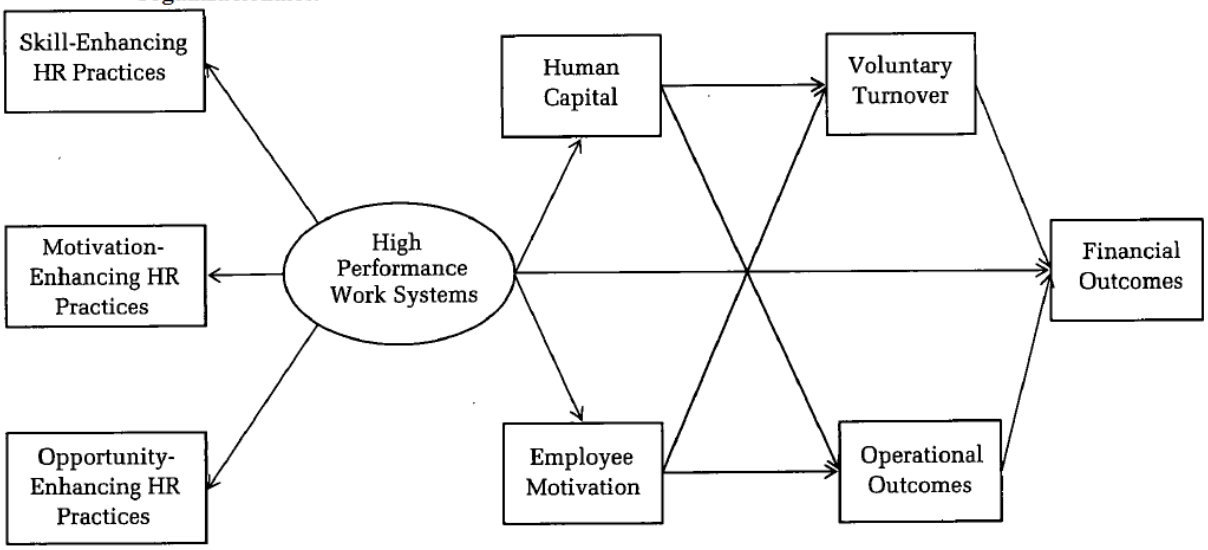
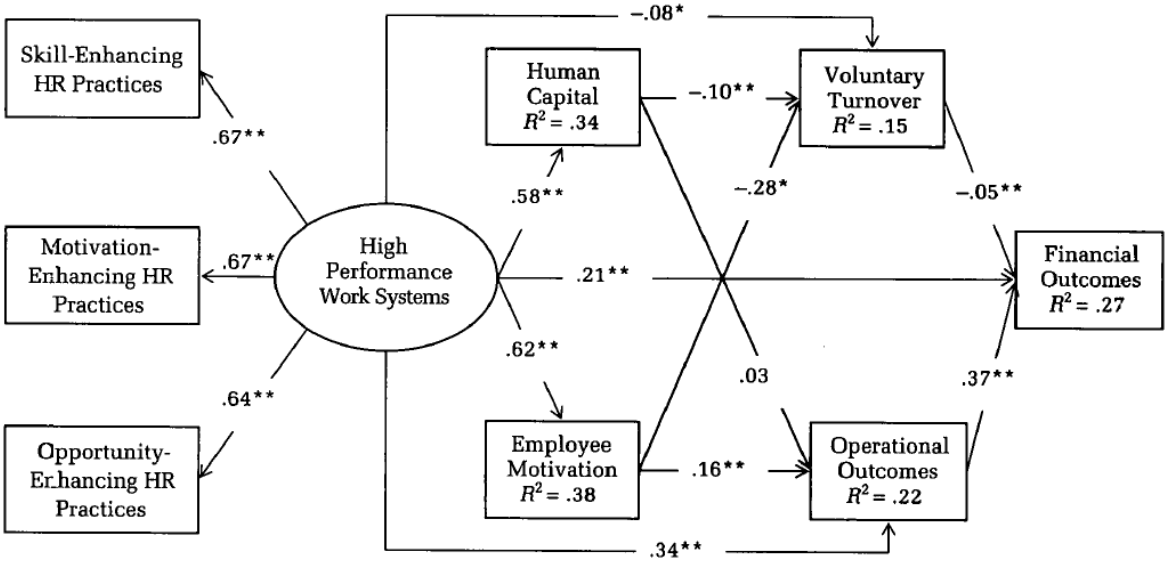


FIGURE 4
Effects of HPWS on Organizational Outcomes[a]



[a] Standardized coefficients are presented; $n = 3{,}714$.
* $p < .05$
** $p < .01$

Asimismo, este estudio abarcola multidimensionalidad derendimiento, asícomo el potencial derelaciones diferentes conresultadospróximos ydistales.Los investigadores hansolicitado recientementeestudios para analizarsimultáneamente

múltiplesvariablesde resultadoque sólose han estudiadoantesde forma independiente(Lengnick-Hall etal., 2009). Con la ayudade las técnicasde meta-análisis, hemos probado un modelo demediaciónintegral yproporcionamosapoyo empírico a lapropuesta teóricade que lagestión de recursos humanosprimerose relaciona conlos resultadosproximales, los cuales se relacionanposteriormentecon los resultadosdistales (Becker &Huselid, 1998; DeleryyShaw,2001; DyeryReeves,1995; Guest,1997) y reveló quelas relaciones entre lagestión de recursos humanosy los resultadosdistales (por ejemplo, los resultados operativos y financieros) podríanestar mediados a travésde múltiples vías(por ejemplo, a través del capitalhumano y a través de la motivación de los empleados). Por otra parte,tal y como esperábamos, hubo una relación directaentre las prácticasde recursos humanosde mejorade habilidades, las prácticasde recursos humanosde mejorade motivacióny los resultadosfinancieros que nopodían explicarsepor el proceso demediación. Esto es consistente coninvestigaciones previasque sugieren quela gestión de recursos humanospuede mejorarlos efectivosorganizacionalesa través de métodosalternativos como losque afectan ala interacccióninterna dentro delas organizaciones(Evans& Davis, 2005;.Gittelletal, 2010) y los que mejoran elcapital social de lasorganizaciones(GoUinsyGlark, 2003). Los resultadosdel presente y otros estudios, sugierenque essignificativo parala investigación futuraseguir explorandootros mediadores dela relación entre lagestión de recursos humanosy los resultadosorganizacionales.

Unacontribuciónimportante deeste estudio parala literatura dela gestión de recursos humanosestratégicaes que los resultadossugieren efectosdiferenciales de lastresdimensiones de los sistemasde recursos humanos.Este hallazgoes importante, tantoen la teoría comoen la metodologíademedición delos sistemasde recursos humanos.En teoría, estehallazgo cuestionala investigación previa, en la cualse ha asumidoque todas las prácticasde recursos humanos en unsistema de Recursos Humanosfuncionanen elmismo patrón.Nuestros hallazgosles recuerdan alos investigadoresque las diferentesdimensiones de los sistemasde recursos humanospueden tenerrelaciones únicasconresultadosespecíficos de la organización. Por ejemplo, las prácticas de recursos humanosde mejorade habilidadesfueron más eficacesen la mejoradel capital humano, mientras que las prácticasde recursos humanosde mejorade motivacióny las prácticasde recursos humanosde mejorade oportunidadeseran más propensas amejorarla motivación de los empleados. Este resultado tambiénes consistente conla investigación recienteque sugiereefectosheterogéneos deloscomponentes de los sistemasde recursos humanossobre los resultadosorganizaciones (por ejemplo, BattyGolvinde 2011, Gardneretal,2011;.Gongetal, 2009;.. Liaoetal, 2009,Shawetal, 2009;.Subramony, 2009). Las prácticas de RR.HH.no sólo sondiferentes,sino que tambiénoperana través dediferentes vías. Por lo tanto, alentamos cualquier investigaciónadicional paraexplorar la influencia deestoscomponentes de los sistemasde recursos humanos paraavanzar en el conocimientodela relación entrela gestión de recursos humanos ylos resultados organizacionales.

Los resultados de las relaciones diferenciales entre las dimensiones de los sistemas de recursos humanos y los resultados organizacionales también ofrecen implicaciones metodológicas para la investigación estratégica de la gestión de recursos humanos. En primer lugar, si las tres dimensiones de los sistemas de recursos humanos tienen efectos únicos sobre los resultados organizacionales, la no inclusión de cualquier dimensión puede comprometer el impacto general de los sistemas de recursos humanos sobre los resultados organizacionales o por lo menos dar lugar a resultados inexactos. Moviéndonos hacia adelante, alentamos a los investigadores a incluir las tres dimensiones de recursos humanos en un sus mediciones de sistemas de recursos humanos. Por otra parte, los resultados indican que las tres dimensiones de recursos humanos tienen relaciones diferenciales con el capital humano y la motivación de los empleados. En relación con esto, los resultados indican que el modelo tridimensional se ajustaba a los datos ligeramente mejor que el modelo de la combinación de las tres dimensiones de recursos humanos en un elemento unidimensional de sistemas de alto rendimiento. En conjunto, estos resultados ofrecen evidencia preliminar de que las tres dimensiones de recursos humanos están mejor vistas como tres componentes distintos, pero relacionados de los sistemas de recursos humanos en vez de indicadores intercambiables de sistemas de recursos humanos. Esta sugerencia es consistente con investigaciones previas que argumentaban que la medición de los sistemas de recursos humanos debe ser formativa en vez de reflectiva (por ejemplo, Jiang, et al, 2012;.. Shaw et al, 2005, 2009), y se anima a los investigadores a reconsiderar si es conveniente utilizar adición de las prácticas de recursos humanos para representar a los sistemas de recursos humanos. Como alternativa, los investigadores pueden categorizar las prácticas de recursos humanos en las tres dimensiones de recursos humanos y estudiar sus efectos principales y las interacciones sobre los resultados organizaciones (por ejemplo, Gardner et al., 2011). Además, alentamos a futuras investigaciones para comparar el uso de los modelos multidimensionales y unidimensionales de sistemas de recursos humanos y sus efectos en los resultados organizacionales. Esta corriente de investigación puede verificar aún más las conclusiones de este estudio y ofrecer implicaciones para la medición de los sistemas de recursos humanos.

Implicaciones Prácticas

Nuestro estudioofrece tambiénimplicaciones paralas prácticas de gestión. Primero que todo, nuestrohallazgo indicaque la inversiónen tres dimensionesde recursos humanosse asoció conelaumento de los resultadosfinancieros. Específicamente, encontramosque, dadoningún cambio enotras condiciones, elaumentode una desviación estándaren las prácticas de recursos humanos de mejorade habilidades, de mejorade la motivación, o de mejora de la oportunidad,se relacionó conel0,13, 0,18, o un 0,09en aumento de la desviaciónestándaren los resultadosfinancieros. Por ejemplo, Huselid(1995) examinola relaciónentre las prácticasde recursos humanosde mejorade motivacióny el rendimientofinanciero yregistró unamedia y desviación estándarde0,46 y1,64para la Q de Tobin.Si aplicamosnuestro hallazgohaciaeste estudio, unaumento de una desviaciónestándarlas prácticasde recursos humanosde mejorade la motivaciónse

asociancon un 64por ciento de mejoraen laQdeTobin.Este resultado sugiereque las organizaciones puedenobtenerbeneficiosfinancieros sustancialesde invertir enlas tres dimensionesde recursos humanosconsiderados aquí.

Además, los resultados de esteestudioarrojan luz sobrelasformas en las quelos administradores puedenaumentarlos beneficios de invertiren lala gestión de recursos humanos. Los resultados indicanque, pararetener a los empleadostalentososy hacer realidadlos objetivos operacionalesy financieros, las organizaciones deben utilizarprácticas de recursos humanospara mejorartanto las habilidadesy la motivación delos empleadosen el trabajo.En concreto, se sugiere que las organizaciones se centrenmás enlas prácticas, como el reclutamiento, la selección yentrenamiento paramejorarlas habilidades de los empleados. Por el contrario,cuando las organizacionestienen como objetivomejorarla motivación de los empleados, deben estudiar la forma deevaluar el desempeño delos empleados, la forma de compensar sutrabajo, cómo hacer trabajossignificativoe interesantes, y la forma deinvolucrar a los empleadosenlos equipos de trabajoy en la toma de decisiones. Conestas sugerencias, sin embargo, no negamoslos efectos potenciales dereclutamiento, selecciónyy capacitaciónen el aumento dela motivación de los empleadosoel impactopositivo de laevaluación del desempeño, compensación, diseño del trabajo, oparticipación de los empleadosen el desarrollo decapital humanode los trabajadores.En lugar de eso, animamos a las organizaciones amaximizar elretorno de suinversión enla gestión de recursos humanosmediante el uso delas prácticas de recursos humanosadecuadas.Por ejemplo, con el fin demejorarla motivación de los empleados, puede ser aconsejable comprobarsi los sistemasde evaluación del desempeñoy de compensación reflejanadecuadamentela contribuciónde los empleadosen el trabajo, en lugar decapacitar a los empleadossobre cómocompletarsu trabajo.

Nuestro estudio tambiénindica que la inversiónde las organizaciones enla gestión de recursos humanosconduce a resultadosfinancieros a través deun proceso demediación. Cualquier otro factorque pueda afectarlas variables intermediaspuede afectarlos efectos de lala gestión de recursos humanosen los resultadosfinancierosdistales.Estorecuerda alos administradoresa estar pendientes de si susprácticas de recursos humanosmejoranlas habilidades de los empleadosy la motivaciónde manera eficaz ysi otrasiniciativas de gestiónpuedenpotenciar odebilitarlosefectos de las prácticasde recursos humanos.Por ejemplo, los investigadores han informado de queel liderazgo y lacultura organizacionaltienen unimpacto importante en lamotivación de los empleados(Hartnell, Ou, yKinicki, 2011; Hies, Nahrgang, yMorgeson, 2007). Por lo tanto, los gerentes pueden considerarcómo estos factorespueden complementarlosefectos de las prácticasde recursos humanos para mejorarla motivación de los empleados.

Limitaciones y Futuras Investigaciones

Varias limitacionesdeben tenerse en cuentaen el estudio actual. En primer lugar,algunosestudios incluidos eneste meta-análisis utilizanmediciones reportadas porinformantespara evaluar las prácticasde recursos humanosy los

resultadosorganizacionalesde la misma fuente. Esto puededar lugar asesgos del métodocomún que podríainflarlas correlacionesentre las prácticasde recursos humanosy los resultadosorganizacionales.En relación con esto, la mayoría de losestudios incluidos enel análisisteníandiseños transversales, que pueden limitar conclusiones con respecto ala direcciónde mecanismo demediación. Los resultados dela presente investigaciónse deben interpretar conestas limitacionesen mente.Animamos amás estudios longitudinalesque recopilaninformación sobre las prácticasde recursos humanosy los resultadosorganizacionalesde diferentesfuentes.El meta-análisis futuro puede explorarsi undiseño de investigaciónlongitudinalpuede influir enlas estimaciones de lostamaños del efecto yen losmecanismosde mediaciónexaminados en este estudio.

En segundo lugar,los moderadorespotencialespueden existir enlas relaciones entre lasdimensionesde recursos humanosy las categorías deresultadosorganizacionales.Por ejemplo, losrecientesmeta-análisis han indicado que el tipo de industria(industria manufacturera vs. industria de servicios) y el paísmoderan las relaciones entre lossistemas de alto rendimientoy los resultadosorganizaciones (Gombsetal,2006;.Rabí, Jayasinghe, Gerhart, yKuehlmann, 2011; ubramony, 2009). Los investigadores también hansugerido que lasprácticas de recursos humanosaplicados aun grupo específico deempleados, o usadopara los empleadosen general, puedeninfluenciar susefectos sobre los resultadosorganizaciones (Gerhart, Wright, McMahan, y Snell, 2000). Sin embargo, debido a los relativamente pocosestudios enlos subgruposdivididospor los moderadorespotenciales, no hemos podido probarel modelode mediaciónpor separado encada subgrupo.La investigación futurapuede examinarestemodelode mediaciónutilizandomuestras de diferentesindustrias, diferentespaíses ydiferentesgruposde trabajo.

Unaterceralimitación de esteestudio es queno fuimos capaces deexplorarla sinergia entrelas tres dimensionesde recursos humanosal examinarsus interacciones, a pesar de de que lassinergiasdentro de los sistemasde recursos humanosse han sugeridoen la literatura(por ejemplo, Delery, 1998; Gerhart, 2007; Jiangetal., 2012). Operativamente, esto eraimposible debido acómose midieronlos estudios existentes. Sin embargo, avanzando, si una buena cantidad de investigaciónincluyelas tres dimensionesde recursos humanos, al tiempo queinforma sobrelas correlacionesde las dimensionesde recursos humanosy los resultadosorganizacionalescontérminos de interacciónincompuestade las tres dimensionesde recursos humanos, la futura revisión meta-analítica podráexaminaresto.

Cuarto,en el presente estudioexaminamosla rotación voluntariacomoun resultado intermediode la mediación delas relaciones entrelas tres dimensionesde recursos humanosasí como el capitalhumanoy la motivación delos empleadosy los resultadosfinancieros.Sin embargo, una creciente literaturaindica quela rotación voluntariapuede moderarla relación entre lagestión de recursos humanosy los resultadosfinancieros (por ejemplo, Guthrie,2001; HausknechtyTrevor, 2011,

Shaw,2011;.Shawetal, 2005). Sin embargo, no fuimos capaces de probarla interacción entrelas tres dimensionesde recursos humanos yla rotaciónvoluntariaporque muypocos estudios informaronlas correlaciones entrelos términos de interacciónyy las variablesexaminadas.Animamos alos estudiosospara exploraresta cuestiónen futuras investigaciones.Además, cambios en las investigacionesrecientes sugieren que larotación involuntariao el despidotambiénse ve influidapor las prácticasde recursos humanosy esta negativamente relacionada conlos resultados operativosy financieros (Batty Colvin, 2011; HausknechtyTrevor, 2011). Vale la pena considerarlos rolesde ambos tipos derotación enel proceso dede mediaciónen lugar decentrarse sólo enla rotación voluntaria.

En quinto lugar,al igual que otrosmeta análisisde prueba deprocesos mediadores(por ejemplo, Chang, Rosen, yLevy,2009; Golquitt, Scott, yLépine, 2007; Robbins, Oh, Le,yButton,2009), el meta análisisactual noincluyovariables de control enlos modelos de regresión(por ejemplo, la industria, el tamaño, la sindicalización, la estrategia), porque muchos estudiosno proporcionaroncorrelacionescon estasvariables.

Por último, nuestro estudio sólose centró enla relación entrela gestión de recursos humanosylos resultados organizacionalesa nivelorganizacional, a pesar de queexiste una crecienteinvestigación se centranen las influenciasa través de las jerarquías a nivel dela gestión de recursos humanossobre los resultadosa nivel individual(por ejemplo, Liaoetal., 2009, SnapeyRedman,2010;.Takeuchietal,2.009) yen lainfluencia de los sistemasde recursos humanospercibida por losempleadossobre los resultadosindividuales (por ejButts, Vandenberg, Dejoy, Schaffer,y Wilson,2009; KehoeyWright, en prensa). Animamos amás estudios empíricossobrelosefectos de los sistemasde recursos humanosa nivel organizacionaly sistemasde recursos humanospercibidos porlos empleadossobre los resultadosindividuales.Con el tiempo, puede haber estudios suficientesparaun posteriormetaanálisis que resumaestosefectos sobre los resultadosindividuales.

Conclusiones

Este meta-análisis examinó y amplió elmodelo teóricoque vincula la gestiónde los recursos humanoscon losresultados organizacionales(por ejemplo, Becker &Huselid, 1998; DeleryyShaw,2001; Guest,1997). Se encontró quetresdimensiones de los sistemasde recursos humanos(es decir, lasprácticas de recursos humanosde mejora de la habilidad, de mejora de la motivación yde mejora deoportunidades) estaban positivamente relacionadascon el capital humanoy conla motivación de los empleadosen diferentes formas, de manera tal que, en comparacióncon las otras dosdimensionesde recursos humanos, las prácticas de recursos humanosde mejorade habilidadesestaban máspositivamente relacionadascon el capital humanoy menospositivamenterelacionadas conla motivación de los empleados. Además, el capitalhumano yla motivación de los empleadosmediaronlas relaciones entre lastres dimensionesde recursos humanos,

la rotaciónvoluntariay los resultadosoperativos,que a su vezse relacionaban conlos resultadosfinancieros.También se encontróuna relación directa entrelas tresdimensiones de los sistemasde recursos humanosy la rotaciónvoluntaria, los resultados operacionalesy los resultadosfinancieros, por lo tantorecomendamos a las futuras investigaciones a explorar mediadoresadicionalesen las relaciones entrela gestión de recursos humanosy los resultadosorganizacionales.