

Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías

Un estudio de caso en la comunidad valenciana

Mildred Domínguez Santiago

mildredd@uninorte.edu.co

Ingeniera Industrial. Doctora en Dirección de Empresas y Marketing, Universidad de Valencia (España). Profesora del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad del Norte.

Correspondencia: Universidad del Norte, km 5 vía a Puerto Colombia, Barranquilla (Colombia).

Resumen

La incorporación de nuevas tecnologías presupone la reducción de los ciclos de vida de tecnologías ya existentes, y trae consigo transformaciones en los estilos de vida de las personas, las prácticas de consumo, las relaciones interpersonales y, por consiguiente, cambios en las condiciones de supervivencia y competitividad de las empresas. Las organizaciones empresariales modernas han sufrido cambios profundos en las condiciones de supervivencia y desarrollo; y en éstos cambios se han tenido en cuenta los procesos, las tecnologías. Es aquí donde emergen propuestas de diferente índole (*empowerment*, ingeniería, gestión de procesos, gestión de las competencias, etc.). Ante este nuevo escenario, la gestión de las competencia puede ser entendida como una de las mayores contribuciones en materia de gestión integral en los últimos años. En este trabajo se pretende explicar cómo desde la Dirección de Recursos Humanos se establecen políticas que contribuyan a mejoras en tecnología e incrementos en innovación en empresas del sector servicios.

Palabras claves: Servicios, nuevas tecnologías, gestión por competencias, conocimiento, recursos humanos y estrategias.



Abstract

The new technologies incorporation supposes the reduction of the current technologies' life cycle and brings transformations in people's life stiles, consumption practices, interpersonal relations and, consequently, changes in survivor conditions and enterprises competitiveness. Modern entrepreneurial organizations have brought profound changes in development and survivors conditions. In these changes processes and technologies have been taking into considerations. It is here when emerge different proposals (empowerment, engineering, process management, and competences management) to face those circumstances. Face to this new scenario the competence management can be understood as one of the major contributions to integral management. In this work, we pretend to talk about how from the Human Resources Management the politics that contribute to ameliorate in technology and innovations in services sector enterprises have been established.

Key words: Services, new technologies, competences management, knowledge, human resources, strategies.

1. Introducción

La incorporación de nuevas tecnologías presupone la reducción de los ciclos de vida de tecnologías ya existentes, y trae consigo transformaciones en los estilos de vida de las personas, las prácticas de consumo, las relaciones interpersonales y, por consiguiente, cambios en las condiciones de supervivencia y competitividad de las empresas. La *Dirección Estratégica* provee estructuras organizativas que le permiten a la organización afrontar y anticiparse a los cambios; pero para esto no sólo se tienen en cuenta las oportunidades sino los recursos que se pueden generar, y es aquí donde cobra importancia la *Dirección de Recursos Humanos*, ya que es la encargada de manejar uno de los recursos más importantes en la organización, “el recuso humano”, y buscar que este recurso no sólo consiga activar el resto de recursos en la organización sino que los integre y movilice de manera óptima, en torno a los objetivos de la empresa. Según Becker et al. (1997), los rasgos esenciales de los sistemas estratégicos de Dirección de Recursos Humanos consiste en que están relacionados a los negocios e iniciativas estratégicas de la compañía. En este sentido, Schuler y Jackson (1987) afirman que la estrategia de innovación tiene implicaciones significativas para la *Dirección de Recursos Humanos*.

Identificamos el reto de la Dirección de Recursos Humanos en el diseño de políticas que ayuden a comprometer o a vincular al personal de la empresa con los objetivos organizativos, y de esta manera contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Igualmente, la Dirección de Recursos Humanos debe procurar conseguir lealtad por parte de los empleados, sentido de pertenencia hacia la empresa, para poder conseguir relaciones a largo plazo.

Sin embargo, para poder tener el personal adecuado se requiere la aplicación de políticas de recursos humanos, tales como reclutamiento y selección de personal, formación, evaluación, retribución, etc. Políticas que deben ser coherentes con los objetivos estratégicos. Y en este sentido Menguzzato y Renau (1991) sostienen que la estrategia empresarial debe tener coherencia con los elementos claves de la dirección estratégica (estructura, cultura, tecnología, recursos humanos, etc.).

Por lo anterior, pretendemos en este trabajo profundizar en la gestión de los recursos humanos en el sector servicio, teniendo en cuenta que los servicios son intangibles, que las necesidades de los clientes varían constantemente y que es difícil supervisar el rendimiento de los empleados. Igualmente buscamos una aproximación explicativa en torno a la manera de determinar cómo desde la Dirección de Recursos Humanos se pueden realizar contribuciones en materia de políticas de recursos humanos que permitan mejoras en innovación y tecnología en las empresas del sector servicios¹.

Con este fin, tras este primer epígrafe introductorio, en el segundo abordamos la construcción de un **marco teórico** que sustenta el estudio empírico desarrollado, apoyado en una revisión de literatura relevante del campo de los recursos humanos que nos ocupa (políticas de recursos humanos y gestión por competencias); el tercer epígrafe presenta y desarrolla el **diseño de la investigación empírica** para la investigación cualitativa; el cuarto, el **análisis de casos** de manera individual y sus respectivos resultados, y el quinto, las **conclusiones y futuras líneas de investigación**, cierra el trabajo y ofrece una descripción y una reflexión inicial en torno a las conclusiones obtenidas. En próximos trabajos incluiremos una muestra más amplia que permita extender nuestros hallazgos tanto a otras empresas del sector seleccionado como a otros sectores de actividad.

2. Importancia del *recurso humano* en las organizaciones

Los expertos en el área del *management*, al igual que los investigadores, coinciden en afirmar que el recurso humano² es uno de los intangibles que mayores diferencias puede marcar en las organizaciones, ya que de éste provienen los conocimientos, las habilidades y las destrezas que com-

¹ En este trabajo revisaremos las herramientas que a nuestro juicio permiten incrementos en innovación; esto no quiere decir que no existan más prácticas o que las restantes sean menos importantes. Hemos seleccionado formación, recompensas, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación con el fin de delimitar el trabajo a los objetivos planteados.

² Aunque el capital intelectual pueda ser invisible, las fuentes de este capital no; éstas se encuentran en la habilidades, en la motivación y en la mano de obra adaptable y en el sistema de *Dirección de Recursos Humanos* que lo desarrolla (Becker et al., 1997).

binadas con los demás recursos tangibles e intangibles generan ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, autores como Barney (1991), Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997), Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003) resaltan que un elemento que diferencia a los ganadores de los perdedores en los mercados internacionales del siglo XXI es la eficacia de la estructura humana.

Los recursos tangibles, a pesar de su vital importancia, se ven superados por los recursos intangibles, cuyo origen encontramos en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. El recurso humano contiene activos intangibles que incluyen la experiencia, el conocimiento, la propensión a aceptar el riesgo; el criterio y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa (Barney, 1991).

Para que los recursos puedan generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo deben poseer ciertas características³, estudiadas en los trabajos de Barney (1991), Amit y Schoemaker (1993) y Grant (1996). Por otro lado, autores como Amit y Schoemaker (1993) y Teece, Pisano y Shuen (1997) proponen que la consideración sobre los recursos y las capacidades puede ofrecer un soporte mucho más profundo para la estrategia que un enfoque fundado sobre las necesidades que se pretende satisfacer.

Para la consecución de los objetivos organizativos es importante alinear la estrategia de recursos humanos y la estrategia de la empresa. En este sentido, Wright, Smart y McMahan (1995) sostienen que la estrategia de los recursos humanos debe enmarcarse dentro de la estrategia global de la empresa, y de esta forma adaptarse a los rápidos cambios del entorno. En una organización, desde la Dirección de Recursos Humanos se puede contribuir a que cada una de las políticas de recursos humanos guarden relación entre ellas, sean complementarias, y que a su vez tengan relación con la estrategia general. Desde la *Dirección de Recursos Humanos* se puede contribuir al éxito en la organización, en la medida en que sea capaz de

³ Características como escasez, transferibilidad, imitabilidad, sustituibilidad, apropiabilidad, durabilidad, relevancia y complementariedad.

motivar a los empleados, crear canales de comunicación óptimos, estimular el trabajo en equipo por medio de la participación, la confianza y recompensas; ayudar a crear un clima tal que favorezca la innovación⁴ y la creación de capacidades organizativas.

Como hemos visto, los recursos financieros, tecnológicos, etc., por sí solos no pueden generar ventajas competitivas⁵, por lo que el recurso humano se convierte en un recurso esencial para las organizaciones; en éste reside los conocimientos y es el que tiene la capacidad de poder gestionar los recursos para la organización. Llevado al extremo, una empresa puede disponer de recursos financieros ilimitados, de la última tecnología, de la marca más poderosa del mercado, pero si no cuenta con el personal apropiado difícilmente podría explotar dichas ventajas competitivas (Pla y León, 2004).

Y es aquí donde la *Dirección de Recursos Humanos* juega un papel esencial en la competitividad de la mayor parte de las organizaciones. Así pues, podemos decir que la *Dirección de Recursos Humanos* tiene que identificar las habilidades de los empleados, y ubicarlos en los puestos de trabajo que mejor se adecuen a su perfil (Min-huei, 2004; Lee, 2005). En este mismo sentido, Laursen y Foss (2003) afirman que desde la *Dirección de Recursos Humanos* se pueden implementar nuevas prácticas de recursos humanos que contribuyan a incrementos en innovación.

Proposición 1: *Las políticas de recursos humanos son determinantes para la toma de decisiones estratégicas en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías e innovación*

Min-huei (2004), a partir del trabajo de Barney (1991), concluyó que existen cinco factores que influyen sobre el funcionamiento de la organización: los procedimientos de motivación, estilos de dirección, cultura y ambiente de la organización, sistema de trabajo y las políticas de los recursos humanos.

⁴ La innovación, en sentido amplio, consiste en un cambio en uno o más factores empresariales: técnico (producto o proceso), comercial, organizativo, financiero o institucional (Fernández, 1988).

⁵ Por la facilidad de ser copiados o imitados.

En este mismo sentido, podemos decir que desde la *Dirección de Recursos Humanos* se puede ayudar a construir una cultura de innovación tal que permita formas de adquirir, difundir, crear y transferir conocimiento de manera individual y colectiva; se puede potenciar empleados creativos, proactivos, polivalentes capaces de generar nuevas ideas, compartir conocimiento, buscar sinérgicas y convertirlas en capacidades organizativas. Esta contribución desde la dirección la podemos resumir de la siguiente manera:

- Determinar los objetivos de innovación tanto a medio como a largo plazo, evaluar los recursos de que se dispone para la consecución de estos objetivos.
- Se debe ayudar a crear una cultura que permita reconocer la innovación como un proceso dinámico, constante, que requiere estar evaluando los recursos disponibles. Admitiendo los errores como parte del proceso y potenciando los comportamientos generadores de éxito.
- Establecer un sistema de recompensas tal que estimule la innovación.
- Lograr capturar el *know-how* de los empleados, ya sea a través de rotación de los puestos de trabajo o por medio del trabajo en equipo.
- Crear planes de formación continua que permitan amoldar las competencias de los empleados a los verdaderos requerimientos de la empresa.

En este mismo sentido, Schuler y Jackson (1987) sostienen que las empresas que siguen estrategias de innovación suelen tener las siguientes características:

- Trabajos que requieren interacción próxima y coordinación entre grupos de individuos.
- Evaluación del rendimiento que refleje los logros a largo plazo obtenidos.
- Trabajos que les permitan a los empleados desarrollar habilidades que puedan usarse en otras posiciones de la empresa.

- Sistemas de compensación que den énfasis a la equidad interna.
- Proporción del salario que les permita a los empleados ser accionistas y tener más libertad de escoger la mezcla de sus componentes salariales.
- Carrera extensa que refuerce el desarrollo de un rango amplio de habilidades.

En relación con lo anterior se puede afirmar que la *Dirección de Recursos Humanos* puede verse como una herramienta fundamental para las organizaciones, que contribuye al buen desempeño de éstas. Por un lado, tiene que ayudar a crear criterios de gestión para desempeñar funciones relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, contratación, planificación y gestión de carrera, sistemas de compensación, capacitación del personal, motivación, entre otros; por otro lado, tiene que medir el alcance de los resultados obtenidos para poder retroalimentar y mejorar las determinaciones.

Las nuevas tecnologías y las innovaciones, por el constante dinamismo al que están sometidas, llevan implícitas nuevas formas de percibir las organizaciones, de adecuar sus recursos y capacidades a los requerimientos productivos. Es aquí donde las nuevas demandas desafían la *Dirección de Recursos Humanos* de manera heterogénea y compleja. Por ello, ésta se encuentra en una permanente evolución y se apoya en las diferentes herramientas de que dispone para poder coordinar, controlar y ejecutar los recursos que están bajo su dirección. Su función principal es incentivar las prácticas e iniciativas que inspiren actividades innovadoras, fortalezcan la participación, fomenten cambios e intercambios y transferencia de información de manera oportuna y efectiva, y como proponen Miles y Snow (1984), adaptarse a las exigencias de la estrategia organizativa.

Una de las herramientas en las que se apoya la Dirección de Recursos Humanos es la formación, y son múltiples las razones que se pueden argumentar para justificar la importancia de ésta; quizá una de las más relevantes es la búsqueda de la mejora continua y para prever las innovaciones tecnológicas y organizativas. De acuerdo con Le Boterf (2000), la formación

sirve para mejorar y mantener el capital de recursos incorporados, esto es, para entrenarse en su combinación y movilización (simulación, estudio de problemas, alternancia).

Por otra parte, el incremento de la productividad derivada de las inversiones de capital humano depende de la contribución de los empleados (Youndt y Snell, 1996). Por ello, la formación en las empresas ha pasado a ocupar un nivel relevante, y se busca generar competencias a través de ésta e incrementar el conocimiento de los trabajadores. En este sentido, Pucik (1988) afirma que los planes de formación deben ser desarrollados para preparar los empleados a ocupar con eficacia los cargos de la organización, al igual que utilizarlos para estimular los procesos de aprendizaje entre los empleados de la organización.

La formación ha pasado de ser un coste que se debe minimizar y se ha transformado en un recurso por optimizar y en una fuente de generación de valor para las organizaciones (Becker y Gerhart, 1996). Desde la década pasada se ha presentado una proliferación de trabajos que asocian la formación y la mejora en los resultados que se obtienen a partir de éstos, entre los que podemos citar: Arthur (1994); Delery y Doty (1996), Huselid, Jackson y Schuler (1997), Carlson et al. (2000), Fahy (2000), Bollinger y Smith (2001), Bassi et al. (2002); Gibson (2004) y Schwoerer et al. (2005). Según Barón y Kreps (1999), existe un gran número de factores que influyen en la decisión de formación de los empleados de una organización, los cuales pueden ser agrupados sobre tres aspectos distintos: los beneficios brutos de la formación, la aprobación de los resultados de la formación y los costes de la formación.

Además, los cambios en las formas tradicionales de producción y gestión a causa de los avances tecnológicos y de la liberalización comercial requieren una mano de obra preparada, adaptable y polivalente. En las sociedades demográficamente maduras, el instrumento para lograrlo y, en consecuencia, para garantizar la competitividad empresarial, es la formación continua de los trabajadores (Parellada et al., 1999).

Cuando las empresas se dedican a servicios complejos y cambiantes, como es el caso de las empresas que incorporan constantemente nuevas tecnologías,

requieren trabajo altamente cualificado y personal con preparación y actitud hacia la mejora y ampliación de conocimiento y experiencia. Como dice Peris y Herrera (1998): la empresa debería buscar en sus políticas de captación, externa e interna, personas con preparación y con actitud positiva en lo que respecta al aprendizaje, tolerantes ante la incertidumbre y el cambio, y con deseos de crecimiento personal y profesional. Sobre esas características deberían trabajar las medidas de motivación⁶, buscando asociar el crecimiento personal al éxito organizativo.

Sin embargo, para diseñar planes de formación se requieren inversiones, y sobre todo a largo plazo, porque es uno de los pocos mecanismos que pueden proporcionar flexibilidad⁷ y polivalencia⁸ a las organizaciones. Fahy (2000) sugiere que invertir en el recurso humano es una de las formas de lograr inimitabilidad, y de esta manera se pueden conseguir ventajas competitivas sostenibles. En este contexto, Facteau et al. (1995) sugieren que las organizaciones deben invertir en buscar empleados comprometidos, que estén motivados⁹ a participar en programas de formación y además en transferir las destrezas adquiridas en la formación.

Para las empresas que apoyan sus servicios en nuevas tecnologías es difícil encontrar empleados ya formados que se adapten a sus requerimientos. Por lo que implementando un sistema de formación por competencias se pueden analizar las competencias requeridas por el puesto y las poseídas por el empleado. De esta manera se podrían potenciar las que posee y ayudarlo a adquirir y desarrollar las necesarias.

Proposición 2: Las empresas que consideran las políticas de recursos humanos en la formulación de las estrategias buscan crear un capital humano específico a través de los planes de formación.

⁶ Las personas motivadas ven en la formación un desafío que se debe vencer, una oportunidad para avanzar en sus destrezas o en el desarrollo de carrera (Carlson et al., 2000).

⁷ La *flexibilidad* de la empresa se concibe como la capacidad de hacer frente al cambio (Safón, 2000).

⁸ La *polivalencia* es entendida como capacidad para asumir funciones diferentes en un mismo ámbito de conocimiento.

⁹ La *motivación* es muy importante en los procesos de formación, ya que si los individuos están motivados igualmente tendrán esfuerzos, expectativas y metas que contribuyan al propósito de la formación (Schwoerer et al., 2005).

Por otra parte, las políticas de recompensas pueden tornarse en una importante fuente para atraer y retener buenos empleados. Los sistemas de recompensas o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles (Boyd y Salamin, 2001 y Larraza, 2002).

No obstante es de destacar que los sistemas de incentivos están estrechamente relacionados con el desempeño general de la organización, y por ello deben ser diseñados y adaptados de tal manera que contribuyan a promover empleados cualificados y polivalentes. Por ello, la *Dirección de Recursos Humanos* debe implementar una adecuada política de incentivos o de recompensas que se adecue a los objetivos estratégicos de la empresa y a las expectativas salariales de los empleados. En este sentido, Cooms y Gómez-Mejía (1991) señalan que uno de los temas más recurrentes en la literatura de estrategias de remuneración consiste en que las políticas y procedimientos de remuneración deben estar alineados¹⁰ con la estrategia global de la empresa y la de las diferentes áreas funcionales.

En el caso de las empresas que implementan nuevas tecnologías para ofrecer un mejor servicio, los incentivos se convierten en un elemento clave a la hora de estimular el comportamiento del empleado hacia la innovación y el trabajo en equipo, y esto repercute en la consecución de la ventaja competitiva; aunque éste sea un aspecto que genera costes adicionales. Los resultados de un estudio realizado por Saura y Gómez-Mejía (1997) en 173 empresas indicaron que las estrategias de recompensas son apropiadas en las empresas que manejan altas tecnologías.

No obstante Gómez-Mejía (1992), Gómez-Mejía y Balkin (1992) y Gómez-Mejía y Saura (1996) afirman que la creciente inestabilidad del entorno ha provocado que la visión burocrática y mecanicista del sistema

¹⁰ La *alineación del incentivo* es definida como el nivel con que la estructura de incentivos es diseñada para inducir a los directivos a tomar decisiones que sean más interesantes para los accionistas (Tosi y Gómez-Mejía (1989).

de remuneración tradicional haya perdido importancia, a la vez que ha ido ganando peso una visión más flexible del sistema retributivo, en el que la tendencia ha sido diseñar sistemas de retribución basados en el desempeño¹¹ y adaptados a las necesidades idiosincrásicas de cada empresa.

Por otra parte, Fernández et al. (1998) reconocen que la importancia de las recompensas radica en su capacidad para conseguir un adecuado nivel de satisfacción por parte de los empleados. Una mayor satisfacción en el trabajo incrementa el rendimiento, reduce los conflictos y el estrés, aumenta el compromiso con los objetivos de la organización, reduce la rotación, el absentismo y los retrasos, mejora la comunicación y la coordinación, etc.

Como dice Sarin y Mahajan (2001), la retribución basada en el desempeño de los individuos es importante para estimular y reconocer los esfuerzos de manera individual, y de esta forma se puede estimular la creatividad y la participación, ya que los individuos obtienen mayores satisfacciones. En este mismo sentido, Gerhart y Milkovich (1990) afirman que la implementación de incentivos motiva a los empleados a realizar un mayor esfuerzo, de tal forma que contribuya a mejorar el rendimiento de la organización a largo plazo, así como a implicarse en la asunción de riesgos.

De lo anteriormente expuesto planteamos nuestra

***Proposición 3:** En las empresas de servicios que trabajan de manera sistemática en nuevas tecnologías e innovación, las recompensas basadas en el desempeño a largo plazo de los individuos y de los grupos incide positivamente en los resultados de la innovación y contribuye para atraer y retener buenos empleados.*

Autores como Kerr (1985), Kerr y Bettis (1987), Gerhart y Milkovich (1990), Gómez-Mejía y Balkin (1992), Brian y Salamin (2001) han tratado de verificar si el rendimiento empresarial está relacionado con la retribución del directivo o, por el contrario, con otro tipo de variables. Pero en gran parte de la literatura relacionada con retribución existe un sesgo; un número considerable de estudios empíricos sobre compensación se ha realizado en

¹¹ Desempeño en términos de eficiencia productiva sostenida.

Estados Unidos, y luego esos resultados se intentan generalizar a nivel mundial (Boyd y Salamin, 2001).

Aceptando una clasificación de dos tipos de recompensas, las monetarias o extrínsecas o no monetarias o intrínsecas¹², ambas igualmente importantes, podemos afirmar que no existe una estructura de incentivos ideal, por lo que cada empresa debe crear una propia, de acuerdo con los criterios que permitan reconocer y apreciar la labor de los empleados.

Podemos afirmar que la ordenación de incentivos está estrechamente relacionada con la función de recursos humanos y que desde la *Dirección de Recursos Humanos* se analiza el grado de las variables de diseño, por ejemplo, formalización, centralización, etc., que se encuentran presentes en cada uno de los diferentes tipos de trabajo¹³, para así adoptar las políticas de recursos humanos y las complementarias cuando sean requeridas. Todo el planteamiento anterior, de cara siempre a buscar que el esfuerzo de los empleados vaya dirigido a la consecución de los objetivos de la organización.

Por otra parte, en la actualidad todas las organizaciones están en una búsqueda constante de la ventaja competitiva; para ello requieren de la dirección y el liderazgo, que se convierten en el elemento fundamental a la hora de implementar estrategias, redireccionar esfuerzos y lograr la consecución de la misión y de los objetivos estratégicos previamente planeados. Aunque la dirección asuma un papel esencial para controlar los distintos aspectos de la empresa, su labor es más eficaz si se ejerce el liderazgo.

¹² Por otra parte, la motivación intrínseca, en la medida en que exista, es la expresión de forma en que ha sido dirigida y diseñada la organización y de cómo esto genera una historia, creencias y formas de comportamiento. Si la motivación intrínseca existe, está arraigada en la trayectoria de la empresa, éste es un activo de extraordinario valor que facilita todas las formas de ordenación de incentivos. Existe una necesidad de complementar los mecanismos extrínsecos de ordenación de incentivos y la motivación intrínseca (Perís, Perís y Rueda, 2003).

¹³ Perís y Herrera (1998) clasifican los tipos básicos de trabajo en: trabajo sencillo, rutinario, repetitivo y no sometido a cambios; trabajo complejo y no sometido a cambios; trabajo sencillo pero sometido a cambios frecuentes e inciertos; y trabajo complejo en su realización que, al mismo tiempo, está sometido a cambios frecuentes e inciertos.

El liderazgo se convierte en fuente esencial para la construcción de la estrategia general. Según Mintzberg (1983), los líderes tienen en la organización la responsabilidad de construir relaciones de confianza entre los miembros de la empresa, transmitir los objetivos estratégicos de la organización hacia los cambios y coordinar la implantación de nuevos procesos de gestión.

Por la dinámica del entorno, a las organizaciones se les hace cada vez más difícil adaptarse, y cuando lo consiguen, se podría decir que han logrado alcanzar una gran ventaja competitiva. Toda esta dinámica las ha llevado a modificar las políticas y estrategias que venían desarrollando usualmente. El mismo entorno exige cada vez más nuevos canales de distribución, nuevas formas de comercialización, reestructuración de los procesos de producción y las estrategias financieras; buscar nuevos mercados e internacionalizar sus productos o servicios, entre otros aspectos, pero para realizar estos cambios se requiere del recursos humano, y es aquí donde el liderazgo juega un papel fundamental para ayudar a poner en práctica las nuevas ideas. La Dirección de Recursos Humanos ha pasado de tener un papel pasivo, de resolver problemas tradicionales con los empleados, a apoyar a los directivos; y ayudarlos a coordinar ese cambio de mentalidad en los empleados, adaptarlos a la nueva cultura, porque el cambio también genera resistencia e incertidumbre.

Lo importante es que el liderazgo es fundamental para afrontar cambios en una organización, porque se necesita alguien que propicie, conciente y guíe hacia la dirección correcta. Si bien es cierto que el liderazgo no lo es todo, contribuye a crear el ambiente propicio para el cambio. Como indican Bonache y Cabrera (2002), los líderes se caracterizan por tener buenas habilidades cognitivas e interpersonales. Las habilidades cognitivas incluyen conocimientos técnicos, habilidades conceptuales y una inteligencia general alta. Las aptitudes relacionadas con su inteligencia emocional incluyen madurez emocional y autoconfianza, así como capacidad de empatía y comunicación.

En este sentido, para las empresas que están constantemente innovando¹⁴ para adaptarse a las necesidades de los clientes, el papel del líder es

¹⁴ Las empresas que están innovando constantemente necesitan un enfoque sistemático

fundamental para generar motivación en el trabajo en equipo, transferir conocimiento, ayudar a difundir los objetivos, por muy complejos que sean, en un lenguaje sencillo, a proponer soluciones y desarrollar las capacidades de sus seguidores (Warren, 1997; Byrne y Cropanzano, 2001).

El liderazgo ha pasado de ser un requerimiento indispensable de los altos ejecutivos en las organizaciones. Y es necesario cada vez más en todos los niveles jerárquicos, ya que desde el liderazgo se pueden apoyar otras políticas de recursos humanos; por ejemplo, la comunicación, porque para que todos los miembros se sientan motivados a trabajar con entusiasmo, y dirijan en el mismo sentido sus esfuerzos, se necesita alguien que habilite los canales de comunicación con todas las personas involucradas, de manera que fluya la información de forma sencilla y rápida. En este contexto, Heskett y Schlesinger (1997) afirman que el líder es el hilo fundamental de la comunicación en la organización, ya que interfiere en el desempeño de la misma, puesto que es el identificador y comunicador de los valores, de la misión, de la cultura y de los procesos de trabajo, que son, a su vez, los modeladores y defensores de la cultura de la organización.

Igual sucede con el trabajo en equipo. Desde la perspectiva del líder: se puede ser facilitador de los procesos que el equipo requiera para ejecutar las tareas de la manera planteada, se puede ayudar a optimizar las fortalezas y disminuir las debilidades de los miembros del equipo, y buscar siempre la participación y el respeto de éstos. En este contexto, Hitt e Ireland (2002) consideran que los líderes¹⁵ estratégicos deben construir relaciones eficaces con el equipo y crear una cultura de confianza entre todos los miembros de éste, incluido el líder.

En este contexto, uno de los modelos de liderazgo más conocidos y utilizados por los directivos es el “Liderazgo situacional” de Hersey y Blanchard¹⁶ (1981). Este modelo define cuatro estilos (Dirigir, Persuadir,

para abordar con eficiencia el liderazgo y la organización, los procesos y las herramientas, las personas y sus destrezas, y la cultura y sus valores (Loewe y Dominique, 2006).

¹⁵ Es muy importante aclarar que los líderes no deben intentar las actividades de los miembros del equipo sino ayudar a facilitarlas (Hitt e Ireland, 2002).

¹⁶ Modelo extraído de Fernández-Ríos y Sánchez (1997).

Participar y Delegar), a partir de la combinación de dos dimensiones: el comportamiento orientado a la tarea y el comportamiento orientado a las relaciones.

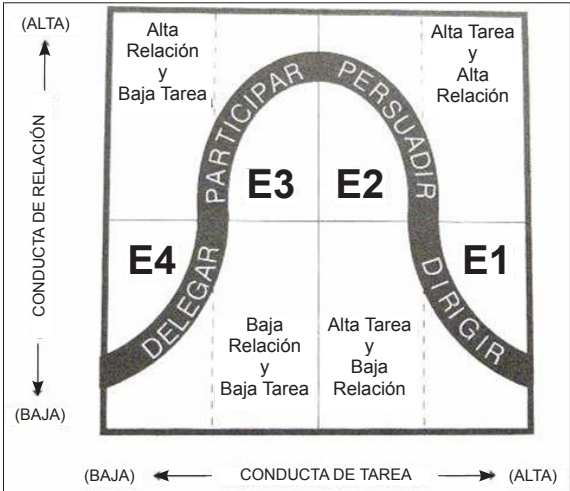


Figura 1: Modelo de liderazgo situacional adaptado de Hersey y Blanchard

Partiendo de esas consideraciones planteamos nuestra *proposición 4*:

La consideración de prácticas de liderazgo participativo y por delegación en la elaboración de las estrategias, como variables dinamizadoras, contribuye a las mejoras en innovación y facilita la participación de los miembros de la organización.

Por otra parte, también hay que destacar la evidencia empírica sobre el impacto positivo del trabajo en equipo, la creación de conocimiento y el desarrollo de competencias sobre los resultados de la innovación. Muy a pesar de que el trabajo en equipo es una opción muy atractiva, a muchas organizaciones le resulta difícil crear equipos eficaces¹⁷ (Barczac y Wilemon, 2001). La tarea es crítica, hay que buscar la efectividad del equipo, y esto

¹⁷ La eficacia del equipo es función del ambiente (características de la industria, turbulencia), factores de diseño (composición, características de tareas), procesos internos y externos (comunicación, conflictos), características sicosociales (normas, modelos mentales compartidos) (Stewart, 2006).

depende fuertemente de las competencias y de los procesos del equipo (Marks, Mathiew y Zaccaro, 2001).

El trabajo en equipo ha ido evolucionando con los recursos humanos a través del tiempo, y cada vez es más frecuente su utilización e importancia. Se ha convertido en una opción flexible a las exigencias de la empresa y las condiciones del entorno dinámico.

Por otra parte, el trabajo en equipo representa en una de las herramientas claves para las empresas del sector servicios¹⁸, ya que con base en la constante interacción de sus miembros se puede trabajar la innovación, aunque en algunos casos llegue a representar costes adicionales.

En este contexto, el trabajo en equipo, cuando es correctamente dirigido, mejora el proceso de resolución de problemas, tiene efectos sinérgicos sobre los resultados y la efectividad, mejora la comunicación y la interdependencia, así como la motivación y el clima organizacional (Claver, Gascó y Llopis, 2001).

Así pues, planteamos nuestra *proposición 5*:

Las empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías e innovación con orientación hacia el trabajo en equipo favorecen la transmisión de conocimiento y la mejora de los resultados.

Sin embargo, para el buen funcionamiento del equipo es importante el papel que desempeñen el liderazgo, ya que puede ayudar a optimizar las fortalezas y disminuir las debilidades de los miembros del equipo, igualmente, se puede ayudar a propiciar acciones que permitan el intercambio de conocimiento o información. Por otra parte, el líder puede servir de facilitador en la resolución y prevención de conflictos interpersonales propios del individualismo de un equipo de trabajo y ayudar a comprender la dinámica del trabajo en equipo.

¹⁸ Se pueden hacer reuniones de trabajo, lluvias de ideas, cenas entre los empleados, pues el personal de marketing, por tener contacto directo con los clientes, conoce bien lo que ellos necesitan o esperan, y transmitirlo al personal de I+D y podría surgir una excelente idea.

El trabajo en equipo es esencial para el éxito, pero requiere cooperación, entrenamiento, buena voluntad para aceptar los riesgos personales y cambiar los objetivos personales a los objetivos globales del grupo (Adebowde, 1992), por lo que la empresa debe colaborar de forma decidida a crear el escenario propicio para el trabajo en equipo.

Con el trabajo en equipo lo que se pretende es compartir conocimientos y experiencias para generar nuevas ideas. Los principales facilitadores en el proceso de creación de conocimiento son los miembros de una organización; los individuos pueden recrear el mundo de acuerdo con sus propias perspectivas.

Otro elemento que queremos incorporar es la comunicación, ya que para lograr el éxito en cualquier proceso de gestión¹⁹ es importante activar y disponer de todos los canales de comunicación en la empresa tanto en sentido vertical (ascendente y descendente) como horizontal. En las empresas de uso intensivo de nuevas tecnologías es muy importante habilitar canales de comunicación que favorezcan el intercambio de información²⁰ y que existan incentivos para generar nuevas ideas y compartirlas.

Por otra parte, la Dirección de Recursos Humanos juega un papel determinante en lo que respecta al sistema de comunicaciones, porque de acuerdo con la actitud que asuma puede favorecer o frenar la transferencia de conocimiento y de información. Desde la Dirección de Recursos Humanos se debe diseñar un sistema de comunicación eficaz que permita filtrar la información con inteligencia (Davis, Subrahmanian y Westerberg, 2005). Igualmente se puede apoyar en los canales de comunicación para dar a conocer los objetivos y las expectativas.

¹⁹ Ante todo en una empresa donde se implementa un sistema de gestión por competencias, ya que se debe manejar un lenguaje común en todos los estamentos jerárquicos y horizontales de la misma.

²⁰ Muchos investigadores están de acuerdo en que la habilidad de manejar de manera eficaz la información en la empresa puede ayudar a proveer bases para obtener ventajas competitivas (Tippins y Sohi, 2003).

Como dice Mintzberg (1983):

el directivo debe constituir el vínculo central de información entre la organización y su entorno. Sólo el directivo dotado de autoridad formal es capaz de crear ese vínculo imprescindible entre determinadas fuentes especiales de información y su organización. Debe actuar como centro neurálgico de la información de este tipo. En su condición de enlace, establece el vínculo, recibiendo como monitor la información y transmitiéndola a continuación a los subordinados en su calidad de difusor. En esencia, el directivo recopila datos relativamente ambiguos y carentes de estructura tanto de fuera como de los niveles superiores, los ordena y clarifica, transmitiendo una información claramente inteligente hacia los estratos inferiores. Por otra parte, se ve obligado a establecer un vínculo en el sentido opuesto, es decir, transmitiendo la información sobre su organización al entorno en su condición de portavoz y de negociador. Este flujo de información en dos sentidos es continuo, de tiempo real y concreto en su detalle.

Por otra parte, la carencia de canales de comunicación o subutilización de los mismos puede dificultar las respuestas inmediatas a los problemas, dar paso a los conflictos, crear lentitud en los procesos, dificultar una eficaz interacción con el entorno, etc. Pero, si por el contrario, los canales son efectivos, lograrán fomentar la motivación, cooperación, participación, lo cual contribuye a lograr los objetivos organizativos y la eficacia de la gestión²¹ de las relaciones internas.

En la actualidad, las organizaciones tienden a apoyarse en las tecnologías de la comunicación existentes para permitir el acceso a la información relevante. Como señalan Bonache y Cabrera (2002), se apoyan en las herramientas informáticas, como Intranets (redes tipo Internet a la que sólo acceden empleados de la empresa), herramientas de trabajo en grupo (*groupware*), etc. Estas tecnologías juegan un papel muy importante en el

²¹ La eficacia de la gestión de las relaciones internas está íntimamente ligada a la calidad de la comunicación dentro de la empresa. De hecho, gran cantidad de empresas han comprobado que la clave para tener un buen programa de relaciones internas consiste en disponer de canales de comunicación que proporcionen a los empleados el acceso a la información importante de la empresa, así como la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997).

manejo y distribución de la información. Es entonces importante crear una plataforma de comunicación que interconecte a todos los miembros de la organización. Esto, a parte de que influye en la comunicación, permite el intercambio de conocimiento e incentiva el trabajo en equipo.

Para que se puedan materializar los cambios de manera efectiva, los empleados deben estar informados (Zeffane, 1996). Por tanto debe existir una comunicación efectiva, especialmente cuando involucra a los empleados, y es vital en una organización que está sometida a un cambio significativo (Young y Post, 1993).

En este mismo sentido, autores como Slater y Naver (1995) coinciden en afirmar que para que la organización se asegure que toda la información es considerada debe proveer foros de intercambio de información y discusión. Una vez la organización adquiere una información debe distribuirla a todos sus miembros que la necesiten para que el proceso de aprendizaje sea efectivo (Tippins y Sohi, 2003).

Podemos concluir que la comunicación permite difundir la información y el conocimiento, por lo que se convierte en un buen aliado para la estrategia, cultura y como pilar esencial de cualquier proceso de gestión.

Así pues, planteamos nuestra *proposición 6*:

La consideración de prácticas de comunicación en la elaboración de las estrategias, como variables dinamizadoras, contribuye positivamente a las mejoras en innovación y facilita la participación de los miembros de la organización.

3. Metodología

El diseño de la investigación nos orienta en los procedimientos de recolección de datos y el análisis del proyecto. Un diseño de la investigación es la lógica que relaciona los datos que serán recolectados para la pregunta de estudio inicial. Cada estudio empírico tiene un diseño de investigación implícito o explícito (Yin, 1994).

Es indispensable que la investigación empírica sea coherente con los objetivos del estudio que se realiza. En el caso nuestro, dos de los objetivos

principales son: (1) Determinar cómo desde la Dirección de Recursos Humanos se pueden realizar contribuciones en materia de política de recursos humanos que permitan mejoras en innovación y tecnología en empresas del sector servicios. (2) Establecer las variables organizativas que propician desde la Dirección de Recursos Humanos incrementos en innovación y mejoras en tecnologías en empresas del sector servicios.

Por otra parte, como estrategia para el desarrollo de nuestra investigación, consideramos la utilización del estudio de caso, ya que por el dinamismo del tema, este tipo de estrategia nos proporciona flexibilidad y la opción de plantear proposiciones que posteriormente serán contrastadas.

Para seleccionar las empresas del sector servicios tuvimos en cuenta que implementaran de manera sistemática nuevas tecnologías e innovación, que tengan departamento de recursos humanos y que posean experiencia en el desarrollo de nuevas tecnologías y antigüedad en el mercado.

Para la investigación cualitativa se seleccionaron siete casos, que describimos a continuación. Como se indica en la tabla 1.

- Una empresa del sector financiero: Líder en el mercado español, que constantemente está innovando e incorporando nueva tecnología para poder hacer frente a su política de proximidad al cliente; por ello mantiene una red de oficinas en todo el país y ofrece la banca a distancia, ya sea gestionándose a través de Internet conectado a un ordenador, Internet móvil, televisión digital o teléfono.
- Una empresa que agrupa el sector metalmeccánico²²: Este es uno de los principales sectores productivos de la economía valenciana, ejerce un efecto dinamizador que incide sobre otros sectores de actividad y sobre el conjunto del territorio de dicha comunidad. Aquí se incluye la industria del metal en general, desde fabricación, instalación y reparación y comercialización.

²² Cabe señalar que *el sector metalmeccánico* en la comunidad valenciana supone algo más del 11,5% del total de las empresas de la economía y genera el 12,9% del valor añadido de dicha economía. Según datos de DIRCE (Directorio Central de Empresas). Y aunque en muchos casos son empresas pequeñas y no tienen departamento de recursos humanos, están organizadas a través de la Federación Empresarial Metalúrgica Valenciana.

- Una empresa de servicio de aseo²³: es una empresa de titularidad pública; el 100% es propiedad del ayuntamiento de Sagunto. Cuenta con algo más de 330 empleados.
- Una empresa del sector de la educación, que cuenta con 1800 empleados²⁴. Ubicada en la comunidad valenciana, ofrece titulaciones de primero, segundo y tercer ciclo.
- Una empresa del sector sanitario: Un hospital del sector público que muy a pesar de haberse constituido como un consorcio nuevo²⁵, es heredero de una tradición centenaria en la sanidad valenciana. Cuenta con 596 camas aproximadamente, 17 quirófanos y 4 salas de urgencias. Actúa en diversas áreas del sector sanitario, como, por ejemplo, oftalmología, cirugía cardiaca, cardiología, neurología, odontología, maternidad, pediatria, entre otros.
- Una institución privada que actúa en diversas áreas del sector sanitario (asistencia sanitaria, servicios complementarios de salud, hospitales y centros médicos, y residencia para personas mayores), y que posee unidades de servicios también fuera de España.
- Una empresa que agrupa los empresarios de la carpintería y afines: esta asociación defiende los intereses de 200 empresas.

Vale la pena aclarar que las entrevistas se realizaron en los lugares de trabajo; esto permitió acceder o consultar documentos que permiten aclarar las respuestas, conocer las instalaciones y los productos generados.

²³ Ofrece los servicios de aseo urbano, de limpieza varia y residuos sólidos, jardines, playas, limpieza de edificios públicos, grúas, señalización, ecoparque y planta de transferencia-báscula.

²⁴ Cabe señalar que éstos son los empleados que dependen de la Dirección de Recursos Humanos, y en esta cifra no están incluidos profesores.

²⁵ El hospital ha pasado a pertenecer a la red sanitaria de la Generalitat Valenciana, posee personería jurídica propia, en el que participan en el mismo grado la Diputación y la Consejería de Sanidad.

Tabla 1
Características de las empresas seleccionadas para los casos y
detalles de las entrevistas.

Empresa	Características de la empresa	Entrevistas. Duración media en minutos	Persona entrevistada
Una empresa del sector financiero	1634 empleados en la comunidad valenciana y una red de 446 oficinas	150	Director de Recursos Humanos
Una entidad del sector metalmecánico	Agrupar 8114 empresas aproximadamente	90	Secretario general
Una empresa del sector de aseo	Cuenta con algo más de 330 empleados	150	Director de Recursos Humanos
Una empresa del sector de la educación	Posee una plantilla de unos 1800 empleados que dependen de la DRH	90	Directora de Recursos Humanos
Una empresa del sector sanitario. Un hospital público	Tiene 1646 empleados aproximadamente y 138 MIR	150	Director de Recursos Humanos
Una empresa del sector sanitario. Una clínica privada	Actúa en diversas áreas del sector sanitario	150	Directora de Calidad
Una entidad del sector de la carpintería y afines	Agrupar unas 200 empresas	120	Secretario general

Fuente: Elaboración propia.

4. Análisis de casos y resultados

El primer aspecto considerado en este análisis se centró en la manera en que las políticas de recursos humanos influyen sobre las decisiones estratégicas.

En los siete casos analizados, los directivos entrevistados aludieron a la importancia de enmarcar la estrategia de recursos humanos dentro de la estrategia global de la empresa, como lo indicaron Wright, Smart y McMahan (1995).

El grado de implicación de los recursos humanos se ve reflejado en la contribución al momento de evaluar los recursos disponibles y las capacidades que se pueden generar a partir de éstos.

- ***Empresa del sector financiero:*** este tema está descentralizado²⁶. Así, para la comunidad valenciana, el jefe de los recursos humanos se encarga más del control y evolución de las personas.
- ***Empresa del sector de la metalmecánica:*** en el caso de la *entidad que agrupa al sector metalúrgico*²⁷, el 90% de empresas que conforman este grupo empresarial está por debajo del umbral de 15 empleados y el restante oscila entre 20 y 25, lo que contribuye a que no se tenga departamento de recursos humanos y externalicen gran parte de los temas relacionados, las políticas de recursos humanos se desarrollan más bien de manera espontánea.
- ***Empresa del sector de servicio de aseo:*** las políticas de recursos humanos se desarrollaban de manera espontánea, pero ya se ha reestructurado la empresa, se cuenta con departamento de recursos humanos, se ha creado misión, visión, plan estratégico, plan táctico con acciones concretas, y se revisan de manera periódica los recursos de los que se dispone. Se están tomando medidas concretas para manejar la gestión de los recursos humanos.
- ***Empresa del sector de la educación:*** la estrategia de recursos humanos se maneja de manera independiente de la estrategia general. Los recursos y capacidades se evalúan periódicamente.
- ***Empresa del sector sanitario público:*** poseen recursos muy limitados, por lo que tienen que evaluarlos periódicamente para poder obtener el máximo beneficio posible y optimizar las capacidades. Dirigen sus acciones a optimizar la asignación del recurso y encaminar los esfuerzos de la organización en la resolución de los problemas de salud del ciudadano. Por otra parte, observamos que existe una estrecha relación

²⁶ Hay una descentralización de las funciones a las delegaciones territoriales; se han descentralizado todas las funciones: económicas, de personal (tienen plena capacidad para realizar las contrataciones necesarias), incluso funciones de riesgo. Las delegaciones territoriales están muy coordinadas se reúnen una vez al mes.

²⁷ Cabe señalar que la Dirección de Recursos Humanos de la *entidad metalmecánica* evalúa los recursos y capacidades que se pueden generar a partir de éstos.

entre la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección General. La Dirección de Recursos Humanos participa activamente de las reuniones que realizan los directivos para la toma de decisiones.

- *Empresa del sector sanitario privado:* los temas de RRHH tienen una gran importancia en la toma de decisiones estratégicas, puesto que la Dirección de Recursos Humanos junto con la Dirección Operacional establecen los perfiles de los puestos de trabajo y elaboran los planes de formación para los empleados en los distintos sectores y puestos.²⁸ Además, la acción de la formación es ejecutada según la coordinación de ambas direcciones. Las decisiones estratégicas generales son tomadas desde la central de Madrid y ejecutadas por las demás unidades según sus necesidades y objetivos particulares. Según la institución, la actuación conjunta de las prácticas de RRHH en la elaboración de las estrategias generales de la organización favorecen la eficacia máxima de las áreas específicas, tanto del personal administrativo como del asistencial.
- *Empresa del sector de la carpintería y afines:* las empresas de determinado tamaño (medianamente grande) tienen Departamento de Recursos Humanos propios, evalúan sus recursos y capacidades de manera periódica. En el caso de las pequeñas que externalizan, contratando consultores, etc., se están dando cuenta de que para sobrevivir a la competencia tienen que adaptarse.

La evidencia encontrada nos permite incluir la formación como un factor relevante para la generación de nuevas tecnologías.

- *Empresa del sector financiero:* mantienen un control sobre las personas, están constantemente evaluando su evolución, cómo pueden integrarse a los equipos, tienen en cuenta incidencias personales. Y existe un plan de formación permanente en el que se contempla, por ejemplo:
 - Dan instrucciones a los directores para que los empleados estén inscritos a cursos

²⁸ El Departamento de Calidad de cada unidad de la institución también participa de las decisiones estratégicas, trabajando conjuntamente con la Dirección de RRHH de la central de Madrid.

- Utilizan una herramienta que llaman “virtaula”, mesa virtual, la cual ofrece diferentes líneas de formación y un tutor disponible ²⁹
 - Planes de formación especial para empleados nuevos, que permiten un año de adaptación.
- ***Empresa del sector metalmecánica:*** la entidad presenta un plan de formación para dar respuesta a los cambios tecnológicos, y de esta manera contribuir a optimizar y utilizar de manera eficiente la tecnología. Presenta un plan de formación anualmente donde se intenta potenciar la capacidad de los trabajadores y que ésta se corresponda con las necesidades de desarrollo de las empresas.³⁰
 - ***Empresa del sector de servicio de aseo:*** poseen plan de formación, se intenta mejorar y concretar. Existe una oferta muy variada.
 - ***Empresa del sector de la educación:*** apuestan por un plan de formación continua.
 - ***Empresa del sector sanitario público:*** realizan un plan de formación³¹ que no puede proyectarse a largo plazo por la carencia de recursos financieros para tal fin, lo que conlleva a que el plan sea vacío de contenido y no sea continuo. En cuanto al conocimiento, aunque la transmisión de conocimiento tácito es muy alta, ya que existen formas de interpretar habilidades y técnicas, no existe un procedimiento que permita a la organización captar ese conocimiento³².

²⁹ Entre las opciones que ofrece “virtaula” se encuentra, por ejemplo: habilidades de ventas, relación con la empresa, con pymes, valores, etc. A esta opción se pueden inscribir cualquier empleado, inclusive directores o subdirectores. La oferta es global.

³⁰ La entidad metalmecánica presenta una oferta muy variada de capacitación, en la que se incluyen, por ejemplo: técnica/ tecnología, informática, gestión integral, gestión de pymes, idiomas, etc.

³¹ Los planes de formación intentan ser controlados por los sindicatos, pero sin éxito; para contrarrestar dicho intento se ha creado una mesa general de formación, que se crea anualmente, en la que se dará cuenta de las evaluaciones efectuadas, de las acciones incluidas en el plan de formación y de los datos referentes a la gestión del mismo.

³² Los médicos de manera informal y espontánea realizan reuniones semanales, en las que realizan intercambio de información, comentan artículos de interés, hacen foros, etc. El hospital igualmente hace un esfuerzo por dotar la biblioteca que tiene con los libros y revistas de actualidad.

- *Empresa del sector sanitario privado:* hay un plan de formación por competencias que sigue los referentes del manual de competencias³³ formalizado de la organización. Este programa de formación está asociado al plan de competencias preestablecido en los puestos de trabajo y consiste, entre otras funciones, en seleccionar y capacitar los empleados, determinar el perfil de los puestos, evaluar el desempeño por competencias y analizar el potencial de los colaboradores, además de fomentar el desarrollo de competencias colectivas³⁴ y la creación del conocimiento. La planificación del proceso de formación es desarrollada por la dirección de RRHH de la central de Madrid y los programas son ejecutados juntamente con la Dirección de Calidad de la unidad y la Dirección Operacional. Estos procesos de formación son realizados periódicamente, según las necesidades de actualización y mejora de las actividades. Incluso, este programa está unificado al plan de carrera de los empleados.
- *Empresa del sector de la carpintería y afines:* la asociación ofrece cursos de formación continua; para esto se apoyan en universidades, consultores, etc. Y captan financiación de la administración.

Por otra parte, uno de los factores que inciden en la motivación de los empleados es la retribución. En los casos examinados encontramos lo siguiente:

- *Empresa del sector financiero:* no cuenta con política retributiva variable; aunque está contemplada, es un proceso lento³⁵, por los acuerdos y pactos con los sindicatos. Existe un pequeño bono anual, que no es muy significativo.

³³ La institución posee un manual de competencias formalizado, lo cual instruye la planificación y la gestión de los planes de formación.

³⁴ Las instituciones sanitarias se caracterizan fundamentalmente por dividirse en equipos de trabajo. Así pues, la importancia de la formación de competencias colectivas continuadas es muy importante, tal y como fue apuntado por Nuño (2005), para que estos servicios dispongan de un profesional de alta calidad asistencial que priorice los problemas de salud y atienda con criterios de equidad y eficiencia, respetando al paciente en su dimensión humana.

³⁵ La organización es consciente de que ésta es una de las mayores debilidades que posee, y por ello el sistema retributivo de los auxiliares y mandos intermedios (subdirectores) son más elevados que en otras entidades financieras. En el caso de los directores, el salario se establece en función de su categoría profesional y del nivel de la oficina; no tienen paga de objetivos ni bonos significativos.

- *Empresa del sector metalmecánica:* el salario es fijo. No se avanza con los sindicatos en la parte variable ³⁶.
- *Empresa del sector de servicio de aseo:* no existe salario variable.
- *Empresa del sector de la educación:* no existe salario variable.
- *Empresa del sector sanitario público:* el salario es fijo, y sólo los médicos han logrado un acuerdo salarial que incluye variable; no es muy significativo, y es por productividad.
- *Empresa del sector sanitario privado:* no existe retribución variable.
- *Empresa del sector de la carpintería y afines:* no existe salario variable; éste se establece por convenio colectivo, el cual es obsoleto, tiene ya 30 años. Y por lo menos en el 80% de las empresas que integran la asociación no existe salario variable.

Por otra parte, nuestro marco teórico sugiere que el liderazgo puede ser un impulsor³⁷ o una barrera³⁸ cuando se trata de generar nuevas tecnologías o incrementos en innovación. En los casos analizados, los directivos entrevistados sugirieron el liderazgo como un rol que ejercen directivos³⁹.

³⁶ La entidad metalmecánica, como federación, ha establecido para sus ejecutivos un 15% de salario variable, constituido de la siguiente manera: un 40% que depende del superávit, un 30% de resultados y un 30% es individual y depende de factores tales como capacidad de liderazgo, trabajo en equipo y autonomía.

³⁷ Entendiendo por *impulsores*: aquellos que incitan a la consecución de resultados y mejora de los rendimientos.

³⁸ Entendiendo por *barreras*: aquellos factores que impiden la consecución de resultados o hacen disminuir la cantidad o calidad del rendimiento.

³⁹ Esta opinión coincide con la de Mintzberg (1983), quien describe el trabajo directivo desde 10 roles observables: cabeza visible, enlace y líder (roles interpersonales), monitor, difusor y portavoz (roles informativos) y empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador (roles de decisión).

- *En el caso de la empresa del sector financiero:* se desarrolla el liderazgo⁴⁰, la jerarquía es bastante plana y se maneja el liderazgo participativo.
- *En el caso del sector metalmecánica:* las empresas están optando por ceder los cargos directivos⁴¹, que antes eran manejados por los dueños, a líderes que les den un sentido de pertenencia a los empleados y que los hagan más partícipes del proceso⁴².
- *Empresa del sector de servicio de aseo:* no se desarrolla.
- *Empresa del sector de la educación:* no se desarrolla el tema del liderazgo, aunque son conscientes de que el liderazgo incide en el comportamiento y participación de los empleados.
- *Empresa del sector sanitario público:* encontramos que el tema del liderazgo se realiza un esfuerzo para que exista una integración directiva⁴³. Pero a nivel intermedio el liderazgo no funciona, no existe retroalimentación⁴⁴.
- *Empresa del sector sanitario privado:* existe una cultura de participación, la cual mantiene a los empleados enterados de los objetivos y estrategias de la institución; los problemas y sugerencias más relevantes identificados en estas hojas son llevados al conocimiento de la Dirección central de RRHH en Madrid.

⁴⁰ Actualmente no existen previsiones de cambio, el funcionamiento es bueno. Un aspecto que se debe destacar es la eliminación de mandos intermedios.

⁴¹ Se observa actualmente una tendencia al cambio generacional en estas pequeñas empresas de tipo familiar mayoritariamente. Y se está pensando en innovación, mejora continua, formación del personal, apertura de mercados calidad, incremento de la productividad e incremento de la gama de productos.

⁴² Cabe señalar que la *entidad metalmecánica* como federación sí desarrolla el tema del liderazgo.

⁴³ Últimamente los directivos han asistido a cursos de *coaching* y de liderazgo.

⁴⁴ Aunque existe en algunos casos una buena voluntad, por ejemplo, jefes de servicios jubilados van exclusivamente a opinar y participar de decisiones. Como en otros casos específicos, por ejemplo, a nivel de enfermeras existe envidia, no se sienten seguros y se frena el desarrollo de la habilidad.

- ***Empresa del sector de la carpintería y afines:*** normalmente un alto porcentaje de empresas de este sector no apuestan por delegar.

Otro aspecto vital de éxito que hemos considerado es el trabajo en equipo como generador de nuevo conocimiento, facilitados para la generación de nuevas tecnologías. La evidencia obtenida en los casos analizados nos sugiere que una correcta utilización de éste nos proporciona un medio para que los individuos pongan a disposición del grupo los conocimientos y se puedan unir sinergias que permitan obtener mejoras.

- ***En el caso la entidad financiera:*** trabajan la variedad de requisitos⁴⁵ y la tecnología de procesos de la siguiente forma:
 - Procuran que cada año los directores estén una semana de lunes a jueves en el área de riesgos; en cada sección llevan en promedio seis o siete directores, inicialmente le hacen un entrenamiento y luego revisan para aprobar o denegar expedientes. Esto con el fin de coordinar y homologar criterios. Así, a su retorno al puesto tiene conocimientos de cuál es la información que necesitan captar.
 - Igualmente, van rotando a los directores y subdirectores por el Departamento de Extranjería para que conozcan la documentación más importante, las operaciones más frecuentes y se familiaricen con ellas.
- ***En el caso del sector metalmecánica:*** el trabajo en equipo lo utilizan para apoyarse en necesidades determinadas, se apoyan en otros departamentos. Pero no existe una metodología para optimizar el trabajo en equipo, no se explica permanentemente por qué se hace lo que se hace, no se comparten éxitos, fracasos, etc.
- ***Empresa del sector de servicio de aseo:*** sólo se realizan reuniones de trabajo de forma sistemática entre los directivos. No se apoyan en el trabajo en equipo de manera formal.

⁴⁵ Nonaka y Takeuchi (1995) presentan la variedad de requisitos como uno de los factores determinantes para que los equipos de trabajo puedan generar conocimientos de manera exitosa. Esta se puede obtener de dos formas: con una estructura plana y flexible o con la rotación de personas por diferentes puestos de trabajo; esto permite a los empleados tener conocimientos multifuncionales.

- ***Empresa del sector de la educación:*** se apoyan en el trabajo en equipo, aunque éste está poco desarrollado. Se explican errores, ventajas, éxitos, fracasos, etc.
- ***En el caso del sector sanitario público:*** como el cambio de turnos requiere mucha coordinación, se reúnen antes y después de terminar el turno. Igualmente para la práctica de cualquier actividad especializada, etc., se apoyan en el trabajo en equipo, aunque no esté muy formalizado.
- ***Empresa del sector sanitario privado:*** el trabajo en equipo es fomentado, sobre todo para el desarrollo de competencias colectivas según instituye el manual de competencias de la institución. Como ya fue dicho, en cada departamento existe equipos de trabajo que son coordinados por líderes que ayudan a la Dirección de RRHH a gestionar y identificar las competencias desarrolladas.
- ***Empresa del sector de la carpintería y afines:*** se apoyan en el trabajo en equipo pero de manera informal y por necesidad.

Una sexta relación muy ligada con la anterior es la comunicación, que puede llegar a convertirse en un impulsor o una barrera para generar nuevas ideas.

- ***Empresa del sector financiero:*** existen unos canales de comunicación estructurados, y como la organización tiende a ser plana, la información fluye de manera efectiva.
 - Existe la cultura de la participación, mantienen enterados a los empleados de los objetivos, estrategias, y si ellos tienen alguna sugerencia o idea se la transmiten a su jefe inmediato, y éste la hace llegar al director de recursos humanos.
- ***En el caso del grupo metalmecánica:*** la comunicación es muy directa, se dan instrucciones y órdenes de manera informal⁴⁶.

⁴⁶ Cabe señalar que el grupo metalmecánico como federación posee un plan de comunicación formal.

- *Empresa del sector de servicio de aseo:* tienen canales de comunicación estructurados; cuando hay negociación con los sindicatos se les informa en boletines especiales de manera periódica; en boletines informativos periódicos se les informa misión, visión, valores, noticias relevantes, etc.
- *Empresa del sector de la educación:* tienen canales de comunicación bien estructurados, se apoyan en modernas y nuevas tecnologías.
- *En el caso de la empresa del sector sanitario público:* los directivos del hospital hacen hincapié en las campañas de comunicación, que aunque están bien estructuradas, no son efectivas, ya que no llegan a todos los empleados⁴⁷. En la campaña de comunicación se ofrece: una revista periódica, se envían correos electrónicos, cartas personalizadas al domicilio personal⁴⁸, etc.
- *Empresa del sector sanitario privado:* la comunicación se desarrolla desde la central de Madrid a las distintas unidades, y por lo tanto fluye jerárquicamente. Cada departamento de la institución posee un líder que coordina la identificación de las necesidades de formación, entrenamiento, evaluación del desempeño, etc., conjuntamente con el personal de RRHH. Los líderes participan en la acción de estos procesos.
- *Empresa del sector de la carpintería y afines:* desde la asociación contribuyen a consolidar la información de la mejor manera y que ésta circule a través de página Web, revistas, etc.

Un factor muy relevante para adaptar a los empleados a los nuevos requerimientos es el tema de las competencias.

- *Empresa del sector financiero:* se trabaja con perfiles de competencias, se realizan ajustes de competencias a través de la formación, rotación, traslado, etc. También se trabaja la evaluación del desempeño.

⁴⁷ La información suelen llegar hasta los mandos medios; de ahí en adelante se frena el proceso de comunicación. Los mandos medios se comportan como una barrera.

⁴⁸ Por ejemplo, cuando se ejecuta un proceso o procedimiento nuevo para explicar lo que supone a cada área del hospital, o a cada uno de los empleados, etc.

- *En el caso del sector metalmecánica:* como las empresas que forman la federación son pequeñas y no disponen de Departamento de Recursos Humanos, no poseen plan de gestión interna⁴⁹.
- *Empresa del sector de servicio de aseo:* no se realiza evaluación del desempeño ni de competencias.
- *Empresa del sector de la educación:* no existe gestión por competencias y tampoco se proyecta a corto plazo.
- *En el caso de la empresa del sector sanitario público:* no realizan evaluación de competencias ni evaluación del desempeño.
- *Empresa del sector sanitario privado:* existe un plan de Gestión por Competencias formalizado, con base en el cual se traza los perfiles de los puestos de trabajo y los planes de formación⁵⁰. La evaluación es realizada anualmente según los criterios contenidos en este plan de Gestión por Competencias, y tiene como objeto principal identificar la calidad de las relaciones que se establecen entre los ciudadanos, sus familiares, la comunidad y los empleados de la institución, tal y como fue resaltado en el trabajo de Fernández y Martínez (2003), en el que indican que a través de la evaluación del desempeño, las instituciones deben buscar identificar la calidad de las relaciones que se establecen con los ciudadanos y la competencia de activar recursos personales, familiares, comunitarios, entre otros, susceptibles de actuar de forma sinérgica con los institucionales, para así comprenderlo en todas sus dimensiones componentes.
- *En el caso de la empresa del sector de la carpintería:* como un porcentaje alto de las empresas que forman la asociación son pequeñas y no disponen de Departamento de Recursos Humanos, no poseen plan de Gestión Interna, ni de Gestión por Competencias.

⁴⁹ La entidad metalmecánica como federación trabaja perfiles de competencia.

⁵⁰ Es importante aclarar que el perfil de los puestos son definidos desde de la central de Madrid, la cual gestiona los planes de formación y evaluación juntamente con la Dirección de Calidad de la unidad.

5. Resultados a las proposiciones

En cuanto a la *proposición 1*: la evidencia generada en este trabajo sugiere que las políticas de recursos humanos deben ser coherentes e influir en las decisiones estratégicas tal y como ha argumentado un gran número de investigadores (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Menguzato y Renau, 1991; Finkelstein y Hambrick, 1995; Becker y Gedrhart, 1996). Lo más novedoso es la observación de cómo entre los directivos se ha generalizado la importancia y relevancia que le dan a este tema, y periódicamente evalúan recursos disponibles, que les permitan generar capacidades y ventajas competitivas sostenibles.

Cabe señalar que en todos los casos analizados, el recurso humano se considera activo fundamental de la empresa y se apoya en éste para la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Existe una pequeña divergencia en cuanto al planteamiento⁵¹ de la Dirección de Recursos Humanos entre cinco de los casos analizados (entidad financiera, aseo, educación y las empresas sanitarias) Vs. (las dos patronales la metalmecánica y la de la carpintería); podemos decir que esto se debe al tamaño de la empresa y la manera como se gestionan los recursos humanos. Mientras que en los cinco casos analizados le dan mayor importancia al vínculo entre el trabajador y sus resultados, y se diseñan políticas de recursos humanos que son coherentes entre ellas mismas y con los objetivos estratégicos, en el caso de la empresa metalmecánica y la de la carpintería se gestionan los recursos humanos de manera tradicional, basándose en el control y en desarrollar una serie de tareas para lograr objetivos específicos, problema que se ha detectado y que se piensa corregir a mediano plazo.

Por otra parte, presentan un alto grado de influencia de las políticas de recursos humanos sobre la estrategia global de la empresa. Por lo que podemos decir, como hemos indicado en la proposición 1, que las po-

⁵¹ El replanteamiento de la dirección de personal que pasa de la clásica consideración de las personas como un proceso caracterizado por su fácil sustituibilidad y vinculado rigurosamente a determinados procesos a la consideración del personal como aptos de activar recursos que constituyen capacidades y que pueden ser puestos a disposición de la empresa, en un contexto determinado.

líticas de recursos humanos y las decisiones estratégicas tienen una influencia bidireccional y dinámica en empresas de servicios dedicadas a nuevas tecnologías e innovación constante. Y desde la Dirección de Recursos Humanos se intenta crear un contexto organizativo adecuado y unas políticas coherentes con la estrategia de la organización, y se tienen en cuenta la innovación y las nuevas tecnologías a largo plazo.

En cuanto a la *proposición 2*: en el caso de las empresas estudiadas que implementan Gestión por Competencias, éstas utilizan la formación para alinear a los empleados a los requerimientos necesarios.

Aunque todas las instituciones coincidieron en referirse a que la formación es el medio necesario para poder tener la movilidad que la dinámica del sector lleva implícita, los resultados alcanzados por el hospital público no corresponden a lo esperado.

Y en los cuatro casos (grupo metalmecánica, aseo, educación, carpintería) que no implementan sistema por competencias, igualmente utilizan la formación para poder mantener empleados capaces de atender las necesidades de los clientes, que cada vez más son cambiantes y puntuales.

Podemos decir que las empresas de servicios que implementan en nuevas tecnologías requieren empleados flexibles; por ello consideran en la formulación de sus estrategias como referente la formación para el desarrollo de competencias y nuevos conocimientos.

En cuanto a la *proposición 3*: encontramos que ninguna de las empresas implementa sistema de recompensas variables.

Valdría la pena revisar más a fondo este tema porque la literatura hace referencia a que en empresas dedicadas que implementan nuevas tecnologías, el sistema de recompensas por desempeño se convierte en pieza clave para incentivar la creatividad y que las empresas hacen uso de ésta con ese fin.

Aunque los directivos entrevistados están de acuerdo en que un sistema de recompensas bien diseñado está lejos de lo que la persona “ha hecho”

(enfoque tradicional), y más cerca de lo que las personas “son capaces de hacer” y que valore la polivalencia y la adaptabilidad de los empleados a nuevas condiciones y exigencias de trabajo, esto aún no se ha implementado. Por ello, podemos decir que la proposición en los casos estudiados no se corresponde con el criterio generalmente aceptado sobre el efecto incentivador y de control de la parte variable de los salarios.

En cuanto a la *proposición 4*: en lo que respecta al liderazgo, sólo en dos de las empresas (sector financiero y sector sanitario privado) se desarrolla de manera formal, en las otras no existen mecanismos formales que permitan desarrollarlo. Pero valdría la pena desarrollarlo, sobre todo un liderazgo en el que prevalezca la participación, el compromiso y la perseverancia.

La evidencia de los casos indica que el liderazgo está desarrollado sobre todo a nivel de dirección, aunque en algunas de las instituciones los mandos medios poseen un alto nivel. En la institución sanitaria privada existe una cultura de participación, en la cual la figura del líder es fundamental para que la comunicación fluya correctamente, sobre todo porque muchos de los procedimientos y actividades son dirigidos desde la Central de Madrid. Por otra parte, en los demás casos el liderazgo se desarrolla solamente a nivel de dirección y poco formalizado.

En cuanto a la *proposición 5*: en los casos analizados se observa también que el trabajo en equipo se utiliza como un facilitador para generar conocimiento, nuevas ideas e intercambiar ideas; además está bien desarrollado y se percibe como una herramienta esencial para la generación de nuevas tecnologías e innovaciones⁵². Pero el hecho de que éste se implante no es garantía suficiente para que se tengan los resultados esperados; se requiere que esté bien estructurado, que se conozca bien por qué se hace, cómo se hace, éxitos, errores, fracasos, etc.

El trabajo en equipo permite generar conocimiento, y como dice Alegre y Lapiedra (2005), “las diferencias en los resultados empresariales

⁵² Estas observaciones son coherentes con los planteamientos de Prahalad y Hamel (1990), Grant (1996) y Von Krogh (1998).

son consecuencia de la posesión de diferentes bases de conocimiento y diferentes capacidades sobre desarrollo y aplicación de conocimiento”; éstas, combinadas adecuadamente en equipos o grupos semiautónomos, darán excelentes resultados.

Cabe señalar que en los casos estudiados las empresas utilizan el trabajo en equipo para crear nuevo conocimiento y generar nuevas ideas, pero no existe un procedimiento formal que permita socializar ese conocimiento y a la empresa apropiarse de éste para convertirlo en conocimiento organizativo. Lo anterior coincidiría con la afirmación de Pentland y Rueter (1994), quienes sugieren que la empresa convierte los recursos en capacidades cuando es capaz de socializar los conocimientos y las habilidades de las personas y de convertirlas en rutinas organizativas o prácticas propias, incorporando así, progresivamente, el producto de la experiencia, tanto profesional como de gestión.

En cuanto a la *proposición 6*: por último, hemos planteado la relación de la comunicación con la elaboración de la estrategia global de la empresa, que a nuestro juicio constituyen elementos esenciales para desarrollar nuevas tecnologías e innovación. La evidencia obtenida en el estudio de caso realizados destaca una fuerte relación entre la comunicación, la innovación y el servicio.

En algunos casos hemos encontrado fallos en los canales de comunicación que impiden que la información llegue a todos los empleados. Las direcciones de recursos humanos de estas instituciones reconocen que estos fallos rompen con la dinámica del proceso de la comunicación y que, por lo tanto, deben ser subsanados cuanto antes, pues interfieren negativamente en los procesos y actividades de trabajo de las organizaciones.

CONCLUSIONES

En esta investigación hemos analizado los factores determinantes de la gestión de las políticas de recursos humanos en la implantación y desarrollo de nuevas tecnologías en el sector servicios, durante la elaboración de las estrategias generales de las empresas.

Así pues, hemos realizado una exposición de un marco teórico preliminar en el que se han presentado las principales aportaciones sobre la importancia del tema, poniendo especial interés en la práctica de la gestión de competencias, y hemos llegado a las siguientes conclusiones:

En lo que respecta a la influencia que ejerce la Dirección de Recursos Humanos para favorecer y desarrollar la orientación hacia la innovación en el sector servicios, se ha verificado una influencia directa y significativa en el grupo de empresas estudiadas.

Es claro que aún en las empresas estudiadas, en las que se implementa la Gestión por Competencias, el conocimiento es una competencia que no se desarrolla plenamente y que en los otros casos hasta permanece muy a la sombra. Los empleados de estas empresas manejan mucha información y conocimientos que son fruto de la experiencia y del *know-how*; por ello, las empresas deben intentar crear una memoria corporativa tal que les permita capturar ese conocimiento y llevarlo al nivel organizativo. Para que en un futuro que se necesite hacer uso de este se encuentre a disposición de cualquier miembro de la organización.

Es evidente que en todas las empresas estudiadas se requieren empleados polivalentes, dado que las demandas de sus productos y servicios no son constantes; requieren mucha flexibilidad para poder ajustarse a las demandas o a los picos en la demanda que son imprevisibles. Y requieren de sus directivos que involucren dos términos fundamentales, *implicar o comprometer*. En todas las empresas estudiadas encontramos que de manera previamente establecida y coordinada o ya sea de manera un poco más improvisada, se trabaja en tener empleados polivalentes⁵³ para poder hacer frente a la competencia, que es muy fuerte, aguda, y este tipo de mecanismo les permite flexibilizarse.

Respecto a las variables organizativas que favorecen o dificultan la implementación de nuevas tecnologías, las variables seleccionadas por nosotros

⁵³ En el caso de la empresa del sector financiero y de la del sector sanitario privada, se trabaja la polivalencia de manera previamente establecida.

en el marco teórico no disfrutaban de la misma percepción e importancia por parte de los miembros de las empresas estudiadas.

En el caso del liderazgo, se encuentra de una manera suavemente desequilibrado, se presenta de una forma mucho menos relevante de como se muestra en la literatura revisada. A nuestro juicio, el liderazgo es muy importante porque los líderes pueden contribuir con la flexibilidad que requieren las empresas; motivando a los empleados se pueden reducir los índices de absentismo.

De la misma manera que el liderazgo, a nuestro juicio, el conocimiento constituye un vínculo muy importante entre la Gestión por Competencias y las ventajas competitivas sostenibles, y por ello los directores de recursos humanos deberían darles mayor relevancia a la hora de formular la estrategia.

El estudio también nos lleva a plantear que existen muchas diferencias entre los sectores públicos y privados, sobre todo en los modelos adoptados de gestión. Las instituciones públicas estudiadas continúan siendo muy burocratizadas y con una autonomía de gestión muy pobre, aunque en determinadas políticas poseen alguna libertad.

Futuras líneas de investigación

Debido al potencial que muestra la gestión de los recursos humanos, podría estudiarse la relación de esta área con otras, por ejemplo, con la gestión del conocimiento o con la gestión de las competencias. Los resultados podrían ser interesantes, dado que pueden explicar cómo la Dirección de Recursos Humanos contribuye a la creación y difusión del conocimiento o al manejo de competencias en la organización. Teniendo en cuenta que en los resultados de la investigación encontramos que la Gestión por Competencias y la Gestión del Conocimiento son temas novedosos y dispersos que aún mantienen factores esenciales a la sombra.

Referencias

- Adebowdw, A. (1992). "Team skills development: An experience-based framework for management training". *Journal of European Industrial Training*, 6 (Iss.1), p. 10.
- Alegre, J. & Lapiedra, R. (2005). "Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas." *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 23, 117-138.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). "Strategic assets organizational Rent". *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Arthur, J.B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, 37 (Iss. 3); p. 670.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barczac, G. y Wilemon, D. (2001). "Factors influencing product development team satisfaction", *European Journal of Innovation Management*, 4, Iss.1.
- Baron, J. N. & Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. Nueva York: John Wiley.
- Bassi, L., Ludwid, J., McMurrer, D. & Van Buren, M. (2002). "Profiting from learning: Firm-level effects of training investments and market implications" *Singapore Management Review*, 24 (Iss. 3), p. 61.
- Becker, B., Huselid, P., Pickus, P. & Spratt, M. (1997). "HR as a source of shareholder value: research and recommendations". *Human Resource Management*, 36 (Iss. 1), 39.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996): The impact of the human direction of resource on the organizational yield: the progress and the possibilities. *Academy of Management Journal*, 39, 779-802.
- Bollinger, A. S. & Smith, R. D. (2001). "Managing organizational knowledge as a strategic asset", *Journal of Knowledge Management*, 5 (Iss. 1), 8.
- Bonache, A. & Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de personas*. Prantice- Hall.
- Boyd, B. & Salamin, A. (2001). "Strategic reward systems: A contingency model of pay system design". *Strategic Management Journal*, 22 (Iss. 8), 777.
- Byrne, Z. S. & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.). *Justice in the workplace* (pp. 3-26). Mahway, NJ: Erlbaum.
- Carlson, D., Boremon, D., Kacmar, M., Wright, P. & McMahan, G. (2000). "Training motivation in organization: An analisis of individua level antecedents". *Journal of Management Issues*, 12 (Iss.3), p. 271.
- Claver, E, Gascó, J.L. & Llopis, J. (2001). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Civitas.

- Coombs, G. Jr. & Gómez - Mejía, L. (1991). "Cross functional pay strategies in high technology firms", *Compensation and Benefits Review*, 23 (Iss.5), 40.
- Davis, J.G.; Subrahmanian, E. & Westerberg, A. (2005). "The 'global' and the 'local' in knowledge management", *Journal of Knowledge Management*. Kempston, 9 (Iss 1), 101.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39 (Iss. 4), 802.
- Dolan, Cabrera, Jackson & Schuler (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: McGrawHill.
- Eisenhardt, K.M. (1989): "Building theories from case study research". *The Academy of Management Review*, 4 (Iss. 4), 532.
- Facteau, J., Dobbins, G., Russell, J., Ladd, R. & Kudis, Ch. (1995). "The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer", *Journal of Management*, 21 (Iss. 1), p. 1.
- Fahy, J. (2000): "The resource based view of the firm: Some stumbling competitive advantage". *Journal of European Industrial Training*, 24 (Iss.3), 94-104.
- Fernández, E. & Fernández, Z. (1988). *Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología*. Barcelona: Ariel.
- Fernández, R., Balbestre, F., Canet, M.T., Redondo, A & Revuelto, L. (1998). *Organización y Métodos de Trabajo. Dirección de la producción y recursos humanos*. Madrid: Civitas.
- Fernández-Ríos, M. & Sánchez, J. (1997). *Manual de Prácticas de psicología Organizacional*. Salamanca: Amarú Ediciones.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. (1995). "The Effects of Ownership Structure on Conditions at the Top: the case of ceo". *Strategic Management Journal*, 16, 175.
- Gerhart, B. & Milkovich, G. (1990). "Organizational differences in managerial compensation and financial performance". *Academy of Management Journal*, 33, 663-691.
- Gibson, S. (2004). "Social learning (cognitive) theory and implications for human resource development", *Advances in Developing Human Resource*, 6 (Iss.2), 193.
- Gómez- Mejía, L.R. (1992). "Diversification, compensation strategy and firm performance". *Strategic Management Journal*, 13, 121-134.
- Gómez-Mejía, L.R. & Balkin, D.B. (1992). "The determinants of faculty pay: An agency theory perspective". *Academy of Management Journal*, 35 (6), 1-36.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson - Prentice - Hall.
- Gómez-Mejía, L.R. & Saura, M.D. (1996). "Los sistemas de remuneración basados en el desempeño para el caso de las empresas de alta Tecnología". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), 181-196.

- Grant, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Concepto de técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Heskett, J. L. & Schlesinger, L. A. (1997). "Leading the high-capability organization: Challenges for the twenty-first". *Human Resource Management*, 36 (Iss 1), 105-113.
- Hitt, M. & Ireland, D. (2002). "The essence of strategic leadership: Managing human and social capital", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (Iss 1), p. 3.
- Huselid, M., Jackson, S. & Schuler, R. (1997). "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance". *Academy of Management Journal*, 40 (Iss. 1); p. 171.
- Kerr, J. (1985). "Diversification strategies and managerial rewards: An empirical study". *Academy of Management Journal*, 28 (Iss.1) p. 155.
- Kerr, J. & Bettis, R. (1987). "Boards of directors, top management compensation, and shareholder returns". *Academy of Management Journal*, 30 (Iss. 4); p. 645.
- Laursen, K & Foss, N. J. (2003). "New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance". *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263.
- Larrazá, M. (2002). "La evaluación del rendimiento". En J. Bonache y A. Cabrera. *Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Pearson Educación.
- Le Boterf, G. (2000): *Ingeniería de las Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lee, H. W. (2005): "The Factors Influencing Expatriates". *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 2, 273.
- Loewe, P. & Dominiqui, J. (2006). "Overcoming the barriers to effective innovation". *Strategy & Leadership*. Chicago, 34 (Iss. 1), p. 24.
- Marks, M., Mathiew, J. & Zaccaro, S. (2001). "A temporally based framework and taxonomy of team processes ". *Academy of Management Review*, 26 (Iss. 3), 356.
- Menguzzato, M. & Renau, J.J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Barcelona: Ariel.
- Min-Huei, C. (2004). A Study to Improve Organizational Performance: A View from SHRM. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 2 (1), 289.
- Mintzberg, H. (1983). *La Naturaleza del Trabajo Directivo*. Barcelona: Ariel.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Parellada, M., Sáez, F., Sanromá, E. & Torres, C. (1999). *La formación continúa en las empresas españolas y el papel de las universidades*. Madrid: Civitas.

- Pentland, B.T. & Reuter, H.H. (1994). "Organizational routines as grammars of action". *Administrative Science Quarterly*, 39, 484-510.
- Peris, F., & Herrera J. (1998). "Diseño de organizaciones en las nuevas formas organizativas y sus implicaciones en los recursos humanos de la empresa". *Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 7 (3), 99-120.
- Perís, F.; Peris-Ortiz, M. & Rueda, C. (2003). "Economía de las organizaciones y aportaciones de ordenación de incentivos a la función de recursos humanos". *Arxius de Ciències Socials*, 8.
- Pla, B.J. & León, D.F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Educación.
- Prahalad, K. & Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Pucik, V. (1988). "Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda". *Human Resource Management*, 27 (1), 77-93.
- Safón, V. (2000). *La flexibilidad de la empresa: Teoría, cuantificación y práctica*. Valencia: Promolibro.
- Sarin, S. & Mahajan, V. (2001). "The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams". *Journal of marketing*, 65 (2), 35-53.
- Saura, M. D. & Gómez-Mejía, L. (1997). "The effectiveness of organization - Wide compensation strategies in technology intensive firms". *Journal of High Technology Management Research*, 8 (Iss. 2); p. 301.
- Shuler, R. & Jackson, S. (1987). "Linking competitive strategies with human resource management practices". *The Academy of Management Executive*, 1 (Iss.3), 207-219.
- Schwoerer, C.E., May, D.R., Hollensbe, E.C. & Mencl, J. (2005). "General and specific self - efficacy in the context of a training intervention to enhance performance expectancy", *Human Resource Development Quarterly*, 16, Iss. 1), p. 111.
- Slater, S.F. & Naver, J.C. (1995). "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*, 59 (Iss.3), p. 63.
- Stewart, G. (2006). "A meta analytic review of relationships between team design features and team performance". *Journal of Management*, 32 (Iss. 1).
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tippins, M. & Sohi, R. (2003). "It Competency and firm performance: Is organizational learning".
- Tossi, H, Jr. & Gómez-Mejía, L. (1989). "The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory". *Administrative Science Quarterly*, 34 (Iss.2), p. 169.

- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40 (3), 133-153.
- Warren ,V. (1997). "Learders of leaders". *Executive Excellence*, 14 (Iss. 9), 3.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5, 171.
- Wright, P., Smart, D. & McMahan, G. (1995). "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams". *Academy of Management Journal*, 38 (Iss.4); pp. 1052.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and methods*, second edition. Sage
- Yong, M. & Post, J.E. (1993). Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees. *Organizational Dynamics*, 22.
- Young, M. & Snell, S. (1996). "Human resource management manufacturing strategy and firm performance". *Academy of management Journal*, 39, 836 - 866.
- Zeffane, R. (1996). "Dynamics of strategic change: Critical issues in fostering positive organizational change". *Leadership & Organizational Development Journal*, 17 (Iss.7), 36-43.

Copyright of *Pensamiento & Gestión* is the property of Fundacion Universidad del Norte and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.