

La dirección de recursos humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo

Un análisis cualitativo y cuantitativo

Mildred Domínguez Santiago*
Rafael Fernández Guerrero**

Recibido: julio de 2009. Aceptado: octubre de 2009

RESUMEN

En el mundo global ya es conocida la importancia que ha adquirido la gestión de los recursos humanos para sostener la productividad y la competitividad empresarial, fundamentadas principalmente en la integración de la estrategia corporativa, de recursos humanos, tecnológica, etc. Esta comunicación pretende resaltar el protagonismo que juega la gestión de la dirección de recursos humanos en la organización de cara al proceso de mejora tecnológica e innovación, estableciendo para ello una vinculación de la estrategia empresarial con la estrategia de recursos humanos. Se realizó para tal fin un estudio cualitativo y cuantitativo en la comunidad valenciana, permitiendo destacar los componentes clave que evidencian el desempeño efectivo.

Palabras clave: nuevas tecnologías, conocimiento, recursos humanos y estrategias.

Para citar este artículo: Domínguez, M. y Fernández, R. (2010), "La dirección de recursos humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo. Un análisis cualitativo y cuantitativo". En *Universidad y Empresa*, 18: 11-49.

* Ingeniera electricista, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, 1997. Doctora en Dirección de Empresas, Universidad de Valencia, España, 2007. Profesora tiempo completo del Departamento de Ingeniería Industrial y coordinadora de la especialización en gestión de producción y operaciones, Universidad del Norte, Colombia. Contacto: Mildred@uninorte.edu.co.

** Licenciado en Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales, Universidad de Valencia, España, 1976. Doctor en Economía, Universidad de Valencia, España, 2001. Profesor Catedrático EU y director del departamento de dirección de empresas de la Universidad de Valencia, España. Contacto: rafael.fernandez@uv.es.

ABSTRACT

In this global world the importance human resource management has acquired in order to sustain productivity and business competitiveness, based mainly on the integration of corporate strategy, human resources, technology, etc., is well known.

This communication seeks to highlight the role played by Human Resources Management in the organization for the process of technological upgrading and innovation, establishing a link between business and Human Resources strategies. For this reason a qualitative and quantitative study in Valencia was carried out, highlighting the key components that demonstrate the effective performance.

Keywords: new technologies, knowledge, resources and 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 y las relaciones interpersonales, y por consiguiente también trae 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 recurso humano”, y buscar que este recurso no sólo consiga activar el resto de recursos en la organización, sino que también los integre y movi-

lice de manera óptima en torno a los objetivos de la empresa. Como dicen Becker *et al.* (1997), los rasgos esenciales de los sistemas estratégicos de dirección de recursos humanos es que están relacionados con 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 para 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 de esta manera poder conseguir relaciones a largo plazo.

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

Nos proponemos en este trabajo 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.

Con este fin, tras este primer capítulo introductorio, en el segundo abordamos la construcción de un **marco teórico** que sustenta el estudio empírico desarrollado, apoyado en una revisión de literatura relevante en el campo de los recursos humanos que nos ocupa (políticas de recursos humanos y gestión por competencias). El tercer capítulo presenta y desarrolla el **diseño de la**

investigación empírica tanto para la investigación cualitativa como cuantitativa. El capítulo cuatro, el **análisis de casos** de manera individual y sus respectivos resultados. El capítulo cinco, el análisis estadístico de los resultados obtenidos en la encuesta, y el seis, dedicado a las **conclusiones y futuras líneas de investigación**, cierran el trabajo, ofreciendo una descripción y una reflexión inicial en torno a las conclusiones obtenidas. Esperamos abordar en próximos trabajos un estudio con una muestra más amplia que permita extender nuestros hallazgos tanto a otras empresas del sector seleccionado como a otros sectores de actividad.

2. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

Los expertos en el área del *management*, al igual que los investigadores, coinciden en afirmar que los recursos humanos¹ contienen recursos intangibles que pueden marcar grandes diferencias en las organizaciones ya que de ellos provienen los conocimientos, las habilidades y las destrezas que combinadas con los demás recursos tangibles e intangibles generan ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, autores

¹ Aunque el capital intelectual puede ser invisible, las fuentes de este capital no. Ellas son encontradas 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).

como Barney (1991), Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997), y 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, aun manteniendo su vital importancia, se ven superados, en cuanto a peso específico relativo a los efectos de capacidad de competir, 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. Los recursos humanos contienen 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 tener ciertas características² expuestas 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 con 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 guarde relación con las demás, que 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 motivar a los empleados, crear canales de comunicación óptimos, estimular el trabajo en equipo por medio de la participación, confianza y recompensas, y ayudar a crear un clima que favorezca la innovación³ y la creación de capacidades organizativas.

² Características como: escasez, transferibilidad, imitabilidad, sustituibilidad, apropiabilidad, durabilidad, relevancia y complementariedad.

³ 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).

Como hemos visto, los recursos financieros, tecnológicos, etc., por sí solos no pueden generar ventajas competitivas,⁴ por lo que los recursos humanos se vuelven esenciales para las organizaciones, pues en ellos residen los conocimientos y son los que tienen la capacidad de poder gestionar los recursos de los que se disponen. Llevado esto 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 podrá 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 adecúen a su perfil (Min-Huei, 2004; Lee, 2005). En este mismo sentido, Laursen y Foss (2003) dicen 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*

gicas en empresas 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, los estilos de dirección, la cultura y el ambiente de la organización, el sistema de trabajo y las políticas de los recursos humanos.

En este mismo sentido, podemos decir que desde la dirección de recursos humanos se puede ayudar a construir una cultura de innovación que permita formas de adquirir, difundir, crear y transferir conocimiento de manera individual y colectiva, y se pueden potenciar empleados creativos, proactivos, polivalentes, capaces de generar nuevas ideas, compartir conocimiento, buscar sinergias 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 y evaluar los recursos de los que se dispone para la consecución de estos objetivos.
- Ayudar a crear una cultura que permita reconocer la innovación

⁴ Por la facilidad de ser copiados o imitados.

como un proceso dinámico, constante, que requiere de una constante evaluación de los recursos disponibles. Esto se logra admitiendo los errores como parte del proceso y potenciando los comportamientos generadores de éxito.

- Establecer un sistema de recompensas 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 son propensas a tener las siguientes características:

- Trabajos que requieren interacción próxima y coordinación entre grupos de individuos.
- Evaluación del rendimiento que refleja los logros obtenidos a largo plazo.
- Trabajos que les permiten a los empleados desarrollar habilida-

des que pueden usarse en otras posiciones de la empresa.

- Sistemas de compensación que dan énfasis a la equidad interna.
- Proporción del salario que les permite a los empleados ser accionistas y tener más libertad de escoger la mezcla de sus componentes salariales.
- Carrera extensa que refuerza 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 y que contribuye al buen desempeño de éstas. Por un lado tiene que ayudar a crear criterios de gestión para desempeñar funciones relacionadas con reclutamiento y selección de personal, contratación, planificación y gestión de carrera, sistemas de compensación, capacitación y 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 requere-

rimientos productivos. Es aquí donde las nuevas demandas desafían la dirección de recursos humanos de manera heterogénea y compleja. Por ello la dirección de recursos humanos 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 prácticas e iniciativas que inspiren actividades innovadoras, fortalezcan la participación, fomenten cambios, intercambios y transferencias de información de manera oportuna y efectiva y, como proponen Miles y Snow (1984), debe 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 su importancia. Quizá una de las razones más relevantes es la búsqueda de mejora continua y la previsión de 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 inver-

siones 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 a través de ésta generar competencias e incrementar el conocimiento de los trabajadores. En este sentido, Pucik (1988) afirma que los planes de formación deben ser desarrollados para preparar a los empleados para ocupar con eficacia los cargos de la organización, y deben ser utilizados para estimular los procesos de aprendizaje entre los empleados de la organización.

La formación ha pasado de ser un costo a minimizar a transformarse en un recurso a optimizar y en una fuente de generación de valor para las organizaciones (Becker y Gerhart, 1996). Desde la década pasada ha existido una proliferación de trabajos que asocian la formación y la mejora en los resultados que se obtienen a partir de ella, entre los que podemos citar los de 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 sus costos.

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 lograrla 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 productos 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 la ampliación del conocimiento y la experiencia. Como dicen Peris y Herrera (1998), la empresa debería buscar en sus políticas de captación, externa e interna, personas con preparación y con actitud positiva ante el aprendizaje, tolerantes ante la incertidumbre y el cambio, y con

deseos de crecimiento personal y profesional. Sobre esas características deberían trabajar las medidas de motivación,⁵ buscando asociar el crecimiento personal al éxito organizativo.

Sin embargo, para diseñar planes de formación, uno de los pocos mecanismos que pueden proporcionar flexibilidad⁶ y polivalencia⁷ a las organizaciones, se requieren inversiones, sobre todo a largo plazo. Fahy (2000) sugiere que invertir en el recurso humano es una de las formas de lograr inimitabilidad, y que 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 motivados⁸ a participar en programas de formación y a transferir las destrezas adquiridas en la formación.

Para las empresas que trabajan en nuevas tecnologías es difícil encontrar empleados ya formados que se adapten a sus requerimientos, por lo que, implementando un sistema de for-

⁵ Las personas motivadas ven en la formación un desafío a vencer, una oportunidad de avanzar en sus destrezas o en el desarrollo de su carrera (Carlson *et al.*, 2000).

⁶ La flexibilidad de la empresa se concibe como la capacidad de hacer frente al cambio (Safón, 2000).

⁷ La polivalencia es entendida como la capacidad para asumir funciones diferentes en un mismo ámbito de conocimiento.

⁸ La motivación es muy importante en los procesos de formación ya que si los individuos están motivados tendrán esfuerzos, expectativas y metas que contribuyan al propósito de la formación (Schwoerer *et al.*, 2005).

mación 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 se podría ayudar a que adquiera y desarrolle las que la empresa necesite.

Esto nos lleva a la **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.*

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 constituyen un papel fundamental en las organizaciones, ya que son una de las principales herramientas para atraer y retener buenos empleados, conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de los objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles (Boyd y Salamin, 2001; Larraza, 2002).

No obstante, es de destacar que los sistemas de incentivos están estrechamente relacionados con el de-

sempño 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 adecúe 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 es que las políticas y procedimientos de remuneración deben estar alineados⁹ con la estrategia global de la empresa y con la de las diferentes áreas funcionales.

En el caso de las empresas que implementan nuevas tecnologías 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 este sea un aspecto que genera costos adicionales. En un estudio realizado por Saura y Gómez-Mejía (1997) en 173 empresas, los resultados indicaron que las estrategias de recompensas son apropiadas en las empresas de alta tecnología.

⁹ 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).

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 de remuneración tradicional haya perdido importancia, a la vez que ha ido ganando peso una visión más flexible del sistema retributivo, donde la tendencia ha sido diseñar sistemas de retribución basados en el desempeño¹⁰ y adaptados a las necesidades idiosincráticas 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 dicen 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 satisfaccio-

nes mayores. 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 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 a atraer y retener buenos empleados.*

Autores como Kerr (1985), Kerr y Bettis (1987), Gerhart y Milkovich (1990), Gómez-Mejía y Balkin (1992) y Brian y Salamin (2001) han tratado de verificar si el rendimiento empresarial está vinculado a la retribución del directivo o si por el contrario está vinculado a 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 han realizado en Estados Unidos y luego esos resultados se han intentado generalizar a nivel mundial (Boyd y Salamin, 2001).

¹⁰ Desempeño en términos de eficiencia productiva sostenida.

Aceptando una clasificación de dos tipos de recompensas, las monetarias o extrínsecas y las no monetarias o intrínsecas,¹¹ ambas igualmente importantes, podemos afirmar que no existe una estructura de incentivos ideal, por lo que cada empresa debe crear la propia de acuerdo a 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 la formalización, la centralización, etc., que se encuentran presentes en cada uno de los diferentes tipos de trabajo,¹² para así adoptar las políticas de recursos humanos y las complementarias cuando sean requeridas. Todo esto 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 el presente todas las organizaciones están en una bús-

queda constante de la ventaja competitiva, para lo que requieren de la dirección y el liderazgo, que se convierten en elementos fundamentales 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, que se vuelve una fuente esencial para la construcción de la estrategia general. Según Mintzberg (1983), los líderes en la organización tienen 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 ha

¹¹ Por otra parte la motivación intrínseca, en la medida en que exista, es la expresión de la forma en que ha sido dirigida y diseñada la organización y de cómo esto genera una historia, unas creencias y unas formas de comportamiento. Si la motivación intrínseca existe, está arraigada en la trayectoria de la empresa y 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 (Peris, Peris-Ortiz y Rueda, 2003).

¹² Peris 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.

llevado a las organizaciones 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 de las estrategias financieras, buscar nuevos mercados e internacionalizar sus productos o servicios, entre otros, pero para realizar estos cambios se requiere de los recursos humanos, 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, a adaptarlos a la nueva cultura, porque el cambio también incorpora resistencia e incertidumbre.

Lo importante es que el liderazgo es fundamental para afrontar cambios en una organización, porque se necesita a alguien que propicie, concienzue 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, en las empresas que están constantemente innovando¹³ para adaptarse a las necesidades de los clientes, el papel del líder es fundamental para generar motivación por el trabajo en equipo, transferir conocimiento, ayudar a difundir los objetivos, por muy complejos que sean, en un lenguaje sencillo; a proponer soluciones, y a desarrollar las capacidades de sus seguidores (Warren, 1997; Byrne y Cropanzano, 2001).

El liderazgo ha pasado a 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 como, por ejemplo, la comunicación, pues para que todos los miembros sientan un motivo para trabajar con entusiasmo, y dirijan en el mismo sentido sus

¹³ Las empresas que están innovando constantemente necesitan un enfoque sistemático 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).

esfuerzos, se necesita a 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, y es a su vez el modelador y defensor de la cultura de la organización.

Igualmente 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 sus miembros. En este contexto, Hitt e Ireland (2002) consideran que los líderes¹⁴ estratégicos deben construir relaciones eficaces con el equipo y crear una cultura de confianza entre todos los miembros, incluido el líder.

Así, uno de los modelos de liderazgo más conocidos y utilizados por los directivos es el *liderazgo situacional* de Hersey y Blanchard¹⁵ (1981). Este modelo define cuatro estilos (dirigir, persuadir, participar y delegar) a partir de la combinación de dos dimensiones: el comportamiento orientado a la tarea y el comportamiento orientado a las relaciones.

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 facilitan la participación de los miembros de la organización.*

Por otra parte, también hay que destacar la evidencia empírica del impacto positivo del trabajo en equipo, la creación de conocimiento y el desarrollo de competencias sobre los resultados de la innovación. A pesar de que el trabajo en equipo es una opción muy atractiva, a muchas organizaciones les es difícil crear equipos eficaces¹⁶ (Barczac y Wilemon, 2001). La tarea es crítica,

¹⁴ Es muy importante aclarar que los líderes no deben intentar hacer las actividades de los miembros del equipo sino ayudar a facilitarlas (Hitt e Ireland, 2002).

¹⁵ Modelo que fue extraído de Fernández-Ríos y Sánchez (1997).

¹⁶ La eficacia del equipo depende del ambiente (características de la industria, turbulencia), factores de diseño (composición, características de tareas), procesos internos y externos (comunicación, conflictos) y características psicosociales (normas, modelos mentales compartidos) (Stewart, 2006).

hay que buscar la efectividad del equipo y esta búsqueda depende en gran medida 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. Tanto, que 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 se convierte en una de las herramientas clave para las empresas del sector tecnológico, ya que de la constante interacción de sus miembros se puede trabajar la innovación, aunque en algunos casos llegue a representar costos 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, y 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 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 desempeña el liderazgo, ya que puede ayudar a optimizar las fortalezas y disminuir las debilidades de los miembros del equipo, además de que 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.

El trabajo en equipo es esencial para el éxito, pero requiere de cooperación, entrenamiento, buena voluntad para aceptar los riesgos personales y cambiar los objetivos personales por 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 que pueden recrear el mundo de acuerdo con sus propias perspectivas.

Otro elemento que queremos mencionar es la comunicación, ya que para lograr el éxito en cualquier proceso de gestión¹⁷ 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 que haya canales de comunicación que favorezcan el intercambio de información¹⁸ y que existan incentivos para generar nuevas ideas y para compartirlas.

Por otra parte, la dirección de recursos humanos juega un papel determinante ante el sistema de comunicaciones, porque, de acuerdo a la actitud que asuma, puede favorecer o frenar la transferencia de conocimiento o 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.

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.

¹⁷ 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 empresa.

¹⁸ Muchos investigadores están de acuerdo en que la habilidad de manejar de manera eficaz la información dentro de la empresa puede ayudar a proveer bases para obtener ventajas competitivas (Tippins y Sohi, 2003).

Por otra parte, la carencia de canales de comunicación o su subutilización pueden 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, la cooperación, la participación, lo cual contribuirá a lograr los objetivos organizativos y la eficacia de la gestión¹⁹ 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 las que sólo acceden empleados de la empresa), herramientas de trabajo en grupo (*groupware*), etc. Estas tecnologías juegan un papel muy importante en el manejo y la distribución de la información. Es entonces importante crear una plataforma de comunicación que interconecte a todos los miembros de la organización. Esto, aparte 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, vital en una organización 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 de 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 los 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 y la cultura y en un pilar esencial de cualquier proceso de gestión.

¹⁹ 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).

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

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. (2) Establecer las variables organizativas que desde la dirección de recursos humanos de proteger los recursos valiosos permiten o facilitan incrementos en innovación y mejoras en tecnologías como elementos fundamentales de la estrategia.

Para lograr estos objetivos realizamos primero una investigación

cualitativa²⁰ y posteriormente desarrollamos un cuestionario para la investigación cuantitativa, que cuenta con una base muy sólida: por una parte, cuenta con el marco teórico que se realizó a partir de la literatura existente y, por otra parte, con el conocimiento y la experiencia adquirida a partir de la investigación cualitativa.

Para seleccionar a las empresas tuvimos en cuenta los siguientes criterios²¹ de selección: que implementen de manera sistemática nuevas tecnologías e innovación, que tengan departamento de recursos humanos²² y que posean experiencia en el desarrollo de nuevas tecnologías y antigüedad en el mercado.

Para la investigación cualitativa se seleccionaron cinco casos que describimos a continuación:

Una empresa del sector financiero: 1634 empleados en la comunidad valenciana y una red de 446 oficinas.

Una empresa del sector automotriz: 6500 empleados aproximada-

²⁰ Autores como Eisenhardt (1989) y Yin (1994) definen el estudio de casos como una estrategia de investigación que ayuda a comprender con profundidad las dinámicas presentes dentro de escenarios individuales y a comprender nuevos conceptos y relaciones dentro de esta fase de estudio.

²¹ Criterios que se consideraron también en la investigación cuantitativa, buscando siempre la continuidad y la homogeneidad del estudio.

²² Las empresas que siguen desarrollando nuevas tecnologías requieren de políticas específicas de formación, retribución, reclutamiento, selección, etc., que les permitan generar competencias para poder incorporar y manejar estas nuevas tecnologías.

mente. Tiene previsto ensamblar 400.000 coches al año.

Una empresa del sector de los astilleros: 126 empleados fijos y de 350 a 400 subcontratados.

Una empresa del sector ferroviario: 600 empleados en Valencia.

Una empresa del sector sanitario: cuenta con 1646 empleados aproximadamente y 138 MIR.

Vale la pena aclarar que las entrevistas se realizaron en los lugares de trabajo, lo cual permitió consultar documentos que permiten aclarar las respuestas, conocer las instalaciones y los productos generados. La duración media de cada entrevista fue de 140 minutos.

Para la investigación cuantitativa, el tamaño de la muestra fue de 28 empresas,²³ debido a lo difícil que resultó acceder a las empresas, y más aún a los directores de recursos

humanos, y si a esto le añadimos las condiciones de la selección de la muestra, lo que se hace es reducir el número de empresas. Consideramos esta muestra teniendo en cuenta que este estudio era una continuación del análisis de casos y que nos permitía obtener resultados más generales; cuando se aplicaron las técnicas estadísticas se verificaron criterios para que los resultados tuvieran validez. Con este objetivo, por ejemplo, fueron recodificadas las variables.

Los cuestionarios²⁴ fueron realizados entre el periodo de octubre de 2006 y mayo de 2007 a los directores de recursos humanos de las empresas a las que pudimos acceder. Todos fueron conducidos a través de una relación directa.

4. ANÁLISIS DE CASOS Y RESULTADOS

El primer aspecto que hemos considerado en este análisis se centró en la manera en que las políticas de

²³ Participaron empresas de las asociaciones empresariales (sector metalmecánica y sector de la carpintería y afines), empresas del sector sanitario (una institución privada, una institución público - privada, un hospital público universitario y dos clínicas privadas), una empresa del sector textil, una empresa del sector de la madera, una empresa del sector de la carpintería, una empresa del sector de supermercados, una empresa consultora, una empresa del sector de I+D+i, una empresa consultora de recursos humanos, una empresa del sector de la piscifactoría, empresas de la automoción (una fabricante de coches y otra de suministro y fabricación de componentes), una empresa del sector de la cultura, empresas del sector servicios (financiero, aseo y sindicato), una empresa del sector de la construcción, una empresa del sector químico, una empresa del sector de la educación universitaria, una empresa de la construcción naval y una empresa del sector ferroviario.

²⁴ Para la validez del cuestionario obtuvimos la colaboración de un director de recursos humanos de una de las empresas de servicios participantes en el estudio de casos, de un experto consultor en el tema de la evaluación por competencias y de un experto en estadística.

recursos humanos influyen sobre las decisiones estratégicas.

En los cinco 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 descentralizado.²⁵ Así, para la comunidad valenciana, el jefe de recursos humanos se encarga más del control y evolución de las personas.

Empresa del sector automotriz: la dirección de recursos humanos evalúa sólo los recursos que están relacionados con las personas, pero tiene muy bien estructurados los departamentos que evalúan estos recursos y las capacidades del personal conjuntamente entre jefes y empleados. La preparación y la actitud determinan la clasificación de las prioridades a considerar: seguridad,

calidad, moral, costos, productividad y medio ambiente.²⁶

Empresa del sector de la construcción naval: tiene un comité, encargado de hacer evaluaciones periódicas, integrado por cinco personas: un miembro de los departamentos de producción, la directora general, el director de recursos humanos, un agente social y el *project manager*.

Empresa del sector ferroviario: los recursos se evalúan periódicamente, sobre todo porque se manejan proyectos que requieren mucha tecnología.

Empresa del sector sanitario: posee recursos muy limitados, por lo que tiene que evaluarlos periódicamente para poder obtener el máximo beneficio posible y optimizar sus capacidades. Encamina sus acciones a optimizar la asignación de los recursos y dirigir los esfuerzos de la organización a la resolución de los problemas de salud del ciudadano. Por otra parte, observamos que existe una estrecha relación 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.

²⁵ Hay una descentralización de todas las funciones a las delegaciones territoriales: 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.

²⁶ Así, por ejemplo, producción evalúa instalaciones, ciclos, tiempos, etc.

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

Empresa del sector financiero: mantiene un control sobre las personas, está constantemente evaluando su evolución y las formas en que pueden integrarse a los equipos. Se tienen en cuenta las incidencias personales y existe un plan de formación permanente en el que se dan instrucciones a los directores para que los empleados estén inscritos a cursos y se utiliza una herramienta denominada “Virtaula” (mesa virtual), que ofrece diferentes líneas de formación y un tutor.²⁷ Además, existen planes de formación especial que permiten un año de adaptación a los empleados nuevos.

Empresa del sector del automotriz: las directivas son conscientes de que encontrar empleados ya formados que se adapten a sus requerimientos es muy difícil. Para los empleados existen planes de formación donde la empresa aporta el 50% del tiempo y los empleados el 50% restante. Normalmente existen grupos de 20 personas por las mañanas y 20 por las tardes.

En la actualidad forman anualmente a 50 personas y de esos contratan a 30. Utilizan los planes de formación como un mecanismo intangible de beneficio social ya que están dirigidos a familiares de empleados que ya colaboran con la empresa.

Empresa del sector de los astilleros: viene de un proceso de reducción de plantilla, de externalizar muchos procesos, de utilizar subcontratas, y no se encuentra en proceso de crecimiento. Por ello, su plan de formación anual es para necesidades muy específicas y concretas que permitan actualizar a los empleados en requerimientos muy particulares.²⁸ Los empleados que están en este momento no tienen expectativas de carrera, pero todos han desarrollado la polivalencia, aprovechando las ayudas públicas de los fondos de promoción de empleo.

Empresa del sector ferroviario: como se encuentra en un periodo de transición, pues la empresa cambió de propietarios, la formación está básicamente relacionada con la parte técnica y es muy específica. Tiene una escuela de soldadores, pues son unos de los técnicos más difíciles de

²⁷ Entre las opciones que ofrece Virtaula se encuentran las habilidades de ventas, la relación con la empresa, la relación con pymes, valores, etc. A esta opción se puede inscribir cualquier empleado, inclusive directores o subdirectores. La oferta es global.

²⁸ Como la reducción de personal ha afectado a numerosos empleados se ha perdido mucho conocimiento relevante. Aunque en algunos casos de jubilaciones se ha contratado personal unos seis meses previos a la fecha de retiro para captar el conocimiento adquirido con la experiencia.

conseguir, y además tienen que estar renovando la cualificación, lo que implica que realicen un esfuerzo de formación.

Los empleados participan activamente con las universidades compartiendo sus conocimientos en materia ferroviaria, de calidad, etc. Además, se apoya la polivalencia, incluso tienen un bono²⁹ de polivalencia por si algún trabajador tiene que trasladarse a otra dependencia donde la demanda de trabajo lo requiera.

Empresa del sector sanitario: se realiza un plan de formación³⁰ que no puede proyectarse a largo plazo debido a la carencia de recursos financieros, lo que lo hace vacío y discontinuo. 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 conocimiento.³¹

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 existe una política retributiva variable. Aunque está contemplada, se trata de un proceso lento,³² debido a los acuerdos y pactos con los sindicatos. Existe un pequeño bono anual que no es muy significativo.

Empresa del sector del automotriz: el salario está constituido por una parte fija y no existe parte variable; faltan acuerdos con los sindicatos para lograr este objetivo. Manejan los intangibles de beneficio social como recompensas.

Empresa del sector de los astilleros: tuvieron salario variable, pero éste no respondió a las necesidades de mejora de desempeño y rendimiento. La parte variable se distri-

²⁹ Es un bono mensual con un tiempo determinado, en meses, para cobrarlo.

³⁰ Los planes de formación intentan ser controlados sin éxito por los sindicatos. Para contrarrestar dicho intento se ha creado una mesa general de formación, en la que anualmente se debe dar cuenta de las evaluaciones efectuadas, de las acciones incluidas en el plan de formación y de los datos referentes a la gestión del mismo.

³¹ Los médicos, de manera informal y espontánea, realizan reuniones semanales, donde 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.

³² La organización es consciente de que esta es una de las mayores debilidades que posee, y por ello el sistema retributivo de los auxiliares y mandos intermedios (subdirectores) es más elevado que en otras entidades financieras. En el caso de los directores el salario va en función de su categoría profesional y del nivel de la oficina, pero no tienen paga por cumplimiento de objetivos ni bonos significativos.

buyó de manera proporcional y todo el salario quedó fijo.³³

Empresa del sector ferroviario: tiene el personal clasificado en dos categorías: *personal de convenio*, con un salario fijo, al que pertenece el personal de los talleres y que tiene un horario laboral determinado por convenio que se cumple rigurosamente y bajo mecanismos de control, y *personal fuera de convenio*, al que pertenecen los mandos intermedios y directores, y quienes gozan de una mayor flexibilidad ante problemas personales y a quienes se evalúa por calidad y no por cantidad de horas de trabajo. El personal fuera de convenio tiene pactado con el comité de la empresa un plus de productividad que depende del trabajo por objeti-

vos³⁴ y que consiste en un bono anual que oscila entre un 20% y un 30% del salario mensual.

Empresa del sector sanitario: en ella el salario es fijo y sólo los médicos han logrado un acuerdo salarial que incluye un ingreso variable no muy significativo y dependiente de la productividad.

Por otra parte, nuestro marco teórico sugiere que el liderazgo puede ser un impulsor³⁵ o una barrera³⁶ 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 los directivos ejercen.³⁷

³³ Esta empresa tiene convenio colectivo propio. La legislación no está adaptada para este tipo de empresas, por ello se presentan razones que rozan la ilegalidad. En las empresas de este tipo el trabajo no se puede planear con antelación, pues se presentan épocas que se caracterizan por una carga de trabajo mayor que en otras. Por ello existen unos bonos mensuales de 540 euros aproximadamente y los empleados se comprometen el tiempo que están libres a devolverlo a la empresa en época de faena. Dicho tiempo se paga en bloques de cuatro horas diarias, una vez finalizada la jornada laboral normal. Este es un mecanismo que utilizan para contrarrestar la fuerte competencia y estar flexibilizados, los dos requerimientos más importantes.

³⁴ Para estos objetivos se tienen en cuenta los objetivos de la empresa como, por ejemplo, las cifras de ventas y los plazos de entregas, y objetivos particulares de cada área como las entregas a tiempo, las conformidades, los plazos, etc.

³⁵ Entendiendo por impulsores a aquellos que incitan a la consecución de resultados y a la mejora de los rendimientos.

³⁶ Entendiendo por barreras aquellos factores que impiden la consecución de resultados o que hacen disminuir la cantidad o calidad del rendimiento.

³⁷ Esta opinión coincide con la descripción que hace Mintzberg (1983): del 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 liderazgo participativo³⁸ y la jerarquía es muy plana. En el caso de la **empresa del sector automotriz** no se desarrolla el liderazgo, aunque hay consciencia de que el liderazgo incide en el comportamiento y la participación de los empleados. En el caso del sector de los **astilleros**, el liderazgo no se desarrolla. En el caso de la **empresa del sector ferroviario** se desarrolla, y se están analizando potenciales directivos para el futuro. En el caso de la **empresa del sector sanitario**, encontramos que en cuanto al liderazgo se realiza un esfuerzo para que exista una integración directiva,³⁹ pero a nivel intermedio el liderazgo no funciona, no existe retroalimentación.⁴⁰

Otro aspecto vital de éxito que hemos considerado es el trabajo en equipo como generador de nuevo conocimiento y como facilitador para la generación de nuevas tecnologías. La evidencia obtenida en los casos analizados nos sugiere que su correcta utilización proporciona un medio

para que los individuos pongan sus conocimientos a disposición del grupo y se puedan crear sinergias que permitan obtener mejoras.

Entidad financiera: para trabajar la variedad de requisitos⁴¹ y la tecnología de procesos, en ella 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, donde hacen un entrenamiento y revisan documentos para aprobar o denegar expedientes, con el fin de coordinar y homologar criterios. Así, a su retorno al puesto cada director tiene conocimientos de la información que se debe captar.

Igualmente, los directores y subdirectores pasan por el departamento de extranjería para conocer y familiarizarse con la documentación más importante y las operaciones más frecuentes.

Empresa del sector automotriz: se realizan reuniones periódicas. En algunos casos hacen paradas generales

³⁸ Actualmente no existen previsiones de cambio, el funcionamiento es bueno. Un aspecto a destacar es la eliminación de mandos intermedios.

³⁹ Últimamente los directivos han asistido a cursos de *coaching* y de liderazgo.

⁴⁰ Aunque existe en algunos casos una buena voluntad. Por ejemplo, algunos jefes de servicios ya jubilados van exclusivamente a opinar y participar en las decisiones. Como en otros casos específicos, hay envidia, inseguridad y falta de motivación para el desarrollo de habilidades.

⁴¹ 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 variedad se puede obtener de dos formas: con una estructura plana y flexible, o con la rotación de personas por diferentes puestos de trabajo, lo que permite a los empleados tener conocimientos multifuncionales.

de mantenimiento para realizar reuniones que permitan aportar ideas. Las sugerencias o innovaciones se implementan los sábados.

Empresa del sector de los astilleros: como es una empresa que utiliza muchos servicios de externalización de procesos y servicios, tiene que apoyarse en el trabajo en equipo para poder organizar y coordinar dichas funciones. Igualmente, por ser una empresa donde el trabajo se caracteriza por tener más demanda de tiempo impredecible, en muchos casos se requieren empleados polivalentes, por lo que los van rotando para que aprendan otros oficios y estén disponibles para los requerimientos del momento.

Empresa del sector ferroviario: como es una empresa que trabaja con mucha tecnología, se apoya en el trabajo en equipo para poder manejar y coordinar los diseños de grandes sistemas.

Empresa del sector sanitario: como el cambio de turnos requiere de mucha coordinación, médicos y enfermeras se reúnen antes y después de terminar el turno. Lo mismo sucede para la práctica de cualquier actividad especializada, para las que se

apoyan en el trabajo en equipo, aunque no esté muy formalizado.

Un sexto aspecto estudiado que guarda una relación muy ligada con el anterior, es la comunicación, que también 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. También existe la cultura de la participación, en la que se mantiene enterados a los empleados de los objetivos y las estrategias, y si ellos tienen alguna sugerencia o idea se la transmiten a su jefe inmediato, que la hace llegar al director de recursos humanos.

Empresa del sector automotriz: como la estructura es plana, la información fluye de manera efectiva. Tiene programas de motivación para que los empleados generen nuevas ideas y las canalicen de manera efectiva.⁴²

Empresa de los astilleros: como la organización tiende a ser plana, la información fluye de manera efectiva

⁴² A las innovaciones se les tiene asignada una sexta parte de los ahorros, y a la mejor sugerencia en el año se la premia con 6000 euros y un carro.

y existen canales de comunicación formales.⁴³

Empresa del sector ferroviario: los sistemas de comunicación están bien estructurados. Tiene, por ejemplo, un salvapantallas que se actualiza mensualmente y en el que se indica a los empleados las novedades de la empresa. Asimismo, cuentan con tabloneros de anuncios y cuentan con los comentarios constantes y la evaluación de la evolución, junto a los empleados, de los jefes de proyectos.

Empresa del sector sanitario: 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 empleados.⁴⁴ En las campañas de comunicación se ofrece una revista periódica, se envían correos electrónicos y cartas personalizadas al domicilio personal,⁴⁵ etc.

Las competencias también son un aspecto muy relevante para adaptar a los empleados a los nuevos requerimientos. A continuación se presentan los hallazgos hechos al respecto.

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

Empresa del sector automotriz: se utilizan perfiles de competencias para alinear los empleados a los requerimientos. Se trabaja la evaluación de 360 grados y se forman grupos de 12 personas para la aplicación de este método.

Empresa del sector de los astilleros: con un enfoque permanente de ajuste de plantilla, no se trabajan perfiles de competencia. Sin embargo, sus trabajadores fijos han desarrollado de forma eficiente la polivalencia y en muchos casos la plurivalencia.

Empresa ferroviaria: se trabajan perfiles de competencias.

Empresa sanitaria: no se realizan evaluaciones de competencias ni evaluaciones del desempeño.

⁴³ En el grupo de construcción naval, las sugerencias se hacen directamente al director de recursos humanos. Por ejemplo, el ingeniero de producción propuso una draga con capacidad para cuatro remolcadores de empleo simultáneo que ya está funcionando (utilizaron la tecnología en serie equivalente a la de los vehículos a motor). Siguiendo este proceso han surgido ideas en otras áreas.

⁴⁴ La información suele llegar hasta los mandos medios, de ahí en adelante se frena el proceso de comunicación; los mandos medios se comportan como una barrera.

⁴⁵ Por ejemplo, cuando se ejecuta un proceso o procedimiento nuevo para explicar lo que corresponde a cada área del hospital o a cada uno de los empleados.

Resultados de 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 como han argumentado un gran número de investigadores (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Menguzzato y Renau, 1991; Finkelstein y Hambrick, 1995; Becker y Gerhart, 1996). Más novedosa es la observación de cómo entre los directivos se ha generalizado la importancia y la relevancia que le dan a este tema, y cómo por tanto 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 es un punto de apoyo para la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Por otra parte, las empresas encuestadas presentan un alto grado de influencia de las políticas de recursos humanos sobre la estrategia global de la empresa. Por tanto, podemos decir que, como indicamos en la proposición 1, las políticas de recursos humanos y las decisiones estratégicas tienen una influencia bidireccional y dinámica en empresas dedicadas a nuevas tecnologías e innovación constante, y desde la dirección de recursos hu-

manos se intenta crear un contexto organizativo adecuado y unas políticas coherentes con la estrategia de la organización, donde 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 se encontró que utilizan la formación para alinear a los empleados a los requerimientos necesarios, y en el caso de las que no implementan el sistema de gestión por competencias, se vio que igualmente utilizan la formación para poder mantener empleados polivalentes y de esta manera poderse flexibilizar ante las demandas inesperadas e improgramables. Para el sector sanitario, que tampoco implementa la gestión por competencias, la formación es una herramienta que le permite mantenerse actualizado.

Podemos decir que las empresas que trabajan en nuevas tecnologías requieren empleados polivalentes para adaptarse a los cambios y a la flexibilidad de la demanda, 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 sólo una de las empresas implementa el sistema de recompensas variables (la empresa ferro-

viaria). En el caso de los astilleros, después de conseguir una estructura salarial variable, con gran oposición sindical, volvieron a una estructura fija porque la variable no respondía a las necesidades de mejora de desempeño y rendimiento. Para ello, establecieron bonos para empleados cuyo horario laboral depende de la demanda, normalmente discontinua, y de esta manera lograron obtener la flexibilidad que la empresa requiere. Es un tema que valdría la pena revisar más a fondo porque la literatura hace referencia a que, en empresas dedicadas a nuevas tecnologías, el sistema de recompensas por desempeño se convierte en una pieza clave para incentivar la creatividad y la innovación.

Aunque los directivos entrevistados están de acuerdo en que un sistema de recompensas bien diseñado está lejos de lo que las personas “han hecho” (enfoque tradicional) y más cerca de lo que las personas “son capaces de hacer”, y que ayuda a valorar la polivalencia y la adaptabilidad de los empleados a nuevas condiciones y exigencias de trabajo, este sistema aún no se ha implementado. Por ello, podemos decir que la proposición en los casos estudiados no corresponde al criterio generalmente aceptado sobre el efecto incentivador

y de control de la parte variable de los salarios.

En cuanto a la **proposición 4**, sólo en tres de las empresas se desarrolla el liderazgo de manera formal, en las demás no existen mecanismos formales que permitan desarrollarlo. En los casos en los que se desarrolla el liderazgo y en los que se han ido eliminando los mandos medios, los índices de absentismo son bajos, a diferencia de los otros casos. Vale la pena desarrollar el liderazgo, sobre todo un liderazgo donde prevalezcan la participación, el compromiso y la perseverancia.

En cuanto a la **proposición 5**, se observa en los casos analizados que el trabajo en equipo se utiliza como un facilitador para generar conocimiento y nuevas ideas y para motivar el intercambio de ideas; además, está bien desarrollado y se percibe como una herramienta esencial para la generación de nuevas tecnologías e innovaciones.⁴⁶ Pero el hecho de que se use el trabajo en equipo no es garantía suficiente para que se tengan los resultados esperados, para ello se requiere que este trabajo esté bien estructurado, que se sepa bien por qué se hace y cómo se hace, que se conozcan casos de éxito, errores, fracasos, etc.

⁴⁶ Estas observaciones concuerdan con los planteamientos de Prahalad y Hamel (1990), Grant (1996) y von Krogh (1998).

El trabajo en equipo permite generar conocimiento y, como dicen Alegre y Lapiedra (2005), “las diferencias en los resultados empresariales son consecuencia de la posesión de diferentes bases de conocimiento y diferentes capacidades sobre desarrollo y aplicación de conocimiento”. Estas bases y capacidades, combinadas adecuadamente en equipos o grupos semiautónomos, pueden dar 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 que permita a la empresa apropiarse de él para convertirlo en conocimiento organizativo. Lo anterior coincide con la afirmación de Pentland y Rueter (1994), quienes sugieren que la empresa convierte los recursos en capacidades cuando logra socializar los conocimientos y las habilidades de las personas y 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**, 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 casos realizado destaca una fuerte relación entre la comunicación y la innovación.

Es importante recordar que en el caso de la empresa del sector automotriz hablamos de contratar familiares de los empleados como intangibles de beneficio social. Este es un aspecto en el que vale la pena profundizar, porque se podrían generar canales de comunicación informales que, de no llevarse bien entre los empleados, se prestarían para el cotilleo y la especulación. Cabe señalar que por estos canales puede fluir información exacta, que se debe tratar de utilizar en favor de la empresa. En este caso también se podría detectar a los líderes informales para que apoyen los objetivos de la organización.

5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA

El cuestionario que elaboramos está compuesto por preguntas cuyas respuestas constituyen variables categóricas, algunas nominales y el resto ordinales. Ese tipo de variables requiere la utilización de técnicas estadísticas particulares. En concreto, y teniendo en cuenta el tipo de proposiciones que queremos contrastar, utilizaremos el test Chi-cuadrado (X^2) de bondad de ajuste, que nos permi-

tirá contrastar si las proporciones de ocurrencia en una determinada variable están de acuerdo con unas proporciones prefijadas.

El tratamiento estadístico se hizo usando el paquete SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 14.

Proposición 1: se utilizó el bloque de preguntas concernientes a las políticas de recursos humanos; las respuestas se puntuaron de 5 a 25 y se considera que son determinantes si la puntuación está en el intervalo [17, 25]. En este caso la hipótesis nula es: $H_0: M = 0.7$ de las empresas consideran que las políticas son determinantes, mientras que la hipótesis alternativa es: $H_A: M > 0.7$. Se trata de un contraste unilateral. El p -valor obtenido fue $p = 0,041/2$, el cual es menor que 0.05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que más de un 70% de las empresas consideran que las políticas son determinantes.

Revisamos el tema de la gestión por competencias, si se utiliza para retroalimentación. Se recodificaron los valores correspondientes a las preguntas “¿En la empresa se implementa sistema de gestión por competencias?” y “¿Se realizan esfuerzos por crear un capital humano específico de la empresa?”, con valores de 1 para puntuaciones en el intervalo [4, 5] y 2 para puntuaciones

en el intervalo [1, 3]. Se estudió su grado de dependencia utilizando el estadístico Chi-cuadrado. El valor del estadístico fue 0.835, mucho mayor que 0.05, lo que indica que la hipótesis nula de independencia de las variables no se puede rechazar.

Proposición 2: en este caso utilizamos el bloque de preguntas que en el cuestionario hemos llamado de “formación”. Este bloque de preguntas se puntuó de 4 a 20 y se considera que hay buenos canales si la puntuación está en el intervalo [13, 20]. En este caso la hipótesis nula es: $H_0: M = 0.7$ de las empresas implementan la formación de manera estructurada, mientras que la hipótesis alternativa es: $H_A: M > 0.7$. Se trata de un contraste unilateral. El p -valor obtenido fue $p = 0,041/2$, el cual es menor que 0.05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que más de un 70% de las empresas implementan la formación de manera estructurada.

Proposición 3: empleamos el bloque de preguntas que en el cuestionario hemos llamado de “retribución y recompensas”. Este bloque de preguntas se puntuó con 1 si existe retribución variable y 0 si no existe. En este caso la hipótesis nula es: $H_0: M = 0.6$ de las empresas no tienen retribución variable, mientras que la hipótesis alternativa es: $H_A: M > 0.6$. Se trata de un contraste unilateral. El p -valor obtenido fue $p = 0,040/2$, el

cual es menor que 0.05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que más de un 60% de las empresas no tienen retribución variable.

Proposición 4: utilizamos el bloque de preguntas denominadas de “liderazgo”. Este bloque de preguntas se puntuó de 3 a 15 y se considera que se estimula y desarrolla el liderazgo en la empresa si la puntuación está en el intervalo [11, 15]. En este caso la hipótesis nula es: $H_0: M = 0.3$ de las empresas no estimulan y desarrollan el liderazgo, mientras que la hipótesis alternativa es: $H_A: M > 0.3$. Se trata de un contraste unilateral. El p -valor obtenido fue $p = 0,078/2$, el cual es menor que 0.05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que más de un 30% de las empresas no estimulan y desarrollan el liderazgo.

Proposición 5: utilizamos el bloque de preguntas que en el cuestionario hemos llamado de “trabajo en equipo”. Este bloque de preguntas se puntuó de 1 a 5 y se considera que el trabajo en equipo está estructurado si la puntuación está en el intervalo [1, 2]. En este caso la hipótesis nula es: $H_0: M = 0.7$ de las empresas tienen el trabajo en equipo estructurado, mientras que la hipótesis alternativa es: $H_A: M > 0.7$. Se trata de un contraste unilateral. El p -valor obtenido fue $p = 0,041/2$, el cual es menor que 0.05, lo cual nos permite rechazar

la hipótesis nula y afirmar que más de un 70% de las empresas tienen el trabajo en equipo estructurado.

Realizamos un contraste de hipótesis para la pregunta “¿Es posible tener consignados en documentos la descripción de todas las actividades que se realizan de la empresa?” Esta pregunta se puntuó de 1 a 5 y se considera que hay memoria corporativa si la puntuación es 4 o 5. En este caso la hipótesis nula es: $H_0: M = 0.3$ de las empresas no tienen memoria corporativa, mientras que la hipótesis alternativa es: $H_A: M > 0.3$. Evidentemente, se trata de un contraste unilateral. El p -valor obtenido fue $p = 0,001/2$, el cual es menor que 0.05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que más de un 30 % de las empresas no tienen memoria corporativa.

Proposición 6: este bloque de preguntas se puntuó de 4 a 20 y se considera que hay buenos canales si la puntuación está en el intervalo [13, 20]. En este caso la hipótesis nula es: $H_0: M = 0.7$ de las empresas tienen sus canales de comunicación bien estructurados, mientras que la hipótesis alternativa es: $H_A: M > 0.7$. Es un contraste unilateral; el p -valor obtenido fue $p = 0,08/2$, el cual es menor que 0.05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que más de un 70% de las empresas tienen sus canales de comunicación bien estructurados.

Resultado del análisis estadístico

Los resultados evidencian que, aunque las empresas intentan gestionar el conocimiento, más de un 30% no lo están haciendo de manera adecuada, teniendo en cuenta que la **memoria corporativa** es esencial para una buena gestión. Cabe aclarar que este sector maneja mucho conocimiento tácito y *know-how*.

En cuanto a las variables organizativas que a nuestro juicio se deben implementar desde la dirección de recursos humanos de tal manera que permitan integrar todos los recursos en torno a los objetivos deseados, las estudiamos todas y encontramos evidencia que nos permite afirmar que más de un 70% de las empresas consideran que las políticas son determinantes. Adicionalmente, al momento de analizar cada una de las variables encontramos que:

- En cuanto a las variables “formación” y “trabajo en equipo”, más de un 70% de las empresas las implementa de manera estructurada.
- Más de un 30% de las empresas no estimulan y desarrollan el liderazgo.
- Más de un 60% de las empresas no tienen retribución variable.

- En cuanto a la gestión por competencias que planteamos como retroalimentación, encontramos independencia de las variables “gestión por competencias” e “innovación”.

En el contexto de nuestra investigación, este resultado indica que, aunque en el medio empresarial se afirma que se intenta crear capital humano específico, en la práctica no se implementa un sistema de gestión por competencias ni de evaluación por desempeño. Ello indica que no existe retroalimentación interna en el sistema y por tanto, existe discrepancia entre lo que se afirma en el contexto empresarial y lo que se lleva a la práctica.

6. CONCLUSIONES GENERALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación hemos analizado el grado de importancia de la aplicación de políticas de recursos humanos en la implantación y el desarrollo de nuevas tecnologías en la empresa durante la elaboración de las estrategias empresariales generales. 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. Tras esta

exposición llegamos 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, se ha verificado una influencia directa y significativa en el grupo de empresas estudiadas.

Es claro que en las empresas estudiadas en las que se implementa la gestión por competencias el conocimiento es aún una competencia que no se desarrolla plenamente. El conocimiento debe cobrar mayor relevancia en las empresas, debido a la importancia que la tecnología y la innovación tienen en sus respectivos sectores. 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 que les permita capturar ese conocimiento y llevarlo al nivel organizativo. La idea es que en un futuro, cuando se necesite hacer uso de este conocimiento, se encuentre a disposición de cualquier miembro de la organización.

Es evidente que en todas las empresas estudiadas se requieren empleados polivalentes, pues dado que las demandas de sus productos y servicios

no son constantes, se requiere mucha flexibilidad para poder ajustarse a las demandas o a los picos imprevisibles en la demanda. Además, es evidente que las empresas requieren de sus directivos que involucren dos términos fundamentales: “implicar” y “comprometer”. En todas las empresas estudiadas encontramos que, ya sea de manera previamente establecida y coordinada o de manera improvisada, se trabaja en tener empleados polivalentes para flexibilizarse y poder hacer frente a la competencia, que es muy fuerte y aguda.

Respecto a las variables organizativas que favorecen o dificultan la implementación de nuevas tecnologías, las seleccionadas por nosotros en el marco teórico no tienen la misma percepción e importancia por parte de los miembros de las empresas estudiadas.

En el caso del liderazgo, se encuentra levemente desequilibrado y 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 y motivando a los empleados se pueden reducir los índices de absentismo.⁴⁷

⁴⁷ Índices de absentismo, que en el caso de la empresa del sector automotriz son bastante altos.

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 darle mayor relevancia a la hora de formular su estrategia.

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 la 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.

Una de las limitaciones de este trabajo proviene de la recolección de los datos, dado que uno de los criterios para poder participar fue la predisposición de los directivos de recursos humanos, que en muchas ocasiones no estuvieron dispuestos a participar.

Bibliografía

- Adebowdw, A. (1992), "Team Skills Development: An Experience-Based Framework for Management Training". En: *Journal of European Industrial Training*, 6 (1): 10-16.
- Alegre, J. y Lapiedra, R. (2005), "Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas". En: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 23: 117-138.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993), "Strategic Assets Organizational Rent". En: *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Arthur, J. B. (1994), "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover". En: *Academy of Management Journal*, 37 (3): 670=687.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". En: *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barczac, G. y Wilemon, D. (2001), "Factors Influencing Product Development Team Satisfaction". En: *European Journal of Innovation Management*, 4 (1): 32.

- Baron, J. N. y Kreps, D. M. (1999), *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, Nueva York: John Wiley.
- Bassi, L., Ludwid, J., McMurrer, D. y Van Buren, M. (2002), "Profiting from Learning: Firm-level Effects of Training Investments and Market Implications". En: *Singapore Management Review*, 24 (3): 61-79.
- Becker, B., Huselid, P., Pickus, P. y Spratt, M. (1997), "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations". En: *Human Resource Management*, 36 (1): 39.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996), "The Impact of the Human Direction of Resource on the Organizational Yield: The Progress and the Possibilities". En: *Academy of Management Journal*, 39: 779-802.
- Bollinger, A. S. y Smith, R. D. (2001), "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset". En: *Journal of Knowledge Management*, 5 (1): 8.
- Bonache, A. y Cabrera, A. (2002), *Dirección estratégica de personas*, Madrid: Prentice-Hall.
- Boyd, B. y Salamin, A. (2001), "Strategic Reward Systems: A Contingency Model of Pay System Design". En: *Strategic Management Journal*, 22 (8): 777.
- Byrne, Z. S. y Cropanzano, R. (2001), "The History of Organizational Justice". En: Cropanzano, R. (ed.), *Justice in the Workplace*, Mahway, NJ, Erlbaum: 3-26.
- Carlson, D., Boremon, D., Kacmar, M., Wright, P. y McMahan, G. (2000), "Training Motivation in Organization: An Analysis of Individual Level Antecedents". En: *Journal of Management Issues*, 12 (3): 271-277.
- Claver, E., Gascó, J. L. y Llopis, J. (2001), *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, Madrid: Civitas.
- Coombs, G. Jr. y Gómez-Mejía, L. (1991), "Cross Functional Pay Strategies in High Technology Firms". En: *Compensation and Benefits Review*, 23 (5): 40.
- Davis, J. G., Subrahmanian, E. y Westerberg, A. (2005), "The "Global" and the "Local" in Knowledge Management". En: *Journal of Knowledge Management*, 9 (1): 101-112.
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configuratio-

- nal Performance Predictions”. En: *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-835.
- Dolan, S. Cabrera, R. Jackson, S. y Schulan, R. (2003), *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*, Madrid, McGraw-Hill.
- Eisenhardt, K. M. (1989), “Building Theories from Case Study Research”. En: *The Academy of Management Review*, 4 (4): 532.
- Facteau, J., Dobbins, G., Russell, J., Ladd, R. y Kudis, Ch. (1995), “The Influence of General Perceptions of the Training Environment on Pretraining Motivation and Perceived Training Transfer”. En: *Journal of Management*, 21 (1): 1-25.
- Fahy, J. (2000), “The Resource Based View of the Firm: Some Stumbling Competitive Advantage”. En: *Journal of European Industrial Training*, 24 (3): 94-104.
- Fernandez, E. y Fernandez, Z. (1988), *Manual de dirección estratégica de la tecnología*, Barcelona: Ariel.
- Fernández, R., Balbestre, F., Canet, M. T., Redondo, A. y Revuelto, L. (1998), *Organización y métodos de trabajo. Dirección de la producción y recursos humanos*, Madrid: Civitas.
- Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. (1997), *Manual de prácticas de psicología organizacional*, Salamanca: Amarú Ediciones.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D. (1995), “The Effects of Ownership Structure on Conditions at the Top: The Case of CEO”. En: *Strategic Management Journal*, 16: 175.
- Gerhart, B. y Milkovich, G. (1990), “Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance”. En: *Academy of Management Journal*, 33: 663-691.
- Gibson, S. (2004), “Social Learning (Cognitive) Theory and Implications for Human Resource Development”. En: *Advances in Developing Human Resource*, 6 (2): 193-200.
- Gómez-Mejía, L. R. (1992), “Diversification, Compensation Strategy and Firm Performance”. En: *Strategic Management Journal*, 13: 121-134.
- Gómez-Mejía, L. R. y Balkin, D. B. (1992), “The Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective”. En: *Academy of*

- Management Journal*, 35 (6): 1-36.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997), *Gestión de Recursos Humanos*, Madrid: Pearson - Prentice-Hall.
- Gómez-Mejía, L. R. y Saura, M. D. (1996), “Los sistemas de remuneración basados en el desempeño para el caso de las empresas de alta tecnología”. En: *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. y Schlesinger, L. A. (1997), “Leading the High-Capability Organization: Challenges for the Twenty-First Century”. En: *Human Resource Management*, 36 (1): 105-113.
- Hitt, M. e Ireland, D. (2002), “The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital”. En: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1): 3-14.
- Huselid, M., Jackson, S. y Schuler, R. (1997), “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”. En: *Academy of Management Journal*, 40 (1): 171-188.
- Kerr, J. (1985), “Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study”. En: *Academy of Management Journal*, 28 (1): 155-179.
- Kerr, J. y Bettis, R. (1987), “Boards of Directors, Top Management Compensation, and Shareholder Returns”. En: *Academy of Management Journal*, 30 (4): 645-664.
- Laursen, K. y Foss, N. J. (2003), “New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance”. En: *Cambridge Journal of Economics*, 27: 243-263.
- Larraza, M. (2002), “La evaluación del rendimiento”. En: Bonache, J. y Cabrera, A. *Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, Madrid: Pearson Educación S.A.
- Le Boterf, G. (2000), *Ingeniería de las competencias*, Barcelona: Ediciones Gestión.
- Lee, H. W. (2005): “The Factors Influencing Expatriates”. En: *Journal of American Academy of Business*, 2: 273.

- Loewe, P. y Domínguez, J. (2006), "Overcoming the Barriers to Effective Innovation". En: *Strategy & Leadership*, 34 (1): 24-31.
- Marks, M., Mathieu, J. y Zaccaro, S. (2001), "A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes". En: *Academy of Management Review*, 26 (3): 356-376.
- Menguzzato, M. y 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". En: *Journal of American Academy of Business*, 1 (2): 289.
- Mintzberg, H. (1983), *La naturaleza del trabajo directivo*, Barcelona: Ariel.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Nueva York: Oxford University Press.
- Parellada, M., Sáez, F., Sanromá, E. y Torres, C. (1999), *La formación continua en las empresas españolas y el papel de las universidades*, Madrid: Civitas.
- Pentland, B. T. y Reuter, H. H. (1994), "Organizational Routines as Grammars of Action". En: *Administrative Science Quarterly*, 39: 484-510.
- Peris, F. y Herrera J. (1998), "Diseño de organizaciones en las nuevas formas organizativas y sus implicaciones en los recursos humanos de la empresa". En: *Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 7 (3): 99-120.
- Peris, F., Peris-Ortiz, M. y Rueda, C. (2003), "Economía de las organizaciones y aportaciones de ordenación de incentivos a la función de recursos humanos". En: *Arxius de Ciències Socials*, 8.
- Pla, B. J. y León, D. F. (2004), *Dirección de empresas internacionales*, Madrid: Pearson.
- Prahalad, K. y Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation". En: *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. y Mahajan, V. (2001), "The Effect of Reward Structures on the Performance of Cross-

- Functional Product Development Teams”. En: *Journal of marketing*, 65 (2): 35-53.
- Saura, M. D. y Gómez-Mejía, L. (1997), “The Effectiveness of Organization - Wide Compensation Strategies in Technology Intensive Firms”. En: *Journal of High Technology Management Research*, 8 (2): 301-315.
- Shuler, R. y Jackson, S. (1987), “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices”. En: *The Academy of Management Executive*, 1 (3): 207-219.
- Schwoerer, C. E., May, D. R., Hollensbe, E. C. y Mencl, J. (2005), “General and Specific Self-Efficacy in the Context of a Training Intervention to Enhance Performance Expectancy”. En: *Human Resource Development Quarterly*, 16 (1): 111-129.
- Slater, S. F. y Naver, J. C. (1995), “Market Orientation and the Learning Organization”. En: *Journal of Marketing*, 59 (3): 63-74.
- Stewart, G. (2006), “A Meta Analytic Review of Relationships between Team Design Features and Team Performance”. En: *Journal of Management*, 32 (1): 29-55.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”. En: *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Tippins, M. y Sohi, R. (2003), *IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link*.
- Tossi, H. Jr. y Gómez-Mejía, L. (1989), “The Decoupling of CEO Pay and Performance: An Agency Theory”. En: *Administrative Science Quarterly*, 34 (2): 169-189.
- von Krogh, G. (1998), “Care in Knowledge Creation”. En: *California Management Review*, 40 (3): 133-153.
- Warren, V. (1997), “Leaders of Leaders”. En: *Executive Excellence*, 14 (9): 3.
- Wernerfelt, B. (1984), “A Resource-based View of the Firm”. En: *Strategic Management Journal*, 5: 171.
- Wright, P., Smart, D. y McMahan, G. (1995), “Matches between Human Resources and Strategy among NCAA Basketball Teams”. En: *Academy of Management Journal*, 38 (4): 1052-1074.

- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills: Sage.
- Yong, M. y Post, J. E. (1993), “Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees”. En: *Organizational Dynamics*, 1:21-43.
- Young, M. y Snell, S. (1996), “Human Resource Management Manufacturing Strategy and Firm Performance”. En: *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.
- Zeffane, R. (1996), “Dynamics of Strategic Change: Critical Issues in Fostering Positive Organizational Change”. En: *Leadership & Organizational Development Journal*, 17 (7): 36-43.