



Munich Personal RePEc Archive

**Capacities and managerial practices as
mechanism of organizacional learning
and its application to the management of
the personal: Case Multinationals**

Cerna, Luis Guillermo

Universitat de Lleida

29 May 2008

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/14203/>
MPRA Paper No. 14203, posted 01 Apr 2009 06:22 UTC

Luis Guillermo Cerna¹

Capacidades y Prácticas Empresariales Como Mecanismo de Aprendizaje Organizacional y su Aplicación a la Gestión del Personal. Caso: Multinacionales

Resumen

La contribución más importante de esta investigación, es relacionar las -capacidades y prácticas empresariales- utilizadas por las empresas multinacionales en el mercado global y, conocer cómo estas son utilizadas como mecanismo de aprendizaje y aplicadas a la gestión del personal. El estudio permite definir el espectro de prácticas empresariales universales e investigar las capacidades que tienen relación con la gestión del negocio. Adicionalmente se valida empíricamente -bajo la teoría de recursos & capacidades- los modelos propuestos: [4cC] gestión empresarial y [4cP] gestión del personal. El análisis empírico multivariante y la demostración de las hipótesis planteadas, señalan que si estas prácticas empresariales se aplican en forma consistente con los recursos y capacidades de la organización -ajuste interno- y, son congruentes a la estrategia del negocio -ajuste externo- actúan dinámica e ínter dependientemente con la capacidad de gestionar el personal a través de procesos de aprendizajes continuos, logrando impactos y resultados organizacionales positivos.

Palabras claves: mercado global, multinacionales, prácticas empresariales universales, ventaja competitiva, teoría recursos y capacidades.

Introducción

El sector empresarial internacional ha experimentado cambios estructurales profundos, donde el papel determinante de las empresas multinacionales² en la economía global y regional es cada día más evidente. Facilitan la transferencia y rápida difusión de tecnologías y conocimientos que se reflejan en los países de acogida, mediante educación formal y aprendizaje en el trabajo (Poloski y Vidovic, 2007). Las empresas multinacionales también promueven localmente, el desarrollo del capital humano y tienen

¹Luis Guillermo Cerna, es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, de la Universidad de Lleida, España. Trabaja hace más de 21 años en Methanex Chile, una empresa canadiense de clase mundial. Es académico de la Escuela de Negocio de la Universidad de Chile, de la Escuela de Ingeniería de la Universidad Técnica Federico Santa María y en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Magallanes. En las cátedras de gestión estratégica de negocios, gestión estratégica de recursos humanos y gestión de activos de mantenimiento. gcerma@methanex.com, celular: 56-9-91460080.

² Bartlet y Ghoshal (1989) clasificaron las empresas multinacionales en función de sus respuestas al incremento del grado de complejidad de las operaciones en el extranjero con el propósito de alcanzar tres metas simultáneas: la eficiencia global, la sensibilidad local y el aprendizaje organizacional a escala mundial. El modelo de organización multinacional es extremadamente sensible a las diferencias locales de los mercados y a las demandas políticas y económicas nacionales. El modelo organizacional internacional genera medios eficaces para transferir conocimiento desde la matriz y que estos sean adaptados a las necesidades locales. El modelo de organización global, está basado en la centralización de activos, recursos y responsabilidades, logra desarrollar estrategias corporativas mundiales y locales. Además estos autores usan el término transnacional para identificar a las compañías que alcanzan de forma simultánea los tres requerimientos.

la oportunidad de aplicar prácticas auto regulatorias y sistema de gestión del personal en forma efectiva para el desarrollo sostenible de la empresa y lograr coherencia entre los objetivos sociales, económicos y medioambientales (Lunnan y otros, 2005). Numerosas multinacionales han demostrado que el respeto por unos elevados estándares de conducta empresarial, puede beneficiar el crecimiento y competitividad, por lo tanto muchas empresas han respondido a esta preocupación desarrollando programas internos, sistemas de gestión y de dirección que cimientan su compromiso de buen ciudadano corporativo, aplicando buenas prácticas y una conducta transparente tanto comercial como hacia los empleados. Estos esfuerzos han promovido un dialogo social sobre lo que constituye una buena conducta empresarial, proporcionando principios y normas de buenas prácticas de gobernabilidad empresarial como punto de referencia para las empresas internacionales y domésticas. Sorprendentemente estudios en torno a este tipo de cuestiones, son aún insuficientes (Bonache y Cabrera, 2004) a pesar de la proliferación de investigaciones que, en los últimos años, reconocen de forma explícita el papel fundamental de la gestión del personal en el éxito de las estrategias corporativas de las empresas multinacionales (Newman y Nollen, 1996; Brewster y Harris, 1999; Black y Ulrich, 1999; Altman, 2002; Minbaeva, 2005; Guadamillas y Donate, 2005; Poloski y Vidovic, 2007). En este contexto, hay una gran discusión en el campo de las investigación de cómo desarrollar prácticas de negocios universales en las empresas con visión global, cuyo propósito sea desarrollar empresas competitivas, con capacidad para responder rápida, oportuna, eficaz y flexiblemente a los cambios y exigencias del mercado internacional y principalmente con el creciente interés en esta última década por gestionar estratégicamente las personas, al generar ventaja competitiva y distintiva como determinante de éxito (Altman, 2002; Minbaeva, 2005; Guadamillas y Donate, 2005).

Para alinear los recursos y capacidades de la organización, con las prácticas promovidas por ella, en el ámbito del conocimiento tácito y explícito a través de sistemas y especificaciones, las capacidades de aprendizaje individual, social y organizacional, hay que identificar y potenciar aquellas prácticas empresariales universales que en un marco de consistencia y congruencia, han producido efectos ya beneficiosos para las empresas con visión global y para las personas que las integran. En definitiva, analizar el sistema de gestión del personal como referente valido para el desarrollo del negocio.

Como producto, se espera identificar la correlación existente entre el perfil de prácticas empresariales del modelo desarrollado, con el proceso de aprendizaje y los resultados de la industria, en un contexto de capacidades: organizativas, directivas, de recursos humanos, de aprendizaje y, de recursos tecnológicos para administrar el conocimiento. Y determinar el grado de influencia de cada una, como factor de éxito en la iniciativa de gestionar el personal en un marco de aprendizaje.

En el contexto de esta investigación, se opta por una concepción de la empresa como una entidad económica capaz de generar conocimiento por medio del aprendizaje conceptual y operacional y es depositaria de prácticas empresariales de carácter contingentes, generadas por rutinas organizativas y en el ámbito adaptativo, prácticas universales integradas por un proceso *benchmarking*, cuyo inventario de prácticas de la organización son de rango significativamente diferenciados por los recursos y capacidades organizativas, y donde las dotaciones cognitivas individuales y colectivas de quienes integran la empresa definen la capacidad de aprendizaje.

En este escenario, existe en muchos países el desafío de lograr desarrollar capacidades y prácticas de negocios que garanticen la mejora de la competitividad de las empresas, principalmente del sector pequeñas y medianas (Lai Si Tsui-Auch, 2003). Los resultados de esta investigación deberían orientar a políticos, empresarios y trabajadores, a potenciar las empresas a través de un sistema de gestión empresarial con foco en la globalización, y buscar una solución al estado presente de la cuestión, que es el desarrollo económico de los países, y así evaluar si estos nuevos códigos empresariales, desarrollan empresas más sólidas, dinámicas y competitivas.

Algunas preguntas específicas que se esperan aclarar son: (1) ¿Las capacidades y prácticas empresariales ayudan a consolidar ciertos patrones de conductas y fortalecen la competitividad de los negocios?, (2) ¿Las prácticas empresariales identificadas representan a las prácticas universales utilizadas por empresas multinacionales y, tienen una alta correlación con la capacidad de aprendizaje de la organización?, (3) ¿Existe convergencia entre la aplicación de prácticas empresariales y los resultados de la empresa? y, (4) ¿Es factible, desde un enfoque estratégico para el negocio, aplicar prácticas empresariales de forma sistémica y que impacten en la capacidad de aprendizaje de la organización y por consiguiente faciliten la gestión del personal?

En el contexto de la implantación de las multinacionales en países emergentes, estas relaciones han entrado en diferencias a causa de la implementación de prácticas exógenas a la estructura empresarial doméstica, a la cultura, y en los distintos hábitos y formas de hacer las cosas. Estas ocasionan diferencias de expectativas en el desempeño de las capacidades de las fuerzas empresariales y en el desarrollo de las empresas multinacionales en el país local en cuestión. Esto crea oportunidades potencialmente mejorables en los resultados logrados por las personas y empresas.

Con éste fin, se propuso la consecución de cuatro objetivos fundamentales: (1) Estructurar y clasificar las investigaciones empíricas realizadas. Luego formular propuestas que puedan ser aplicadas en el contexto de esta investigación, (2) Analizar capacidades y prácticas empresariales universales que faciliten el aprendizaje organizacional, e identificar teóricamente y de acuerdo a investigaciones realizadas, cuáles son las barreras y capacidades de aprendizaje en las empresas. Identificar factores comunes y divergentes, (3) De acuerdo a las variables observadas en la literatura científica consultada, definir un modelo conceptual de capacidades y prácticas empresariales y, (4) Determinar la correlación entre las dimensiones seleccionadas y las prácticas empresariales universales, las capacidades de aprendizaje organizacional y resultados de la empresa.

Aproximación teórica al concepto de práctica empresarial

El estudio del conocimiento y la teoría -recursos y capacidades organizacionales- posibilita una aproximación teórica al concepto *prácticas empresariales*, donde una de las características es ver a la práctica como una fuente de conocimiento, y ésta, como el recurso estratégico más crítico para competir. Crear, adquirir, almacenar, compartir y aplicar conocimiento, son todos procesos considerados fundamentales en las organizaciones que desean generar ventaja competitiva (Sousa y Hendriks, 2006). El conocimiento puede ser una ventaja competitiva sostenible si se fundamenta en dos propiedades (Zapata, 2004): la primera es la experiencia acumulada, y va más allá del hecho de hacer las tareas, lo cual implica que contenga una gran cantidad de conocimiento tácito, difícil de transferirlo e imitarlo por otras empresas. La segunda tiene relación con el conocimiento como capital organizativo (Knudsen, 1995) capital que es generado por la experiencia basada en la interacción de equipos de trabajo, a través de la coordinación y colaboración, en el que cada individuo de la red comparte sus propias vivencias de conocimientos y habilidades de acuerdo a la cultura organizativa.

El concepto de prácticas empresariales no es usado por la literatura científica, la mayoría está relacionada con la definición de prácticas de negocio, prácticas de recursos humanos, (Geringer, Frayne y Milliman, 2002). Tampoco existe una definición única para las prácticas de recursos humanos, en general, se les denominan *Prácticas Organizacionales* (Spicer y Sadler, 2006), *Mejores Prácticas de Personas* (Eichinger, Lombardo y Ulrich, 2004; Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997), Delaney y Huselid, 1996), *Prácticas Progresistas de RRHH* (Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1995) y *Prácticas Innovadoras de RRHH* (Osterman, 1994).

Desde el punto de vista del aprendizaje y en un contexto de negocio, Cerna (2002), define el concepto - *Práctica Empresarial*- como una *fuerza de conocimiento operativo que cumple ciertos patrones de conductas: agrega valor, y son un método para lograr un propósito para la empresa y se desarrollan en el contexto de la propia experiencia (o adquiridas a través de procesos benchmarking³) y se transforman a su vez en otra experiencia para la acción, a través de rutinas organizativas. Facilitan el aprendizaje en las empresas con el objeto de alcanzar una mejora sustentable en la competitividad del negocio, calidad de vida de los trabajadores y entorno, con claros niveles de equidad interna y externa.*

Los cambios sustanciales en los procesos de trabajo y sus prácticas particulares de terreno, se hacen cada vez más dependiente de individuos y trabajadores expertos, lo cual llama a hacer cambios en las prácticas de administración convencional del personal. Por lo tanto urge desarrollar el -conocimiento operacional- y los conceptos capacidades y prácticas con el objeto de promover su identificación, su creación, su desarrollo, su socialización y su posterior difusión. Quizás el efecto más interesante, y popular de la gestión del conocimiento operacional, es el hecho de revitalizar y mantener vigentes las mejores prácticas empresariales.

Perspectiva estratégica de las prácticas empresariales

En la perspectiva internacional, prevalecen hoy los estudios sobre organizaciones principalmente en temas relacionados con gestión del personal, aprendizaje y prácticas universales (Geringer, Frayne y Milliman, 2002). En particular, lo anterior ha sido impulsado por una competencia más extensa e intensa para la mayor parte de las compañías de tipo internacional, multinacional o de economía de intercambio, donde el empuje continuo ha sido hacia el logro por una mayor eficiencia de las empresas y el surgimiento de un nuevo paradigma de prácticas en dirección de los negocios (Jeannot, 2000). Donde muchas de estas prácticas de negocios llegan a ser globales, cuando en sus inicios fueron investigadas en empresas domésticas, y luego aplicadas transversalmente a las diferentes culturas organizacionales (Altman, 2002; Wong, 2001). Estas prácticas tienen la finalidad de lograr mayor flexibilidad en los empleados y capacidades en las industrias para responder a las continuas demandas en un ambiente internacional, multicultural, dinámicamente competitivo (Pfeffer, 1994; Florkowski y Schuler 1994; Cascio y Bailey 1995; Raz y Fadlon, 2005) y esto se logra a través del aprendizaje que compromete el conocimiento operativo en el proceso de transformación dirigido a la creación de rutinas organizativas - prácticas empresariales-

Los datos más concluyentes indican que muchas de estas prácticas aún no convergen en una propuesta única, más bien responden a un contexto específico y relacionado a cada organización en particular⁴ (ej., cultura, estrategia) debido a que hay muy pocas investigaciones empíricas que identifiquen y evalúen las prácticas empresariales, especialmente con las distintas culturas y variables de los negocios. Por lo tanto existe la necesidad de estudiar desde el punto de vista teórico y empírico, cuáles son las prácticas empresariales que deben desarrollar las organizaciones con visión global para proporcionar valor, y sobre todo influir positivamente en la capacidad de aprendizaje de la organización como en sus resultados. También conocer cómo estas prácticas globales facilitan la gestión del personal y se alinean a la estrategia de la empresa, para crear ventaja competitiva (Milliman y Taylor, 1998; Geringer, Frayne y Milliman, 2002).

³ Benchmarking: proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y estándares de trabajo de las empresas que se reconocen y aplican las mejores prácticas; su propósito es mejorar la organización. Implica el establecimiento de compromisos y sociedades.

⁴ Bei Yu y Egri (2005) y la importancia de desarrollar estratégicamente las prácticas de recursos humanos para obtener efectivo compromiso organizacional. Demuestran que los valores culturales de una sociedad como la de China, también influye en la actitud de lo empleados a desarrollar un compromiso efectivo.

Dentro de la teoría de contingencia⁵ se destaca que la eficacia organizacional no se alcanza siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo. Hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa, todo es relativo y depende de algún factor. La teoría de contingencia aplicada a las prácticas del personal nació a partir de varias investigaciones empíricas realizadas (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Mac Duffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Govindarajan, 1998; y Sanz, 2004) entre otros, para verificar cuáles son los modelos estructurales organizacionales más eficaces en determinados tipos de empresa. Los análisis efectuados, en general aprueban ajustes entre estrategia progresista y sistemas de prácticas más innovadoras, pero no sucede lo mismo para el ajuste entre estrategia defensiva y sistemas de prácticas más tradicionales (Arthur, 1994 y MacDuffie, 1995). Por otro lado Rosenzweig y Nohria (1994) estudiando prácticas universales promovidas por las empresas multinacionales, manifiestan que no todas las prácticas se adecuan en igual grado en el entorno de las filiales donde operan, principalmente por los criterios de auto referencia (James, 1966).

Factores estructurales para adoptar prácticas empresariales

Las investigaciones realizadas a empresas multinacionales, demuestran que los factores más determinantes para transferir o adoptar prácticas empresariales tienen relación con los recursos y capacidades de la empresa, su institucionalidad como grado de complemento e integración y las diferencias culturales (Kostova y Roth, 2002). También ha quedado demostrado últimamente (Renal, Matzler y Hinterhuber, 2006) que la capacidad de una organización para generar y compartir conocimiento y desarrollar procesos de aprendizajes son factores muy importantes a la hora de analizar el impacto de adoptar nuevas prácticas empresariales.

El reflejo automático de adoptar prácticas contingentes, se ajusta muchas veces a la mentalidad doméstica que tienen muchos directivos, al remitirse inconscientemente hacia su propia cultura y experiencia interna, y se fundamentan en factores básicos que nunca han tenido que poner en duda. En cambio la visión universalista le da al individuo que implementa prácticas empresariales, la aparición de puntos de referencias adicionales, que reducen su dependencia de la experiencia de su mercado local. En contradicción a éstas barreras, el modelo de efectividad estructural señala que son las características ambientales las que condicionan las características organizacionales y, que es en el ambiente, donde pueden hallarse las explicaciones causales de estas últimas. Por lo tanto debe existir una congruencia entre el medio ambiente y los diversos subsistemas de la empresa.

También el impacto regulatorio, normativo y de contexto institucional -como características de tipo cognitivas- han sido extensamente reconocidas en la literatura como factores configurantes a la hora de definir el conjunto de prácticas organizacionales (Ferner, Quintanilla y Varul, 2001; Ferner, Almond y Colling, 2005). Entonces el foco de preocupación, es desarrollar los mecanismos necesarios para identificar en forma híbrida aquellas prácticas que agregan valor de acuerdo a los factores globales y de contexto institucional que posea la empresa.

Si bien la transferencia de prácticas organizacionales de empresas multinacionales a empresas subsidiarias son por diferentes propósitos, las dimensiones: *implementación*, *internalización* e *integración* de las prácticas empresariales, esta sujeta al valor que se le asigna a una determinada práctica, ya sea como un recurso diferenciador o, algo para contribuir a desarrollar una cultura corporativa común y una legitimación externa del negocio (Lervik, 2007; Kostova y Roth, 2002). La *implementación* de prácticas, según Kostova (1999), esta referido a conductas empíricamente demostrables y que deberían ser capaz de ayudar a producir cambios diferenciadores, donde no siempre

⁵ Contingencia significa algo incierto, que puede ocurrir o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o la evidencia y no por la razón.

están referido a expectativas de mejores resultados económicos (Beer, Eisenstat y Spector, 1990). En cambio la *internalización* tiene relación con el grado de aceptación y significancia que tienen los empleados frente a una determinada práctica empresarial y cómo ellos valoran el uso de ésta para sí mismo y la organización. Por último la *integración*, tiene relación con el grado de acomodo y conectividad que tiene una práctica o, un conjunto de prácticas empresariales, con las rutinas organizacionales y prácticas existentes en la empresa receptora.

Recursos & capacidades de la empresa y ventaja competitiva

La teoría de recursos y capacidades presenta un carácter ecléctico⁶, ya que recoge aportes de otras teorías. Barney (1991), asume que no es suficiente la acumulación de activos estratégicos para lograr una adaptación exitosa al entorno competitivo de los negocios, sino que es necesario generar nuevas capacidades y recursos que faciliten las innovaciones incrementales y, en algunos casos, radicales (Lado, Boyd y Wright, 1992). Esto se logra a partir de la gestión de los intangibles (Grant, 1996), los cuales generan las rutinas organizativas que a su vez se convierten en las prácticas distintivas en las organizaciones, confiriéndole la base para la ventaja competitiva sostenible (Hall, 1993; Cruz, 2001; Morroni, 2005). Por lo tanto, resulta imprescindible que los recursos tangibles e intangibles -prácticas empresariales- sean reconocidos como activos estratégicos de la organización.

En general entre los autores Dierickx y Cool (1989); Barney (1991); Grant (1991, 1996); Peteraf (1993); Amit y Schoemaker (1993) no existe una unanimidad sobre los requisitos que debe cumplir la condición de -capacidad distintiva-. Con el fin de lograr un mayor grado de consenso en su aceptación por parte de la comunidad científica, Amit y Schoemaker (1993) proponen cuatro características a las capacidades distintivas y estas son: la movilidad imperfecta, la dificultad de imitación, la dificultad de sustitución y la durabilidad. El sostenimiento de la ventaja competitiva depende de si los competidores son capaces de construir una posición similar o superior (Segarra, 2006).

Por lo tanto, podemos aceptar el supuesto que la ventaja competitiva reside en el conjunto de prácticas distintivas que se administran en la empresa, como un grupo sistémico de variables cuya habilidad es obtener beneficios efectivos de acuerdo a la dirección estratégica del negocio, más que en la estructura del sector en que la empresa opera. Por eso alentamos a la identificación de aquellas prácticas de carácter universal, cuya aplicación obedezca al contexto -consistencia y congruencia- con los recursos y capacidades de la empresa y al enfoque dinámico de las prácticas en su carácter de transmisor de conocimientos operativo.

Las prácticas empresariales universales, al ser calificadas como -*mejores prácticas*- pueden ser adquiridas por cualquier empresa dependiendo de las condiciones de contexto que la favorezcan. La ventaja competitiva al implementar mejores prácticas universales estará dada por las capacidades internas de la empresa. Camisón (1999) y Cruz (2001), sintetizan las capacidades distintivas en seis tipos: marketing, producción, tecnología, investigación y desarrollo, directivas, organizativas y recursos humanos. *Esta investigación detalla y limita su análisis al sector manufactura y define las siguientes dimensiones en estudio:* (1) capacidades directivas, (2) organizativas, (3) capacidades en gestión del personal, (4) capacidades de aprendizaje y (5) capacidades de impacto y resultados.

⁶ Mahoney y Pandian (1992), estiman que los orígenes de la teoría de los recursos se encuentran en el campo de la dirección estratégica, en la economía institucional (teoría positiva de la agencia, teoría de los derechos de propiedad, teoría de los costos de transacción y teoría evolucionista) y en la organización industrial (escuela de Chicago y escuela de Harvard). Conner (1991), sitúa los orígenes en la teoría neoclásica, la organización industrial y la teoría de los costos de transacción. Amit y Schoemaker (1993) estiman que se debe considerar la teoría conductual. Así se afirma entre los investigadores que estamos ante una teoría de carácter conciliador entre la economía y la dirección estratégica para explicar comportamientos y resultados de la empresa.

Para el caso de ésta investigación, la ventaja competitiva de un recurso está limitada a su condición de ser llevada a la acción como *práctica empresarial* -recurso imperfectamente móvil- cumpliendo las siguientes dimensiones o características: es un conocimiento operativo, un patrón de conducta, agrega valor, cumple un propósito definido y/o se define como un método para lograr una meta de la organización. La propuesta, es que en el contexto de las capacidades de la empresa, la verdadera ventaja competitiva de una práctica empresarial está en la capacidad de la organización para adquirirla, contextualizarla, interpretarla, legitimarla y convertirla en parte de la memoria organizativa, otorgándole así el valor de movilidad imperfecta, que la hace inimitable y que dificulta su sustitución.

Por lo tanto estimamos que la empresa tiene una ventaja competitiva cuando utiliza prácticas empresariales como herramientas sostenedoras de una estrategia creadora de valor y, siempre que se cumplan dos condiciones: *la primera* es que sean aplicadas internamente en forma consistente y *la segunda* es que exista congruencia con los factores temporales externos en que está sumergida la organización. La *durabilidad* de la ventaja competitiva tiene relación con la longevidad de las prácticas empresariales distintivas. Si estas se deprecian, los resultados derivados de las mismas desaparecerán. La condición dinámica de las prácticas, mantiene la ventaja competitiva en constante renovación. La *inimitabilidad de las prácticas empresariales* -dada por su condición de movilidad imperfecta- se presenta como la característica más ampliamente considerada en la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Pero sostenemos en esta investigación que la inimitabilidad es creada internamente por la organización en la medida que su aplicación obedezca a un alto grado de consistencia y congruencia en el marco de las condiciones históricas de la empresa como la identifica Barney (1991). Estos factores: también están afectados por aspectos como -estilos directivos, cuestiones culturales, relaciones laborales- en definitiva condiciones de ambigüedad causal como las denomina Dierickx y Cool (1989), Rumelt (1984), Reed y DeFillippi (1990), Barney (1991), Grant (1991) y Peteraf (1993).

La ambigüedad causal o la *transparencia imperfecta* como la denomina Grant (1996) es cuando los competidores desconocen las prácticas o capacidades que han llevado al éxito a la empresa a la que quieren imitar, donde ni la misma empresa es capaz de establecer con claridad la relación mejores prácticas empresariales y ventaja competitiva (Lippman y Rumelt, 1982; Reed y DeFillippi, 1990; Escrig, 2001). La existencia de ambigüedad causal se debe a tres características: su carácter tácito, su complejidad y su especificidad⁷. El dilema en torno a la ambigüedad causal responde a la existencia de dos tipos de ambigüedades (González y Nieto, 2002): la *ambigüedad de los competidores* y la *ambigüedad de los directivos*. El primero corresponde a la *barrera a la imitación*, concepto introducido por Rumelt (1984) para explicar el fenómeno que limita la igualación ex-post de la rentabilidad entre las diferentes empresas competidoras. La segunda ambigüedad causal referida a los directivos, representa la falta de comprensión a la que se ven enfrentados los ejecutivos de una empresa cuando intentan determinar la relación existente entre, las capacidades distintivas y la obtención de una ventaja competitiva.

Para Segarra (2006) y González y Nieto (2002) la ambigüedad causal percibida por los directivos influye en forma negativa en los resultados de la empresa, dificultando la transferencia de las mejores prácticas empresariales -como capacidades distintivas- de la empresa. En cambio la ambigüedad de los competidores se comporta como un mecanismo de protección frente a otros competidores, afectando positivamente a los resultados de la empresa.

⁷ El carácter tácito, trata de capacidades que están basadas en el -aprender haciendo-, se acumulan a través de la experiencia y se refinan como una práctica. La complejidad esta referida a la importancia de las capacidades, que por si solas no tienen ningún valor, sino que deben actuar con otras de manera interrelacionada. Especificidad, tiene relación a que las capacidades que se despliegan en un organización son particulares para cada transacción (Escrig, 2001: 89-90).

Limitaciones al aprendizaje – prácticas defensivas

Son debilidades organizacionales relacionadas con: la cultura, el comportamiento de los trabajadores, el acceso a nuevo conocimiento, a la capacidad de transferirlo y que afecta negativamente al aprendizaje de la organización (Laudon y Laudon 2002; Suñé, 2004). Argyris y Schon (1978) las denominan barreras defensivas y Senge (1991) barreras de aprendizaje. Respecto a las barreras defensivas de Argyris (1990), se identifican como ciertos patrones de conductas causantes de la ineficiencia al destruir los vínculos entre las personas que componen una organización y se presentan como un obstáculo que dificulta el aprendizaje en el ámbito organizacional (Nekane, 2000). Nekane señala además que el propósito de las barreras defensivas y el motivo de su existencia, es intentar proteger la auto imagen y el control de quien no quiere enfrentar la brecha entre sus palabras (valores expresados) y sus acciones (valores en uso). Este intento por reafirmar la seguridad de los hechos imposibilita el aprendizaje. Donde las barreras defensivas organizacionales son la estrategia que evita que los individuos o grupos de personas se sientan expuestos a la vergüenza. Según Argyris (1990) citado por Nekane, señala que la gran mayoría de las organizaciones operan en base al ocultamiento de información y en ocasiones intentan demostrar que lo que pasa, no es la realidad de lo que está pasando. Además Nekane subraya, que en este contexto para sobrevivir, se hace necesario sortear paradojas organizacionales y fingir que las contradicciones no existen, lo cual hace imposible discutir las o modificarlas.

Otra forma de barrera que inhibe el aprendizaje individual y, por lo tanto, el organizacional, es el restringido por el rol o posición que ocupa un determinado individuo en la organización. Básicamente consiste en que el individuo aprende, pero la persona no puede traducir el conocimiento en acción, resultando que el aprendizaje conceptual se lleva a cabo, pero el aprendizaje operacional es inhibido (Kim, 1993). Los fundamentos teóricos para esta interpretación están en los aportes de Koffman (2001) con el modelo OEDI (observar, evaluar, diseñar e implementar); March y Olsen (1976) con el ciclo de aprendizaje y el de Daniel Kim (1993), modelo OEDI-MMC (MMC: modelos mentales compartidos, SMM: *Shared mental Model*) del cual se desprenden los ciclos sencillos y dobles de aprendizaje individual y organizacional (Espejo y Schuhmann, 1996). En el modelo de Kim (1993) el individuo es capaz de diseñar estrategias que respondan a la evaluación, pero incapaz de implementar la estrategia y observar el impacto que esta tiene, porque la acción individual no se lleva a cabo. La persona será incapaz de cambiar sus acciones de acuerdo con lo observado o aprendido, de esta forma se esta frente a una pérdida para la organización, pues nunca lo invertido se transformará en aprendizaje organizacional.

En resumen, al crearse comunidades de prácticas defensivas, la culpa es siempre de otro, o, de otras personas, con lo que las acciones de encubrimiento pasan a ser algo natural y aceptadas dentro de una organización. Es así que se trabaja en las batallas diarias y no en la estrategia para producir los logros y cambios necesarios. Este tipo de comportamientos lleva a las organizaciones a un desencanto y frustraciones de tipo colectivo, no resultando nada sostenible para la organización y para los que desean hacer cambios y mejoras y, donde las prácticas defensivas se pueden convertir en rutinas defensivas (Argyris, 1999 y Suñé, 2004) porque se llevan a cabo en forma continua y cierran un ciclo sin virtudes y difíciles de romper o cambiar. Estas son las principales limitaciones al aprendizaje y por consiguiente a la mejora continua.

Marco estructural y teórico de sustentación de los modelos [4cC] y [4cP]

De acuerdo a lo investigado, los procesos de aprendizaje de una organización están influenciados por una familia de prácticas, normas y valores. Tienen directa relación con los sistemas implementados en una organización, tales como: sistema de trabajos, sistema de administración del desempeño de procesos y personas, sistema de compensaciones y reconocimientos, procedimientos técnicos para adquirir, acumular y procesar información de origen interno o externo, entre otros. Además, para su operación y

sustentabilidad, estas corren en un marco de recursos y capacidades de la empresa, tales como las capacidades organizativas, el contexto social-ambiental y cultural de la organización que define la forma de actuar de su gente, las capacidades directivas que determinan el ámbito de acción de personas y la organización en un radio global, la administración de los procesos de aprendizaje y la tecnología para administrar la información, los documentos y el conocimiento generado y aprendido.

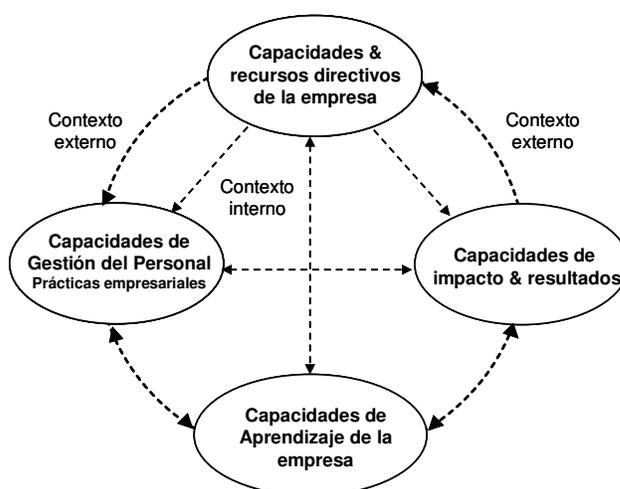
El supuesto general del modelo (ver figura 1) se basa en la correspondencia existente entre los aspectos estructurales del negocio y el comportamiento de las personas. En el, se refuerza la gestión del personal como un factor causal adherido tanto a los procedimientos o sistemas estructurales de una organización, como a las condiciones de contexto que determinan el comportamiento individual, social u organizacional.

El marco conceptual del modelo propuesto [4cC] se sustenta en el modelo de capacidades de Lado y Wilson (1994), e integra las capacidades empresariales distintivas (Camisión, 1999; Cruz, 2001) y ha sido denominado [4cC] -por las cuatro dimensiones de capacidades identificadas- y, como subproceso, el modelo de prácticas en gestión del personal. Este último modelo se ha denominado [4cP] cuya sustentación está en el modelo de prácticas empresariales desarrollado por Cerna (2002), y su nombre obedece a la identificación de cuatro categorías de prácticas empresariales.

El marco estructural general del modelo de capacidades empresariales [4cC] integra las siguientes dimensiones: (1) capacidades y recursos de la empresa, (2) capacidades en gestión del personal (*explícito en el modelo [4cP]*), (3) capacidades de aprendizaje y, (4) capacidad de impacto y resultados de la organización.

Figura 1

**Modelo de capacidades empresariales
como mecanismos de aprendizaje organizacional**

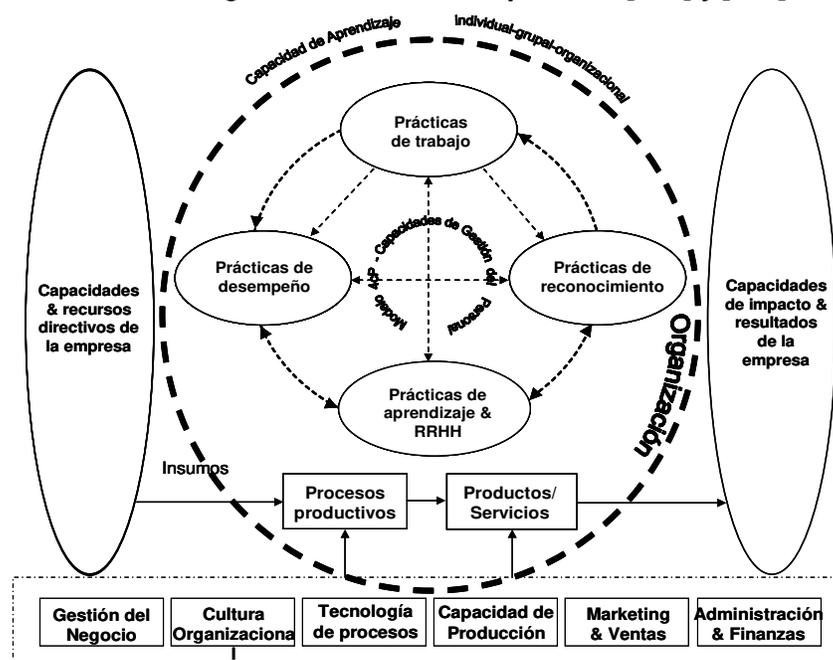


Fuente: Propia, basado en el modelo de capacidades de Lado y Wilson (1994)

La interrelación que se establece entre las capacidades puede conducir a la consecución de una ventaja competitiva única e inimitable. El modelo sustenta que las capacidades y recursos directivos de la organización y el enfoque estratégico son responsables de atraer y generar nuevas capacidades y prácticas empresariales, que posteriormente son relacionados, desarrollados, transformados y canalizados para producir bienes y servicios.

El detalle estructural del modelo capacidad en gestión del personal [4cP] (ver figura 2) define las siguientes prácticas empresariales (Cerna, 2002): *prácticas de desempeño* y *prácticas de reconocimientos & compensaciones* como los *inputs* y *outputs* (Lado y Wilson, 1994) y las prácticas asociadas a la capacidad directiva son las *prácticas de trabajo*. *Las prácticas de aprendizaje*, la identificamos según el modelo de Lado (1992), con la capacidad de transformación. El supuesto es que el perfil de prácticas propuesto en el modelo se considera en sí *un mecanismo de aprendizaje organizacional*, al estar -las prácticas empresariales- interrelacionadas dinámicamente y en permanente mejoramiento. *Las prácticas de trabajo* son las de más alto impacto inicial, por una mayor repercusión sobre las actividades del personal, e influyen directamente sobre el resto de las prácticas -generan- la capacidad de dirección del modelo [4cP].

Figura 2:

Modelo Integrativo de Gestión Empresarial [4cC] y [4cP]

Fuente: Adaptado con fines de la investigación de Cerna (2002).

La explotación del resto de las prácticas está prácticamente en un mismo plano, aunque las *prácticas de aprendizaje* son las que actúan como capacidades de transformación necesarias para actuar de acuerdo a los factores de control -input- señalado por las prácticas de desempeño y estas ayudan a monitorear las prácticas de trabajo. El ciclo se completa con las prácticas de reconocimiento y prácticas de compensaciones -output- factores que actúan como acciones de consecuencias a las respuestas y estímulos enviadas por las prácticas de desempeño. La condición dinámica de las prácticas empresariales -recursos tangibles e intangibles- se mantienen activas y en equilibrio -interno y externo- a través de las prácticas de aprendizaje. De esta manera, se activa en el modelo el proceso de generación de ventaja competitiva, donde su naturaleza sistémica y carácter tangible-intangible, fundamentan la capacidad de gestión del personal.

Con este propósito, se propone el modelo [4cC] y [4cP] (ver figura 2) que integra los recursos y capacidades empresariales y prácticas en gestión del personal, explicita la relación de causalidad que la capacidad de aprendizaje de una organización tiene en el desempeño de la empresa. En este modelo se muestra que es más efectivo -lograr resultados- cuando sus recursos fluyen en un sistema consistente y congruente de prácticas empresariales, ya probadas en empresas con mentalidad global. Por lo tanto, el modelo no sólo reúne los factores que favorecen la capacidad de aprendizaje de una organización, si no además, su contribución al sostenimiento y mejora de la gestión del personal. Su efectividad será medida en función de su efecto sobre los resultados.

Metodología empleada

Los capítulos precedentes han permitido cerrar el marco conceptual de esta investigación y proponer los modelos [4cC] capacidades empresariales y un modelo de prácticas en gestión del personal [4cP]. Estos modelos sustentados en la teoría de los recursos y capacidades de la industria, permiten profundizar en el análisis de los factores que facilitan la capacidad de aprendizaje existente en una organización y conocer cómo impactan en los resultados de la empresa.

El método de investigación aplicado es deductivo-inductivo, donde a partir de las investigaciones realizadas a empresas multinacionales, se identifican las prácticas empresariales más referentes. El *trabajo empírico de la investigación*, se realizó a través del tratamiento de la información, utilizando los software estadísticos llamados MINITAB 13 y SPSS V12, donde los resultados se someten a un *Análisis Multivariante*. El objetivo es reducir el conjunto de variables a las que representan las diversas prácticas empresariales y capacidades de la empresa. La metodología aplicada se inicia con un estudio descriptivo por dimensión y variables que la componen, validando la información recopilada mediante el coeficiente de Cronbach, posteriormente se aplica el *Análisis de Componentes Principales* para

establecer el conjunto de variables que explican en forma natural las características en estudio. Posteriormente, en base al número de componentes observados, se aplicó un *Análisis Factorial con rotación Varimax*, para disponer de dimensiones precisas que permitan establecer un estudio de grupos de características de interés. Luego, mediante un *Análisis Cluster* usando distancia Euclidiana y el método vinculación intra-grupo se describen las relaciones para el modelo [4cC]. Posteriormente se aplica un *Análisis Factorial* para establecer los factores que intervienen en el modelo [4cP]. Los resultados son representados en cuadros, tablas, gráficos y diagramas. Las conclusiones son entregados en forma escrita.

Levantamiento de las mejores prácticas empresariales

Las prácticas empresariales, fueron seleccionadas a través de estudios empíricos y de acuerdo a la efectividad probada en los resultados generados en diferentes organizaciones de diferentes países⁸. El objetivo fue describir y examinar el diseño metodológico empleado para identificar las mejores prácticas empresariales. La investigación también interpreta los diferentes estudios encontrados y que contribuyeron a comprender las limitaciones en que fueron hechos. Adicionalmente evaluamos la forma en que se realizó el levantamiento de los datos, incluyendo la preparación de las encuestas y luego la interpretación de los resultados y su influencia en el diseño y administración de las prácticas empresariales.

En las diversas investigaciones se pueden ver rigurosos métodos de evaluación, medidos con precisión, validados en ambiente externo e interno a la organización en cuestión. Pero también representan un profundo contraste para poder contextualizar las diferencias de los estudios realizados en ambientes multiculturales. Por lo tanto el primer objetivo fue identificar bajo un amplio rango de contextos las que podrían ser calificadas como *mejores prácticas empresariales universales*. Las condiciones de contexto consideradas son: diferentes culturas nacionales, leyes de gobiernos y regulaciones, diferentes sectores industriales y gremiales y factores organizacionales tales como: culturas corporativas, tipo de estrategia, tamaño, estructura.

El primer acuerdo fue identificar las mejores -prácticas empresariales universales- bajo tres principios generales (Geringer, Frayne, Milliman, 2002) de aplicación y uso: (1) libre de cualquier contexto específico, (2) para un cierto tipo de sociedad y para factores organizacionales específicos, (3) prestan utilidad sólo en el país de origen.

- a). *Libre de cualquier contexto específico*: implica que algunas de las prácticas identificadas (entrenamiento para el cien por ciento de los empleados, evaluación del desempeño, etc). Podrían ser aplicables y efectivas en cualquier país y condiciones de contexto organizacional.
- b). *Para contextos específicos*: nos indica que la práctica empresarial seleccionada es efectiva en un contexto de empresa o país específico y podría ser transferida exitosamente a otra empresa o país en condiciones de contexto similar. Por ejemplo *procedimientos de trabajo* y aplicación de la *conducta responsable*.
- c). *Contextos dependientes*: implica que las condiciones organizacionales son importantes para implementar ciertas prácticas empresariales universales y no son fácilmente replicables en otros países. Por ejemplo cierto tipo de *prácticas de compensaciones*, prácticas que obedezcan a alguna *regulación legal* y *orientaciones culturales* correspondientes.

⁸ Hacemos referencias a estudios realizados por: Jones, Kalmi, Kato y Makinen (2008); (Poloski y Vidovic, 2007) ;Lunnan, Erland, Mercer, Nilsen, Amdam y Enhestad (2005); Ferguson, Rodríguez y Ruiz (2005); Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey y Jeong (2003); Geringer, Frayne y Milliman (2002) y Cerna (2002) entre otros. Estudios realizados en países como: Noruega, India, Chile, Australia, Canadá, China, Indonesia, Finlandia, Japón, Korea, Latín América, México, Taiwán, Inglaterra , España y USA.

Esto demuestra que la implementación de un perfil de prácticas, debiera ser comparada en términos de qué tan exitosa se comporta en diferentes escenarios. Logrando que organizaciones de diferentes países las puedan aprender, aplicar y poder determinar bajo qué condiciones un conjunto de prácticas son efectivas (Von Glinow, 1993; Geringer, Frayne y Milliman; 2002). Las investigaciones se han revisado considerando aclarar las siguientes preguntas básicas:

- a) Evaluar de acuerdo a estudios empíricos, si la efectividad en la implementación de prácticas empresariales esta sujeta a la estrategia del negocio, cultura local, o del país de origen, o al medio ambiente externo.
- b) Qué prácticas internacionales están más relacionadas con el trabajo.
- c) Qué prácticas internacionales están más relacionadas con la medición del desempeño de procesos y personas.
- d) Qué prácticas internacionales están más relacionadas con el aprendizaje y políticas de recursos humanos.
- e) Qué prácticas internacionales están más relacionadas con el reconocimiento, satisfacción del empleado y sistemas de compensaciones

El segundo acuerdo fue clasificar las mejores prácticas empresariales universales -seleccionadas- en cuatro categorías de prácticas empresariales (Cerna, 2002): prácticas de trabajo, prácticas de medición del desempeño y procesos, prácticas de aprendizaje y políticas de recursos humanos y prácticas de reconocimiento y compensaciones.

- a). *Prácticas de trabajo*: definen cómo las tareas deben ser hechas, y dan la posibilidad de dar poder a los empleados para tomar decisiones. Estas prácticas exponen a los trabajadores al acceso a información clave sobre sus procesos, y se les anima a que utilicen métodos científicos para analizar y mejorar dichos procesos, y a reexaminar continuamente sus métodos, dando la posibilidad de aprender más rápido y más sistemáticamente (Cardona y Calderón, 2006). Facilitan el autocontrol y el auto desarrollo, la liberación de sus mentes y la creación de habilidades para la resolución de problemas. Se aprende de otros debido a que continuamente se está en contacto con puntos de vistas diferentes.
- b). *Prácticas de medición del desempeño de personas y procesos*: son las que permiten monitorear las condiciones del negocio, procesos y personas y retroalimentan permanentemente las prácticas de trabajo. Se concluye que *al relacionar positivamente el desempeño con el aprendizaje de la organización, es necesario que sus prácticas -como mecanismo de aprendizaje- se encuentren alineadas a los recursos y capacidades de la empresa y perfectamente correlacionadas con las prácticas de trabajo y estrategia de la misma*. Entendiéndose el rol que juega la *capacidad de aprendizaje* -en la dimensión epistemológica y la dimensión ontológica-⁹ y el perfil de prácticas empresariales con que opera la empresa. Cardona y Calderón (2006) concluyen que el desempeño superior de la organización -en términos de personas y procesos- tiene una alta correlación con su alto nivel de aprendizaje.
- c). *Prácticas de aprendizaje y políticas de recursos humanos*: el aprendizaje plantea nuevos desafíos que los meramente operativos y determinísticos en relación a procesos y personas. También las políticas de recursos humanos deben ser integradas a los sistemas y procesos productivos y, ser contribuyente al desarrollo del aprendizaje organizacional, formación del capital humano y gestión del conocimiento (Ulrich, 1997; Poloski y Vidovic 2007). Desde esta óptica, el departamento de recursos humanos en sus intervenciones le incumben acciones como facilitador-consultor. Su permanente visión holística del negocio, y su presencia en los lugares

⁹ La dimensión epistemológica distingue entre conocimiento tácito y explícito, mientras que la dimensión ontológica: distingue entre cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento, esto es, individuo, grupo, organización y interorganizativo.

productivos, son claramente elementos técnicamente diferenciadores en el proceso de aprendizaje continuo.

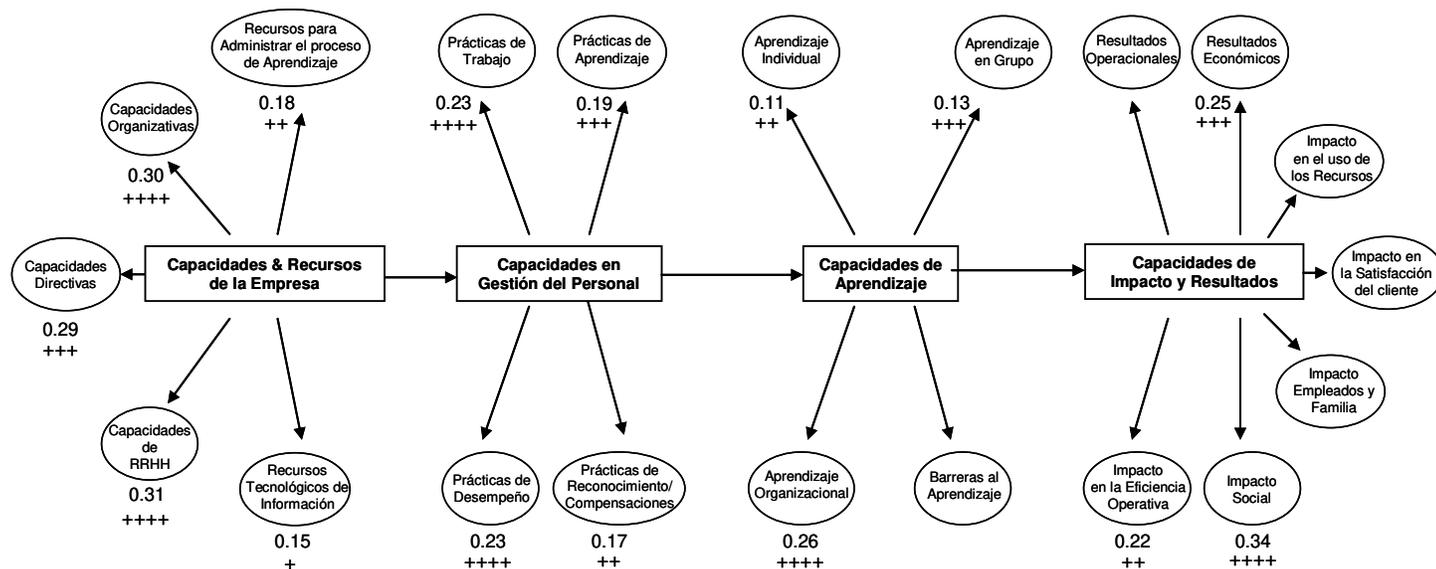
- d). *Prácticas de reconocimiento y compensaciones*: la asignación de recompensas a través de prácticas de reconocimientos genera la comunicación necesaria para cumplir y establecer la autoridad necesaria en la transferencia de conocimiento (Kogut y Zander, 1992). Cuando las prácticas empresariales como fuente de conocimiento operativo son integradas desde una perspectiva dinámica-social de reconocimiento, el aprendizaje organizacional es más beneficioso. Cook y Brown (1999) ha demostrado que el aprendizaje social, es una de las herramientas de aprendizaje más efectivas, incluso superando a los medios de aprendizajes utilizando tecnologías de información y comunicación como base estratégica para capturar y transferir conocimiento.

Dimensiones y factores identificados en el Modelo [4cC]: Capacidades Empresariales

En la figura 5, Se identifican las cuatro dimensiones -capacidades empresariales- y los veinte factores globales. También de acuerdo a los resultados obtenidos según Kendall, se identifican los factores más significativos -por dimensión- del modelo [4cC].

Figura 5

Dimensiones y Factores del Modelo [4cC] -Capacidades Empresariales-



Fuente: Propia

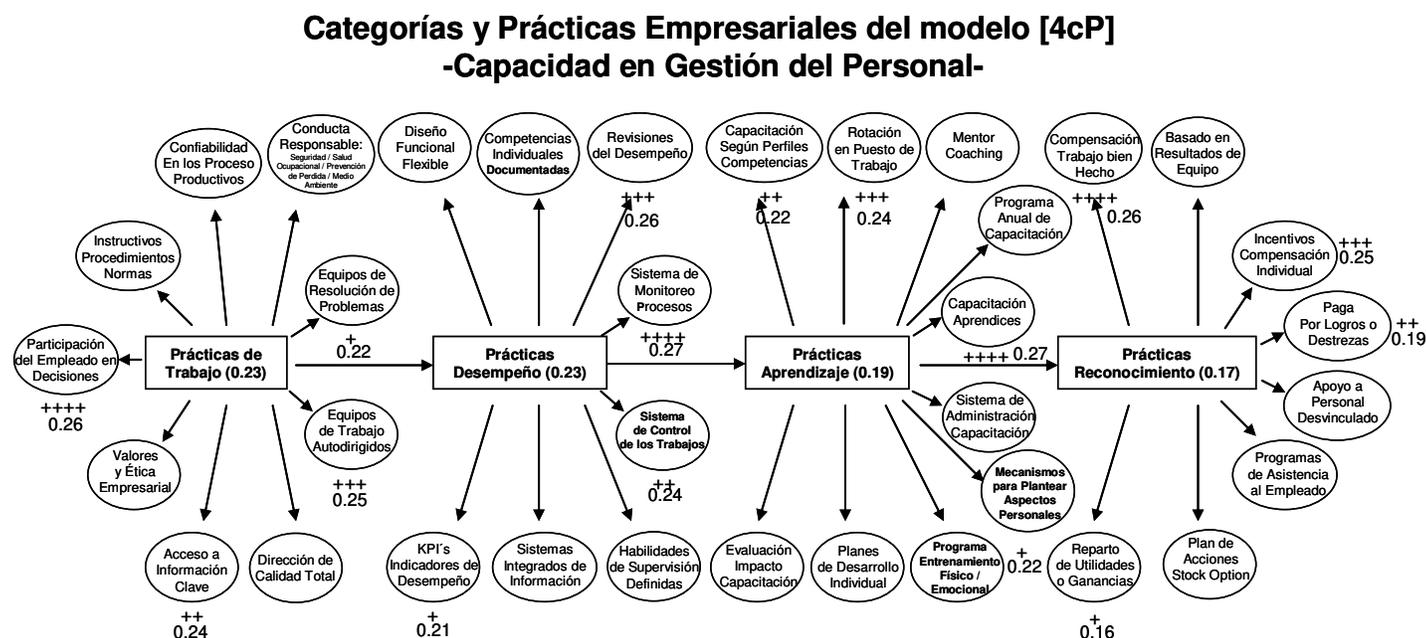
De acuerdo a los resultados, argumentamos que el modelo [4cC] de nuestra investigación, aporta lo siguiente:

- 1) Las dimensiones: *recursos y capacidades, gestión del personal y capacidad de aprendizaje de la organización*, son las que producen un efecto positivo sobre las capacidades y resultados de la empresa.
- 2) El diseño sustentable de la capacidad *gestión del personal -entendida como un conjunto de prácticas universales ya probadas por organizaciones multinacionales-* responde a los recursos y capacidades de cada empresa en particular y,
- 3) El perfil de prácticas empresariales *-identificadas-* influye positivamente en la capacidad de aprendizaje de la organización, creando nuevos mecanismos de aprendizajes y mejoras en el proceso de gestión del personal.

Categorías y prácticas empresariales identificadas en el Modelo [4cP]: Gestión del Personal

En la figura 6, de acuerdo a los resultados obtenidos según análisis Kendall, se puede ver el mapa de *Prácticas Empresariales* más significativas. Es necesario destacar que el perfil global definido -treinta y cinco prácticas empresariales- son relevantes para sustentar el modelo en estudio [4cP].

Figura 6



Fuente: Propia

Prácticas Empresariales más (+) significativas según correlación de Kendall - desde la perspectiva de la teoría R&C

Las prácticas empresariales son garantías de estabilidad cuando actúan como memoria organizativa y su visión dinámica favorece el cambio y el desarrollo de la empresa. Se diferencian entre prácticas empresariales *estáticas* y prácticas empresariales *dinámicas*. Las primeras se refieren a la capacidad para replicar ciertas tareas previamente desarrolladas, aunque no sean solamente estáticas, ya que con la repetición siempre sufren mejoras. Las *prácticas dinámicas* están dirigidas explícitamente al aprendizaje y al desarrollo de nuevos métodos de trabajo. Al ser las prácticas empresariales referentes de conocimiento, se potencian de múltiples fuentes y no son fáciles de cambiar porque se apoyan en

valores, cumplen un propósito y aportan con nueva metodología. *Las organizaciones abiertas al aprendizaje, evitan acciones que amenacen la creación o adopción de nuevas prácticas y validan su condición de ser una fuente de diferenciación e inimitabilidad.*

La sustentabilidad de un perfil de prácticas empresariales tiene base en el aprendizaje y en el proceso de *benchmarking* y ésta debe considerar al individuo, los grupos de trabajo y la cultura de la organización. El sistema de prácticas, permite explicitar *cuáles son las categorías de prácticas* que permiten orientar la gestión del personal en un contexto de recursos y capacidades de aprendizaje. Como instrumento clarifica aquellas que nos ayudan en lo externo a marcar la diferencia con el mercado y, en lo interno, a lograr consistencia por el logro de los resultados del negocio. La categoría de *prácticas de aprendizaje y prácticas de reconocimiento*, tienen el propósito de lograr *involucrar* a los empleados en las decisiones del negocio y en sus propias responsabilidades con claro sentido de logro. En cambio, la familia de prácticas de desempeño y trabajo, tienen el objetivo de hacer -individuos y organización- más *adaptables* a los efectos de las variaciones del entorno de la empresa y de nuevas exigencias. La *flexibilidad* de individuos y organización está dimensionada por las prácticas de trabajo y prácticas de *aprendizaje*. El *accountability*¹⁰ esta relacionado con las prácticas de *reconocimiento* y prácticas de *desempeño*. Definitivamente, la consistencia en el actuar de; individuos, grupos y organización definen la capacidad de aprendizaje de la empresa y, son las propias prácticas defensivas -barreras de aprendizaje- los únicos factores que la inhabilitan.

Análisis e interpretación de los resultados del cluster

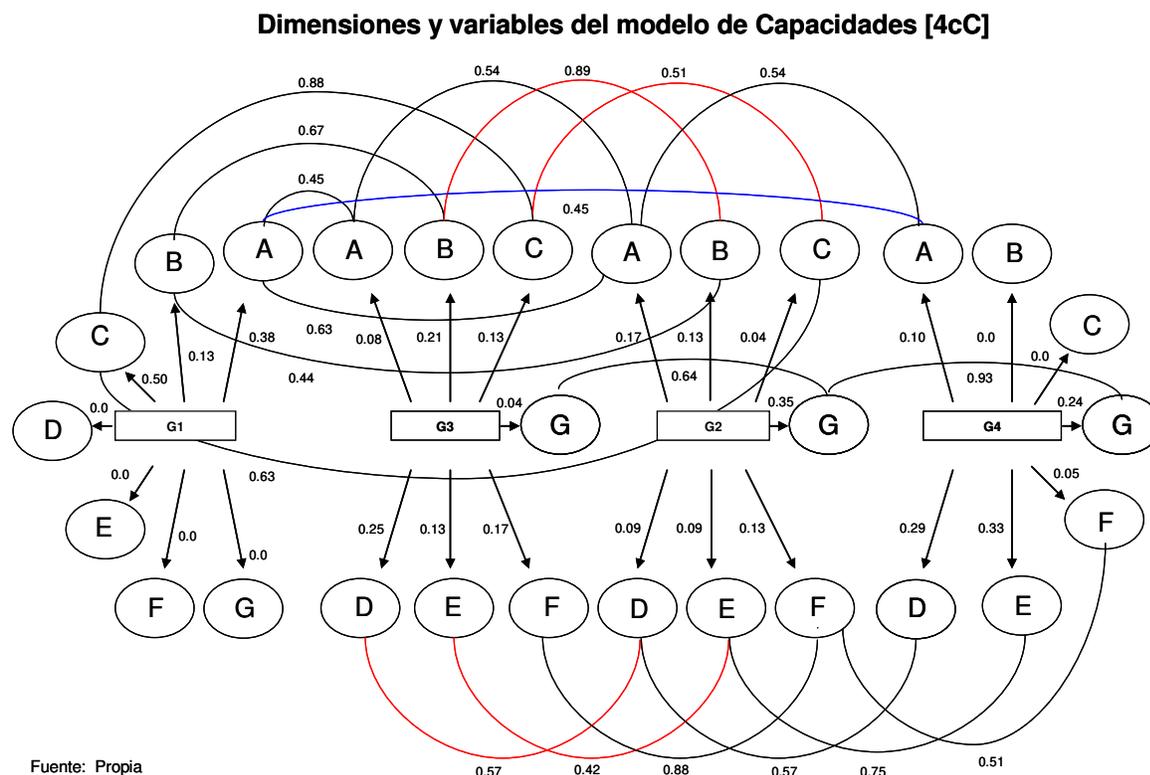
El propósito final de ésta investigación ha sido estudiar las implicancias de las prácticas empresariales en el contexto del aprendizaje, su capacidad para sostener ventaja competitiva y la obtención de mejores resultados en los negocios. En este epígrafe se concluye la contribución del cluster resultante y su aporte a la investigación realizada.

Tras el análisis teórico desarrollado de componentes principales -utilizado para describir las dimensiones- y, luego por medio del análisis factorial reducir las 204 variables a 76, hemos logrado representar el esquema mostrado en la figura 3. Los resultados permiten desarrollar un conjunto de conclusiones generales que hacen referencia tanto al marco teórico expuesto como a la comprobación empírica de las proposiciones.

En primer lugar el esquema responde en términos de dimensiones y prácticas al modelo planteado [4cC]. Los elementos que caracterizan el modelo son los grupos (G1), (G3), (G2) y (G4), respondiendo en ese orden a la dimensiones: (G1) capacidades & recursos, (G3) gestión del personal, (G2) capacidad de aprendizaje y, (G4) impacto y resultados. Cada grupo está fuertemente identificado por un grupo de variables representativas de cada una de las dimensiones y prácticas. Es así que la variable (A) representa a la dimensión *capacidades & recursos*, las variables (BCDE), son representativas de la dimensión *capacidad en gestión del personal*, donde a su vez la variable (B) representa las *prácticas de trabajo*, la variable (C) a las *prácticas de desempeño*, la variable (D), a las *prácticas de aprendizaje* y la variable (E) a las *prácticas de reconocimiento*. La variable (F) representa a la *capacidad de aprendizaje de la organización* y la variable (G) a la dimensión *impacto y resultados*.

¹⁰ El *accountability* es un valor, competencia o capacidad que permite hacer responsable a individuos, equipos y organización para que las cosas se cumplan y se hagan bien en un marco de permanente aprendizaje.

Figura 3



Podemos interpretar de la gráfica que el grupo (G1), responde fuertemente a las variables (A), (B) y (C), el grupo (G3) a todas las dimensiones y prácticas enunciadas al igual que el grupo (G2) y finalmente el modelo cierra fuertemente con la variable (G), que depende sustantivamente del modelo de prácticas empresariales representados en (G2) y (G3). Esto significa que todas las variables que definen el modelo están correlacionadas en algún grado y su aplicación responde fuertemente a su conjunto de prácticas derivadas de los grupos (G3) y (G2), que representan las variables críticas para implementar un sistema de gestión del personal. También en (G3) se reconoce que las prácticas empresariales, pueden ser utilizadas como mecanismos de aprendizaje por su interdependencia y relación -que demuestra en el cluster- con la capacidad de aprendizaje (G2). Pero estos elementos no son más importantes que las dimensiones que las sostienen, tales como las capacidades & recursos, la capacidad de gestionar el personal, la capacidad de aprendizaje de la organización, como su capacidad para orientarse a los resultados. La omisión de alguna de ellas, dejaría fuera un parte importante de la estrategia del modelo, ya que estas tienen relación con sus sustentabilidad y capacidad para movilizar recursos. Por otra parte, el abandono general de las prácticas empresariales impediría el proceso operativo de la implementación de la gestión del personal.

Es posible sostener esta estructura factorial, a través de las relaciones existente entre las dimensiones, es decir entre las capacidades y las prácticas empresariales, que funcionan igual que pequeños tensores elásticos, que dependiendo de las fuerzas internas y externas se van ajustando y tensionando de acuerdo a necesidades, incluso potencialmente hasta el nivel de anularse algunas de ellas. Esto nos permitiría inferir que las dimensiones -para el caso de las capacidades empresariales- son los principios de sustentabilidad, y para las prácticas empresariales, los principios de gobernabilidad de todo negocio y que ambos principios se recogen de manera dependientemente relacional. Estos resultados corroboran los supuestos planteados teóricamente y defendidos en esta investigación.

Por lo tanto se ha demostrado en el análisis que, para las capacidades y prácticas, existen estas siete dimensiones, y que caracterizan la implementación del modelo [4cC] y como subproceso identifica al modelo [4cP] gestión del personal. La identificación y desarrollo de las dimensiones tienen que ver con las orientaciones de las acciones que debe emprender una empresa cuando diseña su estrategia. Esta estructura multidimensional nos señala que las capacidades empresariales deben ser definidas en algún grado, y que las prácticas deben responder de manera significativa a esas demandas. De esta manera será posible defender la interdependencia de las prácticas empresariales con las capacidades del negocio. También del análisis empírico, se demuestra que la varianza conjunta de las dimensiones señala que es importante el grado de consistencia y congruencia entre las variables de la organización para requerir y desarrollar prácticas empresariales. Esto implica la necesidad de adoptar un enfoque sistémico para desarrollar la estrategia en base a capacidades y prácticas, donde su implementación tendrá éxito -para el caso de las prácticas- en la medida que sean desarrolladas como una familia de prácticas -nunca de forma aislada- tal como lo señala la figura 3, al mostrar un modelo fuertemente correlacionado.

Además, este análisis nos permite identificar que las variables que tienen más peso en la dimensión (G) son las variables: (G21): rentabilidad del negocio, (G61) control medio ambiental, (G62) contribución a la problemática social-empresarial y familiar, (G63) contribución al desarrollo económico del entorno y, (G64) cumplimiento de los estándares por sobre las regulaciones. Es importante señalar que la dimensión (G) de acuerdo al modelo esta representado por 28 variables y, al aplicar factorial se reducen a 14 variables. El análisis cluster permite en términos de la dimensión *impacto & resultados* focalizarse en las cinco variables que hemos señalado.

A modo de ejemplo y a través de un análisis de regresión lineal -step wise- y considerando a (G21: resultados económicos) una variable dependiente, las variables presentes en las otras dimensiones que más contribuyen al éxito de esta variable son: (A51) los conocimientos -tácitos y explícitos- de cualquier persona se deben transmitir y ser fácilmente accesible, (C41) se deben identificar y medir las metas del área, (A12) las personas deben participar en la definición de sus procesos de trabajo, (E12) se deben mantener activas las prácticas formales e informales de reconocimiento por un trabajo bien hecho, (E72) se debe potenciar el desarrollo de personas -talentosas- a través de asignaciones externas, (A24) la dirección ejecutiva debe tener la capacidad para dirigir con mentalidad global y visión intercultural, (C82) se deben planificar los trabajos con las personas más preparadas y, (E34) se deben generar sistemas de compensaciones basado en habilidades especiales. Todas estas variables contribuyen a desarrollar la dimensión (G) a través de (G21) (ver figura 4).

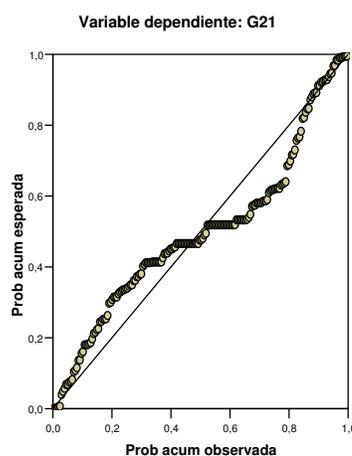
Figura 4

Resumen del modelo variable G21- Resultados Económicos

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación
1	,590(a)	,348	,344	,39703
2	,679(b)	,461	,455	,36199
3	,712(c)	,507	,500	,34684
4	,729(d)	,532	,522	,33915
5	,741(e)	,548	,536	,33387
6	,750(f)	,562	,548	,32961
7	,760(g)	,577	,561	,32487
8	,768(h)	,590	,572	,32085
9	,775(i)	,601	,581	,31733
10	,781(j)	,609	,588	,31478
11	,787(k)	,620	,596	,31146
12	,785(l)	,616	,595	,31208

a Variables predictoras: (Constante), C41
b Variables predictoras: (Constante), C41, A24
c Variables predictoras: (Constante), C41, A24, E12
d Variables predictoras: (Constante), C41, A24, E12, E34
e Variables predictoras: (Constante), C41, A24, E12, E34, D41
f Variables predictoras: (Constante), C41, A24, E12, E34, D41, A12
g Variables predictoras: (Constante), C41, A24, E12, E34, D41, A12, E14
h Variables predictoras: (Constante), C41, A24, E12, E34, D41, A12, E14,
i Variables predictoras: (Constante), C41, A24, E12, E34, D41, A12, E14, /
j Variables predictoras: (Constante), C41, A24, E12, E34, D41, A12, E14, /
k Variables predictoras: (Constante), C41, A24, E12, E34, D41, A12, E14,
l Variables predictoras: (Constante), C41, A24, E12, E34, D41, A12, E14, /
m Variable dependiente: G21

Gráfico P-P normal de regresión Residuo tipificado

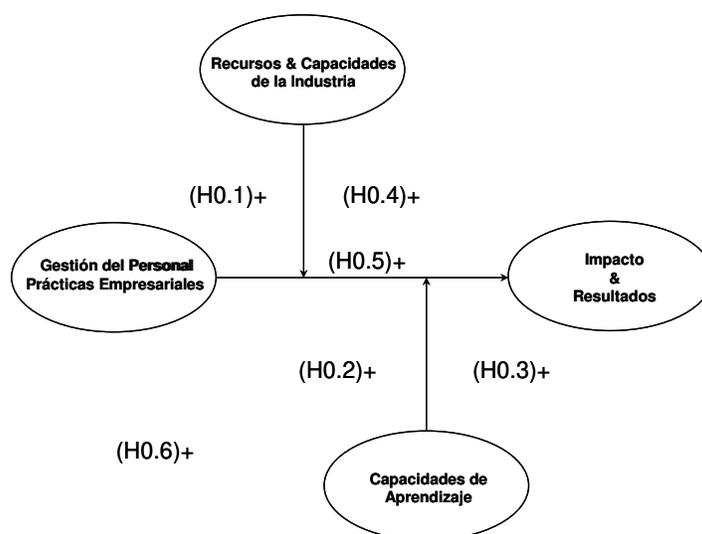


Como se puede observar, el modelo permite concatenar hechos y acciones múltiples y depende de cuál es la dimensión en cuestión, y así poder determinar cuales de las variables en estudio hay que mantener en permanente vigilia. Este modelo tiene principalmente aplicación directa en industrias de manufactura o productivas.

Contrastación de hipótesis y análisis de los resultados

Para evaluar la interdependencia entre las dimensiones identificadas, se realizó un análisis para evaluar la relación de dependencia entre los componentes principales del modelo [4cC], donde a través del análisis factorial, se utilizaron las variables para demostrar la correlación existente entre las distintas dimensiones y se identificaron aquellas con mayor carga. En este análisis, las variables correlacionadas surgieron -como las representantes de cada dimensión- para explicar el comportamiento de las demás variables en su categoría. Para establecer la veracidad de la hipótesis planteada, se calculó las correlaciones de Kendall, para establecer si la correlación es significativa al 1% de confianza, nivel considerado suficiente para rechazar o no las hipótesis. El coeficiente de correlación de Kendall se eligió entre las alternativas Pearson y Spearman al tener supuestos que cumple la información recopilada, no exigiendo normalidad como sostiene Pearson y a diferencia de Spearman, permite un intervalo de confianza que es usado en la décima.

Figura 7: Mapa sinóptico de las hipótesis planteadas en la investigación



- ◆ *Contrastación entre recursos & capacidades y prácticas empresariales.*

H0.1: *Los recursos y capacidades de la industria tienen un efecto positivo en la aplicación de prácticas empresariales universales.*

El análisis de los resultados permite concluir que la Hipótesis queda contrastada con un 99% de confianza y con una significancia de 1%, donde las variables están significativamente correlacionadas.

Los resultados –según Kendall- demuestran que las capacidades más significativas en el modelo [4cC] tienen relación con las *capacidades organizativas*, *capacidades directivas* y *capacidades de recursos humanos*. El modelo permite afirmar que las variables: (1) *identificación con la estrategia de la organización*, (2) *la dirección tiene capacidad para dirigir con visión intercultural*, (3) *en la organización existe estabilidad, continuidad y orden* y, (4) *la dirección tiene capacidad para dirigir con mentalidad global*, son todas variables que constantemente deben ser monitoreadas por la organización.

♦ *Contrastación entre prácticas empresariales y capacidad de aprendizaje*

H0.2: *Las prácticas empresariales tienen efecto positivo sobre la capacidad de aprendizaje de la empresa e impactan en la gestión del personal.*

El análisis de los resultados permite concluir que la Hipótesis queda contrastada con un 99% de confianza y con una significancia de 1% donde las variables están significativamente correlacionadas. Los resultados –según Kendall- demuestran que las capacidades de aprendizaje más significativas en el modelo [4cC] son: *las técnicas de aprendizaje organizacional aplicadas en la empresa*, cuya variable más representativa es: *elevado grado de participación de los empleados en la definición de los objetivos*. De acuerdo a los resultados –correlación de Kendall- la técnica de aprendizaje más importante –*es aprendizaje en grupo*- con una correlación de Kendall promedio de 0.13. El punto de corte de Kendall para considerar la correlación significativa, p-valor menor al 1%.

Respecto a las barreras, los resultados reflejan una alta correspondencia entre la aplicación de las prácticas empresariales y las barreras al aprendizaje. El modelo da como resultado, que hay que poner un esfuerzo mayor en cuidar las siguientes variables para que no se conviertan en barreras al aprendizaje, y cuya priorización esta dada por el coeficiente promedio de Kendall, estas son: (1) *mantener en la organización un elevado espíritu de dialogo y de estímulo para aceptar opiniones diversas*, (2) *que los empleados sean capaces de tomar iniciativas para mejorar el desempeño de su trabajo*, (3) *los conocimientos de cualquier persona deben transmitirse y ser fácilmente accesibles* y, (4) *que los procesos de trabajo sean diseñado según estándares de conducta y eficiencia*.

Los resultados también demuestran que las prácticas empresariales más significativas en el modelo [4cP], y que presentan fuerte correlación positiva en el contexto de la capacidad de aprendizaje son en orden de significancia: (1) *prácticas de trabajo*, (2) *prácticas de desempeño*, (3) *prácticas de aprendizaje y política de recursos humanos* y, (4) *prácticas de reconocimiento*. Con una correlación de Kendall promedio 0.27, 0.24, 0.21 y 0.21 respectivamente. Cumpliéndose la justificación del modelo [4cP] *al reconocer que la práctica más relevante del modelo es la práctica de trabajo, donde el proceso de gestión del personal se inicia en este nivel*.

♦ *Contrastación entre prácticas de trabajo y capacidad de aprendizaje.*

H0.21: *Las prácticas de trabajo tienen efecto positivo sobre la capacidad de aprendizaje.*

El análisis permite extraer las siguientes conclusiones: la Hipótesis queda contrastada con un 99% de confianza y con una significancia de 1% donde las variables están significativamente correlacionadas. En relación a las prácticas de trabajo más significativas del modelo [4cP] y que presentan correlación positiva en el contexto de la capacidad de aprendizaje son: (1) *procedimientos de trabajo e instructivos, participación del empleado en las decisiones del área*, (2) *equipos de trabajo autodirigidos*, y (3) *empleados con acceso a información clave del área*. Con una correlación de Kendall promedio 0.36, 0.35, 0.34 y 0.31 respectivamente.

- ◆ *Contrastación entre prácticas de desempeño y capacidad de aprendizaje.*

H0.22: *Las prácticas de desempeño impactan en la capacidad de aprendizaje de la empresa.*

El análisis permite extraer las siguientes conclusiones: La Hipótesis queda contrastada con un 99% de confianza y con una significancia de 1% donde las variables están significativamente correlacionadas. En relación a las prácticas de desempeño más significativas en el modelo [4cP] y que presentan correlación positiva en el contexto de la capacidad de aprendizaje son: (1) *mantener un sistema de control de los trabajos*, (2) *sistema de medición de los procesos*, (3) *revisiones periódicas del desempeño de las personas*. Con correlación de Kendall promedio 0.35, 0.32, y 0.21 respectivamente. Fuertemente correlacionada *-como mecanismo de aprendizaje-* se encuentran las variables: *sistema de control de lo trabajos y sistemas de control de los procesos*.

- ◆ *Contrastación entre las prácticas de aprendizaje y capacidad de aprendizaje.*

H0.23: *Las prácticas de aprendizaje significativamente mejoran la capacidad de aprendizaje de la empresa.*

El análisis permite extraer las siguientes conclusiones: La Hipótesis queda contrastada con un 99% de confianza y con una significancia de 1% donde las variables están significativamente correlacionadas. En relación a las prácticas de aprendizaje más significativas del modelo [4cP] y que presentan correlación positiva en el contexto de la capacidad de aprendizaje son: (1) *rotación en puestos de trabajos*, (2) *capacitación para aprendices*, (3) *procedimientos para plantear aspectos personales*, (4) *capacitación según perfiles de competencias*, y *programas mentor o coaching*. Con correlación de Kendall promedio 0.36, 0.34, 0.34, 0.33 y 0.33 respectivamente. Fuertemente correlacionada *-como mecanismo de aprendizaje-* se encuentran las variables: *programas de mentor o coaching, capacitación según perfiles de competencias y rotación en puestos de trabajo*. La correlación de Kendall es de 0.61, 0.60 y 0.59 respectivamente.

- ◆ *Contrastación entre las prácticas de reconocimiento y capacidad de aprendizaje.*

H0.24: *Las prácticas de reconocimiento influyen positivamente en la capacidad de aprendizaje.*

El análisis permite extraer las siguientes conclusiones: La Hipótesis queda contrastada con un 99% de confianza y con una significancia de 1% donde las variables están significativamente correlacionadas. En relación a las prácticas de reconocimiento más significativas en el modelo [4cP] y que presentan correlación positiva en el contexto de la capacidad de aprendizaje son: (1) *compensación e incentivos individuales*, (2) *apoyo a personal desvinculado*, (3) *sistema de reconocimiento por el buen trabajo*, (4) *paga basada en logros o destrezas especiales y*, (5) *compensación basada en resultados de equipos*. Con correlación de Kendall promedio 0.37, 0.28, 0.27, 0.26 y 0.23 respectivamente. Fuertemente correlacionada *-como mecanismo de aprendizaje-* se encuentra la variable: *estimular el trabajo de calidad*. La correlación de Kendall es de 0.63. En relación a los resultados anteriores, se puede inferir con seguridad, que las prácticas empresariales son mecanismos que están correlacionadas positivamente con la capacidad de aprendizaje de una organización e, inversamente correlacionadas con las prácticas defensivas *-barreras al aprendizaje-*.

◆ *Contrastación entre capacidad de aprendizaje y resultado*

H0.3: *Las capacidades de aprendizaje tienen un efecto positivo sobre los resultados.*

El análisis permite extraer las siguientes conclusiones: La Hipótesis queda contrastada con un 99% de confianza y con una significancia de 1% donde las variables significativamente correlacionadas alcanzan un 71.4%. Es decir existe una alta correlación positiva entre la capacidad de aprendizaje y los resultados. Además, el análisis demuestra que las prácticas más significativas en la capacidad de impacto & resultados en el modelo [4cC] son: *impacto social*, con correlación de Kendall promedio de 0.34 y cuyas variables más representativa son: (1) *el control medioambiental*, (2) *contribución al desarrollo económico del entorno*, y (3) *cumplimiento de los estándares medioambientales por sobre las leyes*. Luego tenemos la práctica *resultados económicos*, con correlación de Kendall promedio de 0.25, y cuyas variables más representativas son la *rentabilidad del negocio* y *crecimiento de los volúmenes de venta*. La práctica *impacto en la eficiencia operativa*, con correlación de Kendall promedio de 0.22, tiene dos variables con alta significancia, y son: (1) *los trabajadores son los que conocen mejor su trabajo y hacen importantes aportes*, y (2) *se gestiona la empresa identificando los procesos de la organización y sus interrelaciones*.

De acuerdo a los resultados, las variables de aprendizaje que mayor impacto significativos tienen en los resultados son: (1) *mantener un elevado espíritu de dialogo y de estímulo para aceptar opiniones diversas*, (2) *la capacidad de los empleados para tomar iniciativas para mejorar el desempeño de su propio trabajo*, (3) *la facilidad para transmitir conocimientos*, y (4) *elevado grado de participación de los empleados en la definición de objetivos*. La correlación de Kendall promedio es de 0.65, 0.56, 0.50, 0.41 respectivamente.

◆ *Contrastación entre recursos & capacidades y resultados*

H0.4: *Los recursos & capacidades de la industria tienen un efecto positivo sobre los resultados.*

El análisis permite extraer las siguientes conclusiones: La Hipótesis queda contrastada con un 99% de confianza y con una significancia de 1% donde las variables significativamente correlacionadas alcanzan un 70.1%. Es decir, existe una alta correlación positiva entre los recursos & capacidades y los resultados. Además, el análisis demuestra que los *recursos & capacidades* más significativos que resultan del modelo [4cC] en relación al impacto en los resultados son: (1) *capacidades directivas*, (2) *capacidades de recursos humanos*, (3) *recursos para administrar el proceso de aprendizaje* y (4) *capacidades organizativas*, con correlación de Kendall promedio de: 0.24, 0.24, 0.22 y 0.22 respectivamente.

Las variables asociadas a la dimensión *recursos & capacidades* con mayor impacto en los resultados son: (1) *cuando la dirección tiene la capacidad para dirigir con mentalidad global*, (2) *cuando en la organización existe estabilidad, continuidad y orden*, (3) *cuando la dirección faculta a los empleados para que actúen*, y (4) *cuando hay compromiso con el entorno social y medio ambiental*. La correlación de Kendall respectiva es: 0.27, 0.24, 0.24 y 0.22.

Respecto a los factores de mayor impacto en los resultados son: *impacto económico*, con correlación de Kendall promedio de 0.27, y cuyas variables más representativas son la *rentabilidad del negocio* y *crecimiento de los volúmenes de venta*. El factor *eficiencia operativa*, con correlación de Kendall promedio de 0.25, tiene tres variables con alta significancia: (1) *se gestiona la empresa identificando los procesos de la organización y sus interrelaciones*, (2) *se cumplen las auditorías a los sistemas y procesos*, y (3) *los trabajadores son los que conocen mejor su trabajo y hacen importantes aportes*. Respecto al factor *impacto social*, con correlación de Kendall promedio de 0.25 y cuyas variables más

representativas son: (1) *el control medioambiental*, (2) *contribución a la problemática social empresarial y familiar*, (3) *contribución al desarrollo económico del entorno*, y (4) *cumplimiento de los estándares medioambientales por sobre las leyes*. El factor *impacto en la satisfacción del cliente con una correlación de Kendall promedio de 0.19*, y cuya variable más representativa es: *contar con un procedimiento para analizar los cambios en las necesidades de los clientes*.

♦ *Contrastación entre prácticas empresariales y resultados*

H0.5: *Las prácticas empresariales tienen un efecto positivo sobre los resultados*.

El análisis permite extraer las siguientes conclusiones: La Hipótesis queda contrastada con un 99% de confianza y con una significancia de 1% donde las variables están significativamente correlacionadas. Es decir existe una alta correlación positiva entre las prácticas empresariales y resultados. El análisis demuestra que las *prácticas empresariales* más significativas que resultan de la correlación del modelo [4cC] y [4cP] en relación a la dimensión *impacto en los resultados* -priorizadas de acuerdo a la correlación de Kendall- son: *sistema de reconocimiento por el buen trabajo (0.29)*, *revisiones periódicas del desempeño de las personas (0.28)*, *participación del empleado en las decisiones del área(0.249)*, *equipos de trabajo autodirigido (0.247)*, *sistema de medición de los procesos (0.243)*, *procedimientos para plantear aspectos personales (0.23)*, *capacitación para aprendices (0.228)*, *capacitación según perfiles de competencias (0.226)*, *sistema de administración de la capacitación (0.21)*, *compensación basada en resultados de equipo (0.205)*, *paga basada en logros o destrezas especiales (0.201)*.

De acuerdo a los resultados, las *variables* del modelo [4cP] –prácticas empresariales- que mayor impacto significativo tienen en los resultados son: (1) *reconocimiento por el buen trabajo verbal o escrito*, (2) *dar retroalimentación permanente al empleado*, (3) *motivación por cumplir las metas*, (4) *participación en la definición de las metas para el año*, (5) *espacio para crear equipos autodirigidos*, (6) *estimar y planificar el trabajo de acuerdo a los recursos disponibles*, y (7) *integrar y escuchar a las personas*. La correlación de Kendall respectiva es: 0.30, 0.29, 0.27, 0.25, 0.24, 0.24 y 0.23.

Los resultados también demuestran que los *grupos o categorías de prácticas empresariales* más significativas en el modelo [4cP] y que presentan fuerte correlación positiva en el contexto de los resultados son en orden de significancia: (1) *prácticas de trabajo*, (2) *prácticas de desempeño*, (3) *prácticas de aprendizaje y política de recursos humanos* y (4) *prácticas de reconocimiento*. Con una correlación de Kendall promedio 0.23, 0.23, 0.175 y 0.174 respectivamente. Cumpliéndose la rutina del modelo [4cP] al estar sustentado teóricamente por el modelo [4cC] de capacidades empresariales.

♦ *Relación entre prácticas empresariales-aprendizaje organizacional y gestión del personal*.

Para probar la relación entre prácticas empresariales-aprendizaje organizacional y gestión del personal, se ha elegido el concepto de dependencia entre los grupos observados, usando las variables que resultaron importantes en los análisis factoriales por dimensión. Se ha elegido la prueba Chi-cuadrado de independencia para establecer si hay o no relación entre estos grupos.

La hipótesis planteada es: H0.6: *Cuando las prácticas empresariales (BCDE) están alineadas consistentemente al contexto de los recursos y capacidades (A), se producen resultados alentadores en la empresa (G), a través de la capacidad de aprendizaje de la organización (F) y la gestión del personal (BCDE y F)*.

El análisis muestra una relación de dependencia positiva entre todas las dimensiones del modelo [4cC] y valida el perfil de prácticas universales identificadas. En este contexto, se debe advertir que el grado de asociación sin duda no es igual para todas las variables, además que no permanecen constantes en procesos dinámicos como el que se está modelando. Luego los niveles de asociación corresponden a

situaciones evaluadas en un punto del tiempo y que estas irán cambiando en la medida que se modifiquen o se incluyan nuevas prácticas empresariales al modelo.

Conclusiones

Ambos modelos [4cC] capacidades empresariales y [4cP] prácticas empresariales integran, relacionan y correlacionan capacidades y prácticas, cuya finalidad es mejorar la competitividad de las organizaciones a través de una adecuada gestión del personal. Los beneficios del modelo, de acuerdo a los resultados empíricos obtenidos, son reconocer en las prácticas empresariales mecanismos de aprendizaje, así como a los recursos & capacidades de la organización -la dimensión que determina- el desarrollo de éstas. Lo que da a cada empresa un carácter único, existiendo una relación de dependencia directa entre recursos & capacidades con el perfil de prácticas a implementar. Pero el estímulo para su sustentabilidad está en la propia capacidad de aprendizaje de la organización. A su vez, los aspectos que condicionan significativamente los resultados, son sus propias prácticas defensivas -barreras por aprender-. La selección de un número determinado de prácticas empresariales, dependerá de los recursos y capacidades de la empresa para sostenerlas y de la capacidad de aprendizaje de la organización para adaptarlas, integrarlas, reconstruirlas y reconfigurarlas a fin de responder consistentemente a los cambios internos, y congruentemente a los cambios externos.

De acuerdo a los resultados obtenidos y las técnicas estadísticas aplicadas, el modelo [4cC] demuestra la dependencia directa de cada una de las capacidades con las prácticas. Donde la relación recursos & capacidades de la industria tienen un efecto positivo en la aplicación de prácticas empresariales universales. También queda demostrada la relación de dependencia directa entre las prácticas de trabajo, desempeño, aprendizaje y reconocimiento con la capacidad de aprendizaje de la organización. Por lo tanto, los resultados sugieren la efectiva interdependencia entre las prácticas y la capacidad de aprendizaje, mostrando que son procesos que apoyan la ventaja competitiva, especialmente a las empresas que operan en ambiente dinámico. También se concluye, que las variables de preocupación y de mayor impacto en los resultados responden a dar cumplimiento a: auditorías a sistemas y procesos, a reconocer que los trabajadores son los que conocen mejor su trabajo y hacen importantes aportes y, se gestiona la empresa identificando los procesos y sus interrelaciones. Estas variables están relacionados principalmente con el factor en eficiencia operativa de la dimensión impacto y resultados.

Los modelos aportan evidencias empíricas sobre las prácticas empresariales universales y la capacidad de convertirse en mecanismos de aprendizaje. Este estudio además analiza de forma teórica, las fases de adopción de prácticas empresariales como rutinas organizativas, y entrega una serie de gráficos explicativos acerca de su relación con la gestión del personal. Además analiza las distintas dimensiones y variables que relacionan las capacidades y recursos. Combina diferentes métodos estadísticos de investigación para aplicar las técnicas deductivas e inductivas para la validación del modelo de capacidades y prácticas empresariales. Los resultados proporcionan una base confiable para la validación conceptual y operacional del modelo y ofrece información útil y significativa a la dirección ejecutiva de las empresas sobre la formulación de estrategias empresariales en el marco de prácticas, recursos & capacidades. También se analiza el proceso de aprendizaje en empresas en entornos dinámicos, donde las prácticas empresariales se fortalecen al momento de cumplirse el ciclo del modelo [4cP] y, el conjunto de éstas, con la capacidad de aprendizaje organizacional, fortalece finalmente la capacidad de gestionar el personal en entorno dinámico.

La investigación empírica ha concluido que las familias o categorías de prácticas empresariales tienen una fuerte asociación positiva con la capacidad de aprendizaje de la organización. Por lo tanto, las prácticas empresariales cumplen su ciclo de operación de acuerdo al marco teórico y modelo presentado [4cP] y se relacionan interdependientemente con el modelo [4cC]. Es decir, se inicia el proceso con la correcta definición de las prácticas de trabajo, se corrigen las desviaciones a través de las prácticas de

desempeño, se dimensionan y respaldan -como unidad transformadora- a través de las prácticas de aprendizaje, y responden a las expectativas de resultados a través de las prácticas de reconocimiento y compensaciones. Todos ellos son aspectos clave para implementar una adecuada gestión del personal. También se concluye que *las componentes del modelo [4cP] son factores dinámicos que están asociados con el momentum de la organización. Si alguno de ellos está más desarrollado que otro, su magnitud se verá influenciada por la demanda de las capacidades del negocio. Además, el análisis demuestra, que el 88% del perfil de prácticas empresariales del modelo, están fuertemente asociadas con la capacidad de aprendizaje.*

Lo concluyente para lograr efectividad en la *generación de capacidades de aprendizaje*, es que, cada práctica seleccionada debe estar presente en algún nivel de desarrollo. En esta investigación, no se ha determinado el número de prácticas exigibles para una empresa o sector económico determinado, pero se infiere que *la selección de un número de prácticas empresariales del modelo, dependerá de los recursos y capacidades de la empresas para sostenerlas y de la capacidad de aprendizaje de la organización para adaptarlas, integrarlas, reconstruirlas y reconfigurarlas.* El fin, es combinarlas dentro del contexto organizacional de cada empresa, para generar rutinas organizativas diferenciadoras -prácticas empresariales- y responder así consistentemente a los cambios internos y congruentemente a los cambios externos del negocio.

En esta investigación entendemos *la capacidad de aprendizaje como el proceso de generación y renovación de ciertas rutinas organizativas, que conforman la memoria organizativa de la empresa y que hemos denominado prácticas empresariales y que permite a individuos, grupos y organización a interpretar y resolver determinados procesos o tareas en forma más efectiva.* El aprendizaje bajo el concepto de prácticas empresariales se hace visible y *se evalúa a través de sus manifestaciones y de las consecuencias que para la organización tiene la existencia de un determinado perfil de prácticas.* Por lo tanto, la capacidad de aprendizaje de una organización promueve pautas de actuación que permiten retener prácticas y estimula la interdependencia entre los puestos de trabajo. Se trata, en pocas palabras, del establecimiento de una cultura de aprendizaje colectiva. El resultado de la investigación corrobora estas apreciaciones y concluye que *la capacidad de aprendizaje tiene un efecto positivo sobre los resultados.*

La investigación concluye que *existe relación de dependencia directa entre las prácticas empresariales y los resultados de la empresa.* También queda demostrado que *existe correlación entre las prácticas empresariales y la capacidad de aprendizaje,* donde ambas impactan positivamente en los resultados. Se demuestra que *las prácticas empresariales son mecanismos de aprendizaje y apoyan la gestión del personal,* teniendo un efecto positivo sobre los resultados. Eso implica que hay una relación directa entre aprendizaje y la estrategia del negocio -si la estrategia se renueva de acuerdo a los resultados- y cuando estas se alinean, existe correspondencia entre la renovación de los recursos y capacidades de la empresa y la generación o adopción de mejores prácticas empresariales. Lo que permite concluir que, a través del aprendizaje, se construyen nuevas estrategias.

Contribuciones y futuras líneas de investigación

Más allá de las posibilidades que surgen de la continuidad del estudio en otros ámbitos contextuales y temporales, la intención es profundizar en futuras investigaciones en temas tales como: (a) analizar si los resultados de explotación de las empresas son factores incidentes para definir nuevas prácticas empresariales estratégicas para el negocio, (b) determinar de qué manera tipos de recursos y capacidades del negocio, se asocian a una determinada configuración de prácticas empresariales, (c) evaluar si los directivos de empresas de menor tamaño consideran las dimensiones identificadas como facilitadores de cambios en la gestión personas y negocio, (d) determinar de qué manera las capacidades y prácticas empresariales del modelo [4cC] y [4cP] facilitan la aceleración en la toma de decisión para iniciar un

cambio estratégico, (e) calificar si las prácticas identificadas en el modelo son herramientas suficientes para lograr desarrollar la capacidad de aprendizaje organizacional y, (f) evaluar la factibilidad de aplicar los modelos desarrollados a los procesos de negocios internos de una organización, tales como: departamentos de mantenimiento, producción, técnico, comercial, administración, ventas etc.

Referencias

- Altman, M. (2002): "Economic Theory and The Challenge of Innovative Work Practices". *Economic and Industrial Democracy*, 23(2): 271-290.
- Amit, R. y Shoemaker, P. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Argyris, C. (1990): *Overcoming Organizational Defenses*. New York, Prentice Hall.
- Argyris, C. y Schon, (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts, Addison Wesley.
- Arthur, J. (1994): "Effects of Human Resources Systemson Manufacturing Performance and Turnover". *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Beer, M.; Eisenstat, R. y Spector, B. (1990): "Why Change Programs don't Produce Change". *Harvard Business Review*, 68 (6), 158-166.
- Bei Yu, B. y Egri, C. (2005): "Human Resource Management Practices and Effective Organizational Commitment: A comparison of Chinese Employees in a State-owned Enterprise and a Joint Venture". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(3): 332-360.
- Black, J. y Ulrich, D. (1999): "The New Frontier of Global HR". En Joynt, P. y Morton, B. (eds), *The Global HR Manager. Creating the seamless Organisation*, Londres: IPD Hpuse, 12-38.
- Bonache, J.; Cabrera, A. (2004): *Dirección Estratégica de Empresas*, Madrid, Pearson Educación, S.A.
- Brewster, C. (1993): "The Paradox of Adjustment: UK and Swedish Expatriates in Sweden and the UK". *Human Resource Management Journal*.4 (1): 49-62.
- Camisón, C. (1997): *Administración de Empresa: un enfoque de competitividad*. Publicaciones de la Universitat Jaume I, Castellón.
- Cardona, J. y Calderón, G. (2006): "El impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones". *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 19 (32): 11-43.
- Cascio, W.; Bailey, E. (1995): "International Human Resource management: The State of Research and Practice. In *Global Perspectives of Human Resource Management*", ed O. Shenkar, 16-36. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*.
- Cerna, L. (2002): "Análisis Comparativo del Nivel de Capacitación en Chile y Resto del Mundo Países Desarrollados". *Universidad Técnica Federico Santa María. Escuela de Negocios, Santiago de Chile*.
- Conner, K.; Prahalad, C. (1996): "A Resource-Based theory of The firm: Knowledge Versus Opportunism", *Organization Science*, 7(5): 477-494.
- Cook, S. y Brown, J. (1999): "Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing". *Organization Science*, 10(1): 381-400.
- Cruz, S. (2001): "Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo". Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos. *Departamento de Dirección de Empresa, Facultad de Economía. Universidad de Valencia*, 151-160.
- Delaney, J.; Huselid, M. (1996): "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, 39 (4): 949-969.
- Delery, J. y Doty, D. (1996): "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: test of universalistic, contingency, and configurationally performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- Dierickx, Y. y Cool, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive

- Advantage". *Management Science*, 35(12): 1504-1514.
- Eichinger, R.; Lombardo, M. y Ulrich, D. (2004): *Best People Practices for Manager & HR*. Lominger Limited, Inc. Minneapolis, MN.
- Escrig, A. (2001): "Efectos de la Dirección de Calidad en los Resultados: El papel Mediador de las Competencias Distintivas". *Tesis Doctoral, Universidad de Jaume*, Castellón.
- Espejo, R.; Schuhmann, W.(1996): *Organizational Transformation and Learning*. John Wiley. England.
- Etemad, H. (2004): "Internationalisation of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and overview". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 1-21.
- Ferguson, M; Rodriguez, M. y Ruiz, J. (2005): "Strategies of Renewal: The Transition from Total Quality Management to the Learning Organization". *Management Learning, Sage Publication*, 36(2):149-180.
- Ferner, A.; Almond, P. y Colling, T. (2005): Institutional Theory and the Cross-National Transfer of Employment Policy: the case of "workforce diversity" in US multinationals. *Journal of International Business Studies*, 36 (3): 304-321.
- Ferner, A.; Quintanilla, J. y Varul, M. (2001): "Country of Origin Effects, Host-Country Effects and the Management of HR in Multinationals: German Companies in Britain and Spain". *Journal of World Business*, 36(2): 107-127.
- Florkowski, G.; Schuler, R. (1994): "Auditing Human Resources in the Global Environment". *International Journal of Human Resource Management*, 5: 827-51.
- Geringer, J.; Frayne, C.; Milliman, J.(2002): "In Search of -Best Practices- in International Human Resource Management: Research Design and Methodology". *Asia pacific Journal of Human resources*, 40(1): 9-37.
- González, A. y Nieto, A. (2002): "Influencia de la Ambigüedad Causal en Los Resultados Empresariales: Un Análisis en las Mayores Empresas Manufactureras Españolas". *XIII Congreso ACEDE*, Salamanca Accésit Premio Sanchís Alcover.
- Govindarajan, V. (1988): "A contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy", *Academy of Management Journal*, 31(4): 828-853.
- Grant, R. (1991): "The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Grant, R.(1996): "Toward a Knowledge-Based Theory on The Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122.
- Guadamillas, G. y Donate, M. (2005): "La influencia de las Prácticas de Recursos Humanos en la Transferencia de Conocimiento Organizativo. Análisis de un caso". *V Workshop Internacional de Recursos Humanos*, UPO, Sevilla.
- Hall, R. (1993): "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 14 (8), 607-618.
- Huselid, M.; Jackson, S. y Schuler, R. (1997): "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance". *Academy of Management Journal*,40(1):171-188.
- Ichniowski, C.; Shaw, K.; Prennushi, G. (1995): "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity", NBER Working Paper Series 5333, Cambridge, Mass: *National Bureau of Economic Research*.
- Ichniowski, C.; Shaw, K.; Prennushi, G. (1997): "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: a study of steel Finishing Lines". *The American Economic Review*, 37(3): 291-313.
- James, E. (1966): "Cultural Analysis in Overseas Operations", *Harvard Business Review*, March-April:106-114.
- Jeannet, J. (2000): *Dirección de Empresas con Mentalidad Global*. Pearson Education, S.A., Madrid.
- Kim, D. (1993): "The Link Between Individual and Organizational Learning". *Sloan Management Review*, 37-50.
- Jones, D.; Kalmi, P.; Kato, T. y Marinen, M. (2008): "The Effects of Human Resource Management

- Practices on Firm Productivity-Preliminary Evidence from Finland". The Research Institute of The Finnish Economy. 1-31.
- Knudsen, C. (1995): "Theories of the Firm, Strategic Management, and Leadership. En C. Montgomery (ed). Resources – Based and Evolutionary Theories of the Firm". *Massachusetts: Kluwer Academic Publishers*. 179-217.
- Kofman, F. (2001): *Metamanagement. La Nueva Con-Ciencia de los Negocios*. Tomo 1, Aplicaciones, Ed. Granica, Barcelona.
- Kogut, B.; Zander, U. (1992): "Knowledge of the Firm: Combinative Capabilities, and the Replication of Technology". En L. Prusak (d) *Knowledge in Organizations. Resources for the Knowledge Based Economy*.
- Kostova, T. (1999): "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices. A Contextual Perspective". *Academy of Management Review*, 24(1):308-324.
- Kostova y Roth (2002): "Adoption of An Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects". *Academy of Management Journal*, 45(1):215-233.
- Lado, A.; Boyd, N. y Wright, P. (1992): "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration". *Journal of Management*, 18 (1): 77-91.
- Lado, A. y Wilson, M. (1994): "Human Resource System and Sustained Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.
- Lai Si Tsui-Auch (2003): "Learning Strategies of Small and Medium-sized Chinese Family Firms". *Management Learning*, 34(2):201-220.
- Laudon, K. y Laudon, J. (2002): *Sistema de Información Gerencial*. Pearson Educación. 6ta Edición: 11
- Lervik, J.(2007): "Transferring HRM practices within multinational corporations". *Paper presented at the Lancaster University Management School, Bailrigg, Lancaster, LA14YX, UK.:* 17-21.
- Lippman, S. y Rumelt, R. (1982): "Uncertain Imitability: an Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition", *Bell Journal of Economics*, fall: 418-438.
- Lunnan, R.; Lervik, J.; Mercer, L.; Nilsen, S.; Amdam,R., y Hennestad, B. (2005): "Global transfer of management practices across nations and MNC subcultures". *Academy of Management Executive*, 19(2). 77-80.
- Mahoney, J. y Pandian, J.(1992): "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management". *Strategic Management Journal*: 13(5), 363-380.
- March, J. y Olsen, J.(1976): *Ambiguity and Choice in Organizations* (2a Ed.), Bergen, Norway: Universitets-Forlaget.
- McDuffie, J.(1995): "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World auto Industry", *Industrial and Labour Relations*, 48(1): 171-221.
- Milliman, J. y Taylor, S. (1998): "Internationalizing cross-cultural feedback: Opportunity for Organizational Learning. Paper presented at the *Institute of Behavioural and Applied Management*, Orlando FL.
- Minbaeva, D.; Pedersen, T.; Bjorkman, I.; Fey, C. y Jeong, H. (2003): "HRM Practices and MNC Knowledge Transfer", *Personnel Review*, 34(1): 125-144.
- Morrioni, M. (2005): Knowledge, Scale and Transactions in the Theory of The Firm. Department of Economics, University of Pisa: 273-279.
- Nekane, A (2000): *Un Estudio desde la Perspectiva de cambio. Implicaciones Estratégicas y Organizativas*. Tesis Doctoral. Universidad de Deusto. San Sebastián.
- Newman, K. y Nollen, S. (1996): "Culture and Congruence: The Management Practices and National Culture", *Journal of International Business Studies* (4): 753-779.
- Osterman, P. (1994): "Skill, Training, and Work Organization in American Establishments". *Industrial relations*, 34(2): 125-146.
- Peteraf, M. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 13(1):29-46.
- Pfeffer, J. (1994): "Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force".

- Harvard Business Scholl Press*, Boston.
- Poloski, N. y Vidovic, M. (2007): "HRM as a Significant Factor for Achieving Competitiveness Through People – The case of Croatia". *University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Zagreb –Croatia*. Working Paper Series N° 07-01.
- Raz, A. y Fadlon, J. (2005): "Managerial Culture, Workplace Culture and Situated Curricula in Organizational Learning", *SAGE Publications* (London, Thousand Oaks, CA & New Delhi). ISSN: 0170-8406.
- Reed, R. y Defillippi, R. J. (1990): Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*. 15(1): 88-102.
- Renal, B.; Matzler, K.; Hinterhuber, H. (2006): "Organizational Knowledge, Learning and Capabilities". *Management Learning*, 37(29):139-141.
- Rosenzweig, S., Nohria, N. (1994): "Influences on Human Resources Management Practices in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 25(2): 222-251.
- Rumelt, R. (1984): "Towards a Strategic Theory of The Firm". En Lamb (Ed.). *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570.
- Sanz, R. y Sabater, S., (2004): "Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 11(1): 163-182.
- Segarra, M. (2006): "Estudio de la Naturaleza Estratégica del Conocimiento y Las Capacidades de Gestión del Conocimiento: Aplicaciones a Empresas Innovadoras de Base Tecnológica". *Tesis Doctoral, Universidad de Jaume, Castellon*.
- Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline. The Art and Science of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sousa, C. y Hendriks, P. (2006): "The Diving Bell and the Butterfly. The need for Grounded Theory in Development a Knowledge-Based View of Organizations". *Organizational Research Methods*, 9(3), 315-338.
- Spicer, D. y Sadler, E.(2006): "Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms". *International Small Business Journal*. 24 (2): 133-158.
- Suñé, A. (2004): "El impacto de las Barreras de Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones". *Universidad Politécnica de Catalunya, España*.
- Ulrich, D. (1997): "Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results". Boston: *Harvard Business Review*.
- Von Glinow, M. (1993): "Diagnosing-Best Practices- in Human Resource Management Practices". *In Research in Personnel and Human Resource Management*, eds K.M. Rowland, B. Shaw, and P. Kirkbride, Supplement 3, 95-112. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wong, M. (2001): "Internationalizing Japanese International Assignment", *Management learning*, SAGE Publications, London, Thousand Oaks, CA and New Delhi, 32(2): 237-251.
- Zapata, L.(2004): " Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de Información en Barcelona", *Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía de la Empresa*. 27-41.