

Dr. Luis Guillermo Cerna Muñoz¹

Escuela de Postgrados, Departamento de Industrias, Economía y Negocios
Universidad Técnica Federico Santa María

2º ENCUENTRO SOCIEDAD CHILENA DE POLÍTICAS PÚBLICAS
19 de enero 2011

Políticas y prácticas para la sustentabilidad y gobernabilidad de las organizaciones

Resumen

La contribución de esta investigación, es relacionar las -capacidades, recursos y prácticas- utilizadas por organizaciones multinacionales -en el mercado global- con el grado de sustentabilidad y gobernabilidad. El estudio permitió definir el espectro de prácticas organizacionales e investigar las capacidades y recursos que tienen relación con la gestión responsable del negocio. Los modelos propuestos: [4cC] Gestión Empresarial y [4cP] Gestión del Capital Humano, se validaron empíricamente bajo la Teoría Recursos & Capacidades. Con el análisis empírico multivariante y la demostración de las hipótesis planteadas, queda en evidencia que los modelos en cuestión definen los factores críticos para la sustentabilidad, bienestar socioeconómico de las organizaciones y la capacidad de gestionar el personal. Logrando su gobernabilidad, un desempeño ecoeficiente y un mayor compromiso por asegurar ecosistemas sostenibles. Esta investigación presenta una propuesta a las organizaciones que desean promover el valor de la sustentabilidad como competitividad responsable. Reconociendo que los buenos resultados sólo pueden lograrse a través de efectos combinados de empresas competitivamente responsables, comunidades comprometidas y políticas públicas que ayuden a las organizaciones a hacer lo correcto.

Palabras claves: organizaciones multinacionales, sustentabilidad, gobernabilidad, organizaciones competitivamente responsables, políticas y prácticas organizacionales, recursos y capacidades.

Introducción

El sector económico internacional ha experimentado cambios estructurales profundos, donde el papel determinante de las organizaciones multinacionales² en la economía global y regional es cada día más

¹Luis Guillermo Cerna Muñoz, es nacido en Santiago de Chile. Se doctoró en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Lleida, España. Es Ingeniero Civil Industrial y MBA en Gestión Empresarial por la Universidad Técnica Federico Santa María, Chile. Es docente en la Escuela de Postgrados, Departamento de Industrias, Economía y Negocios de la Universidad Técnica Federico Santa María. Es socio y Director de DIC- Develop International Consulting. www.developconsultores.cl. 56-9-99182509. gcerma@developconsultores.cl.

² Bartlet y Ghoshal (1989) clasificaron las organizaciones 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

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 organizaciones multinacionales también promueven localmente, el desarrollo del capital humano y tienen la oportunidad de aplicar prácticas auto regulatorias y sistema de gestión del personal en forma efectiva para el desarrollo sostenible de la organización y así lograr coherencia entre los objetivos sociales, económicos y medioambientales. Numerosas multinacionales han demostrado que el respeto por unos elevados estándares de conducta empresarial, puede beneficiar el crecimiento y competitividad, por lo tanto muchas organizaciones 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 organizacional, proporcionando principios y normas de buenas prácticas de gobernabilidad como punto de referencia para las organizaciones internacionales y domésticas, públicas y privadas.

Sorprendentemente estudios en torno a este tipo de tópicos, son aún insuficientes a pesar de la proliferación de investigaciones que, en los últimos años, reconocen de forma explícita el papel fundamental de la gestión de políticas y prácticas en el éxito de las estrategias corporativas de las organizaciones multinacionales (Poloski y Vidovic, 2007). En este contexto, hay una gran discusión en el campo de las investigación de cómo desarrollar prácticas de negocios en las organizaciones 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 generar -estratégicamente- organizaciones sustentables, gobernables y ecoeficientes, para generar ventaja competitivamente responsable y distintiva como determinante de éxito.

Para alinear los recursos y capacidades con las políticas y prácticas de la organización, se identificó la correlación existente entre el perfil de prácticas del modelo desarrollado, con el proceso de aprendizaje y los resultados de la industria. En un marco de capacidades: organizativas, directivas, de capital humano, de aprendizaje y de recursos tecnológicos. En el ámbito del conocimiento tácito y explícito a través de sistemas y especificaciones. Luego se determinó el grado de influencia de cada una en el factor de gobernabilidad.

En el contexto de esta investigación, se opta por una concepción de la *organización responsable*, como una entidad económica capaz de generar rentabilidades positivas sustentables a través del aprendizaje conceptual y operacional. Es depositaria de prácticas organizacionales de carácter contingente, generadas por rutinas, y en el ámbito adaptativo, prácticas globales integradas por un proceso *benchmark*, cuyo inventario de prácticas de la organización es de rango significativamente diferenciado por los recursos y capacidades de la empresa, donde las dotaciones cognitivas individuales y colectivas de quienes integran la organización definen la capacidad de aprender de la empresa, su sustentabilidad, gobernabilidad y resultados de la misma.

En este escenario, existe en muchos países el desafío de lograr desarrollar capacidades y prácticas organizacionales que garanticen la mejora de la competitividad de las empresas, principalmente en los sectores pequeños y medianos. Los resultados de esta investigación deberían orientar a políticos, empresarios y trabajadores, a potenciar las organizaciones hacia una competitividad responsable y fundamentada por nuevas referencias -políticas y prácticas- locales y globales. Invitando a redefinir la condición de origen -fundamentalmente- económico de las organizaciones para situarla en un contexto ideológico de alto impacto social y político.

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.

Algunas preguntas específicas que se esperaban aclarar son: (1) ¿Las capacidades y prácticas organizacionales ayudan a consolidar ciertos patrones de conductas y fortalecen la competitividad de los negocios?; (2) ¿Las prácticas organizacionales identificadas representan a las prácticas globales 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 organizacionales y los resultados del negocio? y, (4) ¿Es factible, desde un enfoque estratégico para el negocio, aplicar prácticas organizacionales de forma sistémica y que impacten en la capacidad de aprendizaje 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 organizacional 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 organizacionales y en el desarrollo de las multinacionales en el país local en cuestión. Esto crea oportunidades potencialmente mejorables en los resultados logrados por estas organizaciones.

En la investigación se definieron cuatro objetivos fundamentales: (1) Estructurar y clasificar las investigaciones empíricas realizadas, (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 organizacionales y, (4) Determinar la correlación entre las dimensiones seleccionadas, las prácticas globales, la capacidad de aprendizaje y los resultados de la organización.

Aproximación teórica al concepto de prácticas organizacionales

El constructo *prácticas organizacionales* -como generador de ventaja competitiva responsable- se define como una fuente de conocimiento operativo que cumple ciertos patrones de conductas: agregan valor, son un método para lograr una mejor productividad y éxito económico de la empresa, se desarrollan en el contexto de la propia experiencia (o adquiridas a través del proceso benchmark), a su vez se transforman en otra experiencia para la acción, por medio 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, medio ambiente y comunidad. Las políticas son el instrumento de conexión y de equilibrio entre el dialogo externo e interno de la organización.

Perspectiva estratégica de las prácticas organizacionales

En la perspectiva internacional, prevalecen hoy los estudios sobre *organizaciones* principalmente en temas relacionados con gestión del personal, aprendizaje y prácticas globales. En particular, lo anterior ha sido impulsado por las compañías de tipo internacional, multinacional o de economía de intercambio, donde el empuje continuo ha sido lograr mayor eficiencia de las empresas y el surgimiento de un nuevo paradigma de prácticas en dirección de los negocios. 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. 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 globalizado, multicultural y dinámicamente competitivo (Raz y Fadlon, 2005).

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 particular³ (ej., cultura, estrategia, expectativas) debido a que hay muy pocas investigaciones empíricas que identifiquen y evalúen las prácticas organizacionales, 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 organizacionales 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 el logro de sus resultados. También conocer cómo estas prácticas globales facilitan la gestión del capital humano y se alinean a la estrategia de la empresa, para crear ventaja competitiva responsable.

Dentro de la teoría de contingencia⁴ 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. Por otro lado no todas las prácticas se adecuan en igual grado en el entorno de las filiales donde operan, principalmente por los criterios de auto referencia.

Factores estructurales para adoptar políticas y prácticas organizacionales

Las investigaciones realizadas a organizaciones multinacionales, demuestran que los factores más determinantes para transferir o adoptar prácticas organizacionales tienen relación con los recursos y capacidades de la empresa, su institucionalidad como grado de complemento e integración y las diferencias culturales. 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 relevantes a la hora de analizar el impacto de adoptar nuevas prácticas organizacionales.

El reflejo automático de adoptar prácticas contingentes, se ajusta muchas veces a la mentalidad doméstica que tienen muchos directivos, al remitirse inconscientemente hacía su propia cultura y experiencia interna, y se fundamentan en factores básicos que nunca han tenido que poner en duda. En cambio la visión global le da al individuo que implementa prácticas organizacionales, 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 organización.

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 un 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

³ Bei Yu y Egri (2005) y la importancia de desarrollar estratégicamente las prácticas de capital humano 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.

⁴ 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.

identificar en forma híbrida aquellas prácticas que agregan valor de acuerdo a los factores globales y de contexto institucional que posea la organización.

Si bien la transferencia de políticas y prácticas organizacionales de empresas multinacionales a empresas subsidiarias son por diferentes propósitos, las dimensiones: *implementación*, *internalización e integración* de las políticas y prácticas, están sujeta al valor que se le asigna, ya sea como un recurso diferenciador o, algo para contribuir a desarrollar una cultura corporativa común y una legitimación interna y externa del negocio (Lervik, 2007; Kostova y Roth, 2002). La *implementación* de prácticas, está referido a conductas empíricamente demostrables y que deberían ser capaces de ayudar a producir cambios diferenciadores, donde no siempre están referidos a expectativas de mejores resultados económicos. En cambio la *internalización* tiene relación con el grado de aceptación que tienen los empleados frente a una determinada política y práctica 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 política y práctica o, un conjunto de ellas, con las rutinas organizacionales existentes en la empresa receptora.

Por lo tanto, aceptamos el supuesto que la ventaja competitiva responsable reside en el conjunto de políticas y prácticas distintivas que se administran en la organización, como un grupo sistémico de variables cuya habilidad es obtener beneficios efectivos de acuerdo a la dirección estratégica del negocio y su entorno, más que en la estructura del sector económico en que la empresa opera.

Recursos, capacidades y ventaja competitiva sostenible

La teoría de recursos y capacidades presenta un carácter ecléctico⁵, 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. Esto se logra a partir de la gestión de los intangibles, 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. Por lo tanto, resulta imprescindible que los recursos tangibles e intangibles - políticas y prácticas organizacionales- 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 sostenible depende de si los competidores son capaces de construir una posición similar o superior.

Por lo tanto, podemos aceptar el supuesto que la ventaja competitiva sostenible reside en el conjunto de prácticas distintivas que se administran en la organización, 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

⁵ 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.

de carácter global, 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 organizacionales globales, al ser calificadas como *-mejores prácticas-* pueden ser adquiridas por cualquier organización dependiendo de las condiciones de contexto que la favorezcan. La ventaja competitiva responsable al implementar mejores prácticas universales estará dada por las capacidades internas de la organización. Cruz (2001), sintetiza las capacidades distintivas en seis tipos: marketing, producción, tecnología, investigación y desarrollo, directivas, organizativas y recursos humanos. *Esta investigación detalla y limita su análisis a las siguientes dimensiones en estudio:* (1) capacidades directivas, (2) organizativas, (3) capacidades en gestión del capital humano, (4) capacidades de aprendizaje y (5) capacidades de impacto y resultados.

Para el caso de ésta investigación, la ventaja competitiva sustentable de un recurso está limitada a su condición de ser llevada a la acción como *práctica organizacional* -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 organizacional 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 organización tiene una ventaja competitiva sustentable cuando utiliza prácticas organizacionales 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 capacidad de generar sistemas sustentables y ecoeficientes. Si estos factores se deprecian, los resultados derivados de las mismas desaparecerán. En su génesis, la condición dinámica de las prácticas, mantiene la ventaja competitiva sustentable en constante renovación. La *inimitabilidad de las prácticas organizacionales* -dada por su condición de movilidad imperfecta- se presenta como la característica más ampliamente considerada en la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Pero afirmamos 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 de comportamiento sustentable de la empresa. Estos factores: también están afectados por aspectos como -estilos directivos, cuestiones culturales, relaciones laborales- en definitiva condiciones de ambigüedad causal.

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 organizacionales y ventaja competitiva sostenible. La existencia de ambigüedad causal se debe a tres características: su carácter tácito, su complejidad y su especificidad⁶. 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 organizaciones competidoras. La segunda ambigüedad causal referida a los directivos, representa la falta de comprensión a la que se ven enfrentados los ejecutivos de

⁶ 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).

una organización cuando intentan determinar la relación existente entre, las capacidades distintivas y la obtención de una ventaja competitiva sustentable.

Se concluye que la ambigüedad causal percibida por los directivos influye en forma negativa en los resultados de la empresa, dificultando la transferencia de las mejores prácticas organizacionales -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 organización.

Limitaciones organizacionales -prácticas defensivas-

Son debilidades organizacionales relacionadas con: la cultura, el comportamiento de los trabajadores, el acceso a nuevo conocimiento y a la capacidad de transferirlo. Afecta negativamente al aprendizaje de la organización (Laudon y Laudon 2002; Suñé, 2004). 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. 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. 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 consiguiente 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.

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 desarrollados [4cC] y [4cP]

De acuerdo a lo investigado, los procesos de aprendizaje de una organización están influenciados por una familia de prácticas, políticas, normas y valores. Y 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 socioambiental 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

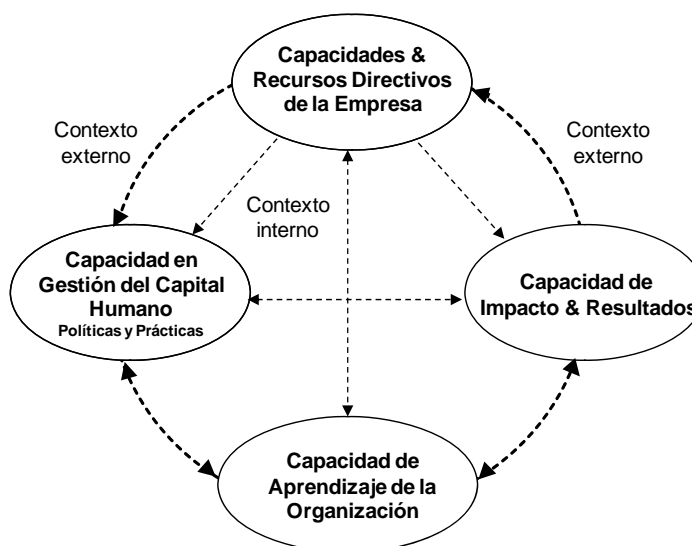
aprendizaje y la tecnología para administrar la información, los documentos y el conocimiento generado y aprendido.

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 modelo se refuerza la gestión del capital humano 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 la Teoría de Recursos & Capacidades y en el modelo de capacidades de Lado y Wilson (1994), e integra las capacidades empresariales distintivas (Camisón, 1999; Cruz, 2001) y ha sido denominado [4cC] -por las cuatro dimensiones de capacidades identificadas-. Como un subproceso se identifica la Capacidad en Gestión del Capital Humano.

Este último modelo se ha denominado [4cP] cuya sustentación está en el modelo de prácticas organizacionales desarrollado por Cerna (2002), y su nombre obedece a la identificación de cuatro categorías de prácticas organizacionales.

Figura 1: Modelo de Capacidades [4cC]-Gestión Organizacional



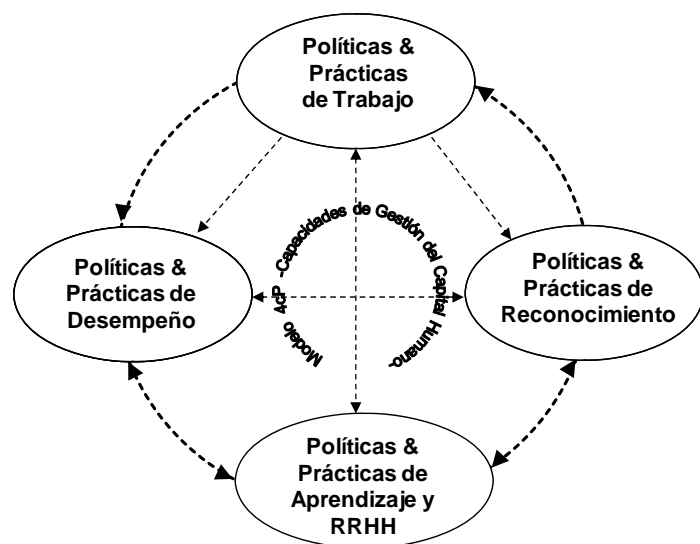
Fuente: Propia, basado en la Teoría de Recursos & Capacidades

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 capital humano (*explícito en el modelo* [4cP]), (3) capacidades de aprendizaje y (4), capacidad de impacto y resultados de la organización.

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 organizacionales, que posteriormente son relacionados, desarrollados, transformados y canalizados para producir bienes y servicios.

El detalle estructural del modelo capacidad en gestión del capital humano [4cP] (ver figura 2) define las prácticas organizacionales: *prácticas de desempeño* y *prácticas de reconocimientos & compensaciones* como los *inputs* y *outputs* y las prácticas asociadas a la capacidad directiva son las *prácticas de trabajo*. *Las prácticas de aprendizaje*, la identificamos como 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 organizacionales- interrelacionadas dinámicamente y en permanente mejoramiento. *Las prácticas de trabajo* son las de más alto impacto por su repercusión directa sobre las actividades del personal, e influyen sobre el resto de las prácticas -generan- la capacidad de dirección del modelo [4cP].

Figura 2: Modelo de Capacidad en Gestión del Capital Humano [4cP]



Fuente: Propia- Fundamentado en el modelo [4cP], 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 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 y políticas organizacionales -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 sostenible, donde su naturaleza sistémica y carácter tangible-intangible, fundamentan la capacidad de gestión del capital humano.

Con este propósito, se proponen los modelos [4cC] y [4cP] (ver figura 1 y 2) que integra los recursos y capacidades organizacionales, políticas 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, ya probadas en organizaciones con mentalidad global. Por lo tanto, el modelo no sólo reúne los factores que favorecen la capacidad de aprendizaje de una organización, 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 de capacidades [4cC] gestión organizacional y un modelo de prácticas en gestión del capital humano [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 organizaciones multinacionales, se identifican las prácticas más referentes. El *trabajo empírico de la investigación*, se realizó a través del tratamiento de la información, utilizando los software estadísticos llamados MINITAB 15.0 y SPSS V15.0, donde los resultados se someten a un *Análisis Multivariante*. El objetivo es reducir el conjunto de variables a las que representan las diversas prácticas organizacionales 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.

Identificación de las mejores prácticas organizacionales

Las prácticas organizacionales, fueron seleccionadas a través de estudios empíricos y de acuerdo a la efectividad probada en los resultados generados en diferentes organizaciones de diferentes países⁷. El objetivo fue describir y examinar el diseño metodológico empleado para identificar las mejores prácticas organizacionales. 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 organizacionales.

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 organizacionales globales*. 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 organizacionales globales- bajo tres principios generales 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 organizacional seleccionada es efectiva en un contexto de empresa o país específico y podría ser transferida exitosamente a otra organización o país en condiciones de contexto similar. Por ejemplo *procedimientos de trabajo* y aplicación de la política *conducta responsable*.
- c). *Contextos dependientes*: implica que las condiciones organizacionales son importantes para implementar ciertas prácticas organizacionales globales 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.

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

⁷ 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.

las puedan aprender y aplicar. Se trata de determinar, bajo qué condiciones, un conjunto de prácticas son efectivas. 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 organizacionales globales -seleccionadas- en cuatro categorías de prácticas (Cerna, 2002): prácticas de trabajo, prácticas de medición del desempeño y procesos, prácticas de aprendizaje y políticas de capital humano 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. 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 a 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-⁸ 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 capital humano*: 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 gestión de personas en sus intervenciones le incumben acciones como facilitador-consultor. Su permanente visión holística del negocio, y su presencia en los lugares productivos, son claramente elementos técnicamente diferenciadores en el proceso de aprendizaje continuo.

⁸ 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 inter organizativo.

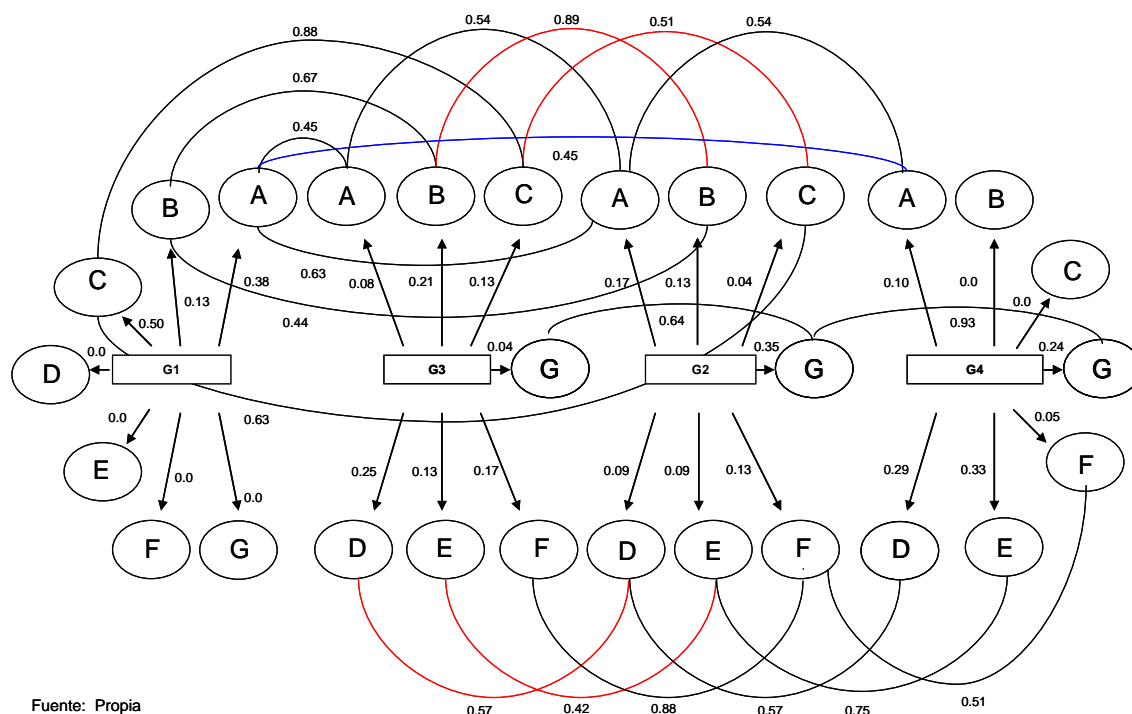
d). *Prácticas de reconocimiento y compensaciones*: la asignación de recompensas a través de prácticas de reconocimientos genera la comunicación necesaria para cumplir y establecer la autoridad necesaria en la transferencia de conocimiento. Cuando las prácticas empresariales como fuente de conocimiento 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.

Análisis e interpretación de los resultados del cluster

El propósito final de ésta investigación ha sido estudiar las implicancias de las prácticas organizacionales 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.

Figura 3: Dimensiones y variables del modelo de Capacidades [4cC]



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 capital humano, (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 capital humano*, 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*.

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 organizacionales 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 capital humano. También en (G3) se reconoce que las prácticas organizacionales, 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 capital humano, 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 organizacionales 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 organizacionales, 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 & recursos- son los principios de sustentabilidad, y para las prácticas organizacionales, 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 capital humano. 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 organizacionales 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 organizacionales 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 organizacionales. 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 está representada 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 de nuevas responsabilidades, (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).

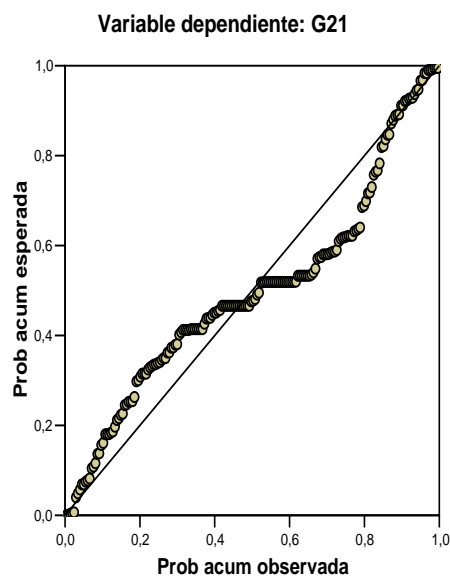
Figura 4: Resumen de la variable G21 (resultados económicos)

Resumen del modelo variable G21= Resultados Económicos

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. 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, A12, E14, A51, E
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 que son necesarias mantener en permanente vigilia.

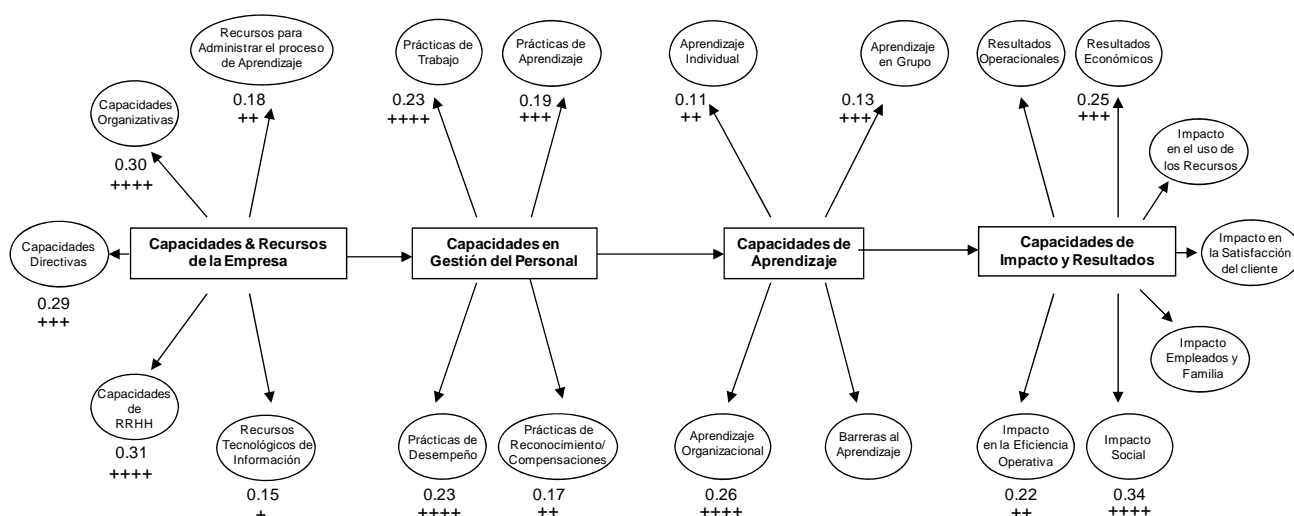
Dimensiones y factores identificados en el Modelo [4cC]: Capacidades Organizacionales

En la figura 5, Se identifican las cuatro dimensiones -capacidades organizacionales- 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].

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

- 1) Las dimensiones: *recursos y capacidades, gestión del capital humano 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 capital humano -entendida como un conjunto de prácticas globales ya probadas por organizaciones multinacionales-* responde a los recursos y capacidades de cada empresa en particular y,
- 3) El perfil de prácticas organizacionales *-identificadas-* influye positivamente en la *capacidad de aprender de la organización, creando nuevos mecanismos de aprendizajes y mejoras en el proceso de gestionar el capital humano.*

Figura 5: Dimensiones y factores del modelo (4cC): Gestión Organizacional



Fuente: Propia

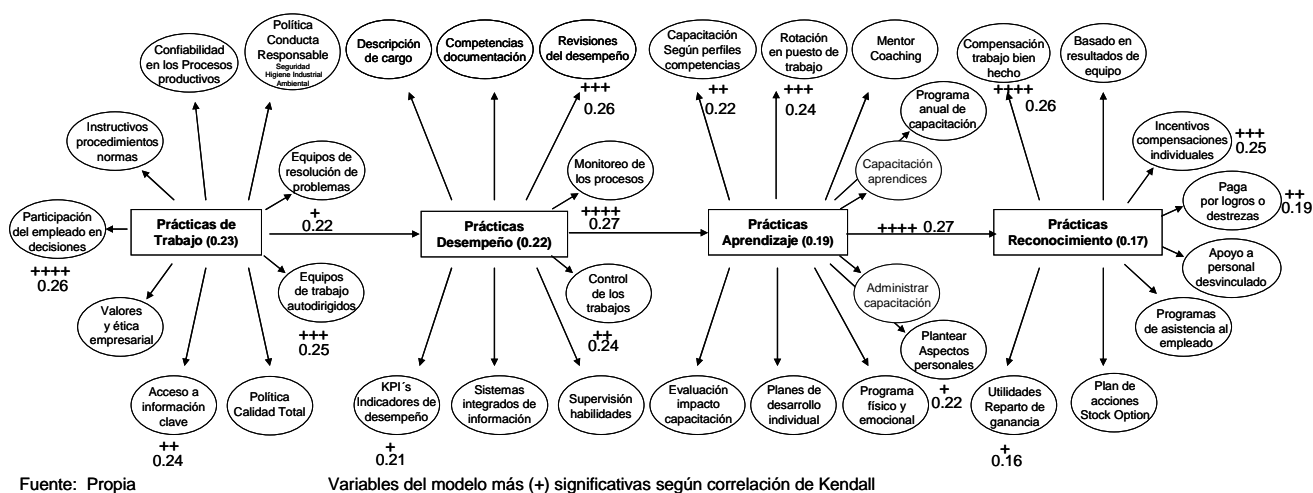
Factores más (+) significativos según correlación de Kendall - desde la perspectiva de la teoría R&C

Categorías y prácticas organizacionales según Modelo [4cP]: Gestión del Capital Humano.

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

Las prácticas organizacionales 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 organizacionales *estáticas* y prácticas organizacionales *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 organizacionales referentes de conocimiento, se potencian de múltiples fuentes y no son fáciles de cambiar porque se apoyan en factores socio cognitivos, 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.*

Figura 6: Prácticas y políticas organizacionales según moldeo (4cP): Gestión del Capital Humano



La sustentabilidad de un perfil de prácticas organizacionales tiene base en el aprendizaje y en el proceso de *benchmark* 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 capital humano a la ejecución del plan de negocio. Armonizado con los intereses de la sociedad y en un contexto de recursos y capacidades de aprendizaje.

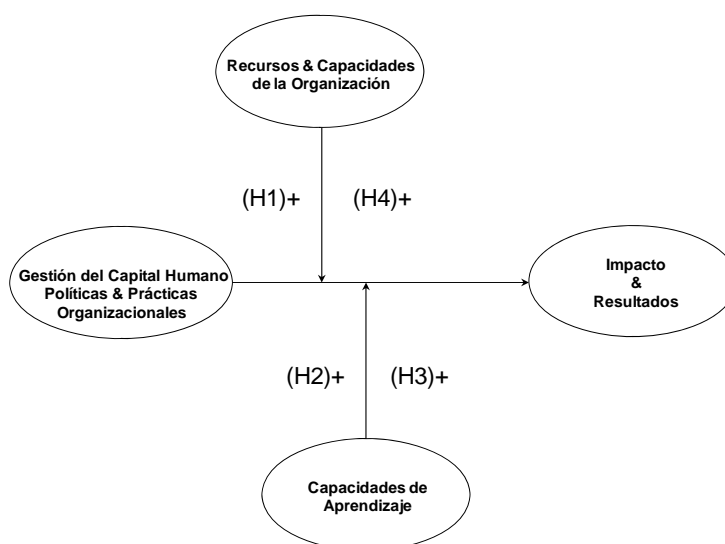
Como instrumento el modelo [4cC] clarifica aquellas que nos ayudan en lo externo a marcar la diferencia con el mercado, y en lo interno, el modelo [4cP] a lograr consistencia por el logro de los resultados del negocio. La categoría de *prácticas de aprendizaje* y *prácticas de reconocimiento*, tienen 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 trabajo y desempeño, 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*⁹ está relacionado con las prácticas de *reconocimiento* y prácticas de *desempeño*. Donde el modelo de organización; simétrico y consistente en el actuar de; individuos, grupos y organización definen un buen gobierno en la organización, que vigila la transparencia más allá del discurso de la empresa. Son las propias prácticas defensivas -barreras de aprendizaje- los únicos factores que la limitan o inhabilitan.

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



⁹ 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.

♦ ***Contrastación entre recursos & capacidades y prácticas organizacionales.***

H0.1: *Los recursos y capacidades de la industria tienen un efecto positivo en la aplicación de prácticas organizacionales 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 organizacionales y capacidad de aprendizaje***

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

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 organizacionales y las barreras al aprendizaje. El modelo da como resultado, la necesidad de poner un esfuerzo mayor en cuidar las siguientes variables para que no se conviertan en barreras al aprendizaje, y cuya priorización está dada por el coeficiente promedio de Kendall, estas son: (1) *mantener en la organización un elevado espíritu de diálogo 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 organizacionales más significativas en el modelo [4cP], y que presentan fuerte correlación positiva en el contexto de la capacidad de aprendizaje son en orden de importancia: (1) *prácticas de trabajo*, (2) *prácticas de desempeño*, (3) *prácticas de aprendizaje, 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 capital humano 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 los 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 organizacionales 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 resultados***

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 diálogo 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 capital humano*, (3) *recursos para administrar el proceso de aprendizaje* y (4) *capacidades de organizarse*, 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 organizacionales y resultados***

H0.5: *Las prácticas organizacionales 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 organizacionales y resultados. El análisis demuestra que las *prácticas organizacionales* 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 auto dirigido (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 organizacionales* 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 organizacionales, aprendizaje y gestión del capital humano.***

Para probar la relación entre prácticas organizacionales, aprendizaje y gestión del capital humano, 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 organizacionales (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 capital humano (BCDE y F).*

El análisis muestra una relación de dependencia positiva entre todas las dimensiones del modelo [4cC] y valida el perfil de prácticas globales 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 organizacionales al modelo.

Conclusiones específicas

En resumen ambos modelos dan garantía de sustentabilidad [4cC] y gobernabilidad [4cP] para la organizaciones (ver figura 8) integran, relacionan y correlacionan capacidades, políticas y prácticas, cuya finalidad es mejorar la competitividad de las organizaciones a través de una adecuada gestión del capital humano. Los beneficios del modelo, de acuerdo a los resultados empíricos obtenidos, son reconocer en las prácticas organizacionales 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 organización 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 organizacionales, 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.

Figura 8: Estrategia de negocio para la productividad y competitividad responsable



Fuente: Propia - Modelo de Gestión Estratégica del Negocio Responsable (4cC) 2010

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 organizacionales globales*. 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 responsable, 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: *auditorias 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 (factores para la productividad y competitividad responsable-eficiencia)

Los modelos aportan evidencias empíricas sobre las *prácticas organizacionales globales* y la *capacidad de convertirse en mecanismos de aprendizaje*. Este estudio además analiza de forma teórica, las fases de adopción de prácticas organizacionales como rutinas organizativas, y entrega una serie de gráficos explicativos acerca de su relación con la gestión del capital humano. 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 organizacionales. 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 organizacionales se fortalecen al momento de cumplirse el ciclo del modelo [4cP]*.

La investigación empírica resuelve que las *familias o categorías de prácticas organizacionales* tienen una fuerte asociación positiva con la *capacidad de aprendizaje de la organización*. Por lo tanto, las prácticas organizacionales *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 capital humano. 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. Los resultados demuestran que el 88% del perfil de prácticas organizacionales del modelo, están fuertemente asociadas con la capacidad de aprender*.

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 organización o sector económico determinado, pero se infiere que la *selección de un número de prácticas organizacionales 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 organizacionales- 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, que conforman la memoria de la organización y que hemos denominado prácticas organizacionales. Estas prácticas permiten a individuos, grupos y organización a interpretar y resolver determinados procesos o tareas en forma ecoeficientes.*

El aprendizaje bajo el concepto de prácticas organizacionales 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 estimula la interdependencia de políticas y prácticas 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 -a través de nuevas prácticas organizacionales- tiene un efecto positivo sobre los resultados.*

La estrategia se renueva de acuerdo a los resultados y existe correspondencia entre la renovación de los recursos y capacidades de la empresa y la generación o adopción de mejores prácticas organizacionales. Además se concluye que hay una relación directa entre aprendizaje y la estrategia del negocio. Donde a través del aprendizaje de nuevas políticas y prácticas, se construyen nuevas estrategias.

Conclusiones generales: Gobierno, organizaciones y comunidades competitivamente responsables

Queda la tarea de motivar al gobierno, organizaciones, organismos gubernamentales, asociaciones gremiales, de normalización y comunidad en general, a promover un nuevo modelo de gestión organizacional que ejerza derechos y deberes a través del uso de mejores prácticas organizacionales. En los pequeños y grandes negocios, como primera tarea para colaborar en la profesionalización de los oficios y mejorar los procesos de trabajo, de acuerdo a la naturaleza y necesidades específicas de cada organización.

Programas que permitan el desarrollo armónico de intereses, tanto de relaciones dentro de las organizaciones como con el entorno. Manteniendo un justo equilibrio entre los intereses económicos y programas sociales que buscan el bien colectivo. En esta red social, el Estado tiene un rol y debe ejercerlo y la comunidad reclamar para que se cumpla. La competitividad responsable no debe quedar en exclusiva en los hombros de las empresas privadas. La comunidad, a través de los sectores económicos, sociales y políticos, debe estar dispuesta a participar y comprometerse con este nuevo modelo de gestión organizacional y de capital humano y, de una manera incluyente, que respete las diferencias, que promueva el diálogo en lugar del enfrentamiento, y que actúe con altura de mira para escuchar y resolver.

Estado y comunidad responsable es conciencia social compartida transversalmente, que invita a evaluar el impacto de los actos positivos como negativos, directos o indirectos, voluntarios o involuntarios y actuar en consecuencia para reducir o evitar las malas prácticas ciudadanas, o falta de transparencias de los organismos públicos y privados. Pero en esta conciencia social, la empresa debe reflejar su actuar en este nuevo modelo de negocio, donde los intereses ciudadanos están centrados desde su concepción y naturaleza, hasta la distribución, comercialización y consumo de sus productos. La cadena de valor de la organización, en el estado de conciencia colectivo, debe dar garantía de gobernabilidad y sustentabilidad; por lo tanto, las consecuencias de su desarrollo y crecimiento deben armonizar tanto con los objetivos del negocio como con los intereses y expectativas de la sociedad.

La relación entre las capacidades directivas de las organizaciones, el liderazgo del Estado y comunidades es directa, se trata de compatibilizar los intereses de las organizaciones con los intereses y expectativas de la sociedad. Es desarrollar planes agudos y estratégicos frente al entorno complejo y cambiante, donde las capacidades y recursos van a tener la potencialidad de influir en el entorno y

modelarlo, además de otorgar las habilidades gerenciales para hacer sustentable el sistema de gestión organizacional [4cC] y para hacerla gobernable de acuerdo al modelo de gestión del capital humano [4cP]. Ambos modelos referidos al desarrollo de habilidades gerenciales fundamentales para garantizar en el largo plazo los esfuerzos del gobierno, organizaciones y emprendedores.

Cuando competimos como empresa o como líderes sociales, estamos actuando frente a la conciencia individual y luego en la conciencia colectiva. La competitividad responsable es algo que sucede primero dentro de nuestras comunidades o redes sociales; sean empresas, organizaciones públicas o privadas. Por lo tanto, la primera responsabilidad es generar bienestar, y eso pasa por utilizar prácticas organizacionales que garanticen: cumplimiento de los derechos laborales, otorgando trabajos de calidad, evaluaciones de desempeños equilibradas y oportunas, aprendizajes de valor y un proceso de compensaciones equitativo para su gente. También pasa por una efectiva comunicación interna, por una correcta vinculación con proveedores, transparencia en su desempeño financiero, política de pago adecuada con sus socios comerciales, transparencia y cumplimiento del código de ética de parte de empleados y directivos, procedimientos actualizados para manejar correctamente los accionistas minoritarios y operación confiable fuera del país de origen.

La competitividad responsable es la puerta para trabajar políticas, normas y/o certificaciones como: la Responsabilidad Social (ISO26000), la Conducta Responsable, la Calidad (ISO 9000), seguridad (OSHA) y medio ambiente (ISO 14000), entre otras certificaciones. La competitividad responsable es una reflexión social que va más allá de los programas y proyectos de responsabilidad social. La CR debería dar garantías de gobernabilidad y, por sobre todo, de sustentabilidad a las organizaciones sin afectar los futuros intereses sociales.

Las cincuenta y un prácticas identificadas en los modelos propuestos [4cC] y [4cP] son opción para operar con licencia social y comprometer a ejecutivos y trabajadores no sólo a compensar el impacto de la actuación de una determinada organización, sino a buscar en conciencia soluciones para minimizarlo. Por lo tanto, la atención no está hoy en día sólo en lo que produce la empresa, si no en el tipo de recursos que utiliza, cómo lo produce y cuán efectivos son los procesos que la acompañan. Es decir, con conciencia en las consecuencias socioeconómicas de corto y principalmente de largo plazo.

Los modelos propuestos -de gestión del negocio y capital humano- debieran fundamentar el comportamiento de las organizaciones y diferenciar con la transparencia, responsabilidad, gobernabilidad, sustentabilidad y ecoeficiencia. Considerando la actuación sistémica de la gestión y su cadena de valor, un aporte al impacto económico y social. Donde un modelo de ventaja competitiva responsable mejora los procesos internos y de gestión, y luego dedicado a crear reputación por su productividad, la calidad de sus productos y servicio, entre otros factores.

Lo anterior plantea diversos retos a la economía organizacional, al incorporar en su modelo de negocio paradigmas que armonicen con los intereses de los accionistas, trabajadores y la comunidad a la que sirven, permaneciendo en el tiempo con estos atributos y generando mayor cohesión y capital social, otorgando credibilidad y confianza a sus actos, al atender primeramente los requerimientos del bien común. Ello sugiere a su vez un reto mayor: traducir este objetivo general en políticas públicas macroeconómicas y microeconómicas, así como la construcción de un nuevo paradigma organizacional de producción sustentable y competitividad responsable, en la dinámica economía.

Con potencialidad el gran cambio de paraguas en los próximos años será que dejemos de hablar de organizaciones *socialmente responsables* por organizaciones *sustentables* y *competitivamente responsables*, donde en estas últimas, sólo una de sus buenas prácticas se llamará responsabilidad social, del resto de las prácticas ya la hemos mencionado.

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.