

Formación de las capacidades de creación de conocimiento y flexibilidad organizativa en empresas de alta tecnología

Lourdes Sáiz Bárcena¹, Arturo Pérez de Miguel

¹ Dpto. de Ingeniería Civil. Escuela Politécnica Superior de Burgos. Universidad de Burgos. Francisco de Vitoria s/n, 09006 Burgos. lsaiz@ubu.es; direccion@aaco.es

Resumen

A partir de los avances en la investigación en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Teoría de los Recursos y Capacidades, Gestión del Conocimiento y Flexibilidad Organizativa, este trabajo desarrolla las bases para clarificar, ordenar y entrelazar los mecanismos intermedios que explican la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados empresariales. Para ello, se argumenta y sintetiza un modelo que recrea el proceso formativo de las capacidades organizativas, y, posteriormente, se aplica pormenorizadamente a las capacidades de creación de conocimiento y flexibilidad organizativa, como punto de partida para la eficiente gestión de las capacidades organizativas.

Palabras clave: Capacidades, recursos humanos, gestión del conocimiento, flexibilidad

1. La innovación tecnológica a través de los sistemas de prácticas de recursos humanos

Esta primera sección presenta la importancia que entraña la función del mediador en las investigaciones en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. A la amplia evidencia empírica que sugiere que los sistemas de prácticas de recursos humanos (RRHH, en adelante) que refuerzan el papel del empleado están positiva y significativamente relacionados con el resultado de la empresa, se ha unido la constatación que este vínculo no es directo sino a través de las características de los empleados o de otros potenciales mecanismos mediadores (Reed, 2000; Evans y Davis, 2005; Collins et al., 2005; Collins y Smith, 2006; Katou y Budhwar, 2006; García et al., 2006; Akgün, et al., 2007; Young et al., 2008, entre otros).

De esta forma, la investigación avanza revelando nuevas relaciones entre las prácticas de RRHH y los resultados organizativos. Los valores del individuo son importantes para el éxito empresarial cuando estos agregadamente determinan la cultura de la entidad. Si, por otra parte, la teoría del comportamiento implica que: (1) los comportamientos son necesarios para alcanzar la estrategia del negocio, (2) las prácticas obtienen esos comportamientos, y (3) esas prácticas pueden ser implantadas. Entonces, los trabajadores deben exhibir las competencias necesarias para permitir esos comportamientos, porque su ausencia debilitaría el vínculo entre la estructura de RRHH y los resultados organizativos.

Las empresas influyen en las principales características de los trabajadores a través del alineamiento de prácticas individuales de RRHH relacionadas a un mismo efecto. La posesión de la correcta agrupación o mix de prácticas de RRHH es la condición necesaria para maximizar la efectividad de la fuente de capital del empleado (Wright et al., 1994). Estas configuraciones son una forma efectiva para examinar los efectos de los recursos humanos en los resultados de la organización (Collins et al., 2005), porque los sistemas de gestión de RRHH influyen sobre el capital intelectual (coherente con el estudio de Young et al., 2008).

En este sentido, Lepak y Snell (2002), asociaron configuraciones de prácticas basadas en el compromiso, en la productividad, en la obediencia y en la colaboración, respectivamente, con la contratación basada en el conocimiento, en el puesto de trabajo, en el contrato de trabajo y en la asociación. Evans y Davis (2005), formalizaron un sistema de prácticas que actúa sobre los resultados organizativos a través de la estructura social interna; concretamente, mediante la mejora de las redes de trabajo, de normas de reciprocidad, de modelos mentales, de la actitud hacia la acción y del comportamiento socializado del empleado. Kang (2006), destacó un papel mediador del capital social en las relaciones entre las configuraciones de prácticas y un recurso /capacidad organizativa interna, en este caso, el aprendizaje bilateral.

Conway y Monks (2008), establecieron que las configuraciones de prácticas de RRHH más sofisticadas para el logro de sus efectos son aquellas que son diseñadas en función de lo que los empleados realmente perciben de ellas. Hay múltiples configuraciones que pueden estar operando al mismo tiempo en una organización, cada una de las cuales está diseñada para influir a diferentes características de los trabajadores (Delery, 1998; Collins et al., 2005). Todo ello ratifica que es posible diseñar adecuadamente las configuraciones de prácticas de RRHH para ser usadas y que afectan a las características básicas identificadas.

La comprensión de cómo los mediadores crean valor, y determinar cómo influir sobre éstos, es un recorrido atractivo en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. La teoría de los recursos y capacidades nos ayuda a explicar por qué los sistemas de prácticas de RRHH provocan un resultado mayor, al revelar los procesos por los que las empresas desarrollan y explotan recursos y capacidades internas clave como sus fuentes de las ventajas competitivas. A continuación, esta exposición contribuye al estudio de los sistemas de prácticas tratadas como innovaciones tecnológicas, al trazar los específicos vínculos intermedios entre prácticas de RRHH avanzadas y dos capacidades críticas (creación de conocimiento y flexibilidad organizativa), de interés por el entorno global y la sociedad de la información imperantes.

2. La modelización de la formación de las capacidades organizativas como núcleo de los esquemas de mediación

2.1. Objetivo, variables y composición sobre la base de un amplio marco conceptual

Los objetivos que originaron este estudio pueden resumirse en los siguientes puntos. En primer lugar, se marcó la evaluación de la existencia de vínculos significativos entre las prácticas de recursos humanos y los procesos de generación de capacidades organizativas, para la obtención de los resultados empresariales. En segundo lugar, el diseño de un modelo de carácter general, eficiente para la formación de capacidades organizativas. Y, en tercer lugar, la aplicación pormenorizada del modelo a dos capacidades organizativas actuales, la capacidad de creación de conocimiento y la capacidad de flexibilidad organizativa.

El pleno logro de los objetivos requirió un exigente soporte conceptual, formado principalmente por las aportaciones de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (Dolan et al., 2005), la Teoría de los Recursos y Capacidades (Kamoche, 2006), la Gestión del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995) y la Flexibilidad Organizativa (Bhattacharya et al., 2005). Asimismo, se profundizó en la literatura sobre mecanismos mediadores entre las prácticas de RRHH y los resultados empresariales, recogida en los trabajos, entre otros, de Wright et al. (1994), Delery (1998), Lepak y Snell (2002), García et al. (2006), Collins y Smith (2006), Katou y Budhwar (2006), Conway y Monks (2008).

A continuación, con el propósito de establecer e interpretar las funciones desempeñadas por los mediadores y el resto de elementos participantes, se procede de forma secuencial a puntualizar previamente su acción dentro del modelo. Primero, las configuraciones de prácticas de RRHH; se continúa con las características del empleado (capital intelectual,

motivación y abandono, visión estratégica y énfasis en la Dirección de RRHH), y el factor tecnología /tarea. Finalmente, se incluyen las capacidades organizativas investigadas.

Configuraciones de prácticas de recursos humanos. Dos aspectos son considerados. En primer lugar, cuatro son las configuraciones diseñadas para cumplir los objetivos del modelo formativo de capacidades organizativas: adquisición o atracción de nuevo personal, y desarrollo interno de los empleados para afectar al capital humano; compromiso sobre la motivación del empleado; y retención sobre la característica abandono de los trabajadores. En segundo lugar, estas configuraciones se agrupan de modo que sus efectos puedan fácilmente ser gestionados, al argumentarse que influyen en el resto de las características en la misma dirección que a su característica objetivo. Así, se integran en cuatro variantes formadas por una configuración sobre el capital humano (adquisición o desarrollo) y una configuración sobre el nivel de comportamiento (compromiso o retención) como forma equilibrada de disociar las relaciones elementales.

Características del empleado: Capital intelectual. Para la obtención de una capacidad organizativa que actúe de forma efectiva sobre los resultados, es condición básica que existan elementos capaces anteriormente de trasladar a ésta su valor. Si una intangibilidad es valiosa es porque, en algún momento, ha existido una captación de valor de su origen material. Este origen puede ser la persona, los equipos y redes de personas, o el software que permite los sistemas basados en el conocimiento, entre otros. Cuando la capacidad está asociada a las personas, las características del empleado se concentran alrededor de su propia naturaleza intangible. El carácter relacionado y nivel de conocimiento, su gestión, la disposición a la colaboración, el empleo de las tecnologías; en definitiva, del alcance de su capital intelectual.

Asimismo, se diferencian sus tres componentes principales (humano, social y organizativo), y se considera prioritario analizar, caso por caso, los efectos de cada una de sus interacciones. En línea con el trabajo de Agndal y Nilsson (2006), se plantea que la entidad ideal para la generación del capital intelectual es aquella que combina las interacciones humanas y los mecanismos para las relaciones de transformación social entre organizaciones, de modo que, a la generación de capital humano necesariamente debe incorporarse la habilidad para transformarlo en capital organizativo o estructural. Asimismo, es sustancial introducir el análisis de la modificación de su perfil en el tiempo, porque la posesión de altos niveles de capital intelectual en un momento temporal es importante, pero ser capaces de realizar cambios en los específicos componentes como una forma de respuesta al entorno, es aún más determinante (en línea con el trabajo de Reed, 2000).

Motivación y abandono del empleado. Las capacidades organizativas adquieren la plena condición cuando se despliegan y materializan en resultados. Suponen, por tanto, una acción ciertamente específica que se repite en el tiempo, y cuenta con dos aspectos esenciales. Primero, la acción consiste en el comportamiento dirigido de la persona en cuestión hasta alcanzar el nivel de especificidad necesario; en consecuencia, un mayor nivel, consigue el objetivo buscado de mejor forma. Se exige esfuerzo y compromiso para emplear eficientemente los recursos poseídos en beneficio de la organización, lo cual depende directamente de la motivación (valorada mediante tres climas, del compromiso del empleado, de la implicación en el trabajo, y de la cooperación). Segundo, la repetición en el tiempo se vincula a la permanencia de la persona en la empresa, de modo que la continuidad del trabajador depende de los aspectos asociados a su alta retención o bajo abandono.

Visión estratégica y énfasis en la Dirección de RRHH. Según el contexto y los objetivos empresariales, unas capacidades serán más importantes que otras. Que las decisivas estén perfectamente activas depende, en última instancia, de su gestión inequívoca y una cuidada atención a sus particularidades. Lo cual implica la justificación de su relevancia, la difusión

clara de los objetivos y efectos, la provisión de recursos y el seguimiento de sus resultados. Esta declaración actúa sobre los empleados como visión estratégica organizativa. De esta forma, en una capacidad basada en recursos humanos se advierte, por tanto, el grado de ajuste /alineamiento de las políticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización (o énfasis en la Dirección de RRHH). En la medida que la función de RRHH es estratégicamente desarrollada por la organización, se espera que este perfil específico se traslade a los empleados y afecte favorablemente a la formación de las capacidades.

Factor tecnología /tarea. Desde un enfoque tecnológico, las organizaciones no compiten con tecnología sofisticada, sino con aquella más apropiada y alineada con las demandas de su negocio. Cuando la tecnología reúne las necesidades de los usuarios y proporciona las características que soportan el ajuste de los requerimientos de sus tareas, su influencia sobre los resultados es mayor, al ser entendida como necesaria y práctica para el trabajo. A mayor grado de este ajuste, mayor es el incremento de los resultados y mayor la probabilidad, en definitiva, de su efectiva utilización. Y es aún más importante cuando se dispone para el trabajo de equipos, porque si es percibida como útil, los trabajadores adaptarán su estructura para su uso, aumentando directamente su efectividad.

Capacidades organizativas: Capacidad de creación de conocimiento. Sobre la base que la creación de nuevo conocimiento tiene lugar en la mente de las personas y que las organizaciones no son capaces de crearlo sin ellos, pero sí de proveer el entorno social adecuado, esta capacidad es el resultado de la interacción de la acción colectiva de los trabajadores para intercambiar y combinar su conocimiento, con la habilidad de aprender unos de otros. Es especialmente crítica porque la habilidad de la organización para actuar en nuevos campos, acometer nuevas acciones o desarrollar innovaciones que respondan a los cambios en el mercado, depende de su competencia para generar nuevo conocimiento. Más aún, la cuestión no es construir solamente recursos de conocimiento, la empresa se esforzará en construir recursos de conocimiento que crean su ventaja competitiva (Collins et al., 2005).

Capacidad de flexibilidad organizativa. Esta capacidad hace referencia a la disposición del sistema de RRHH para utilizar las habilidades y los comportamientos existentes de los empleados de forma variada, a través de nuevas combinaciones y configuraciones, usando prácticas de RRHH relevantes (Bhattacharya et al., 2005). Se destaca la importancia de las habilidades y comportamientos de los trabajadores, como de la coordinación de las prácticas de RRHH, al vincularse en torno a un *compromiso multifuncional*, que equilibra, en parte, la elección de inversión entre compromiso y flexibilidad. No es meramente la disposición de unos empleados suficientemente amparados por habilidades amplias, sino la respuesta de las características del trabajador ante una organización flexible, estratégica e integradora, que se enfrenta a un cada vez más próximo entorno global y dinámico. Por ello, la flexibilidad organizativa es una capacidad clave al ayudar a la organización al mantenimiento de su “equilibrio dinámico” en un mundo de ajustes rápidos.

Las variables presentadas ponen de manifiesto la evolución en el tratamiento de los vínculos investigados. Los estudios de las implementaciones de prácticas de RRHH como acciones iniciales y, a priori, desencadenantes del logro de los resultados empresariales, los sucesivos avances que proporcionan nuevos enfoques complementarios e identifican a los mecanismos intermedios. Por este objetivo se ha completado un modelo que desarrolla capacidades organizativas, cuyo principal propósito es clarificar, ordenar y cuantificar la participación de los diversos integrantes, a través del recorrido que se describe en la sección siguiente.

2.2. Los cuatro pasos del modelo formativo de capacidades organizativas

Con las anteriores premisas, cuando se plantea el diseño de un esquema de variables mediadoras respaldadas por prácticas de RRHH que justifiquen los resultados empresariales

superiores, lo que se está persiguiendo es establecer las condiciones que permitan a los mediadores interactuar entre sí, como modo para que creen y sostengan las ventajas competitivas. Y donde su modelización es consecuencia del proceso del comportamiento organizativo, que consta de los siguientes pasos:

Primer paso. Identificación de la capacidad organizativa que se pretende conseguir. El concepto de la capacidad organizativa, en este sentido, es coherente con las definiciones de capacidades dinámicas y competencias *core*. Entendida como aquellas capacidades que tienen realmente efectos significativos sobre los resultados empresariales. Y conlleva que las capacidades van a poder actuar como importantes mediadores respecto a los resultados empresariales al recoger, parcial o totalmente, los efectos de las configuraciones de prácticas de RRHH y /o de las características de los empleados.

Aunque la identificación de estas capacidades es una función estrictamente interna de la organización, en cuanto son sus particularidades las que, finalmente, transforman los caracteres de las capacidades “generalizadas” hasta convertirlas en únicas. No es menos cierto que, la presencia de una base o componente generalizado de capacidades fuente de altos rendimientos, a lo largo de las organizaciones, es la consecuencia de la constante y reiterada significación de determinadas capacidades en las investigaciones; relativas a la gestión del conocimiento (creación, transferencia, entre otras), relacionadas con las tecnologías, con la formación de redes, etc. Esto proporciona una base a partir de la cual es posible establecer los vínculos más sólidos y visibles de este proceso organizativo porque, en este contexto, donde las organizaciones no toman decisiones, ni distribuyen los recursos, mientras las personas sí, las capacidades organizativas están inherentemente basadas en las personas.

Segundo paso. Determinación de las características básicas del empleado que se relacionan con la presencia y desarrollo de la capacidad objetivo. La precisa identificación y gestión de las características de los empleados se convierte en el eslabón clave para la justificación del logro de los resultados, al revelarse los importantes vínculos entre las características, como compromiso, competencia, participación, lealtad, satisfacción, etc., y los indicadores del resultado organizativo, rentabilidad, abandono, crecimiento de ventas, etc. Cuando las características de los empleados se encuentran estratégicamente alineadas con los objetivos, es decir, perfectamente ajustadas al desarrollo y expansión de las capacidades críticas, entonces, las características proporcionan el perfil del recurso humano, como medio para explicar la aportación de los recursos humanos a los resultados globales.

En este punto hay que señalar que, cuando hablamos de las características básicas, nos referimos a aquellas fundamentales para que la capacidad organizativa pueda construirse y, así se consideran, primordialmente, a partir de los tres criterios siguientes: (1) Factor de valor añadido; necesario para poseer el conocimiento, gestionar la información, y transformar la realidad. El capital intelectual es su característica más representativa, como consecuencia del efecto de las interacciones del capital humano con cada uno de los otros dos componentes, capital social y capital organizativo. (2) Factor comportamental; permite dirigir las acciones adecuadamente y es preciso para la protección del recurso humano. La motivación del empleado, como dimensión del compromiso, implicación y cooperación, es una clara muestra. (3) Factor de conocimiento; se requiere para completar la formación y mantenimiento de la capacidad organizativa, analizar el contexto, y valorar la eficacia. Incluye las características específicas, por ejemplo, para la capacidad de creación de conocimiento, la articulación de una visión estratégica asociada a la gestión del conocimiento.

Tercer paso. Diseño de las configuraciones de prácticas de recursos humanos que crean o influyen sobre las características de los trabajadores identificadas. Las organizaciones actúan sobre las capacidades organizativas a través de agrupaciones de prácticas de RRHH

específicamente diseñadas para afectar a la característica deseada del empleado. La necesidad de su disposición como configuraciones avanzadas las convierte en el origen de las ventajas competitivas y, por tanto, argumenta su papel como innovaciones tecnológicas. Sin embargo, hay innumerables prácticas de RRHH que operan al mismo tiempo en una empresa, las cuales pueden estar afectando sobre una misma característica o en diferentes a la vez. El diseño, por tanto, debe perseguir el *fit* o ajuste estratégico horizontal, con el resto de prácticas de RRHH, y vertical, con la estrategia del negocio. Finalmente, la participación relevante de las prácticas de RRHH en las capacidades organizativas a través de su influencia sobre las características de los empleados, es lo que establece a éstas como mecanismos mediadores intermedios.

Cuatro paso. Coordinar el sistema de mediadores establecidos conforme a un objetivo definido. La evaluación y seguimiento del comportamiento de este sistema es una de las grandes aportaciones aquí recogidas, y alcanza a valorar (1) los efectos de las interacciones entre los diferentes mediadores involucrados y (2) las complementariedades de la presencia conjunta de las capacidades organizativas destacadas, lo cual marca la línea para nuevos estudios y revisiones en las relaciones en Dirección Estratégica de Recursos Humanos.



Figura 1. Comportamiento sistémico (secuencia de los pasos y efectos)

Fuente: Elaboración Propia

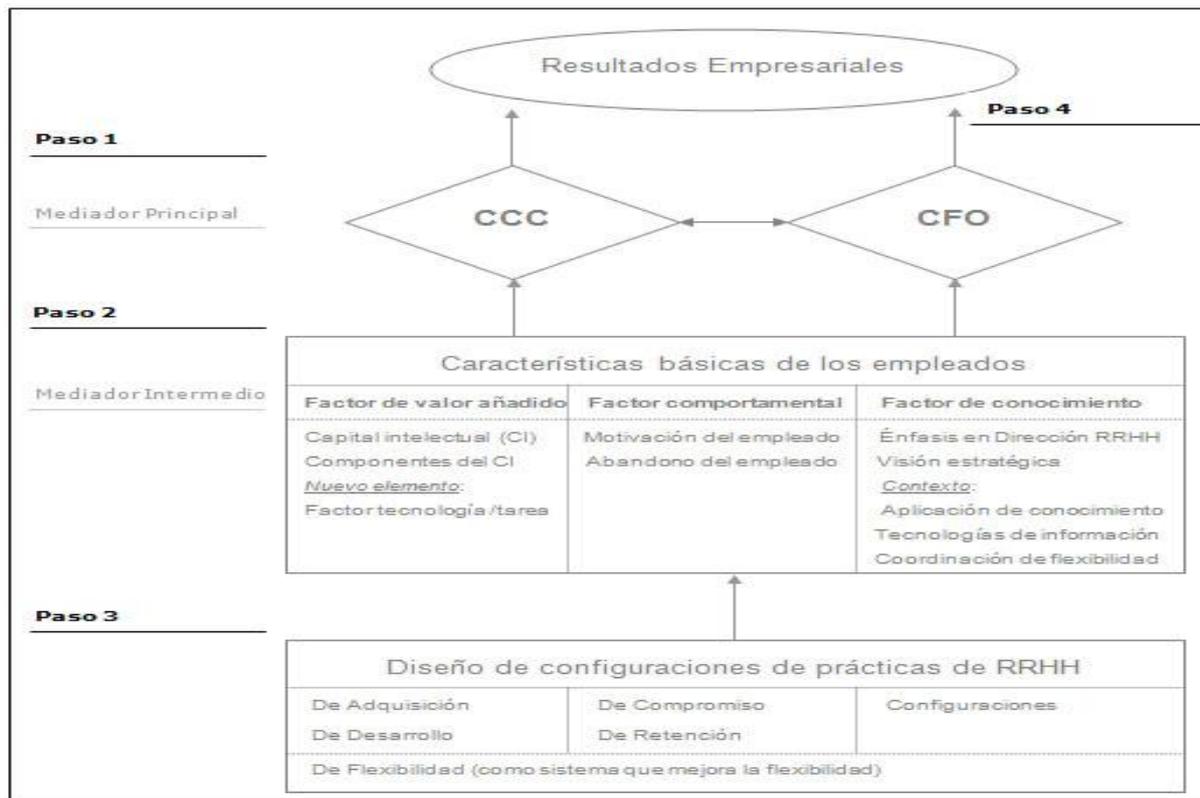


Figura 2. Modelo aplicado a las capacidades de creación de conocimiento y flexibilidad organizativa

Fuente: Elaboración Propia

A partir de los pasos descritos por el modelo, en el siguiente epígrafe se enumeran las observaciones que proporciona su aplicación a una muestra de 136 organizaciones españolas de alta tecnología. En las Figura 1 y 2 se presenta el modelo en su forma secuencial y gráfica para las capacidades de creación de conocimiento (CCC) y flexibilidad organizativa (CFO).

2.3. Repercusiones para la gestión de las capacidades de creación de conocimiento y flexibilidad organizativa en las empresas tecnológicas

A partir de la validación del modelo y de los efectos de la mediación se extrae información útil para mejorar la gestión del sistema de RRHH. En primer lugar, es revelador destacar que los diferentes y sofisticados diseños de las agrupaciones de prácticas de RRHH ocasionan efectos complejos sobre los destinatarios. Es decir, la puesta en marcha de las configuraciones empleadas, en mayor o menor medida, conlleva el desarrollo de las características objetivo de los empleados. Esto es debido a que las sucesivas implantaciones de las prácticas significan una notable inversión de recursos, y provocan la movilización del personal hacia los objetivos e intenciones de la empresa, lo cual se traduce en la disposición de su conocimiento, compromiso, colaboración y retención. Y, todo ello, incrementado, a través del valor sinérgico cuando las prácticas actúan como un sistema. Esto significa que debe recomendarse la implementación de configuraciones de desarrollo o compromiso, porque son las que logran los mayores efectos sobre las características de los empleados en las empresas participantes.

En segundo lugar, existe un alto grado sustitutivo entre los procesos formativos de conocimiento y flexibilidad. Su aplicación conjunta es muy similar a la obtenida de forma separada. Es así, porque ambas comparten una misma base formativa relacionada e, implica, que disponiendo los recursos para la creación efectiva de una de estas capacidades resulta un nivel suficiente de la otra. El conocimiento de esta relación es importante no sólo a efectos de ahorro de los recursos, sino que advierte de la presencia y uso potencial de su capacidad

relacionada. Lo cual es crítico para las organizaciones tecnológicas en entornos dinámicos porque las capacidades de creación de conocimiento y flexibilidad organizativa refuerzan su presencia entre sí, y su utilización conjunta tiene significativos efectos positivos sobre los resultados empresariales. De forma más concreta, las capacidades de flexibilidad respecto a la innovación, y las capacidades de conocimiento respecto a los resultados económicos.

En tercer lugar, la acción formativa ha de estar perfectamente planificada y comunicada para poder operar a través de sus mediadores organizativos. De esta manera, las prácticas de recursos humanos deben ser diseñadas en grupos para desarrollar e influir sobre las características del empleado identificadas para favorecer a estas capacidades (capital intelectual, motivación y abandono del empleado, y énfasis en la Dirección de RRHH), al fundamentarse en la capacitación, interacción y colaboración de los recursos humanos. Los nuevos elementos de las aplicaciones proceden del factor de conocimiento, en concreto, por la importancia de su marco contextual. En la capacidad de creación de conocimiento se incorporará una visión estratégica de conocimiento, dirigida desde la alta dirección, razón por la cual no requerirá modificar la configuración de prácticas. Y se justifica porque la creación de conocimiento no es un proceso aislado dentro de la entidad, sino que interactúa con otros procesos asociados a la transferencia, integración e influencia de conocimiento, y a las tecnologías de la información. Para la capacidad de flexibilidad organizativa se especificará, de forma similar, una visión estratégica de flexibilidad para que promueva en la organización de sistemas de comunicación abiertos, favorezca el compromiso y la participación. El contexto, en este caso, añadirá el análisis de la coordinación de la flexibilidad y el diseño de su propia configuración para que actúe como sistema que mejore la flexibilidad.

En cuarto lugar, es conveniente establecer el seguimiento y feedback de todo el sistema una vez integrado en la estructura organizativa, porque (1) el conjunto de las variables sobre las que intervienen las prácticas de RRHH se comportan como mecanismos intermedios que afectan a los indicadores de la innovación de forma indirecta a través de las capacidades organizativas. Verificándose que el sistema de mediadores se comporta de forma equilibrada y eficiente, como sucede en las aplicaciones para la generación de las capacidades de creación de conocimiento y flexibilidad organizativa. Y (2) de modo que se pueda diferenciar y dirigir los efectos para cada relación presentada. Esto es especialmente crucial debido a la alta presencia de interacciones significativas aunque, en la mayoría de los casos, favorables sobre los resultados de la empresa. Registrándose entre los componentes del capital intelectual entre sí, entre éstos con la motivación y el abandono del empleado, entre las capacidades organizativas, los procesos de aplicación de conocimiento y de tecnología de la información. Asimismo, hay que destacar que si bien el abandono del empleado no es un factor relevante en el proceso de la innovación, tampoco en la formación de la capacidad de creación de conocimiento, sí lo es para el despliegue de la capacidad de flexibilidad organizativa.

3. Conclusiones

El modelo general de los cuatro pasos expuestos soporta la formación de capacidades organizativas a muy alto nivel, donde las configuraciones de prácticas de RRHH estratégicamente diseñadas, es decir, alineadas de forma horizontal sobre el objetivo, y vertical sobre la estrategia de negocio, contribuyen fuertemente a iniciar el proceso. Por un lado, los análisis de mediación y de complementariedad están sólidamente constatados y aportan información valiosa, vinculada a la naturaleza de los distintos elementos formativos, para la gestión organizativa. Más aún, la extensión a otras capacidades organizativas y la catalogación de una guía de capacidades relacionadas entre sí, convierten a las empresas en sus grandes beneficiarias de sus efectos sinérgicos. Por otro lado, las capacidades organizativas críticas mejoran la innovación e incrementan los resultados económicos, al

comprobarse la capacidad de creación de conocimiento y la capacidad de flexibilidad organizativa como intangibles valiosos, que contribuyen al éxito de las empresas tecnológicas: la primera predomina en las empresas con mejores resultados, la segunda lo hace en las más innovadoras, y sus efectos se ven reforzados cuando se presentan de forma conjunta. En definitiva, el estudio de los procesos formativos es de vital importancia para las compañías porque justifican la obtención de los resultados empresariales.

Esta presentación pondera el protagonismo del mediador en la literatura de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos como el elemento detonante y explicativo de los procesos más importantes y decisivos en las organizaciones. Más aún, se ha concluido que este mediador no actúa de forma aislada, sino que es el comportamiento de su conjunto dirigido conforme a un objetivo definido lo que explica los resultados empresariales. Hasta la fecha su desconocimiento ha sido reversible en cuanto, en cualquier análisis, lo inicialmente preocupante radicaba en el encadenamiento y relación inmediata del factor destacado con los diferentes y, más altos resultados organizativos. El olvido de su intervención provoca que la gestión de las prácticas de RRHH no sea eficiente, principalmente, al disponer excesivos recursos para variables genéricas, y escasos para las más exclusivas responsables de la expansión de las capacidades organizativas y de sus efectos complementarios y sinérgicos.

El estudio formativo no sólo soporta la teoría que los sistemas de prácticas de RRHH tienen un impacto positivo sobre los resultados, sino que también explica los mecanismos a través de los cuales estos sistemas mejoran el resultado empresarial, confirmando el irremplazable papel de las capacidades organizativas. Así, se ha descrito cómo su función es crucial porque inicia e influye en los mecanismos mediadores, sin embargo, son éstos, en última instancia, los que explican el proceso y las diferencias en los resultados. Toda vez que al utilizarse un mismo sistema de prácticas de RRHH se pueden obtener diferentes resultados como consecuencia de los efectos de los distintos mediadores implicados. Y, al mismo tiempo, sobre cualquier característica básica del empleado se observa que diferentes configuraciones de prácticas pueden ser usadas para provocar un mismo resultado. Esta confusión en el establecimiento de los vínculos evidencia que el acercamiento más correcto para el avance de la investigación en esta área es, en último término, la identificación y entendimiento del nexo común que caracteriza a estos estudios, es decir, a los primeros mecanismos de respuesta. Únicamente comprendiendo que toda acción de la organización tiene efectos sobre sus miembros, y que, su posterior desarrollo va a realizarse a través de ellos, se puede progresivamente aumentar la complejidad y la disparidad de los fenómenos a analizar.

Referencias

Akgün, A.E.; Keskin, H.; Byrne, J.C.; Aren, S. (2007): Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, Vol. 27, Issue 9, September, pp. 501–513.

Agnal, H.; Nilsson, U. (2006): Generation of human and structural capital: Lessons from knowledge management. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4(2), pp. 91–98.

Bhattacharya, M., Gibson, D.E; Doty, D.H. (2005): The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviours, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, August 1, 31(4), pp. 622–640.

Conway, E.; Monks, K. (2008): HR practices and commitment to change: An employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, Nº 1, January, pp. 72–89.

Collins, C.J.; Smith, K.G.; Clark, K.D. (2005): Existing knowledge, knowledge creation capability and the rate of new product introduction in high technology firms. *Academy of Management Journal*, 48, pp. 346–357.

- Collins, C.J.; Smith, K.G. (2006): Knowledge exchange and combination: HR practices in the performance of high technology firms. *Academy of Management Journal*, 49, pp. 544–560.
- Delery, J.E. (1998): Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, pp. 289–309.
- Dolan, S.L., Mach, M; Sierra Olivera, V. (2005): HR contribution to a firm's success examined from a configurational perspective: An exploratory study based on the Spanish CRANET data. *Management Review*, Vol. 16, 2, pp. 272 (19).
- Evans, W.R.; Davis, W.D. (2005): High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*. New York: Oct 1. Vol. 31, 5 (758).
- Garcia-Morales, V.J.; Llorens-Montes, F.J.; Verdú-Jover, A.J. (2006): Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management + Data Systems*. Wembley, Vol. 106 (1/2): pp. 21–22.
- Kamoche, K.N. (2006): Managing people in turbulent economic times: A knowledge-creation and appropriation perspective. *Asia Pacific Journal of HR*, April 1, 44(1), pp. 25–45.
- Kang, S-C. (2006): Managing the intellectual capital architecture: An examination of human resource management on bilateral learning in law firms. Cornell University.
- Katou, A.A.; Budhwar, P.S. (2006): Human resource management systems and organizational performance: A test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, N° 7, Julio, pp. 1223–1253.
- Lepak, D.P.; Snell, S.A. (2002): Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, Aug, 28, pp. 517–543.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Reed, K.K. (2000): *The dynamics of intellectual capital*. The University of Connecticut.
- Wright, P.M.; McMahan, G.C.; McWilliams, A. (1994): Human Resources and sustained competitive: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), pp. 301–326.
- Young, C.; Tsai, L.; Lee, H. (2008): Relationship between intellectual capital-oriented corporate performance management systems, intellectual capital and corporate performance: An exploratory study. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, Vol. 4, N° 4-5, February, pp. 422–442.