

Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y aprendizaje organizativo. Efectos sobre los resultados empresariales¹

Autores: Susana Pérez López, José Manuel Montes Peón y Camilo José Vázquez Ordás
Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Universidad de Oviedo

Resumen

En el presente trabajo se analiza la relación existente entre las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, el aprendizaje organizativo y los resultados empresariales. Las hipótesis planteadas se contrastan sobre una muestra de 195 empresas españolas mayores de 200 trabajadores. Los resultados indican que los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento generan una mejora indirecta del rendimiento empresarial, a través del aprendizaje organizativo, si bien esta mejora no se constata de forma directa. Por tanto, se puede concluir que las prácticas de gestión de recursos humanos de alto rendimiento no constituyen por si mismas una fuente de ventaja competitiva, sino que ello va a depender de su capacidad para incentivar a los trabajadores a poner en práctica su conocimiento.

¹ Los autores agradecen la financiación obtenida con cargo al proyecto SEC 2002-04522-C02-02, concedido por el Ministerio de Ciencia y Tecnología y cofinanciado al 70% por los Fondos Europeos de Desarrollo Regional

Palabras clave: Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, aprendizaje organizativo, resultados empresariales.

Abstract

In the present work the existing relation between the practices of human resources of high performance is analyzed, the organizational learning and the enterprise results. The raised hypotheses are resisted on a sample of 195 greater Spanish companies of 200 workers. The results indicate that the systems of human resources of high performance generate an improvement indirect of the enterprise yield, through the organizational learning, although this improvement is not stated of direct form. Therefore, it is possible to be concluded that the practices of management of human resources of high performance by themselves do not constitute a source of competitive advantage, but that it is going to depend on its capacity to stimulate the workers to put in practice its knowledge.

Key words: Practices of human resources of high performance, organizational learning, enterprise results

I. Introducción

En los últimos años se han producido importantes cambios en el entorno empresarial. La globalización de los mercados, la continua evolución tecnológica y la tendencia desreguladora están modificando de manera fundamental la estructura competitiva de los mercados. En este nuevo contexto, las fuentes tradicionales de ventaja competitiva (activos físicos, financieros e incluso la tecnología) no son suficientes, pues tienden a estar a disposición de todo el mundo, en igualdad de condiciones, en mercados abiertos.

Por tanto, para competir efectivamente es cada vez más necesario desarrollar capacidades distintivas propias que resulten difíciles de imitar para los competidores (Teece *et al.*, 1997). En las empresas, esas capacidades tienen siempre su origen en las personas que son quienes las desarrollan y aplican basándose en su conocimiento. Así, se sugiere que los sistemas de recursos humanos pueden contribuir a la obtención de una ventaja competitiva sostenible facilitando el desarrollo de competencias específicas a la organización que produzcan relaciones sociales complejas, inmersas en la cultura de la empresa y que generen conocimiento organizativo tácito. Es decir, se requiere un sistema de recursos humanos que permita a las empresas aprovechar de forma consciente el conocimiento existente en las personas y equipos, fomentando de esta forma su capacidad de aprendizaje (Kock y McGrath, 1996; Kamoche y Mueller, 1998).

En este sentido el propósito de este trabajo es proporcionar un marco para el análisis de las cuestiones relacionadas con la gestión estratégica de los recursos humanos, a partir de la combinación de dos enfoques procedentes de la literatura de dirección estratégica –la teoría de recursos y capacidades y el aprendizaje organizativo-. En concreto, se trata de analizar si determinadas prácticas, consideradas de alto rendimiento, contribuyen a la generación de aprendizaje organizativo y a la obtención de resultados superiores. Para ello, en primer lugar se realiza una revisión de la literatura relativa a la relación existente entre la gestión de recursos humanos y el rendimiento empresarial. Posteriormente, se presentan los argumentos que hacen pensar en una posible contribución de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento al aprendizaje organizativo. Y, finalmente, se contrastan las hipótesis derivadas del análisis teórico mediante un estudio empírico llevado a cabo entre empresas españolas con más de 200 trabajadores.

II. Recursos Humanos y rendimiento empresarial

Los estudios acerca de las implicaciones que el rendimiento individual tiene sobre los resultados organizativos han contribuido de manera significativa al desarrollo de la teoría de la organización y del cambio en la dirección estratégica. Sin embargo, éstos se ha intensificado recientemente argumentando que los recursos humanos pueden proporcionar una ventaja competitiva difícil de replicar. Wright *et al.* (1994) afirman, desde la teoría basada en los recursos, que los recursos humanos de una empresa pueden constituir una ventaja competitiva sostenible ya que añaden valor, son escasos, inimitables y carecen de sustitutivos cercanos. No obstante, para que esto sea así, la empresa debe articular una serie de prácticas encaminadas a que se cumplan estas condiciones, las cuales se convertirán en potenciales creadoras de ventajas competitivas.

De acuerdo con estos argumentos, encontramos en la literatura numerosos trabajos que tratan de verificar si las políticas de recursos humanos adoptadas por las empresas constituyen una base importante para la obtención de resultados superiores. Así, se han analizado los efectos de determinadas prácticas de recursos humanos sobre la rotación, la productividad y los beneficios. Los resultados de dichos estudios han permitido observar que la tasa de abandonos de los trabajadores se reduce conforme aumenta la seguridad en el puesto de trabajo, lo que confirma el hecho de que una cultura de cooperación y compromiso mejora la satisfacción de los trabajadores (Baysinger y Mobley, 1983). La productividad se ha relacionado con aquellas prácticas que fomentan la cooperación entre trabajadores como los círculos de calidad y los programas de formación (Cutcher-Gershenfeld, 1991). Y, por último, se ha observado una correlación directa entre los sistemas de compensación (Gerhart y Mikevich, 1992), las inversiones en formación (Russell *et al.*, 1985), las prácticas de selección (Terpstra y Rozzel, 1993) y los resultados financieros. Sin embargo, estos estu-

dios, aunque alcanzaron resultados interesantes, tienen la limitación de analizar las prácticas de recursos humanos de forma aislada, obviando la existencia de complementariedades e interacciones con otras prácticas de organización del trabajo.

Posteriormente, Huselid (1995) a partir de una muestra de 968 empresas pertenecientes a múltiples sectores y aplicando un concepto más global del sistema de gestión de los recursos humanos analiza los efectos de las prácticas de personal sobre la productividad por empleado, la rotación externa de personal y los resultados financieros. Este autor desarrolló dos escalas para la valoración de las prácticas de recursos humanos diferenciando aquellas que contribuían a incrementar la capacidad de los empleados de las que facilitan el uso de esas capacidades incrementando la motivación del individuo y observó que existía una correlación positiva entre ambas escalas y las variables de resultados, si bien el promedio absoluto de esta correlación fue únicamente 0,08.

Ostroff (1995) analizó los efectos de una mejora en la calidad de las políticas de recursos humanos sobre el rendimiento empresarial. Se agruparon las empresas en función de la calidad de las prácticas aplicadas y se comparó el valor que tomaban en ambos grupos cuatro indicadores de resultados: el valor de mercado, el valor contable, la productividad y las ventas, observándose que todos ellos eran superiores en aquellas empresas que destacaban por su excelencia en el diseño de estrategias de implicación de los trabajadores, aunque las diferencias en ningún caso eran superiores a 0,05.

Por su parte, Huselid y Becker (1997) contrastan empíricamente la no linealidad en la relación entre la gestión de recursos humanos y el rendimiento empresarial. Cuando las empresas comienzan a desarrollar un conjunto de prácticas orientadas a lograr el compromiso por parte de los trabajadores, el valor de mercado por empleado experimenta un aumento importante. Posteriormente, cuando el nivel de implantación de estas prácticas es medio, el incremento del rendimiento es menor y, finalmente, las empresas que han alcanzado un alto nivel en la aplicación de este tipo de prácticas experimentan nuevamente un crecimiento importante de su valor de mercado.

En definitiva, estudios previos indican que las prácticas de recursos humanos se relacionan con el rendimiento empresarial, especialmente las que tienen como objetivo aumentar el compromiso o implicación del trabajador con la empresa. Sin embargo, estas relaciones tienden a ser relativamente pequeñas en términos estadísticos. Además, no existe consenso en la literatura acerca del motivo por el cual una vez aplicadas dichas prácticas no siempre tienen éxito. Ello trae como consecuencia que se cuestione si la gestión de los recursos humanos es una variable lo suficientemente importante para lograr por sí misma una ventaja competitiva o se trata de una variable que necesita ser tenida en cuenta con otras. Así, Ferris *et al.* (1999) plantean la necesidad de desarrollar un marco para la gestión estratégica de los recursos humanos que considere aquellos mecanismos o variables que pudieran mediar la

relación existente entre los recursos humanos y los resultados organizativos. En este sentido, Snell *et al.* (1996), vinculan los procesos de aprendizaje a los criterios para el logro de una ventaja competitiva sostenible, identificando varias áreas donde la gestión de los recursos humanos desempeña un papel fundamental en la obtención de resultados superiores. En el siguiente apartado se analiza cómo los sistemas de recursos humanos apoyan el aprendizaje organizativo y contribuyen a la generación de una ventaja competitiva sostenible a través de las personas

III. Recursos humanos y aprendizaje organizativo

Desde los primeros estudios relativos al aprendizaje organizativo se sostiene que aquellas organizaciones que son capaces de desarrollar esta capacidad obtienen mejores resultados. De hecho, se afirma que en entornos dinámicos y en cierta medida impredecibles la habilidad de aprender más rápido que sus competidores puede ser la única fuente de ventajas competitivas sostenibles (Stata, 1989; McGill y Slocum, 1993; Nevis *et al.*, 1995; Lei, Slocum y Pitts, 1999). Sin embargo, no existe hasta el momento una definición concisa de aprendizaje organizativo, debido a que esta materia ha sido estudiada por diversas disciplinas y desde diferentes puntos de vista.

Desde el artículo de Cangelosi y Dill (1965) dentro del aprendizaje organizativo se han diferenciado tres niveles: individuo, grupo y organización. La mayoría de los investigadores coinciden en que las organizaciones aprenden únicamente a través de sus individuos. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizativo pero si es necesario para que éste tenga lugar (Argyris y Schon, 1978; Senge, 1990). Por tanto, el aprendizaje individual es un precursor del aprendizaje a mayor nivel. De ahí la importancia de desarrollar políticas de recursos humanos que refuercen aquellos aspectos relacionados con el individuo que influyen en su capacidad de aprendizaje: actitudes -nivel psicosocial-, aptitudes -nivel de conocimiento- y habilidades y destrezas -capacidades-.

Snell *et al.* (1996) afirman que los empleados contribuyen al aprendizaje cuando poseen conocimiento y habilidades que la empresa necesita y se sienten motivados a aplicar esas habilidades y conocimientos a través de un esfuerzo discrecional. Así, la cooperación y motivación del trabajador son dos aspectos subrayados ampliamente en la literatura económica y estratégica. Wayne *et al.* (1997) afirman que los empleados son proclives a trabajar con una mayor dedicación cuando reconocen que los directivos toman en consideración sus necesidades, se preocupan por sus apreciaciones y valoran su contribución a la organización. Asimismo, Porter (1985) señala que un personal profundamente implicado en la organización contribuye al cumplimiento puntual de los compromisos y facilita la obtención de un producto más eficiente o con mayor valor para los clientes. Ambas afirmaciones recogen el espíritu de esta concepción de la empresa, en la que se destaca la relevancia de diseñar un conjunto

de políticas de gestión de recursos humanos que fomenten la cooperación e implicación de los individuos con los objetivos de la empresa, ya que serán la base sobre la que se sustenta la creación de conocimiento y el aprendizaje organizativo. Este tipo de políticas son conocidas como de alto rendimiento o alto compromiso y, a diferencia de aquellas más tradicionales que lo que pretenden es controlar a los trabajadores para que estos desarrollen unos comportamientos previamente definidos con exactitud, éstas persiguen aumentar las capacidades del trabajador y su motivación.

En este trabajo, partiendo de la literatura relativa a la gestión estratégica de los recursos humanos y el aprendizaje organizativo se identifican cuatro prácticas de recursos humanos características de los sistemas orientados a lograr una mayor autonomía y flexibilidad entre los empleados que favorezca el aprendizaje organizativo y la mejora de los resultados: contratación selectiva, formación estratégica, participación de los trabajadores y retribución contingente.

Las actividades de reclutamiento y selección deben primar la habilidad de los empleados para generar mejoras y transmitir conocimiento, así como sus valores (Pfeffer, 1998; Leonard-Barton, 1992). Un gran número de estudios evidencia que el grado de ajuste entre los valores del candidato a desempeñar un puesto de trabajo y la cultura de la empresa determina de forma significativa su futuro desempeño. Además, las empresas deben utilizar preferentemente contratos indefinidos para retener aquellos empleados más valiosos, creando así un clima de confianza que permita el desarrollo de nuevas ideas (Pfeffer, 1998).

Por su parte, los programas de formación y evaluación del desempeño deben plantear objetivos a largo plazo para poder valorar los resultados en términos de generación y transferencia de conocimiento. Además, el individuo debe desempeñar un papel más activo en la definición de sus propios objetivos de formación. El mayor énfasis en programas de tipo motivacional, en detrimento de los programas tradicionales que proveían habilidades técnicas, pone de manifiesto el hecho de que las empresas buscan adaptar el personal a los cambios que se produzcan en la organización, potenciando los comportamientos cooperativos de los trabajadores. El empleo de compañeros instructores, mentores y los equipos multifuncionales constituyen procesos de transferencia de conocimiento con un fuerte componente tácito, difícil de imitar por parte de los competidores.

En cuanto a las políticas de retribución se considera, en primer lugar, que deben utilizar como unidad de análisis el rendimiento de los empleados y no el puesto (Gómez-Mejía y Balkin, 1992). La organización debe establecer incentivos que promuevan la flexibilidad del personal, la adopción de riesgos, el trabajo en equipo y la generación de conocimiento (McGill y Slocum, 1993; Lei *et al.*, 1999). Además, para fomentar que los individuos compartan sus conocimientos con el resto de los miembros de la organización y evitar, de esta forma, que traten de utilizarlos únicamente en beneficio propio, es necesario establecer incentivos grupales o ligados a los beneficios globales de la organización (Pil y MacDuffie, 1996).

Finalmente, la organización debe promover que los individuos utilicen y desarrollen el conocimiento de forma efectiva, ubicando los derechos de decisión en el nivel donde reside el conocimiento específico concreto. La participación de los trabajadores mejorará el rendimiento de los empleados, fundamentalmente a través de dos vías. En primer lugar, si los trabajadores disponen de más información acerca de las tareas y procesos de la empresa, tendrán mayor capacidad para identificar y corregir los problemas tan pronto como éstos tengan lugar, lo que redundará en una mejora de su rendimiento y del rendimiento global de la empresa (Pfeffer, 1998; Wright *et al.*, 1999). Y segundo, el hecho de compartir información con los empleados hace que éstos se sientan más implicados con los objetivos de la organización (Pfeffer, 1998).

Sin embargo, es bastante improbable que cualquiera de estas prácticas, por sí misma, conduzca a una ventaja competitiva sostenible. Cada una de ellas debe aplicarse en estrecha coordinación con las demás, buscando la máxima complementariedad entre todas ellas (Delery y Doty, 1996; Pfeffer, 1998). La efectividad de las prácticas de gestión en cuanto a su impacto sobre el aprendizaje y los resultados organizativos será muy superior cuando se aplica el perfil de prácticas conjuntamente que cuando se aplica una práctica de forma aislada.

Por tanto, podemos concluir que la dirección de personal de alto rendimiento persigue mejorar las capacidades del trabajador y aumentar su motivación pudiendo contribuir así a la generación de aprendizaje organizativo y la mejora de los resultados económicos de la organización (Lee y Miller, 1999). Asimismo, podemos asumir que el aprendizaje organizativo influye directamente en los resultados empresariales tal y como contrastan Crossan y Hulland (2001) y Bontis *et al.* (2002).

Así, sobre la base de estas consideraciones, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento ejercen un efecto positivo sobre el aprendizaje.

H2: El aprendizaje organizativo influye significativamente sobre los resultados organizativos.

H3: Los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento influyen positivamente sobre los resultados organizativos.

IV. Metodología

IV.1. Definición de la población

Con el objetivo de contrastar las hipótesis formuladas, se ha realizado un estudio empírico en el ámbito de las empresas españolas de gran tamaño, ya que consideramos que en éstas el proceso de aprendizaje está más formalizado. La población obje-

tivo del estudio está configurada por las 2.740 empresas industriales y de servicios, que en el ejercicio 2001, fecha de realización del estudio, tenían más de 200 trabajadores, de acuerdo con los datos disponibles en el Duns&Bradstreet.

La metodología para la recogida de información fue la encuesta postal. Con el fin de comprobar la viabilidad del cuestionario, éste se sometió, en el ámbito académico, a la opinión de varios doctores en dirección de empresas. Y desde el punto de vista profesional, se llevaron a cabo entrevistas personales con los responsables de una muestra de empresas líderes en los sectores de banca, informática, transportes, siderometalurgia e ingeniería. El cuestionario definitivo fue enviado al Director General o máximo responsable ejecutivo de la empresa. Como resultado del envío se obtuvieron un total de 195 encuestas válidas, lo que supone un índice de respuesta del 7% y un error muestral del 6,9%, para un nivel de confianza del 95%.

IV.2. Medidas empleadas en la investigación

Dado que el objetivo de este trabajo es analizar la relación entre las prácticas de recursos humanos, el aprendizaje organizativo y los resultados empresariales, es necesario previamente evaluar las escalas empleadas para la medición de cada una de estas variables.

Esta se efectuó siguiendo las sugerencias metodológicas de Churchill (1979) y Anderson y Gerbing (1988), lo que supuso valorar su respectiva unidimensionalidad, fiabilidad y validez. Para ello se recurrió a la técnica estadística del análisis factorial confirmatorio, mediante ecuaciones lineales estructurales, empleando el programa informático EQS 5.7a (Bentler, 1995).

IV.2.1. Aprendizaje Organizativo

Numerosos autores han estudiado el proceso de aprendizaje organizativo definiendo las dimensiones, etapas o flujos que lo constituyen (Huber, 1991; Day, 1994, Nevis *et al.*, 1995; Crossan *et al.*, 1999; Winter, 2000). Sin embargo, aunque la terminología difiere, los procesos definidos son similares. La revisión de los diferentes trabajos sobre el tema permite identificar la existencia de cuatro dimensiones o fases: la adquisición de conocimiento a través de fuentes externas o del desarrollo interno, la distribución, mediante la cual el conocimiento es difundido entre todos los miembros de la organización, la interpretación, etapa a través de la cual los individuos comparten e integran aspectos de su conocimiento que no son comunes entre ellos, logrando un entendimiento compartido y una toma de decisiones coordinada y la memoria organizativa que trata de almacenar el conocimiento para su posterior utilización, bien en sistemas organizativos diseñados a tal efecto o en forma de reglas, procedimientos y sistemas.

Por tanto, en este trabajo se ha optado por desarrollar una escala que reconozca el carácter multidimensional del aprendizaje y recoja información explícita acerca de las cuatro dimensiones del aprendizaje identificadas teóricamente. La generación de ítems fue realizada a partir de una revisión de la literatura referente al aprendizaje organizativo, así como de las escalas previamente desarrolladas para la medición de este constructo, entre las que destacan las de Marquard (1996), Nonaka *et al.* (1994), Goh y Richards (1997), Hult y Ferrel (1997), McGraw *et al.* (2001) y Bontis *et al.* (2002). La escala en cuestión, medida en escala tipo Likert de 5 posiciones se reproduce en el Anexo I.

El análisis psicométrico se realizó en etapas sucesivas. Inicialmente se estimó un modelo factorial confirmatorio de primer orden con el objetivo de contrastar la existencia de las dimensiones inherentes al aprendizaje organizativo identificadas anteriormente: adquisición de conocimiento externo, adquisición de conocimiento interno, distribución, interpretación y memoria organizativa. Posteriormente, se especificó un modelo de segundo orden con el propósito de contrastar que la adquisición de conocimiento externa e interna se integran en una dimensión básica definitoria del proceso de adquisición de conocimiento. Finalmente, a través de un modelo de tercer orden se comprueba que las cuatro dimensiones propuestas son subyacentes a un único factor principal, el aprendizaje organizativo.

Los resultados de los diferentes análisis se recogen en la tabla 1. En ella puede observarse que los coeficientes de regresión estandarizados entre el conjunto de variables explicativas de la escala y su correspondiente variable de saturación son significativos, lo que corrobora la existencia de cuatro dimensiones inherentes al aprendizaje organizativo. Los parámetros de bondad de ajuste de cada uno de los modelos muestran, en general, su adecuación a los valores críticos recomendados para cada uno de ellos.

Por otra parte, los coeficientes de fiabilidad compuesta superan en todos los casos el nivel mínimo de 0,6 recomendado por Bagozzi y Yi (1988) contrastándose así la fiabilidad de los constructos. Además, examinando los parámetros estandarizados se verifica la existencia de validez convergente ya que todos ellos son superiores a 0,5 y significativos a un nivel de confianza del 99%. Finalmente, se garantiza la validez discriminante entre cada par de dimensiones, ya que el intervalo de confianza de su correlación no incluye en ningún caso el valor 1.

Tabla 1. Escala de Aprendizaje Organizativo. Evaluación de las propiedades psicométricas.

DIMENSIÓN	ÍTEM	COEFICIENTES DE REGRESIÓN ESTANDARIZADOS	FIAB.	VALIDEZ DISCRIMINANTE			
				DIMENSIÓN	COEF. CORRELACIÓN (INTERV. CONFIANZA)		
ADQUISICIÓN INTERNA (AI)	A. INTERNA 1	0,74	0,850	AI-AE	0,55		
	A. INTERNA 2	0,87		AE-DB	(0,4; 0,692)		
	A. INTERNA 3	0,78			0,41		
ADQUISICIÓN EXTERNA (AE)	A.EXTERNA 1	0,65	0,698	AE-IT	(0,234; 0,578)		
	A.EXTERNA 2	0,60		0,54			
	A.EXTERNA 3	0,63		AE-MO	(0,396; 0,692)		
	A.EXTERNA 4	0,53		0,32			
DISTRIBUC. (DB)	DISTRIBUC 1	0,59	0,772	AI-DB	(0,144; 0,488)		
	DISTRIBUC 2	0,61		0,60			
	DISTRIBUC 3	0,74		AI-IT	(0,472; 0,714)		
	DISTRIBUC 4	0,61		0,63			
	DISTRIBUC 5	0,62		AI-MO	(0,519; 0,655)		
INTERPRET (IT)	INTERPRET 1	0,63	0,821	DB-IT	0,52		
	INTERPRET 2	0,67		0,89			
	INTERPRET 3	0,68		DB-MO	(0,395; 0,655)		
	INTERPRET 4	0,72		0,89			
	INTERPRET 5	0,76		IT-MO	(0,82; 0,968)		
MEMORIA (MO)	MEMORIA 1	0,59	0,844		0,62		
	MEMORIA 2	0,53			0,50		
	MEMORIA 3	0,56			(0,501; 0,745)		
	MEMORIA 4	0,69			0,50		
	MEMORIA 5	0,75			(0,36; 0,632)		
	MEMORIA 6	0,53					
	MEMORIA 7	0,70					
	MEMORIA 8	0,71					
MEDIDAS DE AJUSTE GLOBAL DEL MODELO FACTORIAL CONFIRMATORIO DE PRIMER ORDEN							
S-By ² 352,3584 (P=0,000)	RMSR 0,061	GFI 0,861	NFI 0,806	NNFI 0,912	AGFI 0,830	CFI 0,922	IFI 0,924

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIONES	COEFICIENTES DE REGRESIÓN ESTANDARIZADOS	FIAB.	VALIDEZ DISCRIMINANTE			
				DIMENSIÓN	COEF. CORRELACIÓN (INTERV. CONFIANZA)		
ADQUISICIÓN (AD)	ADQ. INTERNA ADQ. EXTERNA	0,67 0,80	0,703	AD-DB	0,70 (0,533; 0,853)		
DISTRIBUC (DB)				AD-IT	0,79 (0,661; 0,925)		
INTERPRET (IT)				AD-MO	0,60 (0,501; 0,745)		
MEMORIA (MO)				DB-IT	0,89 (0,821; 0,969)		
				DB-MO	0,62 (0,501; 0,745)		
				IT-MO	0,50 (0,361; 0,633)		
MEDIDAS DE AJUSTE GLOBAL DEL MODELO FACTORIAL CONFIRMATORIO DE SEGUNDO ORDEN							
S- $B\chi^2$ 365,5002 (P=0,000)	RMSR 0,063	GFI 0,860	NFI 0,804	NNFI 0,912	AGFI 0,830	CFI 0,921	IFI 0,923

DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIONES	COEFICIENTES DE REGRESIÓN ESTANDARIZADOS	FIAB.				
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	ADQUISICIÓN DISTRIBUCIÓN INTERPRETACIÓN MEMORIA ORG.	0,81 0,95 0,93 0,61	0,9				
MEDIDAS DE AJUSTE GLOBAL DEL MODELO FACTORIAL CONFIRMATORIO DE TERCER ORDEN							
S- $B\chi^2$ 366,7812 (P=0,000)	RMSR 0,067	GFI 0,856	NFI 0,798	NNFI 0,906	AGFI 0,827	CFI 0,915	IFI 0,917

IV.2.2. *Prácticas de recursos humanos*

Con el fin de determinar el estado de las empresas en relación a la implantación de prácticas de alto rendimiento se ha desarrollado una escala de medición para cada una de las prácticas de alto rendimiento señaladas anteriormente (Anexo II): contratación selectiva, formación estratégica, participación del personal y retribución contingente.

El proceso de evaluación de las mismas se ha llevado a cabo mediante una análisis factorial confirmatorio. En primer lugar, cabe destacar que las medidas de bondad de ajuste del modelo global, recogidas en la tabla 2, son muy adecuadas, superándose los valores óptimos recomendados en la totalidad de los índices considerados. Además, el coeficiente de fiabilidad de cada uno de los factores supera el valor mínimo recomendado de 0,6. Asimismo, se destaca la convergencia de la práctica totalidad de los ítems en sus correspondientes factores principales, tan sólo FORMACIÓN 2 y CONTRATACIÓN 3 se quedan ligeramente por debajo del valor 0,5. Finalmente, se garantiza la validez discriminante de las escalas, puesto que el intervalo de confianza de la correlación entre cada par de variables latentes no incluye en ningún caso el valor 1.

Tabla 2. Escala para la valoración de las prácticas de recursos humanos. Evaluación de las propiedades psicométricas

DIMENSIÓN	ÍTEM	COEFICIENTES DE REGRESIÓN ESTANDARIZADOS	FIAB.	VALIDEZ DISCRIMINANTE			
				DIMENSIÓN	COEF. CORRELACIÓN (INTERV. CONFIANZA)		
CONTRATACIÓN (CT)	CONTRATACIÓN 1	0,58	0,705	CT-FR	0,39 (0,204; 0,592)		
	CONTRATACIÓN 2	0,72		CT-PT	0,56 (0,418; 0,71)		
	CONTRATACIÓN 3	0,46		CT-RM	0,37 (0,21; 0,53)		
	CONTRATACIÓN 4	0,68		FR-PT	0,25 (0,056; 0,444)		
FORMACIÓN (FR)	FORMACIÓN 1	0,69	0,604	FR-RM	0,28 (0,102; 0,462)		
	FORMACIÓN 2	0,44		PT-RM	0,35 (0,197; 0,501)		
	FORMACIÓN 3	0,60					
PARTICIPACIÓN (PT)	PARTICIPACIÓN 1	0,61	0,775				
	PARTICIPACIÓN 2	0,73					
	PARTICIPACIÓN 3	0,84					
REMUNERACIÓN (RM)	REMUNERACIÓN 1	0,84	0,885				
	REMUNERACIÓN 2	0,94					
MEDIDAS DE AJUSTE GLOBAL DEL MODELO FACTORIAL CONFIRMATORIO DE PRIMER ORDEN							
S-B χ^2	RMSR	GFI	NFI	NNFI	AGFI	CFI	IFI
53,8012 (P=0,2619)	0,059	0,950	0,911	0,971	0,918	0,979	0,979

En síntesis, se ha confirmado la fiabilidad y validez de las escalas desarrolladas para medir cada una de las prácticas analizadas. No obstante, se observa que las correlaciones entre las mismas son relativamente uniformes, lo que hace pensar en la existencia de un factor latente, representativo de un sistema de recursos humanos orientado a aumentar el compromiso y la flexibilidad de los trabajadores. Por tanto, se plantea un modelo factorial de segundo orden con objeto de comprobar que las cuatro prácticas analizadas se integran dentro de una dimensión básica definitoria de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento. En la tabla 3 se recogen los resultados obtenidos de la estimación del modelo.

Tabla 3. Escala para la valoración de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento. Evaluación de las propiedades psicométricas

DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIONES	COEFICIENTES DE REGRESIÓN ESTANDARIZADOS		FIAB.			
SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO	CONTRATACIÓN	0,83		0,715			
	FORMACIÓN	0,51					
	PARTICIPACIÓN	0,63					
	REMUNERACIÓN	0,49					
MEDIDAS DE AJUSTE GLOBAL DEL MODELO FACTORIAL CONFIRMATORIO DE SEGUNDO ORDEN							
S-By ² 56,6445 (P=0,27259)	RMSR 0,052	GFI 0,947	NFI 0,879	NNFI 0,905	AGFI 0,918	CFI 0,977	IFI 0,978

En ella se puede observar que todas las medidas de bondad del ajuste superan los valores óptimos recomendados. Por otra parte se garantiza la consistencia interna y la ausencia de errores aleatorios de importancia en la medición del constructo de segundo orden ya que el coeficiente de fiabilidad compuesta supera el valor mínimo recomendado de 0,6. Finalmente, la validez convergente del modelo también ha sido contrastada. Tal como se observa, los coeficientes de regresión del factor representativo de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento son superiores o están muy próximos al valor 0,5.

En conclusión, se comprueba la existencia de complementariedades entre las prácticas analizadas, de tal forma que todas ellas responden a la existencia de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento, cuyo objetivo es lograr un mayor

compromiso por parte de los empleados, de manera que éstos desempeñen de manera más efectiva su trabajo.

Resultados empresariales

Para la valoración de los resultados se solicitó a los encuestados que indicasen en una escala Likert 1-5 su nivel de satisfacción con respecto a los siguientes parámetros: rentabilidad económica, crecimiento de las ventas y margen de beneficios sobre ventas.

Los resultados del proceso de evaluación de la escala desarrollada se describen en la tabla 4. De acuerdo con los mismos, el ajuste global del modelo es satisfactorio. Se observa que los índices de ajuste se encuentran dentro de los límites más conservadores recomendados para cada uno de ellos. Por otra parte, la fiabilidad del constructo es alta, ya que el coeficiente de fiabilidad compuesta es 0,71. Además, examinando los parámetros estandarizados de la relación entre las variables observadas y la variable latente se verifica la existencia de validez convergente ya que todos ellos son superiores a 0,5 y significativos a un nivel de confianza del 99%.

Tabla 3. Escala de resultados. Evaluación de las propiedades psicométricas

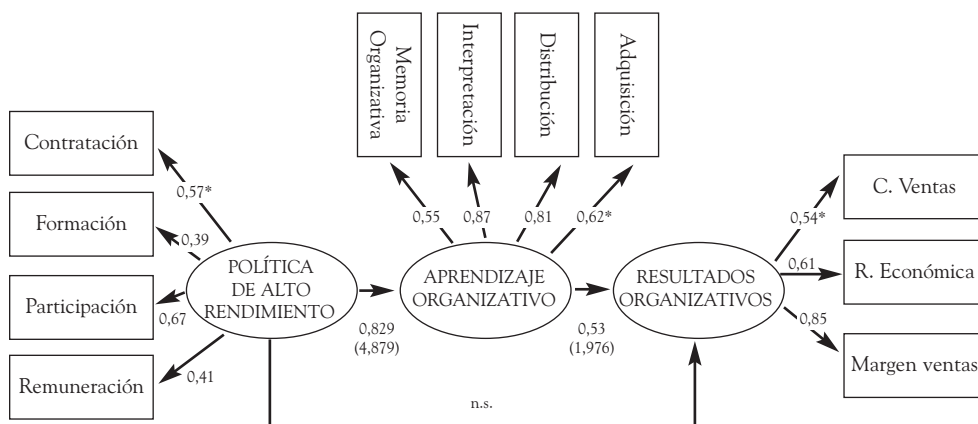
DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIONES	COEFICIENTES DE REGRESIÓN ESTANDARIZADOS			FIAB.		
RESULTADOS ORGANIZATIVOS	R. ECONÓMICA	0,51			0,71		
	CRECIMIENTO VTAS	0,57					
	MARGEN SOBRE VTAS	0,90					
MEDIDAS DE AJUSTE GLOBAL DEL MODELO							
S-B χ^2	RMSR	GFI	NFI	NNFI	AGFI	CFI	IFI
1,6878 (P=0,193)	0,060	0,990	0,971	0,941	0,938	0,980	0,981

IV.2.3. Resultados de la investigación

Para la evaluación de las hipótesis planteadas en el desarrollo teórico del estudio se estimó un modelo de ecuaciones estructurales (EQS. 5.7a) considerando dentro del mismo los factores: sistemas de recursos humanos de alto compromiso, aprendizaje organizativo y resultados. En él las escalas de aprendizaje organizativo y los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento se configuran en función de sus res-

pectivas dimensiones críticas (adquisición de conocimiento, distribución, interpretación y memoria organizativa en el caso del aprendizaje organizativo y contratación selectiva, formación estratégica, participación del personal y retribución contingente en el caso de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento). El valor de cada dimensión crítica es el resultado de promediar las variables observables que quedan saturadas en cada una de ellas. Por su parte las escala de resultados se estructura considerando los indicadores señalados con anterioridad (rentabilidad económica, crecimiento de la ventas y margen de beneficio sobre ventas). Este análisis permitió valorar las relaciones causales existentes entre la política de recursos humanos de alto rendimiento, el aprendizaje y los resultados empresariales. El diagrama de relaciones del modelo, así como los índices de bondad de ajuste del mismo se exponen en la figura 1.

Figura 1. Modelo representativo de las relaciones causales existentes entre la política de recursos humanos de alto rendimiento, el aprendizaje organizativo y los resultados.



MEDIDAS DE AJUSTE GLOBAL DEL MODELO

S-B χ^2	RMSR	GFI	NFI	NNFI	AGFI	CFI	IFI
59,6310 (P=0,03645)	0,057	0,941	0,893	0,939	0,905	0,955	0,956

Nota: En el diagrama de relaciones aparecen expuestos los parámetros estandarizados. El signo (*) indica parámetro no estandarizado fijado a 1, mientras que la abreviatura (n.s.) significa que el parámetro no es significativo a un nivel de significación del 95%.

Los resultados obtenidos permiten afirmar, en primer lugar, que los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento influyen positivamente sobre el aprendizaje organizativo. Esto denota la importancia de desarrollar políticas de recursos humanos, acordes con la nueva cultura empresarial, que refuercen aquellos aspectos relacionados con el individuo que influyen en la capacidad de aprendizaje: actitudes (nivel psicosocial), aptitudes (nivel de conocimiento) y habilidades y destrezas (capacidades). Y, en segundo lugar, se evidencia que el aprendizaje organizativo contribuye de forma significativa a mejorar los resultados empresariales. Este dato es consistente con los resultados obtenidos por Crossan y Hulland (2001) y Bontis *et al.* (2002) y ratifica el planteamiento comunmente aceptado de que el aprendizaje organizativo favorece la consecución de ventajas competitivas. Finalmente, se pone de manifiesto que los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento generan una mejora indirecta de los resultados empresariales, a través del aprendizaje organizativo, si bien esta mejora no se constata de forma directa. Por tanto, no se puede considerar validada la tercera hipótesis. Es necesario que estas prácticas generen, a través del aprendizaje, competencias específicas a la organización para que permitan mejorar los resultados competitivos.

VI. Conclusiones

En este trabajo se han relacionado las ideas y conceptos procedentes de la teoría de recursos y capacidades, el aprendizaje organizativo y la gestión estratégica de recursos humanos para desarrollar una visión más amplia de la forma en que las empresas compiten a través de las personas. Así, se ha comprobado empíricamente que las prácticas de alto rendimiento influyen positivamente sobre el aprendizaje organizativo, el cual, a su vez, ejerce una influencia positiva sobre los resultados organizativos. Sin embargo, no se ha observado un efecto directo de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados organizativos globales. Por tanto podemos concluir que las prácticas de recursos humanos por si mismas no constituyen una fuente de ventaja competitiva, sino que ello va a depender de la capacidad de éstas para incentivar a los trabajadores a poner en práctica sus conocimientos y lograr una cooperación activa. En este sentido, la actitud o grado de compromiso que la dirección muestra hacia sus empleados crea el entorno social adecuado para que los trabajadores utilicen al máximo sus habilidades y conocimientos, contribuyendo así a la generación de aprendizaje organizativo y, en consecuencia, al logro de una ventaja competitiva.

En todo caso, cualquier resultado y conclusión obtenido en esta investigación ha de interpretarse desde el conocimiento de las propias limitaciones inherentes a la misma y que a continuación se señalan. La primera, y quizá la más importante, es que tanto los datos de resultados como los relativos a las prácticas de recursos humanos y el aprendizaje se refieren al mismo momento de tiempo. Debido al retardo

temporal existente entre la implantación de prácticas de recursos humanos, el desarrollo de aprendizaje organizativo y los resultados empresariales, sería deseable obtener un panel de datos que permitiera valorar con mayor precisión las relaciones analizadas.

Otra limitación a considerar se refiere al tipo de datos utilizados. Ante la reticencia por parte de los directivos a suministrar datos objetivos de resultados hemos decidido valorar el rendimiento empresarial mediante medidas subjetivas obtenidas a partir de los cuestionarios enviados a los responsables de la empresa. Esta decisión se ve justificada por varios trabajos empíricos (Lawrence y Lorch, 1987; Hansen y Wernerfelt, 1989; Lyles y Salk, 1997) que ponen en evidencia que existe una correlación significativa entre medidas objetivas y subjetivas de resultados.

Finalmente, es posible señalar líneas de investigación para el desarrollo futuro de este trabajo. Así, sería deseable analizar la estrategia de recursos humanos junto con otras variables como la estructura organizativa, el estilo de liderazgo y la estrategia corporativa. Puesto que los diferentes factores organizativos están fuertemente interrelacionados, cualquier proceso de cambio en la gestión estratégica de los recursos humanos puede estar condicionado a la existencia de un planteamiento global que afecte a todos los ámbitos de la organización.

VII. Bibliografía

- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1998): "An update paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing Research*, 25, Mayo, 186-192.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1978): *Organizational learning*, Addison-Wesley, Reading, M.A.
- BAGOZZI, R.P. y YI, Y. (1988): "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, 1, pp.74-94.
- BAYSINGER, B.D. y MOBLEY, W.H. (1983): "Employee turnover: Individual and organizational analysis", en Rowland, K.W. y Ferris, G. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, JAI Press, vol. 1.
- BENTLER, P.M. (1995): *EQS Structural Equations Program Manual*, Encino, Multivariable Software.
- BONTIS, N.; CROSSAN, M. y HULLAND, J. (2002): "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows", *Journal of Management Studies*, 39, 4, 437-469.
- CHURCHILL, G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures for marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16, nº 1, pp. 64-73.
- CANGELOSI, V. y DILL, W. (1965): "Organizational learning: Observations toward a theory", *Administrative Science Quarterly*.
- CROSSAN, M. y HULLAND, J. (2001), "Leveraging knowledge through leader-

- ship of organizational learning”, in *Strategic management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A collection of Readings*, eds. Choo, C., Bontis, N. Nueva York: Oxford University Press.
- CROSSAN, M., LANE, H. y WHITE, R.E. (1999): “An organizational learning framework: from intuition to institution”, *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 3, pp. 522-537.
- CUTCHER-GERHENFELD, J. (1991): “The impact on economic performance of a transformation in labor regulations”, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44, pp. 241-260.
- DAY, G. (1994): “Continuous learning about markets”, *California Management Review*, vol. 36, verano, pp. 9-31.
- DELERY, J.E. y DOTY, D.H. (1996): “Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 802-835.
- FERRIS, G.R; HOCHWARTER, W.A.; BUCKLEY, M.R.; HARREL-COOK, G. y FRINK, D.D. (1999): “Human resources management: Some new directions”, vol. 25, nº 3, pp. 385-415.
- GERHART, B. y MILKOVICH, G.T. (1992): “Employee compensation: research and practice”, en Dunnette, M.D. y Hough, L.M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologist Press, vol. 3.
- GOH, S. y RICHARDS, G. (1997): “Benchmarking the learning capacity of organizations”, *European Management Journal*, vol. 15, nº 5, pp. 575-583.
- GÓMEZ.MEJÍA, L.R y BALKIN, D.B. (1992): *Compensation, organizational strategy and firm performance*, Cincinnati: South-Western.
- HANSEN, G. y WERNEFELT B. (1989) ‘Determinants of firm performance in relative importance of economic and organizational factors’. *Strategic Management Journal*, vol. 10, nº5.
- HUBER, G. (1991): “Organizational learning: contributing processes and the literatures”, *Organizational Science*, vol. 2, pp. 88-115.
- HULT, G.T. y FERREL, O.C. (1997): “Global organization learning capacity in purchasing: construct and measurement”, *Journal of Business Research*, vol. 40, pp. 97-111.
- HUSELID, M. A. (1995): “The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.
- HUSELID, M.A. y BECKER, B.E. (1997): “ The impact of high performance work systems, implementation effectiveness and alignment with strategy on shareholder wealth”, documento no publicado, Rutgers University, New Brunswick, Nueva Jersey, pp. 18-19.

- KAMOCHE, K. y MUELLER, F. (1998): "Human resource management and the appropriation-learning perspective", *Human Relations*, vol. 51, No. 8, pp.1033-1060.
- KOCH, M.J. y McGRATH, G.R. (1996): "Improving labor productivity: human resource management policies do matter", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp.335-354.
- LAWRENCE, P. y LORSCH, J. (1987): *Organizations and its environment*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- LEE, J. y MILLER, D. (1999): "People matter: commitment to employees, strategy and performance in korean firms", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 579-593.
- LEI, D.; SLOCUM, J.W. y PITTS, R.A. (1999): "Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning", *Organizational Dynamics*, vol. 37, nº 3, pp.24-38.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): "The factory as a learning laboratory", *Sloan Management Review*, vol. 34, nº 1, pp. 23-38.
- LYLES, M. y SALK, J. (1997) 'Knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context'. In Beamish, P. and Killing, P. (Eds), *Cooperative Strategies: European Perspectives*, San Francisco, New Lexington Press.
- McGRAW, K.L.; McMURRER, D. y BASSI, L. (2001): "The learning capacity index: A measurement system for linking capacity to learn and financial performance", Ponencia presentada en el 22nd McMaster World Congress. 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada.
- MARQUARDT, M.J. (1996): *Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success*, Nueva York, McGraw-Hill.
- McGILL, M. y SLOCUM, J. (1993): "Unlearning the organization", *Organizational Dynamics*, otoño, pp.67-79.
- NEVIS, E.C.; DIBELLA, A.J. y GOULD, J.M. (1995): "Understanding organizations as learning systems", *Sloan Management Review*, vol. 36, nº 2, pp. 73-85.
- NONAKA, I., BYOSIERE, P., BORUCKI, C. y KONNO N. (1994) "Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test". *International Business Review*, vol. 3, nº 4, pp. 337-351.
- OSTROFF, C. (1995): "Human resource management: ideas and trends in personnel", junio, 21, 356, CCH Incorporated.
- PFEFFER, J. (1998): "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, vol. 40, nº 2, pp. 96-123.
- PIL, F.K. y MACDUFFIE, P. (1996): "The adoption of high-involvement work practices", *Industrial Relations*, vol. 35, pp. 4213-4255.
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive Advantage: creating and sustaining superior*

- performance*, Free Press, Nueva York.
- RUSSELL, J.S.; TERBORGH, J.R. y POWERS, M.L. (1985): "Organizational performances and organizational level training and support", *Personnel Psychology*, vol. 38, pp. 849-863.
- SENGE, P.M. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Nueva York, NY, Doubleday Currency.
- SNELL, S. A.; YOUNDT, M. A. y WRIGHT, P. M. (1996): "Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning", *Research in personnel and human resource management*", vol. 14, pp. 61-90.
- STATA, R. (1989): "Organizational learning: the key to management innovation", *Sloan Management Review*, vol. 30, primavera, pp. 63-74.
- TEECE, D.J; PISANO, G y SHUEN, A (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- TERPSTRA, D. y ROZELL, E. (1993): "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance", *Personnel Psychology*, vol. 46, pp.27-48.
- WAYNE, S. J.; SHORE, L. M. y LIDEN, R. C. (1997): "Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 82-111.
- WINTER, S. (2000): "The satisficing principle in capability learning", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 981-996.
- WRIGHT, P.M.; McMAHAN, G.C. y McWILLIAMS, A. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, pp. 301-326.
- WRIGHT, P.M.; MCCORMIC, B.; SHERMAN, S. y MCMAHAN, G. (1999): "The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, nº 4, pp. 5551-571.

ANEXO I. Escala de aprendizaje organizativo

ADQUISICIÓN EXTERNA DE CONOCIMIENTO	
A. EXTERNA 1	Se fomentan los acuerdos de cooperación con otras empresas, universidades, centros tecnológicos, etc.
A. EXTERNA 2	La empresa se relaciona con profesionales y técnicos expertos.
A. EXTERNA 3	La organización apoya la pertenencia de sus empleados a redes formales o informales compuestas por personas ajenas a la organización.
A. EXTERNA 4	Los empleados acuden habitualmente a ferias y exposiciones.
ADQUISICIÓN INTERNA DE CONOCIMIENTO	
A. INTERNA 1	Existe una política de I+D consolidada y bien dotada de recursos.
A. INTERNA 2	Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques en la realización del trabajo.
A. INTERNA 3	Los sistemas y procedimientos organizativos apoyan la innovación.
DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO	
DISTRIBUC 1	Los objetivos de la empresa son comunicados a todos sus miembros.
DISTRIBUC 2	La empresa elabora periódicamente informes escritos que distribuye a todos los miembros de la organización donde se informa de los avances que se han producido en la misma.
DISTRIBUC 3	La empresa dispone de mecanismos formales que garantizan que las mejores prácticas sean compartidas entre las distintas áreas de actividad.
DISTRIBUC 4	Existen dentro de la organización individuos que participan en varios equipos o divisiones y que actúan como enlaces entre ellas.
DISTRIBUC 5	En la empresa existen personas encargadas de recoger las propuestas de los empleados, agregarlas y distribuirlas internamente.
INTERPRETACIÓN DEL CONOCIMIENTO	
INTERPRET 1	Todos los miembros de la organización perciben un mismo propósito con el que se sienten comprometidos.
INTERPRET 2	Los empleados comparten conocimientos y experiencias a través del diálogo.
INTERPRET 3	El trabajo en equipo es una práctica muy habitual en la empresa.
INTERPRET 4	La empresa desarrolla programas de rotación interna que facilitan el paso de los empleados por distintas funciones/departamentos.
INTERPRET 5	La empresa ofrece otras oportunidades de aprendizaje (visitas a otros puntos de la organización, programas de formación interna, etc.) con el objetivo de que los individuos comprendan las funciones de otras personas o departamentos.

MEMORIA ORGANIZATIVA	
MEMORIA 1	La empresa dispone de bases de datos que permiten almacenar sus experiencias y conocimientos, para poder ser utilizados con posterioridad.
MEMORIA 2	En la organización se dispone de directorios de teléfonos o e-mails por áreas funcionales que permiten encontrar en un momento dado un experto en un tema concreto.
MEMORIA 3	La empresa dispone de bases de datos de clientes donde aparece actualizada toda la información referente a los mismos.
MEMORIA 4	Se puede acceder a las bases de datos y documentos de la organización a través de algún tipo de red informática interna (Lotus Notes, intranet, etc.).
MEMORIA 5	Las bases de datos, en caso de que existan, son actualizadas de forma continua.
MEMORIA 6	Todos los empleados de la organización tienen acceso a las bases de datos de que ésta dispone.
MEMORIA 7	Los empleados consultan con frecuencia las bases de datos de que dispone la organización.
MEMORIA 8	El sistema de codificación y administración de conocimientos facilita el trabajo de los empleados.

ANEXO II. Escalas de Medida de las Prácticas de Recursos Humanos

CONTRATACIÓN SELECTIVA	
CONTRATACION 1	En la empresa predomina la contratación de personal fijo.
CONTRATACION 2	Se prima la promoción interna frente a la contratación externa de personal para cubrir vacantes.
CONTRATACION 3	Los miembros del departamento o equipo donde se va a integrar el trabajador son determinantes en la selección de candidatos.
CONTRATACION 4	En el proceso de selección se contemplan, además de los conocimientos y la experiencia técnica, las capacidades para el trabajo en equipo y el aprendizaje continuo.
FORMACIÓN ESTRATÉGICA	
FORMACION 1	Personal al que se dirigen los programas de formación.
FORMACION 2	Tipo de conocimientos en los que se basa la formación en la empresa.
FORMACION 3	Continuidad con que se imparten los programas de formación en la empresa.

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA TOMA DE DECISIONES	
PARTICIPACION 1	Participación de los trabajadores en los órganos de decisión o consultivos.
PARTICIPACION 2	Comunicación a los trabajadores de información económica y estratégica.
PARTICIPACION 3	Importancia que tiene en la empresa el Empowerment ²
RETRIBUCIÓN CONTINGENTE	
REMUNERACION 1	La organización posee un sistema de remuneración mixto: fijo + variable.
REMUNERACION 2	La empresa ofrece incentivos a sus empleados en función de su rendimiento.

² En este trabajo hemos decidido utilizar el término *empowerment*, pues aunque se trata de un extranjerismo goza de amplia difusión en la literatura académica. No obstante, en el cuestionario, con objeto de facilitar su valoración, se definía como una política consistente en potenciar al motivación y los resultados de los trabajadores a través de la transmisión y delegación de poder.