

## LAS PERSONAS COMO FUENTE DE CREACIÓN DE VALOR

**PATRICIA ORDÓÑEZ DE PABLOS**

*Profesora del Departamento de  
Administración de Empresas y Contabilidad  
Universidad de Oviedo*

### **Extracto:**

**D**ENTRO de la literatura de Gestión Estratégica de Recursos Humanos muy pocos trabajos abordan cómo los sistemas de gestión de recursos humanos contribuyen a la creación de valor organizativo. En otras palabras, conocemos muy poco sobre los procesos que tienen lugar en la «caja negra» de la empresa entre la gestión de recursos humanos y los resultados organizativos.

Sin embargo, la Gestión Estratégica de Recursos Humanos podría encontrar importantes sinergias y complementariedades con la literatura de Aprendizaje Organizativo y Capital Intelectual. Es decir, el *eslabón perdido* que ayude a comprender cómo la empresa puede crear y desarrollar sus recursos basados en el conocimiento –por ejemplo, el capital humano– a partir de ciertas configuraciones o arquitecturas de prácticas de recursos humanos y cómo estos recursos, a su vez, contribuyen a la creación de valor para la empresa.

En este contexto, se presenta un marco teórico que integra las aportaciones de estos enfoques y perspectivas, sirviendo de eslabón entre la Gestión de Recursos Humanos y la obtención de una ventaja competitiva para la empresa.

**Palabras clave:** aprendizaje organizativo, capital humano, competitividad empresarial y creación de valor.

# Sumario

## Introducción.

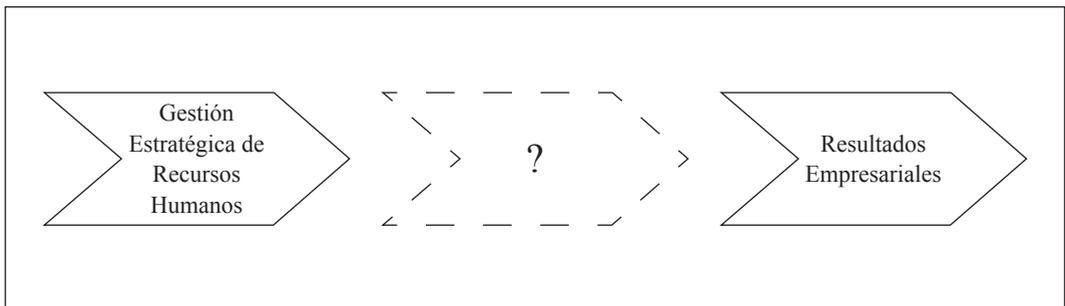
1. Exploraciones iniciales en busca del eslabón perdido.
2. Primeras excavaciones: la Gestión Estratégica de Recursos Humanos.
3. Primera pieza del eslabón: los recursos estratégicos de la empresa.
  - 3.1. Introducción.
  - 3.2. Tipologías de recursos basados en el conocimiento.
4. Segunda pieza del eslabón: el aprendizaje organizativo.
  - 4.1. Introducción.
  - 4.2. Conceptos.
  - 4.3. Metaprosesos de aprendizaje organizativo.
  - 4.4. ¿Cambios cognitivos y/o cambios de comportamiento?
  - 4.5. Estrategias de aprendizaje organizativo.
5. Encajando las piezas del eslabón: creación y desarrollo de recursos estratégicos.
  - 5.1. Capital humano: especialista *versus* generalista.
  - 5.2. Capital relacional: cooperativo *versus* emprendedor.
  - 5.3. Capital estructural: mecanicista *versus* orgánico.
6. Insertando el eslabón en la cadena causal: la gestión de recursos humanos y la creación de una ventaja competitiva empresarial.
  - 6.1. Introducción.
  - 6.2. Prácticas de gestión de recursos humanos y el capital humano.
  - 6.3. Prácticas de gestión de recursos humanos y el capital relacional.
  - 6.4. Prácticas de gestión de recursos humanos y el capital estructural.

## Conclusiones.

## Bibliografía.

## INTRODUCCIÓN

La Gestión Estratégica de Recursos Humanos sugiere que determinados conjuntos de prácticas de gestión de recursos humanos contribuyen a la creación de una ventaja competitiva para la empresa. Sin embargo, esta literatura ha dedicado escasa atención a los procesos que tienen lugar en la «caja negra» de la empresa entre la gestión de recursos humanos y su impacto sobre los resultados empresariales.



¿A través de qué *variables intermedias* o *moderadoras* las configuraciones de gestión de recursos humanos influyen en los resultados empresariales? Realmente conocemos muy poco sobre los procesos concretos que permiten, a través de la gestión de recursos humanos, contribuir a la creación de valor organizativo.

En este trabajo pretendemos dar respuesta a estas y otras cuestiones explorando en la literatura de *Aprendizaje Organizativo* y *Capital Intelectual* para encontrar el *eslabón perdido* que une la gestión de recursos humanos con los resultados empresariales.

Con este fin el trabajo se ha estructurado en seis grandes apartados:

El primer apartado aborda la importancia estratégica de la gestión de recursos humanos como fuente de competitividad en el entorno económico actual.

En el segundo apartado se analiza el papel de la gestión de recursos humanos a la luz de las aportaciones de la Teoría de Recursos y Capacidades, para posteriormente iniciar la búsqueda de las piezas del eslabón que vinculan la gestión de recursos humanos con los resultados empresariales.

Así en el tercer apartado se aborda el estudio de los recursos basados en el conocimiento que posee la empresa. No solo el capital humano representa un *stock* de conocimiento presente en la empresa, sino que la empresa también posee otros *stocks* de conocimiento: el capital relacional y el capital estructural.

En el cuarto apartado se analizan las aportaciones de la literatura de Aprendizaje Organizativo con el fin de explicar los procesos que tienen lugar entre estos recursos de naturaleza intangible –creación o adquisición de conocimiento, combinación, integración, despliegue, renovación y almacenamiento de estos recursos– así como las interrelaciones que se producen entre ellos. Asimismo se estudia también si el aprendizaje organizativo implica bien un cambio cognitivo, un cambio de comportamiento o ambos cambios. Este apartado concluye con el análisis de tres principales estrategias de aprendizaje: la exploración, la explotación y el aprendizaje bilateral.

Posteriormente, y partiendo del supuesto de que no todos los *stocks* de conocimiento de la empresa poseen el mismo valor, el quinto apartado profundiza en el estudio de las diferentes formas de capital humano –*generalista* versus *especialista*–, capital relacional –*cooperativo* versus *empresarial*– y capital estructural –*mecanicista* versus *orgánico*–.

En el sexto apartado se inserta el *eslabón perdido y ahora encontrado* en la cadena causal que relaciona la gestión de recursos humanos con la obtención de una ventaja competitiva para la empresa. En concreto, se proponen configuraciones específicas de prácticas de recursos humanos para cada tipo de capital humano, capital relacional y capital estructural.

Finalmente se presentan las conclusiones del trabajo así como las principales implicaciones para la gestión empresarial derivadas del mismo.

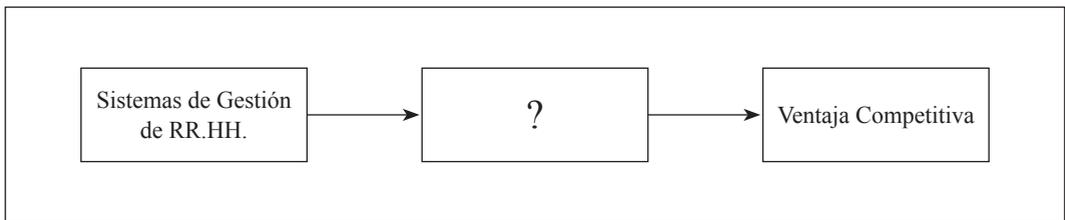
## 1. EXPLORACIONES INICIALES EN BUSCA DEL ESLABÓN PERDIDO

En los últimos años, la Gestión Estratégica de Recursos Humanos ha encontrado importantes sinergias con la literatura de Dirección Estratégica que ayudan a explicar cómo la empresa puede crear y desarrollar sus recursos basados en el conocimiento –por ejemplo, el capital humano– a partir de ciertas configuraciones o arquitecturas de prácticas de recursos humanos y cómo estos recursos contribuyen a la creación de una ventaja competitiva para la empresa a largo plazo.

Comencemos entonces presentando los puntos de enlace entre la literatura de Gestión de Recursos Humanos y la Dirección Estratégica a la hora de explicar la obtención de una ventaja competitiva sostenible para la empresa, con el fin de detectar las posibles complementariedades y sinergias existentes entre ambas.

Tradicionalmente la gestión estratégica de los recursos humanos ha sido una disciplina básicamente de carácter aplicado. En este sentido, diversos estudios ponen de relieve que las prácticas (GERHART y MILKOVICH, 1990; RUSSELL, TERBORG y POWERS, 1985; TERPSTRA y ROZELL, 1993) y los sistemas de gestión de recursos humanos (ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1993; YOUNDT, SNELL, DEAN y LEPAK, 1996) tienen cierta influencia sobre los resultados organizativos. Sin embargo, ninguno de estos estudios explica cómo las prácticas o sistemas de gestión de recursos humanos contribuyen a la creación de valor en la empresa. En otras palabras, conocemos muy poco sobre los procesos que tienen lugar en la «caja negra» entre la gestión de recursos humanos y los resultados organizativos (**figura 1**).

**FIGURA 1.** *Literatura de Gestión Estratégica de Recursos Humanos.*



Apoyando esta proposición, autores como COLLINS, SMITH y STEVENS (2001) y DYER y SHAFER (1999), afirman que el análisis de las relaciones directas entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos proporciona escasos conocimientos sobre cómo las prácticas de recursos humanos contribuyen al éxito de la organización.

Algunos estudios, como los realizados por BECKER y HUSELID (1998) y WRIGHT y SNELL (1998), sugieren que la influencia de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados organizativos se podría comprender mejor analizando las relaciones intermedias entre estas variables.

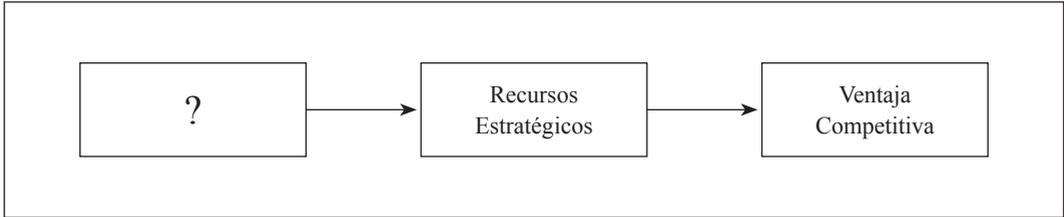
Por otro lado, en los últimos años, la literatura de Dirección Estratégica, y más en concreto la Teoría de Recursos y Capacidades está recibiendo una gran atención en la literatura de Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Su orientación hacia el análisis interno de la empresa ofrece a la Gestión Estratégica de Recursos Humanos un marco conceptual sólido para analizar los modos en que las empresas tratan de desarrollar sus recursos humanos con el fin de convertirlos en una ventaja competitiva sostenida (WRIGHT y MCMAHAN, 1992).

La Teoría de Recursos y Capacidades sostiene que determinados recursos o conjuntos de recursos pueden constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible, convirtiéndose de este modo en recursos estratégicos. Para ello deben poseer ciertas características como ser valiosos, escasos, inimitables y carecer de sustitutivos (BARNEY, 1992).

A pesar de que la Teoría de Recursos y Capacidades ofrece un sólido marco conceptual para el análisis de cómo las empresas tratan de desarrollar sus recursos humanos con el fin de convertirlos

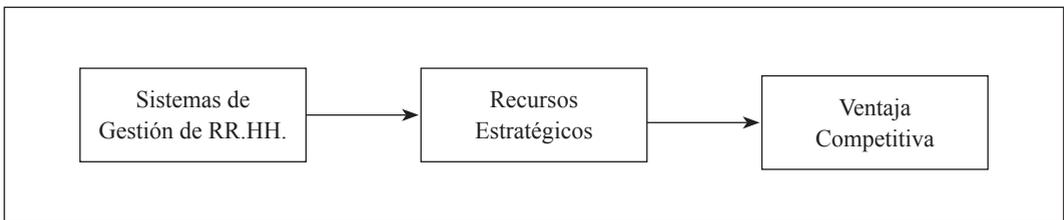
en una ventaja competitiva sostenida (WRIGHT y McMAHAN, 1992), sin embargo, esta teoría presenta limitaciones cuando se trata de analizar el proceso de creación, desarrollo y acumulación de los recursos organizativos estratégicos (**figura 2**).

**FIGURA 2.** *Teoría de Recursos y Capacidades.*



Por tanto, la combinación de las aportaciones de la Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión Estratégica de Recursos Humanos permite desarrollar el siguiente modelo genérico (**figura 3**). Este modelo muestra cómo los sistemas de gestión de recursos humanos influyen en los resultados organizativos a través del desarrollo, mantenimiento y renovación de los recursos estratégicos y las competencias esenciales de la organización. Esta afirmación no es nueva, pues HAMEL y PRAHALAD (1994), entre otros, han destacado la relevancia de la gestión de recursos humanos para el desarrollo y gestión de recursos estratégicos y competencias esenciales de la organización. Sin embargo, la investigación ha avanzado lentamente en el desarrollo de estas ideas.

**FIGURA 3.** *Perspectiva integradora.*



**2. PRIMERAS EXCAVACIONES: LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

La idea de que los recursos humanos se pueden convertir en fuente de ventaja competitiva para la empresa ya fue adelantada por SCHULER y MACMILLAN (1984), al estudiar cómo las empresas pueden generar una ventaja competitiva a partir de los recursos humanos y las prácticas de gestión de estos recursos. La gestión adecuada de los recursos humanos generará una mayor capacidad para atraer y retener empleados cualificados y motivados para un buen desempeño. Además los beneficios

de poseer los empleados adecuados y cualificados son numerosos. Algunos ejemplos son una mayor rentabilidad, menor rotación, mayor calidad del producto, menores costes de producción y una aceptación e implementación más rápida de la estrategia organizativa.

Por otro lado, ULRICH (1991) se basó parcialmente en la Teoría de Recursos y Capacidades en su descripción de los recursos humanos como ventaja competitiva. En primer lugar, amplió el modelo de ventaja competitiva propuesto por PORTER (1985) incluyendo otras variables –por ejemplo, la competencia distintiva y la cultura organizativa– como «mediadores» de la relación entre la estrategia y la ventaja competitiva. Posteriormente, examinó cómo las empresas pueden emplear las prácticas de recursos humanos para desarrollar estrategias que conduzcan a una ventaja competitiva sostenida, haciendo énfasis en la existencia de una relación entre los recursos humanos, las estrategias y la ventaja competitiva.

Los trabajos de SCHULER y MACMILLAN (1984) y ULRICH (1991) poseen una orientación fundamentalmente práctica, mostrando los modos en que la gestión de los recursos humanos puede constituir una ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, ninguno de estos análisis se basa en la Teoría de Recursos. Por tanto, es preciso analizar las condiciones bajo las cuales los recursos humanos son susceptibles de convertirse en una fuente de ventaja competitiva para la empresa, dentro del marco proporcionado por esta teoría.

Los recursos organizativos conducen a una ventaja competitiva sostenida cuando son valiosos, raros, inimitables y sin sustitutos (BARNEY, 1991). En primer lugar, para que los recursos humanos constituyan una fuente de ventaja competitiva deben proporcionar valor a la empresa. Los recursos son valiosos en la medida en que permiten a la empresa concebir o implementar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia. Este criterio precisa que tanto la demanda de trabajo como la oferta de trabajo sean heterogéneas, esto es, que las empresas oferten puestos de trabajo que precisen diferentes tipos de habilidades y que los individuos presenten diferencias en cuanto a su tipo y nivel de habilidades.

En segundo lugar, los recursos deben ser raros para constituir una fuente de ventaja competitiva. En el contexto de la gestión de los recursos humanos, esta característica depende de la heterogeneidad en la oferta de trabajo (WRIGHT *et al.*, 1994). Si los tipos y niveles de habilidades no están distribuidos normalmente, entonces algunas empresas podrán adquirir el talento que necesitan mientras que otras empresas no, con lo cual, *ceteris paribus*, esta forma de capital humano constituye una fuente de ventaja competitiva sostenida.

En tercer lugar, para que un recurso se convierta en una fuente de ventaja competitiva sostenida, el recurso debe ser inimitable. Las empresas pueden adquirir capital humano en el mercado o desarrollarlo internamente.

Finalmente, para que un recurso se convierta en fuente de ventaja competitiva sostenida no debe tener sustitutivos. Los recursos humanos representan uno de los escasos recursos de la empresa con potencial para no quedarse obsoletos y ser transferibles hacia una variedad de tecnologías, productos y mercados. En este sentido, WRIGHT *et al.* (1994) sostienen que «los recursos humanos podrían tener sustitutivos en corto plazo, pero es muy improbable que esa sustitución pudiera generar una ventaja competitiva sostenida» (pág. 312).

Posteriormente, BARNEY y WRIGHT (1995) añadieron un criterio adicional a estos cuatro criterios: organización. En otras palabras, los cuatro primeros criterios crean el potencial para la ventaja competitiva, pero si la empresa quiere obtener esta ventaja sobre sus competidores, entonces, debe estar organizada para utilizar estos recursos (ULRICH y LAKE, 1991).

A la vista de lo anterior, podemos concluir que los recursos humanos que cumplen determinadas características son estratégicos para la empresa y, por lo tanto, su gestión es un aspecto de especial relevancia para la competitividad empresarial.

### 3. PRIMERA PIEZA DEL ESLABÓN: LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

#### 3.1. Introducción.

Dentro del campo de la gestión estratégica, los investigadores «cada vez son más conscientes de que las variables más relevantes desde el punto de vista teórico son precisamente aquellas menos identificables y menos cuantificables» (SPENDER y GRANT, 1997: 8). Sin duda, una de estas variables es el capital intelectual de la empresa.

Frecuentemente se encuentran diferencias sustanciales entre el valor de mercado y el valor en libros de una empresa. Muchas de estas diferencias tienen su origen en el capital intelectual.

El valor de mercado de una empresa está formado por su capital financiero y «todo lo demás». El capital financiero representa el valor en libros de la empresa y está formado por el valor de sus activos físicos y financieros. El término «todo lo demás» incluye el capital intelectual que, de forma amplia, recoge los recursos creados a través de actividades intelectuales, desde la adquisición de nuevo conocimiento hasta el desarrollo de relaciones valiosas para la empresa (WIG, 1997).

En el entorno competitivo actual, el capital intelectual se está convirtiendo en un importante indicador de los resultados futuros de la empresa. Con el objeto de comprender la importancia estratégica de estos recursos basados en el conocimiento, EDVINSSON y MALONE (1997) proponen la siguiente metáfora: considerar a la empresa como un árbol. De él, su tronco, ramas y hojas constituyen la parte visible, es decir, son la empresa que conoce el mercado, y se refleja mediante la contabilidad. Los frutos del árbol son los productos adquiridos por los clientes y los beneficios obtenidos por los inversores. Las raíces son el valor oculto de la empresa. Esta debe cuidar la salud de sus raíces si quiere que la empresa obtenga resultados de modo que «... si la parte visible del árbol es sana y el ambiente no cambia, se puede dar por sentado, con bastante seguridad, que las partes que no se ven, las raíces, también están sanas. Solo ocasionalmente nos llevamos una sorpresa con un árbol aparentemente sano pero que está podrido en su interior. Pero cuando el ciclo está cambiando, cuando por todas partes hay predadores y parásitos, entender lo que ocurre bajo la superficie resulta más importante que ver lo que está en la superficie. Unas raíces fuertes son lo único que permite que el árbol sobreviva a una sequía o helada inesperadas» (pág. 51).

Como aproximación inicial a este concepto, es preciso señalar que está relacionado con la base de recursos intangibles de la empresa. En particular, con los recursos basados en el conocimiento.

### 3.2. Tipologías de recursos basados en el conocimiento.

En la literatura el desarrollo de tipologías de capital intelectual ha recibido una gran atención (BONTIS, 2000; BROOKING, 1996; EDVINSSON y MALONE, 1997; ROOS *et al.*, 2003; SVEIBY, 1997; ORDÓÑEZ DE PABLOS, 2001, 2003, 2004, 2005). A pesar de que estas tipologías difieren no solo en su terminología, sino también en el grado en que analizan explícitamente los atributos del conocimiento organizativo, en estos momentos se empieza a vislumbrar convergencia entre las mismas (**tabla 1**).

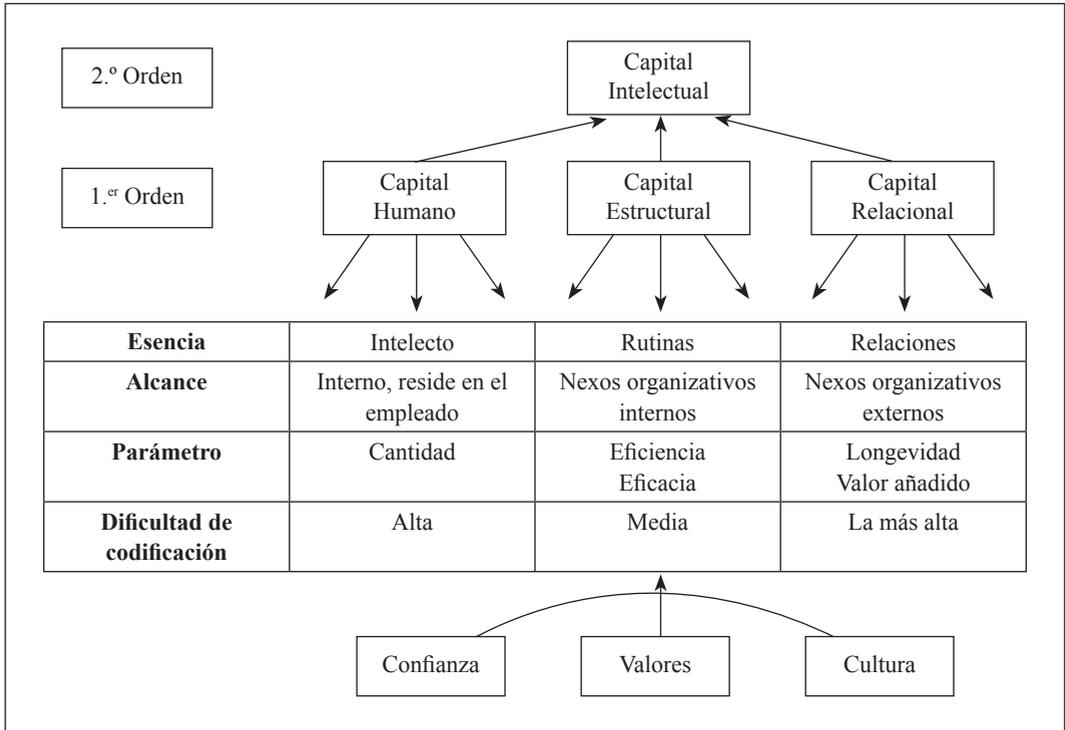
**TABLA 1.** Comparación de las conceptualizaciones de capital intelectual.

Annie Brooking (UK)	Goran Roos (UK)	Thomas Stewart (USA)	Nick Bontis (Canadá)
<i>Activos centrados en las personas</i> Habilidades, capacidades y experiencia, habilidades para resolver problemas y estilos de liderazgo	<i>Capital humano</i> Competencias, actitudes y agilidad intelectual	<i>Capital humano</i> Los empleados son el activo más importante de una organización	<i>Capital humano</i> Conocimiento a nivel individual que posee cada empleado
<i>Activos de infraestructura</i> Todas las tecnologías, procesos y metodologías que permiten a la empresa funcionar	<i>Capital organizativo</i> Todas las innovaciones y procesos organizativos, propiedad intelectual y activos culturales	<i>Capital tecnológico</i> Conocimiento insertado en tecnologías de la información	<i>Capital estructural</i> Activos no humanos o capacidades organizativas empleadas para satisfacer las demandas del mercado
<i>Propiedad intelectual</i> Know-how, marcas y patentes	<i>Capital de desarrollo y renovación</i> Nuevas patentes y esfuerzos de formación	<i>Capital estructural</i> Todas las patentes, esquemas y nombres de marca	<i>Propiedad intelectual</i> A diferencia del capital intelectual, la propiedad intelectual es un activo protegido y tiene una definición legal
<i>Activos de mercado</i> Marcas, clientes, lealtad del cliente y canales de distribución	<i>Capital relacional</i> Relaciones que incluyen <i>stakeholders</i> internos y externos	<i>Capital del cliente</i> Información de mercado empleada para capturar y retener clientes	<i>Capital relacional</i> El capital del cliente es solamente una característica del capital insertado en las relaciones organizativas

FUENTE: BONTIS, CHONG y RICHARDSON (2000: 89).

Una de las tipologías más extendidas del capital intelectual es la propuesta por BONTIS (1999). El capital intelectual es un constructo multidimensional de segundo orden, en el que se identifican claramente tres componentes o constructos específicos: capital humano, capital relacional y capital estructural. A continuación, se analizará cada uno de estos constructos en relación a cuatro factores: esencia, alcance, parámetro y dificultad de codificación (**figura 4**).

**FIGURA 4.** *Conceptualización del capital intelectual.*



FUENTE: BONTIS (1999).

3.2.1. *El capital humano.*

El capital humano se define como el *stock* de conocimiento individual de una organización, representado por sus empleados. Está formado tanto por conocimiento tácito como por conocimiento explícito. Los empleados contribuyen a la generación de capital intelectual a través de su competencia, su actitud y su agilidad mental. La competencia incluye las habilidades y educación mientras que la actitud representa el comportamiento de los empleados hacia el trabajo. Por último, la agilidad mental es la característica que permite a los empleados modificar las prácticas organizativas y desarrollar soluciones innovadoras para los problemas (BONTIS, CROSSAN y HULLAND, 2001).

La base del capital humano son las habilidades y conocimiento de los empleados de la empresa, es decir, el intelecto. Así, el alcance del capital humano es interno, reside en la propia mente del empleado, lo que dificulta su codificación. Por otro lado, los empleados trabajan en la empresa por su propia voluntad y, a pesar de que constituyen el recurso organizativo más importante, no son propiedad de la organización. Esto supone que una parte del valor de la empresa no está bajo el control de esta. Así, el abandono de la empresa por parte de ciertos empleados puede generar una pérdida de memoria organizativa, convirtiéndose en una amenaza para su competitividad. En consecuencia, la empresa debe esforzarse en retener a los empleados «claves».

El concepto de capital humano también aporta luz sobre las políticas de gestión de recursos humanos (Roos *et al.*, 2005). Si la empresa consigue minimizar la rotación de los empleados, entonces una fuerte inversión en formación o desarrollo del empleado cobrará sentido económico.

### 3.2.2. *El capital relacional.*

El segundo componente del capital intelectual es el capital relacional. En sentido estricto, el capital relacional recoge el conocimiento presente en las relaciones establecidas con el entorno (BONTIS, 1999). La importancia de las relaciones de la empresa con partes externas contribuye a que esta prolongue su horizonte temporal con relaciones que no se basan en transacciones puntuales, sino en intercambios de bienes e información a largo plazo (WILLIAMSON, 1975). La base del capital relacional es el conocimiento acumulado por las partes en los intercambios con terceros. Por tanto, su alcance es externo a la empresa y también externo al capital humano existente en el interior de la misma.

Por otro lado, el capital relacional se puede medir como una función de la longevidad, de modo que este recurso adquiere mayor valor conforme aumenta la duración de las relaciones con clientes, proveedores, accionistas, etc. Por último, a causa de su naturaleza externa, el capital relacional es el conocimiento que más dificultades de codificación presenta. Algunos autores (SNELL, LEPAK y YOUNDT, 1999; YOUNDT, 1998) sostienen que el capital relacional –concepto que inicialmente incluía únicamente las relaciones con los agentes externos– comprende las relaciones con el conjunto de agentes con los que la empresa puede establecer vínculos tanto internos como externos. Dentro del grupo de agentes internos, se consideran los accionistas, los directivos y los trabajadores. El grupo de agentes externos está integrado por clientes, proveedores, competidores, Administraciones públicas y otras agentes como movimientos sociales, de consumidores o ecologistas.

Por lo tanto, en sentido amplio, el concepto de capital relacional incluye los flujos de conocimiento entre individuos dentro de una red. En estas redes, las personas comparten, combinan, despliegan y transfieren conocimiento (BONTIS y CHOO, 2001). De este modo, el capital relacional incluye no solo los intercambios internos de conocimiento entre los empleados y la transferencia de conocimiento entre estos empleados y las estructuras y sistemas organizativos, sino también los intercambios de conocimiento entre los empleados y los proveedores, los clientes, los socios de alianzas, etc.

### 3.2.3. El capital estructural.

Finalmente, el capital estructural, en palabras de ROOS *et al.* (2005), es «aquel conocimiento que permanece en la empresa cuando los empleados se marchan a sus casas» (pág. 42) y, por lo tanto, es propiedad de la empresa. Así, el capital estructural incluye todas las formas de depositar conocimientos no sustentados en el ser humano <sup>1</sup>, entre los que se encuentran las rutinas organizativas, las estrategias, los manuales de procesos y bases de datos, entre otros.

El capital estructural se subdivide en capital organizativo y capital tecnológico. El capital organizativo integra todos los aspectos relacionados con la organización de la empresa y su proceso de toma de decisiones, como la cultura organizativa, el diseño estructural, los mecanismos de coordinación, las rutinas organizativas, los sistemas de planificación y control, entre otros. Por su parte, el capital tecnológico incluye todos aquellos conocimientos de carácter técnico e industrial, como los resultados de la investigación y desarrollo y de la ingeniería de procesos.

## 4. SEGUNDA PIEZA DEL ESLABÓN: EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

La Gestión Estratégica de Recursos Humanos puede encontrar en las aportaciones de la literatura de aprendizaje organizativo y capital intelectual importantes complementariedades y sinergias que le permitan explicar más y mejor lo que sucede en la «caja negra» de la empresa y, de este modo, entender con más claridad los procesos y prácticas que contribuyen a la creación y desarrollo de recursos organizativos de naturaleza estratégica, como es el caso del capital humano.

### 4.1. Introducción.

En los últimos años, el aprendizaje organizativo ha sido abordado desde diversas disciplinas –entre otras, la Teoría de la Organización, la Dirección Estratégica, la Psicología, la Dirección de la Producción y la Antropología Cultural– cada una de ellas con su propia ontología y metodología, proporcionando contribuciones diferentes al entendimiento de la naturaleza y problemas del aprendizaje organizativo.

<sup>1</sup> Siguiendo la terminología propuesta por WALSH y UNGSON (1991), se trataría de «almacenes o depósitos» no humanos de conocimiento.

TABLA 2. *Disciplinas del aprendizaje organizativo.*

Disciplina	Ontología	Contribuciones/Ideas	Problemáticas
<b>Psicología</b>	Desarrollo humano	Organización jerárquica; importancia del contexto; cognición; valores subyacentes; estilos de aprendizaje; diálogo	Rutinas defensivas; transferencia de individual a colectiva
<b>Ciencia de la Dirección</b>	Procesamiento de información	Conocimiento; memoria; holismo; corrección de errores; aprendizaje de bucle único y doble	Comportamiento no-racional; corto plazo vs. largo plazo; sobrecarga de información; desaprendizaje
<b>Sociología y Teoría Organizativa</b>	Estructuras sociales	Efectos de la estructura de poder y la jerarquía; el conflicto es normal; ideología y retórica; intereses de los actores	Conflicto de intereses; políticas organizativas
<b>Estrategia</b>	Competitividad	Contacto organización-entorno; niveles de aprendizaje progresivamente más deseables; redes; importancia de la experiencia directa; aprendizaje a nivel de población	Alineamiento con el entorno; presiones competitivas; aprendizaje técnico vs. general
<b>Dirección de la Producción</b>	Eficiencia	Importancia de la productividad; curvas de aprendizaje; fuentes de aprendizaje exógenas y endógenas; relaciones con el diseño de producción	Limitaciones de mediciones unidimensionales; incertidumbre sobre los resultados
<b>Antropología Cultural</b>	Sistemas de significado	Cultura como causa y efecto del aprendizaje organizativo; creencias; potencial superioridad cultural	Inestabilidad y relatividad de la cultura como barrera a la transferencia de ideas; ¿de quién son las perspectivas dominantes?

FUENTE: *EASTERBY-SMITH (1997: 1087).*

Más reciente la literatura de Gestión Estratégica de Recursos Humanos ha comenzado a centrar su atención en la literatura de aprendizaje organizativo. Como prueba de ello tenemos los recientes trabajos publicados por YOUNDT y SNELL (1998, 2004) y YOUNDT *et al.* (1996).

## 4.2. Conceptos.

¿Qué es el aprendizaje organizativo? En la literatura de aprendizaje organizativo nos encontramos con numerosas definiciones que hacen énfasis en determinados aspectos de este proceso. Dado que no existe una definición que sea de aceptación general, a continuación recogemos una colección de propuestas hechas por los autores más importantes dentro de este campo.

**TABLA 3.** *El concepto de aprendizaje organizativo.*

Autores	Definición
ARGYRIS y SCHÖN (1978)	El aprendizaje organizativo es un proceso de detección y corrección de errores.
CAVALERI y FEARON (1996)	El aprendizaje organizativo constituye una creación de significados compartidos a partir de experiencias comunes entre las personas de la organización.
CROSSAN <i>et al.</i> (1995)	El aprendizaje es un proceso de cambio cognitivo y de comportamiento. Sin embargo esto no implica necesariamente que estos cambios contribuyan directamente a incrementar los resultados organizativos.
DAFT y WEICK (1984)	El aprendizaje organizativo es conocimiento sobre las interrelaciones entre la actividad organizativa y el entorno.
DAY (1994)	El aprendizaje organizativo está integrado por los siguientes procesos: investigación realizada con mentalidad abierta, interpretaciones realizadas a partir de la información disponible y memoria accesible.
FIOL y LYLES (1985)	El aprendizaje organizativo representa el proceso de mejora de las acciones organizativas a través de un mejor conocimiento y comprensión.
GARVIN (1993)	Una organización que aprende es una organización con habilidades a la hora de crear, adquirir y transferir conocimiento así como modificar su comportamiento con el fin de reflejar nuevos conocimientos y perspectivas.
HUBER (1991)	Una organización aprende si, a través del procesamiento de la información, el rango de sus comportamientos potenciales se modifica.
KIM (1993)	El aprendizaje organizativo se define como la capacidad organizativa de realizar acciones eficientes.
LEE <i>et al.</i> (1992)	El proceso de aprendizaje organizativo se puede interpretar como un proceso cíclico donde las acciones de los individuos conducen a interacciones organizativas con el entorno. Las respuestas del entorno se interpretan por los individuos que aprenden actualizando sus creencias sobre las relaciones causa-efecto.
LEVINTHAL y MARCH (1993)	El aprendizaje organizativo se encarga del problema de equilibrar objetivos que compiten entre sí relacionados con el conocimiento nuevo y la explotación de las actuales competencias frente a las tendencias dinámicas de enfatizar uno u otro.
.../...	

.../...	
MILLER (1996)	El aprendizaje se debe diferenciar del proceso de toma de decisiones. El aprendizaje incrementa el conocimiento organizativo mientras que la toma de decisiones no necesariamente. De hecho, el aprendizaje puede ocurrir mucho antes o mucho después de que la acción se realice.
MILLS y FRIESEN (1992)	Una organización que aprende apoya la innovación interna con los objetivos inmediatos de mejora de la calidad, incrementando las relaciones con el cliente o proveedor, o más eficientemente poniendo en práctica la estrategia empresarial y el objetivo final de la rentabilidad sostenida.
SENGE (1990)	Las organizaciones que aprenden son organizaciones donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que verdaderamente desean, donde se alimentan modelos de expansión de pensamiento, donde las aspiraciones colectivas son libres y donde las personas aprenden continuamente cómo aprender juntos.
SLATER y NARVER (1995)	La definición más básica de aprendizaje organizativo es aquella que lo interpreta como el desarrollo de nuevo conocimiento o perspectivas que tienen el potencial para influenciar el comportamiento.
SCHWANDT y MARQUARDT (2000)	Al aprendizaje organizativo representa una interrelación compleja entre las personas, sus acciones, símbolos y procesos dentro de la organización.
STATA (1989)	El aprendizaje organizativo es el proceso principal a través del cual se produce la innovación. De hecho, la tasa a la que los individuos y las organizaciones aprenden podría convertirse en la única ventaja competitiva sostenible, especialmente en industrias intensivas en conocimiento.

El análisis de las definiciones de aprendizaje organizativo recogidas en la **tabla 3** nos permite concluir que el punto de acuerdo entre los diversos autores es que se trata de un proceso organizativo de carácter dinámico.

En este sentido, CROSSAN, LANE y WHITE (1999) proponen que el aprendizaje «no solo sucede a lo largo de un período de tiempo y entre diferentes niveles –individual, grupo, organizativo e interorganizativo–, sino que también crea una tensión entre la asimilación de nuevo conocimiento (*feedforward*) y la explotación de aquello que ya se ha aprendido (*feedback*)» (pág. 532). En los siguientes apartados abordaremos estos niveles de análisis.

### 4.3. Metaprosesos de aprendizaje organizativo.

De acuerdo con CROSSAN, LANE y WHITE (1999), existen cuatro metaprosesos que relacionan la tensión desarrollada entre los niveles ontológicos: 1) a nivel individual, la intuición y la interpretación; 2) a nivel de grupo, la integración; y 3) a nivel organizativo, la institucionalización (**figura 5**).

**FIGURA 5.** El marco 4-I para el aprendizaje organizativo.

Nivel	Proceso	Inputs/Outcomes
<b>Individual</b>	Intuición	Experiencias individuales Imágenes Metáforas
	Interpretación	Lenguaje Mapas cognitivos Conversación/diálogo
<b>Grupo</b>	Integración	Ideas compartidas Ajuste mutuo Sistemas interactivos
<b>Organizativo</b>	Institucionalización	Rutinas Sistemas de diagnóstico Reglas y procedimientos

FUENTE: CROSSAN, LANE y WHITE (1999: 525).

#### 4.3.1. Nivel individual: intuición e interpretación.

A nivel individual, la intuición se define como el proceso de desarrollo de nuevas perspectivas. En este proceso, el conocimiento tácito (POLANYI, 1966) y la experiencia desempeñan un papel destacado. Si bien es importante analizar cómo se desarrollan nuevas perspectivas a través del proceso de intuición, también es importante comprender cómo los individuos toman estas nuevas perspectivas y comienzan a cristalizarlas a través del proceso de interpretación. A través de la interpretación, los individuos desarrollan mapas cognitivos sobre los diferentes dominios en los que operan. Estos mapas cognitivos pueden considerarse como un *stock* de conocimiento individual.

#### 4.3.2. Nivel de grupo: integración.

El proceso de integración se logra mediante la interacción de los miembros del grupo y se plasma en el logro de consenso o ideas compartidas. Un aspecto clave en el proceso de integración es el diálogo, a través del cual, «un grupo explora cuestiones difíciles y complejas desde diversas perspectivas al tiempo que puede comunicar sus razonamientos con total libertad» (SENGE, 1990: 241). De este modo, la conversación continua entre los miembros de la comunidad facilita el desarrollo de un entendimiento compartido.

#### 4.3.3. Nivel organizativo: institucionalización.

El proceso de institucionalización implica la inserción del aprendizaje individual y de grupo en dispositivos organizativos para el almacenamiento de conocimiento, como los sistemas, las estruc-

turas, los procedimientos y la estrategia. Además, este conocimiento debe alinearse de modo que los sistemas, las estructuras y los procedimientos apoyen una orientación estratégica que facilite el posicionamiento de la empresa en su entorno competitivo.

En definitiva, el enfoque 4-I de aprendizaje organizativo dirige su atención al estudio de la tensión existente entre la asimilación de nuevo conocimiento (procesos de exploración) y la utilización de aquello que ya se ha aprendido (procesos de explotación) a lo largo de tres niveles ontológicos.

A partir de este análisis de los flujos y *stocks* de conocimiento organizativo, es posible construir la siguiente matriz que refleja los componentes del capital intelectual (**figura 6**).

**FIGURA 6.** El enfoque SLAM.

		Output		
		Individual	Grupo	Organización
Input	Individual	Capital Humano (I)	FF <sub>Individual-grupo</sub> (II)	FF <sub>Individual-organización</sub> (III)
	Grupo	FB <sub>Grupo-individual</sub> (IV)	Capital Relacional (V)	FF <sub>Grupo-organización</sub> (VI)
	Organización	FB <sub>Organización-individual</sub> (VII)	FB <sub>Organización-grupo</sub> (VIII)	Capital Estructural (IX)

FUENTE: Adaptado de CROSSAN y HULLAND (1997).

4.3.4. Flujos de conocimiento en la empresa: feedforward y feedback.

Como se observa la **figura 6**, los cuadrantes II, III y VI representan flujos hacia delante o *feedforward*, es decir, flujos de conocimiento entre el nivel individual y el nivel de grupo, entre el nivel individual y el nivel organizativo y entre el nivel de grupo y el nivel organizativo. Así, FF<sub>ig</sub> representa los procesos de socialización desarrollados entre los empleados, FF<sub>io</sub> es la conversión de conocimiento individual en forma tácita en conocimiento explícito que se institucionaliza, y por último, FF<sub>go</sub> es el conocimiento a nivel de grupo que se ha institucionalizado a nivel organizativo.

Por su parte, los cuadrantes IV, VII y VIII recogen los flujos de alimentación o *feedback*, es decir, los flujos de conocimiento entre el nivel de grupo y el nivel individual, entre el nivel organizativo y el nivel individual, y entre el nivel organizativo y el nivel de grupo. En particular,  $Fb_{og}$  representa el conocimiento que se comparte entre grupos y que finalmente se inserta en las rutinas organizativas.  $FB_{oi}$  representa el flujo de conocimiento que es internalizado por el individuo. Por último,  $FB_{gi}$  es el conocimiento a nivel de grupo que ejerce una influencia sobre los individuos.

En resumen, el estudio de los componentes del capital intelectual a la luz de dos dimensiones del conocimiento –por un lado, el nivel ontológico (individual, grupo, organizativo e interorganizativo), y, por otro lado, la forma de conocimiento (*stock* o flujo)– permite incorporar al análisis las aportaciones de la literatura de aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento. De este modo, se proporciona un marco conceptual integrador que incorpora aspectos estáticos (capital intelectual) y aspectos dinámicos (aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento) del conocimiento organizativo.

El *feedforward* o exploración es la transferencia de aprendizaje desde individuos y grupos hasta el aprendizaje que se inserta o institucionaliza en forma de sistemas, estructuras, estrategias y procedimientos (HEDBERG, 1981). El *feedback* o explotación está relacionado con la forma en que el aprendizaje institucionalizado afecta a los individuos y grupos (CROSSAN, LANE y WHITE, 1999).

El mantenimiento de un equilibrio entre las actividades de explotación y exploración es complicado no solo por la dificultad de determinar la combinación de inversiones en explotación y en exploración, sino porque el propio aprendizaje contribuye por sí mismo a ciertos desequilibrios. En este sentido, LEVINTHAL y MARCH (1993) destacan las trampas del aprendizaje, la trampa del fracaso y las trampas de la competencia distintiva o trampa del éxito.

Las trampas del aprendizaje se refieren a que las organizaciones se adentran en una o más dinámicas de aprendizaje que de modo autodestructivo, pueden conducir a una excesiva exploración o explotación. Por otro lado, la trampa del fracaso implica que en algunas ocasiones las actividades de exploración desbancan a las de explotación. Las empresas se embarcan en una actividad frenética de experimentación, cambio e innovación a través de la dinámica del fracaso. El fracaso conduce a actividades de búsqueda y cambio, las cuales llevan al fracaso, que a su vez conduce a nuevas actividades de búsqueda, etc. Nuevas ideas y tecnologías fracasan y se reemplazan por otras ideas y tecnologías nuevas que también fracasan, situando a la empresa en un círculo interminable de cambios sin éxito y fracasos. Por último, las trampas del éxito se refieren a que, en ocasiones, las actividades de explotación desbancan a las actividades de exploración. Los resultados de las actividades de explotación generalmente son más seguros, más cercanos y más próximos en el espacio que los resultados de la exploración (MARCH, 1991). Así las organizaciones constatan las virtudes a corto plazo de la explotación. A medida que desarrollan más competencias en una determinada actividad, se comprometen más en esa actividad, incrementando de este modo el coste de oportunidad de las actividades de exploración. Esta trampa del éxito es un producto potencialmente autodestructivo del aprendizaje.

Los procesos de *feedforward* permiten que las nuevas ideas y acciones fluyan desde el nivel individual a nivel de grupo y de organización. Por otro lado, al mismo tiempo lo que se ha aprendido

fluye descendiendo desde el nivel organizativo hasta el nivel de grupo, y de este hasta el nivel individual. Así, la naturaleza simultánea de los procesos de *feedforward* y *feedback* genera una tensión (CROSSAN, LANE y WHITE, 1999).

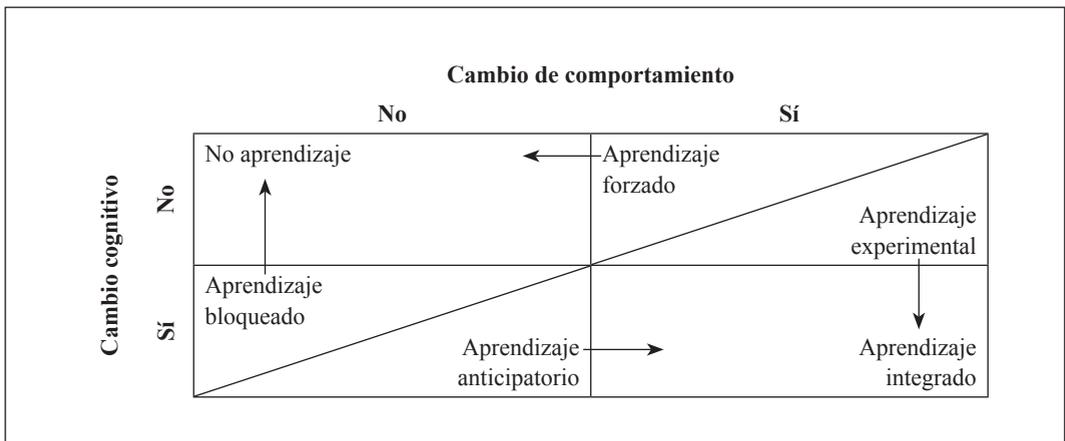
Con el fin de describir cómo el conocimiento a nivel individual se despliega en la organización, es preciso profundizar en los conceptos de exploración y explotación.

**4.4. ¿Cambios cognitivos y/o cambios de comportamiento?**

La segunda área de desacuerdo dentro de la literatura de aprendizaje organizativo se refiere a si el aprendizaje organizativo debe traducirse en cambios de comportamiento o en cambios cognitivos, y la relación existente entre los mismos. Es evidente la imposibilidad de observar el proceso cognitivo en las acciones de las organizaciones. Por ello, en la literatura se acepta ampliamente que el aprendizaje organizativo ocurre cuando las acciones realizadas por individuos importantes de la organización, que suponen aprendizaje, son seguidas de cambios observables en el modelo de actividades de la organización.

En este sentido, INKPEN y CROSSAN (1995) afirman que el análisis del aprendizaje individual se refiere generalmente al resultado de los procesos de aprendizaje como «cambios en las creencias (cognición) o cambios en el comportamiento». Por ello, es posible diferenciar cuatro tipos de aprendizaje (figura 7), clasificados según la existencia de cambio cognitivo y/o de comportamiento: aprendizaje experimental, aprendizaje forzado, aprendizaje bloqueado y, finalmente, una categoría que recoge la ausencia de aprendizaje.

**FIGURA 7.** La relación entre cambio cognitivo y cambio de comportamiento.



FUENTE: INKPEN y CROSSAN (1995).

Estos autores consideran que no hay aprendizaje cuando no se ha producido bien un cambio cognitivo o bien un cambio de comportamiento. En caso de que se produzca un cambio de comportamiento sin que haya cambio cognitivo, o viceversa, estaremos ante «estados transitorios», cuyo rasgo principal es la creación de tensión entre las creencias y las acciones de las personas. Esta tensión cognitiva se produce entre la interpretación de los comportamientos y las creencias.

Cuando se producen cambios en el comportamiento sin que se produzcan cambios cognitivos (INKPEN y CROSSAN, 1995) nos encontramos ante las siguientes situaciones:

1. Si el cambio en el comportamiento surge del aprendizaje forzado, estamos en el cuadrante de «no aprendizaje». En esta situación, los individuos continúan interpretando los estímulos a través de sus sistemas actuales de creencias, reforzando las creencias ya existentes.
2. Si el cambio en el comportamiento surge del «aprendizaje experimental», los individuos pueden probar nuevos comportamientos que resulten en cambios cognitivos, lo cual genera aprendizaje integrado. El aprendizaje experimental se caracteriza porque los individuos desean suspender su sistema de creencias y probar un nuevo comportamiento, y al tiempo que realizan esto, están abiertos a nuevas y diferentes interpretaciones de los resultados del comportamiento.

Si se producen cambios cognitivos sin que haya un cambio en el comportamiento, estamos ante una situación de «aprendizaje anticipatorio» donde existe un «gap» entre el cambio cognitivo y el cambio esperado en el comportamiento. Finalmente, INKPEN y CROSSAN (1995) diferencian el «aprendizaje bloqueado», que aparece cuando otras creencias superan la situación.

#### 4.5. Estrategias de aprendizaje organizativo.

El aprendizaje organizativo ayuda a las empresas a lograr un triple objetivo: por un lado, incrementar el abanico de opciones estratégicas; por otro, mejorar su habilidad para construir y modificar capacidades idiosincrásicas de forma continua y, finalmente, evitar que las capacidades esenciales se conviertan en «rigideces esenciales».

El diseño de la arquitectura de la estrategia de aprendizaje implica una serie de decisiones y asignación de recursos en cuanto a las siguientes variables: a) aprendizaje de bucle sencillo o doble bucle, b) aprendizaje interno y aprendizaje externo, c) velocidad de aprendizaje y d) inversión en rapidez de aprendizaje. A continuación, se examinarán en profundidad estas variables.

Gran parte de la literatura de aprendizaje organizativo se centra en el estudio de dos enfoques básicos hacia el aprendizaje: la estrategia de exploración y la estrategia de explotación. La primera supone la búsqueda del aprendizaje fuera de los dominios actuales del conocimiento de la empresa mientras que la segunda estrategia implica actividades de refinar y profundizar en los *stocks* de conocimiento existentes en la empresa.

**TABLA 4.** Estrategias de aprendizaje organizativo y capacidades esenciales.

Estrategia de aprendizaje organizativo	Capacidades esenciales
<b>Exploradora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad, innovación, asunción de riesgo, experimentación, áreas de conocimiento profundo</li> </ul>
<b>Explotadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad, mejora continua, participación de los empleados, transferencia e integración de conocimiento tácito</li> </ul>

Comenzaremos analizando las principales características de estas estrategias de aprendizaje, para posteriormente abordar el estudio de una estrategia de más compleja: el aprendizaje bilateral.

#### 4.5.1. Explotación versus exploración.

El aprendizaje organizativo a menudo se produce a través de un proceso de adquisición, compartición e integración de nuevo conocimiento, tanto existente dentro de la empresa como procedente del exterior.

La exploración emerge de una búsqueda relativamente amplia y generalizada de expandir los dominios de conocimiento de una empresa hacia áreas nuevas o no familiares, y/o establecer nuevos mecanismos de coordinación. Por su parte, la explotación se apoya en búsquedas de conocimiento más estrechas, localizadas y profundas de conocimiento con el fin de obtener soluciones bien definidas y adecuadas a dominios de conocimiento existentes en la empresa.

Los requisitos propios de la explotación y la exploración delinean una cuestión clave en cuanto a si una empresa puede perseguir simultáneamente las actividades de explotación y exploración. En este sentido, la literatura de aprendizaje organizativo enfatiza que es poco probable que las empresas busquen simultáneamente la explotación y la exploración. De hecho, LEVINTHAL y MARCH (1993) señalan que un tipo de aprendizaje tiende a impedir o convertirse en un obstáculo para el otro tipo, de modo que las empresas se encuentran en la tesitura de tener que elegir un tipo de aprendizaje u otro. La explotación mejora la habilidad de la empresa para obtener relaciones causa-efecto dentro de un dominio particular del conocimiento, y los éxitos anteriores tienden a reforzar la creencia de que equilibrar la experiencia y habilidad puede conducir también al éxito futuro. En estas situaciones, es probable que las empresas continúen trabajando en áreas que les resulten familiares y próximas a las soluciones existentes más que buscar conocimiento nuevo. Diversos autores, como MARCH (1991) y LEVINTHAL y MARCH (1993), se han referido a esta tendencia con el término «miopía del aprendizaje» o «trampas del éxito», en el sentido de que la exploración contribuye al desarrollo de una empresa dentro de los dominios existentes del conocimiento, incluso si esos dominios se han vuelto obsoletos o subóptimos en entornos caracterizados por el cambio.

Por el contrario, la exploración podría desplazar la explotación. Por ejemplo, LEVINTHAL y MARCH (1993) describen las «trampas de la exploración» como situaciones donde las empresas con-

tinuamente cambian determinados parámetros de conocimiento organizativo y, por lo tanto, limitan su habilidad para clarificar las relaciones causa-efecto. En este sentido, ANCOVE y CALDWELL (1992) sugieren que cuando las empresas tratan de buscar de forma continua nuevas metas, donde el conocimiento actual es reemplazado por conocimiento radicalmente nuevo, las empresas tratan de expandir las variaciones sin utilizar completamente el conocimiento persistente. Como resultado de esto, las empresas pueden tratar de desarrollar actividades de exploración pero con una eficiencia decreciente. Esta perspectiva de equilibrio o *trade-off* plantea que un enfoque de aprendizaje a menudo resulta inconsistente con otro enfoque. Esto se refleja en que las empresas construyen sus actuales negocios a expensas del futuro, o al revés.

Desde un punto de vista estratégico, en muchas ocasiones, la tensión entre explotación y exploración tiene su origen en los equilibrios existentes entre la eficiencia de los recursos especializados frente a la flexibilidad y la fortaleza de recursos en diferentes escenarios futuros alternativos.

La exploración mejora la capacidad de la empresa para buscar nuevas oportunidades de mercado y renovar sus capacidades en entornos cambiantes, al tiempo que la explotación ayuda a la empresa a desarrollar las oportunidades existentes de mercado y rentabilizar las capacidades actuales. En este sentido, MARCH (1991) señala que «el mantenimiento de un equilibrio apropiado entre la explotación y la exploración es un factor básico para la supervivencia y prosperidad económica» (pág. 71).

Sin embargo, si bien las actividades de explotación y exploración pueden ser consideradas como valiosas y quizás complementarias en sus efectos, algunos autores, como LEVINTHAL y MARCH (1993), señalan que en la práctica es difícil lograr ambos objetivos simultáneamente puesto que los dos tipos de aprendizaje mencionados requieren diferentes procesos, estructuras, afiliaciones y orientación cognitiva. Además la realidad de la organización muestra que estas, a menudo, compiten entre sí por recursos escasos.

#### 4.5.2. Aprendizaje bilateral.

Básicamente el estudio del aprendizaje bilateral <sup>2</sup> –literalmente, aprendizaje con dos lados o de dos modos diferentes– nos conduce al análisis de cómo el capital humano, el capital relacional y el capital estructural pueden ser combinados de forma que apoyen simultáneamente el aprendizaje de tipo exploratorio y el aprendizaje de tipo explotador.

Diversos autores señalan que el equilibrio o *trade-off* entre exploración y explotación es probable cuando no inevitable. Sin embargo, otros autores van más allá y sostienen que las actividades de exploración y explotación pueden ser en ocasiones complementarias. Por ejemplo, COHEN y LEVINTHAL (1990) afirman que el uso del conocimiento actual incrementa de forma potencial la habilidad organizativa para absorber el conocimiento nuevo requerido para la explotación.

<sup>2</sup> Traducción del término anglosajón «bilateral learning».

#### 4.5.2.1. El aprendizaje particional.

El aprendizaje particional permite a la empresa desarrollar aprendizaje de tipo explorador y explotador, respectivamente, separando las dos formas de aprendizaje anteriores en el espacio y/o en el tiempo (EDMONDSON, 2002).

Con la partición espacial o estructural, las unidades que se adentran en el aprendizaje exploratorio (por ejemplo, la investigación básica) están separadas físicamente de aquellas que hacen hincapié en el aprendizaje explotador (por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos). La partición estructural permite la existencia simultánea de las actividades de explotación y exploración dentro de la empresa pero no aborda adecuadamente cómo la empresa resuelve las tensiones potenciales entre dos unidades implicadas en diferentes formas de aprendizaje. En cambio, la partición estructural simplemente altera el tema de un nivel de análisis diferente, por ejemplo, a subunidades o equipos.

Por otro lado, cuando las actividades de exploración y explotación están separadas en el tiempo, entonces hablamos de partición temporal. En estas situaciones, la empresa alterna simultáneamente los dos tipos de aprendizaje mencionados, centrándose por ejemplo, en el aprendizaje explotador en el momento «1» y en el aprendizaje explorador en el momento «2», repitiéndose este proceso de forma iterativa.

Si bien la partición temporal se acompaña de las sinergias potenciales de integrar la exploración y la explotación, también es cierto que la empresa deberá analizar cómo hacer una transición suave entre las dos actividades. Las tensiones de tipo cognitivo, racional y de procedimiento no han desaparecido y deben reconciliarse entre sí para alcanzar la integración y transformación del conocimiento. Por esta razón, no debemos olvidar los costes de cambio ligados a la transición secuencial entre explotación y exploración que pueden conducir a conflictos internos y suboptimización, donde las empresas quedan atrapadas en medio del proceso y no alcanzan las sinergias derivadas del aprendizaje.

El éxito de las estrategias de partición requiere que la empresa tenga la *metacapacidad* de coordinar e integrar los procesos de aprendizaje independiente dentro de la empresa (WINTER, 2003). Esta cuestión ha sido analizada de diferentes formas. Por ejemplo, KANG y SNELL (2005) señalan que el capital humano basado en estas iniciativas en realidad forma parte de la solución para el aprendizaje bilateral pero no recoge la arquitectura completa del capital intelectual. Así, de acuerdo con estos autores, un enfoque más amplio para el estudio del aprendizaje bilateral debería incluir también los otros componentes del capital intelectual: el capital relacional y el capital estructural. Otros autores, como NONAKA y TAKEUCHI (1995) señalan que una empresa puede establecer un proceso continuo de aprendizaje explotador y explorador solicitando a cada individuo de la empresa que dedique su esfuerzo a buscar nuevo conocimiento y/o reconfigurar nuevos mecanismos combinatorios y cultivar nuevas ideas que apoyen la creación de valor en la empresa.

Por todas estas razones, para poder analizar en profundidad las tensiones del proceso de aprendizaje es preciso examinar en profundidad los diferentes tipos de capital humano, capital relacional y capital estructural existentes en la empresa.

## 5. ENCAJANDO LAS PIEZAS DEL ESLABÓN: CREACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS

### 5.1. Capital humano: especialista *versus* generalista.

En el contexto del aprendizaje organizativo, un aspecto clave para las empresas es el valor del capital humano especializado *versus* capital humano genérico. Por un lado, los empleados «especialistas» generalmente poseen conocimientos que son profundos, localizados y están insertados dentro de los límites concretos de la empresa. Por otro lado, los empleados «generalistas» tienden a ser multitareas, con un repertorio de capacidades más versátil que puede ser utilizado en diversas situaciones alternativas. Por otra parte, del mismo modo que se plantea esta distinción a nivel individual, también se tiene que abordar a nivel de grupo y organizativo, respectivamente.

¿Qué implicaciones tienen estos aspectos relativos al capital humano sobre el aprendizaje organizativo? El capital humano especialista constituye un dominio del conocimiento específico y tiende a ser más efectivo para adquirir y asimilar nuevo conocimiento dentro de un rango estrecho de parámetros. La conexión con el aprendizaje explotador es quizás más clara en este caso. Sin embargo, autores como DOUGHERTY (1992) señalan que el capital humano especializado se encuentra como un «sesgo funcional» que podría reducir tanto la habilidad como la voluntad de los individuos para intercambiar y combinar nuevo conocimiento más allá de su área de especialización. A partir de estas ideas, podríamos afirmar que las empresas orientadas hacia el desarrollo de capital humano especializado, *ceteris paribus*, tienen menos posibilidades de centrarse en la exploración y más posibilidades de hacerlo en actividades de explotación de conocimiento.

Por otro lado, el capital humano generalista tiende a estar menos afianzado en una perspectiva particular, es decir, menos susceptible al sesgo funcional y por definición, entonces, está posicionado más ampliamente en dominios múltiples de conocimiento. En cuanto a la toma de decisiones, el capital humano generalista tiende a utilizar modelos mentales más diversos y experimentar menos conflictos cognitivos. Esto les ofrece una capacidad para realizar interpretaciones variadas de problemas y situaciones. Como resultado, el capital humano generalista no solo proporciona la variedad de conocimiento inmediatamente disponible para tareas alternativas sino también la potencial adaptabilidad para describir, interpretar y aplicar conocimiento nuevo en el futuro. En consecuencia, podemos señalar que el capital humano generalista suele presentar una mayor predisposición hacia el aprendizaje explorador en las empresas.

Si bien el capital humano constituye la base para el aprendizaje organizativo, no podemos olvidarnos de los otros capitales que integran el *stock* de conocimiento de la empresa. Sigamos con este análisis entonces y centrémonos ahora en el capital relacional. El estudio del capital relacional nos lleva a analizar tres dimensiones básicas para comprender este tipo de conocimiento: la dimensión afectiva, la dimensión cognitiva y la dimensión estructural (NAHAPIET y GHOSHAL, 1998). La dimensión afectiva hace referencia a aspectos relaciones presentes en el intercambio interpersonal entre individuos, como por ejemplo, la motivación, las expectativas, las normas y la confianza. La

dimensión cognitiva destaca la importancia de los sistemas compartidos de significado, representación y entendimiento entre individuos. Por último, la dimensión estructural del capital relacional se refiere a la configuración de una red de conexiones entre los individuos que integran la empresa.

Un paso más allá, los investigadores sugieren que, puesto que las tres dimensiones se complementan entre sí a la hora de proporcionar oportunidades, motivación y habilidad para el intercambio de conocimiento, deberían ser consideradas como elementos de un sistema social global.

## 5.2. Capital relacional: cooperativo *versus* emprendedor.

KANG *et al.* (2006) sugieren dos configuraciones de capital relacional que están alineadas respectivamente con la explotación y la exploración: la configuración cooperativa y la configuración relacional emprendedora.

La configuración cooperativa se caracteriza por ser un sistema social estrechamente unido que incluye fuertes y densas conexiones de red, confianza generalizada basada en la pertenencia a una unidad social y entendimiento compartido sobre cómo el conocimiento puede ser combinado. Esta configuración concreta apoya la adquisición e integración eficiente de conocimiento profundo y arraigado y, por lo tanto, facilita el aprendizaje de tipo explotador. Otros autores señalan que este tipo de configuración podría obstaculizar las actividades de exploración en tanto que pueden afectar negativamente al desarrollo de nuevas y diversas relaciones sociales.

Por otra parte, la configuración emprendedora constituye un sistema social conectado de forma más laxa que la anterior configuración. Entre sus rasgos cabe destacar que está integrada por redes relacionales no redundantes y débiles así como confianza entre los miembros de estas redes desarrolladas a través de experiencias personales directas y conocimiento común que refleja el conocimiento técnico, operativo o profesional compartido.

Esta configuración facilita la flexibilidad necesaria para expandir, adquirir y absorber conocimientos nuevos y, por tanto, ayudar a las empresas a buscar el aprendizaje exploratorio.

## 5.3. Capital estructural: mecanista *versus* orgánico.

Los sistemas y procesos organizativos pueden influir en la adquisición, transferencia e integración de conocimiento. Por ejemplo, SUBRAMANIAN y YOUNDT (2006) señalan que el capital estructural representa conocimiento institucionalizado y experiencia codificada que emana de estructuras establecidas, procesos y rutinas. Algunas empresas optan por establecer rutinas detalladas, es decir, reglas, procedimientos y estructuras establecidas con el fin de lograr la coordinación entre individuos interdependientes. Otras empresas desarrollan rutinas simples que ofrecen solo visión y condiciones límites para posibles acciones.

El capital estructural se puede clasificar de dos formas: mecanicista y orgánico. El capital estructural mecanicista tiende a reforzar la coordinación eficiente mediante el establecimiento de modelos arraigados de comportamiento e interdependencias. En este sentido, CROSSAN *et al.* (1999) señalan que los procesos estandarizados recogen e institucionalizan el conocimiento existente dentro de las rutinas organizativas que ayudan a establecer un marco común de referencia entre partes interdependientes. Con el paso del tiempo, estas partes ven las cosas de forma similar y esto supone un ahorro en cuanto a las discusiones necesarias para la interpretación y la comprensión. De hecho, KATILA y AHUJA (2002) señalan que el conocimiento acumulado presente en el capital estructural de tipo mecanicista es percibido generalmente como más flexible, robusto y legitimizado. Esta situación tiende a sesgar las actividades de resolución de problemas de una organización hacia conjuntos de decisiones que previamente han resultado provechosas para la empresa. Por el contrario, EISENHARDT y SULL (2001) sostiene que los procesos de trabajo de tipo orgánico son más aprobados e indirectamente ligados a reglas precedentes y expectativas tradicionales, sobre el trabajo. Estos mecanismos de coordinación proporcionan oportunidades para los individuos y grupos para experimentar no solo con el modo de trabajo sino con la forma de organización del trabajo, estableciendo repertorios de comportamiento más flexibles y perspectivas alternativas y sistemas de interpretación. Como resultado, las organizaciones se encuentran en una posición mejor para buscar y absorber de forma consistente nueva información así como integrar el conocimiento nuevo asociado con el aprendizaje exploratorio.

**TABLA 5.** *Capital intelectual y aprendizaje organizativo.*

Aprendizaje organizativo Capital intelectual		Explotación		Exploración	
		Adquisición	Integración	Adquisición	Integración
<b>Capital humano</b>	<i>Especialista</i>	Búsqueda refinada/centrada y dominios estrechos		Adquisición	Integración
	<i>Generalista</i>				
<b>Capital relacional</b>	<i>Cooperativo</i>	Rango limitado de intercambio de conocimiento	Conocimiento redundante y arquitectónico	Búsqueda amplia y múltiples dominios	
	<i>Emprendedor</i>				
<b>Capital estructural</b>	<i>Mecanicista</i>	Definición estrecha y búsqueda	Rutinas detalladas y procesos estandarizados	Rango amplio y flexible de intercambio de conocimiento	Intercambio y síntesis de conocimiento disperso
	<i>Orgánico</i>			Interpretaciones alternativas	Directrices basadas en principios

FUENTE: KANG y SNELL (2005).

## 6. INSERTANDO EL ESLABÓN EN LA CADENA CAUSAL: LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA EMPRESARIAL

### 6.1. Introducción.

Las organizaciones pueden utilizar diferentes configuraciones de recursos humanos que influyan sobre los componentes del capital intelectual, es decir, sobre el capital humano, el capital relacional y el capital estructural. La literatura actual de gestión de recursos humanos afirma que las prácticas de recursos humanos se agrupan en conjuntos o *bundles*.

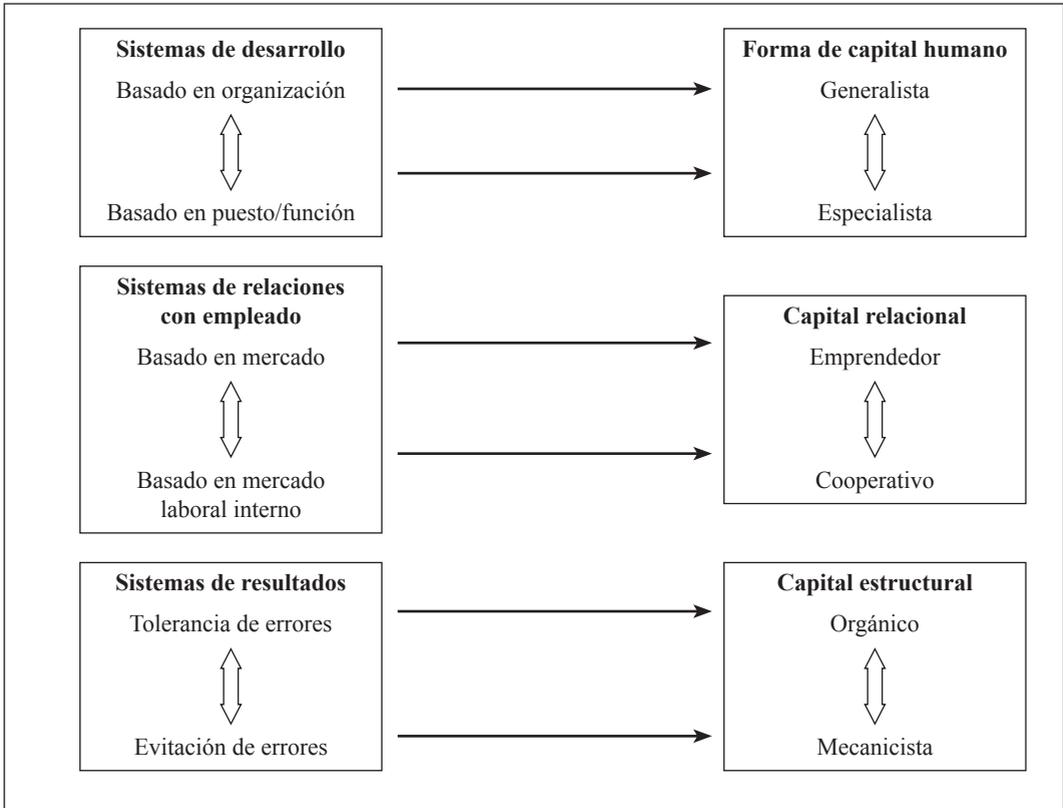
De acuerdo con KANG y SNELL (2005) podemos diferenciar tres conjuntos diferentes de prácticas de recursos humanos que influyen, respectivamente, a cada componente concreto del capital intelectual:

1. El sistema de desarrollo, estrechamente relacionado con la gestión del capital humano, incluye prácticas relacionadas con la especificación del puesto de trabajo, los requisitos de habilidades, la rotación y la formación.
2. El sistema de relaciones con los empleados, muy vinculado con el capital relacional. Este sistema incluye prácticas como la socialización, los ascensos y los incentivos.
3. El sistema de control de resultados, fuertemente relacionado con el capital estructural. Incluye prácticas de recursos humanos, como el diseño de puestos, el *workflow*, la supervisión y el *empowerment*.

No cabe ninguna duda de que cada conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos tiene una vinculación muy estrecha con un componente concreto del capital intelectual. Sin embargo, el enfoque configuracional sugiere la existencia de un solapamiento importante entre estas prácticas de recursos humanos.

En la **figura 8** se muestran conjuntos alternativos de prácticas de recursos humanos que apoyan el desarrollo de formas alternativas de capital humano, capital relacional y capital estructural. Estos conjuntos de prácticas se pueden combinar con el fin de favorecer el aprendizaje bilateral.

**FIGURA 8.** *Gestión de recursos humanos y arquitecturas de capital intelectual.*



FUENTE: KANG y SNELL (2005).

## 6.2. Prácticas de gestión de recursos humanos y el capital humano.

A la hora de abordar las prácticas de recursos humanos que apoyan el desarrollo de capital humano de la empresa, es preciso diferenciar entre capital humano generalista y capital humano específico. Si la empresa busca el desarrollo de capital humano generalista entonces es probable que utilice acuerdos de trabajo basados en habilidades, incluyendo el diseño del puesto de trabajo multidimensional, la rotación de puestos, el reclutamiento y la selección basada en el potencial, etc. (MACDUFFIE, 1995; LEPAK y SNELL, 1999). Por el contrario, las empresas que quieren desarrollar capital humano especialista es probable que utilicen acuerdos de trabajo basados en el puesto de trabajo o función, incluyendo el diseño nítido de puestos de trabajo, el desarrollo exhaustivo de carreras profesionales, el reclutamiento y selección centrada en el encaje entre personas y empresa, entre otros aspectos.

Mientras que estas prácticas de gestión de recursos humanos ofrecen oportunidades para que los individuos experimenten una amplia variedad de tareas y, por lo tanto, acumulen conocimiento generalis-

ta. En cambio, el capital humano especialista se desarrolla a través de una especificación mucho más estrecha del puesto de trabajo para beneficiarse de la eficiencia de su conocimiento profundo. En cuanto a la variable *staffing* a nivel de entrada y no entrada, las empresas centradas en el desarrollo de capital humano generalista tienden a utilizar prácticas de reclutamiento y selección que priorizan el potencial de los empleados y la apertura para aprender nuevas habilidades. Por otro lado, para el desarrollo de capital humano especialista, las empresas suelen buscar el encaje entre las actuales competencias individuales y los requisitos del puesto de trabajo como criterio principal para el reclutamiento y la selección.

Las empresas desarrollan capital humano generalista a través de las actividades de formación extensiva, centrándose en los futuros requisitos de habilidades, más allá de los requisitos actuales del puesto. Sin embargo, las empresas desarrollan capital humano especialista a través de la formación intensiva para centrarse en el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo actual. Asimismo, el capital humano generalista se puede desarrollar a través de sistemas de incentivos basados en el conocimiento o habilidades, fomentando que los individuos adquieran nuevos conocimientos e ideas que van más allá de las necesidades de sus puestos de trabajo actuales. En cambio el capital humano especialista se desarrolla mediante sistemas de incentivos que hacen énfasis en los esfuerzos y resultados de los individuos en sus puestos actuales en relación a la compensación.

### 6.3. Prácticas de gestión de recursos humanos y el capital relacional.

Recientemente la literatura de gestión de recursos humanos ha comenzado a prestar atención no solo a las prácticas de recursos humanos que apoyan el desarrollo de capital humano, sino también a las prácticas que apoyan el desarrollo de capital relacional. En este sentido, la empresa puede utilizar varios sistemas de relaciones con los empleados para desarrollar configuraciones relacionales bien de tipo cooperativo o de tipo emprendedor.

En particular, KANG y SNELL (2005) destacan dos configuraciones:

1. Configuración relacional basada en el mercado laboral interno. Básicamente este sistema emplea las siguientes prácticas de recursos humanos: la promoción interna, la compensación basada en la antigüedad y la socialización («mentoring», orientación extensiva, estructura de equipos, *feedback* multifuente, etc.). Esta configuración presenta diversas ventajas: en primer lugar, todas las personas son miembros de la misma organización, es decir, comparten un mismo nexo común entre ellas. Además estas personas ocupan diferentes puestos en diversas partes de la organización a lo largo de sus carreras profesionales y por esta razón es probable que las personas desarrollen numerosas y estrechas relaciones entre sí, como consecuencia de una larga carrera profesional ocupando varios puestos en la misma organización. En segundo lugar, fomenta la cooperación entre individuos porque estos tienen una historia que se puede observar antes de ascender por la escalera profesional. En tercer lugar, la compensación basada en la antigüedad permite establecer un conjunto de reglas y procedimientos que reducen la necesidad de controlar el comportamiento de agencia, desarrollando normas y reglas colectivas. Por último, podemos señalar que las prácticas de promoción interna y socialización tienden a inducir a los individuos al desarrollo e internalización de conocimiento común sobre los procesos organizativos.

2. Configuración relacional basada en el mercado. Este sistema incluye prácticas como el reclutamiento externo, las prácticas de compensación basadas en resultados (incentivos individuales, criterios objetivos para la evaluación de resultados, etc.) y las experiencias de desarrollo general (formación para la mejora de habilidades interpersonales, formación multidisciplinar, etc.). Este tipo de configuración es probable que conduzca al desarrollo de capital relacional de tipo emprendedor en la empresa.

#### 6.4. Prácticas de gestión de recursos humanos y el capital estructural.

Las empresas suelen emplear diferentes sistemas de control para institucionalizar, difundir y reforzar las diferentes formas de capital estructural. En concreto podemos diferenciar entre capital estructural de tipo mecanicista y de tipo orgánico, respectivamente. Los procesos de trabajo mecanicistas asumen que las empresas acumulan información relativamente completa sobre las relaciones causa-efectos en las actividades organizativas o el vínculo entre las acciones que realizan los individuos y los resultados logrados. En este caso, es importante asegurar la adecuación de los individuos a los estándares actuales, la eliminación de la incertidumbre y el incremento de la previsibilidad de los comportamientos individuales en el trabajo. De este modo los sistemas de control de recursos humanos dirigidos a la evitación de errores que mantienen precauciones específicas en cuanto a los protocolos de trabajo ayudan a las empresas a implantar eficientemente y reforzar los procesos de trabajo mecanicistas. Entre estas prácticas de recursos humanos podemos mencionar, entre otras, la descripción concisa de los puestos de trabajo, la supervisión estrecha, los programas de resultados impuestos de arriba-abajo, y los procedimientos estándar operativos. Por otro lado, los procesos mecanicistas estimulan a los empleados a desarrollar una amplia variedad de repertorios de comportamientos, ajustándolos flexiblemente a las situaciones percibidas. Estos procesos pueden ser apoyados por el sistema de control permisivo con los errores que reconoce los errores que son producto residual del aprendizaje organizativo. Más que centrarse en la prevención de este tipo de errores, este sistema permite a los individuos tomar sus propias decisiones, establecer sus objetivos y realizar cambios en el modo en que realizan sus trabajos.

En realidad, estos sistemas de control intentan hacer extensivo el *empowerment* de modo que los empleados puedan realizar labores de gestión eficientes en circunstancias no rutinarias y excepciones que requieran de la iniciativa y creatividad. Estos sistemas utilizan, entre otras, las siguientes prácticas de gestión de recursos humanos: ofrecer oportunidades a los empleados para que pongan en práctica iniciativas personales; fomentar las sugerencias por parte de los empleados y su puesta en marcha; evaluación del resultado de desarrollo; desarrollo de un clima de cooperación y confianza; reducción de las barreras de *status* entre los directivos y empleados; transferencia extensiva de tareas y responsabilidades a los empleados y participación de los empleados en la toma de decisiones.

## CONCLUSIONES

Como si de un proyecto arqueológico se tratara, este trabajo ha explorado la selva de la literatura de Aprendizaje Organizativo y Capital Intelectual, con el fin de realizar excavaciones certeras que nos permitan encontrar el *eslabón perdido* que une la gestión de recursos humanos y la creación de valor para la empresa.

Las aportaciones de estos enfoques y perspectivas nos han proporcionado las piezas del eslabón que une la cadena causal *gestión de recursos humanos-resultados empresariales*, contribuyendo así a comprender mejor qué sucede en la «caja negra» de la empresa.

Si bien el capital humano es un recurso intangible basado en el conocimiento, de carácter estratégico, no podemos olvidarnos de otros *stocks* de conocimiento que existen en la empresa y que también poseen una naturaleza estratégica: el capital relacional y el capital estructural. Sin embargo, no todas las formas de capital humano, relacional u organizativo son iguales. Así podemos diferenciar *capital humano generalista* o *específico*, *capital relacional emprendedor* o *cooperativo* y *capital estructural orgánico* o *mecanicista*.

Esto implica que cada forma requerirá de un conjunto específico de prácticas de recursos humanos para su gestión eficiente: a) un sistema de desarrollo basado en la organización o en el puesto/función (capital humano generalista *versus* orgánico); b) una configuración basada en el mercado laboral interno o externo (capital relacional emprendedor o cooperativo); y c) sistema de control de resultados que tolera los errores o trata de evitarlos (capital estructural orgánico o mecanicista).

En síntesis, las diferentes configuraciones o arquitecturas de prácticas de gestión de recursos humanos permiten a la empresa centrarse en el desarrollo de aquellas formas de conocimiento que más le interesen desde una perspectiva estratégica, con el fin de contribuir a la creación de valor empresarial.

## Bibliografía

- ANCONA, D.G. y CALDWELL, D.F. [1992]: «Demography and design: Predictors of new product team performance», *Organization Science*, 3: 321-341.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D.A. [1978]: *Organizational learning*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- ARTHUR, J. B. [1994]: «Effects of human resource systems on 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.
- BARNEY, J.B. y WRIGHT, P.M. [1998]: «On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage», *Human Resource Management*, 37: 31-46.
- BARON, J.N. y KREPS, D.M. [1999]: «Consistent human resource practice», *California Business Review*, 41, 3: 30-52.
- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; PICKUS, P.S. y SPRATT, M.F. [1997]: «Los RR.HH. como fuente de valor para los accionistas: Investigación y recomendaciones», en D. ULRICH, M.R. LOSEY y G. LAKE (1997): *El futuro de la dirección de recursos humanos*, Ediciones Gestión 2000, S.A., capítulo 24.
- BECKER, B. y GERHART, B. [1996]: «The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n.º 4, 779-801.
- BECKER, G.S. [1964]: *Human capital*, New York: Columbia University Press.
- [1976]: *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*, New York (USA): Columbia University Press, 2.ª ed. (Traducción castellana publicada por Alianza Editorial, Madrid, 1983).

- BONTIS, N. [2001]: «Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital», *International Journal of Management Reviews*, 3, 1, 41-60.
- BONTIS, N. y CHOO, C.W. [2001]: *Strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press.
- BONTIS, N.; CHONG, W. y RICHARDSON, S. [2000]: «Intellectual capital and business performance in Malaysian industries», *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, n.º 1, 85-100.
- 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.
- BROOKING, A. [1996]: *Intellectual capital. Core asset for the third millennium enterprise*, International Thomson Business Press, London, 1.ª ed.
- BUENO CAMPOS, E. [2000]: «La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: información, complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento», E. BUENO CAMPOS y M. P. SALMADOR (Eds.): *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*, I. U. Euroforum Escorial, 55-66.
- BUENO, E.- CIC [2003]: «Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual» (In Spanish), «Intellectus Model: Model for the measurement and management of intellectual capital», Documento Intellectus, n.º 5, CIC-IADE (UAM), Madrid.
- COHEN, W.M. y LEVINTHAL, D.A. [1990]: «Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation», *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- COLLIS, C.; SMITH, K.G. y STEVENS, C.K. [2001]: «Human resource practices, knowledge-creation capability and performance in high technology firms», *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)*, Working Paper 01-02.
- CROSSAN, M.M.; LANE, H.W. y WHITE, R.E. [1999]: «An organizational learning framework: From intuition to institution», *Academy of Management Review*, 24: 522-537.
- CROSSAN, M. y HULLAND, J. [1997]: «Measuring organizational learning», *Academy of Management 1997*, Boston, MA, Ivey Working Paper.
- DAFT, R.L. y WEICK, K.E. [1984]: «Toward a model of organizations as interpretation systems», *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- DOLAN, S.; VALLE CABRERA, R.; JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. [2003]: *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. 2.ª ed., McGraw-Hill.
- DOUGHERTY, D. [1992]: «Interpretative barriers to successful product innovation in large firms», *Organization Science*, 3: 179-202.
- DYER, L. y SHAFER, R.A. [1999]: «From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility», *Personnel and Human Resources Management*, 145-174.
- EASTERBY-SMITH, M. [1997]: «Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques», *Human Relations*, vol. 50, n.º 9.
- EDMONDSON, A. [2002]: «The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective», *Organization Science*, 13: 128-146.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M.S. [1997]: *Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins Publishers, Inc., 1.ª ed.
- EISENHARDT, K.M. y SULL, D.N. [2001]: Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79 (1): 106-116.
- GERHART, B. y MILKOVICH, G.T. [1990]: «Organizational differences in managerial compensation and firm performance», *Academy of Management Journal*, 33: 663-691.
- GRANT, R. [1991]: «A resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Journal*, vol. 33, n.º 3, 114-135.
- HALL, R. [1993]: «A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 14, 607-618.
- HITT, M. A.; BIEMAN, L. y KOCHNAR, R. [2001]: «Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 44, n.º 1, 13-28.
- HUSELID, M. A. [1995]: «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- ICHNIOWSKI, C.; HAW, K. y PRENNUSHI, G. [1995]: «The effects of human resource management practices on productivity». *Working paper*, Columbia University, Graduate School of Business.

- INKPEN, A. y CROSSAN, M. [1995]: «Believing is seeing: Organizational learning in joint ventures», *Journal of Management Studies*, vol. 32: 5, 595-618, Sept./Oct.
- KANG, S.C., MORRIS, S.S. y SNELL, S.A. [2006]: «Relational archetypes, organizational learning and value creation: Extending the human resource architecture», *Academy of Management Review*, en prensa.
- KANG, S.C. y SNELL, S.A. [2005]: «Intellectual capital architectures and bilateral learning: a framework for human resource management», *Working Paper Series*, Cornell University.
- KATILA, R. y AHUJA, G. [2002]: «Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction», *Academy of Management Journal*, 45: 1.183-1.195.
- KELLEY, H.H. y MICHELA, J.L. [1980]: «Attribution theory and research», *Annual Review of Psychology*, 31: 457-501.
- KOCH, M.J. y MCGRATH, R.G. [1996]: «Improving labor productivity: Human resource management policies do matter», *Strategic Management Journal*, 17: 335-354.
- KRISTOF, A.L. [1996]: «Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications», *Personnel Psychology*, 49: 1-49.
- LADO, A.A. y WILSON, M.C. [1994]: «Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective», *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- LENGNICK-HALL, M.L. y LENGNICK-LL, C.A. [2003]: *Human resource management in the knowledge Economy. New challenges, new role y new capabilities*. Berret Koehler.
- LEPAK, D.P. y SNELL, S.A. [1999]: «The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development», *Academy of Management Review*, 24: 31-48.
- LEVINTHAL, D. y MARCH, J.G. [1993]: «The myopia of learning», *Strategic Management Journal*, 14 (Winter): 95-112.
- MACDUFFIE, J.P. [1995]: «Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- MARCH, J.G. [1991]: «Exploration and exploitation in organizational learning», *Organization Science*, 2: 71-87.
- MCGILL, M.E. y J.W. SLOCUM [1994]: *The Smarter Organization*, John Wiley.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. [1984]: «Designing strategic human resource systems», *Organizational Dynamics*, vol. 31(1), 36-52.
- MILGROM, P.R. y ROBERTS, J. [1990]: «Bargaining costs, influence activities, and the organization of economic activity», en J.E. ALT y K.A. SHEPSON (eds.): *Positive perspectives on political economy*, Cambridge: Cambridge University Press, 1990, 57-89.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. [1998]: «Social capital, intellectual capital and the organizational advantage», *Academy of Management Review*, 23: 242-266.
- NONAKA, I. [1991]: «The knowledge-creating company», *Harvard Business Review*, 69(6), Nov./Dec., 96-104.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. [1995]: *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. [2001]: *Capital intelectual, gestión del conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos: Influencia sobre los resultados organizativos*, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- [2004a]: «Gestión de recursos humanos y gestión del conocimiento: La alineación estratégica como clave para la competitividad empresarial», *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, CEF, Núm. 260, noviembre. 2004. 115-146.
  - [2004b]: «Human resource management systems and knowledge management: the key to develop interorganizational teams», *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, vol. 1, 121-131.
  - [2005]: «Synergies from the human resource management literature and the resources and capacities theory of the firm: implications for management», *International Journal Human Resources Development and Management*, vol. 5. n.º 1, 1-15.
- PFEFFER, J. [1994]: *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*, Boston: Harvard Business School Press.
- POLANYI, M. [1958]: *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*, Routledge and Kegan Paul, London.
- [1966]: *The Tacit Dimension*, New York: Anchor Day.
- PORTER, M.E. [1980]: *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, New York: Free Press.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. [1990]: «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, vol. 68, Mayo/Junio, 79-91.

- ROOS, G.; PIKE, S. y FERNSTROM, L. (eds.) [2005]: *Managing intellectual capital in practice*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- ROOS, J.; ROOS, G.; DRAGONETTI, N. y EDVINSSON, L. [1997]: *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*, Macmillan, London.
- RUSSELL, J.S., TERBORG, J.R. y POWERS, M.L. [1985]: «Organizational productivity and organizational level training and support», *Personnel Psychology*, 38: 849-863.
- SCHULER, R.S. y MACMILLAN, I. [1984]: «Gaining competitive advantage through human resource practices», *Human Resource Management*, 23: 241-256.
- SCHULTZ, T.W. [1961]: «Investment in human capital», *American Economic Review*, 51 (March), 1-17.
- [1962]: «Reflections on investment in man», *Journal of Political Economy*, 70 (5), 1-18.
- SENGE, P.M. [1990a]: *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York, NY: Doubleday Currency.
- [1990b]: «The leader's work: Building the learning organization», *Sloan Management Review*, 32 (1), 7-23.
- SNELL, S.A.; LEPAK, D.P. y YOUNDT, M.A. [1999]: «Managing the architecture of intellectual capital: Implications for strategic human resource management», en G.R. FERRIS (Ed.): *Research in Personnel and Human Resources Management*, S4, 175-193.
- SNELL, S.S.; YOUNDT, M.A. y WRIGHT, P.M. [1996]: «Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning», en G.R. FERRIS (ed.): *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 14, 61-90.
- STEWART, T.A. [1997]: *Intellectual capital: The new wealth of organizations*, Doubleday: New York.
- SUBRAMANIAM, M. y YOUNDT, M.A. [2006]: «The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities», *Academy of Management Journal*, en prensa.
- SVEIBY, K.E. [1997]: *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- TAJFEL, H. [1981]: *Human groups and social categories: Studies in social psychology*, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- TERPSTRA, D.E. y ROZELL, E.J. [1993]: «The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance», *Personnel Psychology*, 46: 27-48.
- ULRICH, D. [1998]: «Júzgame más por mi futuro que por mi pasado», en D. ULRICH; M.R. LOSEY y G. LAKE [1998]: *El futuro de la dirección de recursos humanos*, Ediciones Gestión 2000, S.A. capítulo 13.
- ULRICH, D. y LAKE, D. [1991]: «Organizational capability: Creating competitive advantage», *Academy of Management Executive*, 5 (1), 77-92.
- WEGNER, D.M.; ERBER, R. y RAYMOND, P. [1991]: «Transactive memory in close relationships», *Journal of Personality and Social Psychology*, 61: 923-929.
- WHIG, K.M. [1997]: «Integrating intellectual capital and knowledge management», *Long Range Planning*, vol. 30, n.º 3, 399-405.
- WILLIAMSON, O.E. [1975]: *Markets and hierarchies*, New York: Free Press.
- WINTER, S.G. [2003]: «Understanding dynamic capabilities», *Strategic Management Journal*, 24: 991-995.
- WRIGHT, P.M. y McMAHAN, G.C. [1992]: «Theoretical perspectives for strategic human resource management», *Journal of Management*, vol. 18, n.º 2, 295-320.
- WRIGHT, P.M. y SNELL, S.A. [1998]: «Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management», *Academy of Management Review*, 23: 756-772.
- WRIGHT, P.M.; SNELL, S.A. y DUNFORD, B. [2001]: «Human resources and the resource based view of the firm», *Journal of Management*, 27: 701-721.
- YOUNDT, M.A. y SNELL, S.A. [1998]: «Human resource management, intellectual capital, and organizational performance», 58th Annual Conference of the Academy of Management, San Diego, CA.
- [2004]: «Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance», *Journal of Managerial Issues*, 16 (3): 337-361.
- YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A.; DEAN, J.W. y LEPAK, D.P. [1996]: «Human resource management, manufacturing strategy and firm performance», *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.