

**PATRICIA ORDÓÑEZ DE PABLOS**

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

patriop@uniovi.es

Este trabajo ha sido seleccionado y ha obtenido el **Accésit Especial Premio Estudios Financieros 2004** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don José María GASALLA DAPENA, don Pablo GÓMEZ ALBO, doña Amparo OSCA SEGOVIA, don José Ramón PIN ARBOLEDAS, don Íñigo SAGARDOY DE SIMÓN y don Salvador TORRES BARROSO.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de la autora.

**Extracto:**

**L**A literatura de gestión de recursos humanos pone de relieve cómo determinadas prácticas o conjuntos de prácticas de gestión de recursos humanos contribuyen a la formación y sostenimiento de una ventaja competitiva para la empresa. Sin embargo, además de esta *relación causal directa*, la *gestión de recursos humanos* también puede influir *indirectamente* en la creación de una ventaja competitiva a través de la estrategia de conocimiento de la empresa.

El presente trabajo se propone examinar esta relación indirecta, puesto que se trata de un aspecto escasamente estudiado en la literatura, a pesar de su gran importancia para la competitividad de la empresa. Así, el objetivo de este trabajo es analizar cómo las prácticas de gestión de recursos humanos pueden y deben alinearse con las estrategias de gestión del conocimiento con el fin de crear una base de conocimiento que constituya una fuente de ventaja competitiva sostenida.

---

## Sumario:

---

### Introducción.

1. Los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva.
  - 1.1. Los recursos humanos en la empresa.
  - 1.2. Gestión estratégica de recursos humanos y ventaja competitiva sostenible.
2. Base de conocimiento y aprendizaje en la empresa.
  - 2.1. Concepto de base de conocimiento.
  - 2.2. Variables caracterizadoras de la base de conocimiento.
    - 2.2.1. Introducción.
    - 2.2.2. Dimensión epistemológica.
    - 2.2.3. Dimensión ontológica.
    - 2.2.4. Tamaño de la base: profundidad y amplitud.
3. Estrategias de conocimiento en la empresa: análisis de sus componentes.
  - 3.1. Introducción.
  - 3.2. Concepto de estrategia de conocimiento.
  - 3.3. Elementos de la estrategia de conocimiento.
    - 3.3.1. Aprendizaje sencillo y aprendizaje de doble bucle.
    - 3.3.2. Aprendizaje interno y aprendizaje externo.
    - 3.3.3. Velocidad de aprendizaje organizativo.
    - 3.3.4. Inversión en velocidad de aprendizaje organizativo.
  - 3.4. Aprendizaje organizativo y creación de capital humano.
    - 3.4.1. Introducción.
    - 3.4.2. Creación de conocimiento.
    - 3.4.3. Transferencia de conocimiento.
    - 3.4.4. Institucionalización de conocimiento.
4. Alineación de prácticas de gestión de recursos humanos con estrategias de conocimiento.
  - 4.1. Introducción.
  - 4.2. Estrategia exploradora de conocimiento.
  - 4.3. Estrategia explotadora de conocimiento.

Conclusiones e implicaciones para la gestión empresarial.

### Bibliografía.

## INTRODUCCIÓN

En el campo de la gestión estratégica de recursos humanos un nutrido grupo de investigadores ha estudiado la importancia de disponer de políticas de gestión de recursos humanos que estén alineadas con la estrategia de la organización. En esta línea destacan tres trabajos fundamentales. Por un lado, LADO y WILSON (1994), VENTURA (1996) y VENTURA y ORDÓÑEZ DE PABLOS (2003), analizan cómo los sistemas de gestión de recursos humanos pueden contribuir al desarrollo y despliegue de los recursos y competencias organizativas o inhibir su utilización, o incluso, deshacerse de estos recursos y competencias. Por su parte, SCHULER y JACKSON (1987) sostienen que las prácticas de gestión de recursos humanos pueden crear o desarrollar una ventaja competitiva sostenida a largo plazo a través del fomento y refuerzo de ciertos comportamientos de los empleados que reducen los costes y/o fortalecen la diferenciación del producto/servicio de la empresa. Finalmente, SNELL (1992) comparte con los anteriores autores la idea de que la gestión de recursos humanos es una fuente de ventaja competitiva. Además sostiene que los directivos deberían vincular las prácticas de recursos humanos con el posicionamiento estratégico de la empresa.

Asimismo diversos estudios (BONACHE y CABRERA, 2002; HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995; ORDÓÑEZ DE PABLOS, 2001; WRIGHT y SNELL, 1995) analizan la importancia de disponer de conjuntos consistentes de prácticas de gestión de recursos humanos en la empresa. Por su parte, BARON y KREPS (1999) destacan que la congruencia entre las prácticas de gestión de recursos humanos es deseable en cuanto que éstas favorecen el proceso de aprendizaje organizativo. Sin embargo, son pocas las empresas que disponen de este conjunto consistente de prácticas, tal y como señalan BARNEY y WRIGHT (1998).

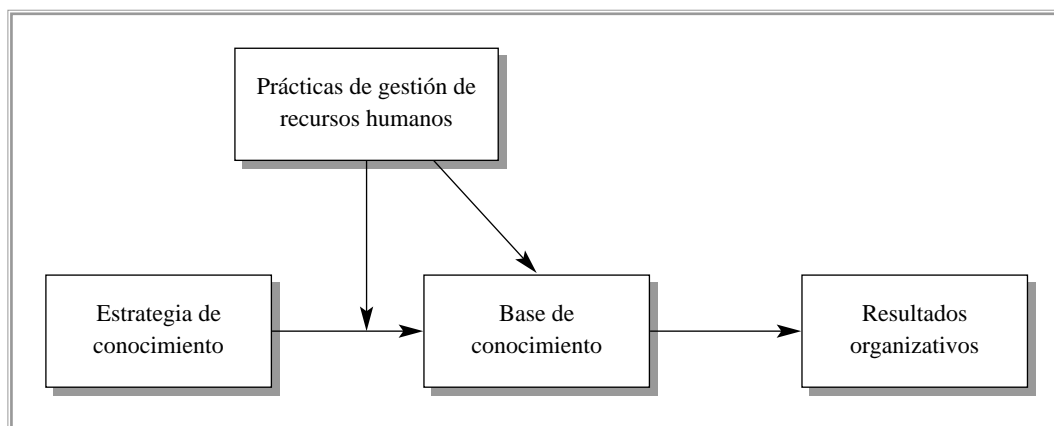
Por otro lado, no existe ninguna duda de que el conocimiento se ha convertido en *el recurso estratégico* por excelencia de la empresa en el entorno competitivo actual. Por ello, el diseño e implantación de una estrategia de gestión del conocimiento se convierte en una pieza clave en el complicado puzzle organizativo. La puesta en práctica de una estrategia concreta de conocimiento requiere la existencia de un conjunto de capacidades esenciales en la empresa, bien sea creatividad, experimentación, flexibilidad, innovación o mejora continua, entre otras. A su vez, estas capacida-

des necesitan el apoyo de un determinado conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos que favorezca su desarrollo y despliegue en la empresa. En síntesis, es evidente que si la empresa desea obtener una ventaja competitiva a largo plazo, entonces debe desplegar sus prácticas de gestión de recursos humanos de forma consistente con su estrategia de conocimiento.

Sin embargo, una exhaustiva revisión de la literatura contemporánea de recursos humanos pone de manifiesto que apenas se han investigado los potenciales beneficios de la alineación de la gestión de recursos humanos con las estrategias de conocimiento organizativo para el logro de una ventaja competitiva a largo plazo para la empresa.

Dada esta situación, el objetivo del presente trabajo es estudiar cómo la empresa, a través de la alineación de las prácticas de gestión de recursos humanos con la estrategia de gestión del conocimiento, puede conseguir una ventaja competitiva sostenida (véase **figura 1**).

**Figura 1.** Alineación entre estrategia de conocimiento y prácticas de gestión de recursos humanos.



Con este fin, el trabajo se ha estructurado en cuatro apartados fundamentales. El primer apartado analiza la importancia estratégica de los recursos humanos para la competitividad empresarial. Tras este análisis, el segundo apartado aborda el estudio de la base de conocimiento de la empresa. El tercer apartado del trabajo analiza las variables que modelan la estrategia de conocimiento organizativo. Por último, el cuarto apartado, tomando como punto de partida el marco conceptual desarrollado en los anteriores apartados, describe cómo las prácticas de gestión de recursos deben estar perfectamente alineadas con la gestión del conocimiento para lograr el encaje necesario para alcanzar y mantener en el tiempo una ventaja competitiva a largo plazo. Finalmente se exponen las principales conclusiones e implicaciones para la gestión derivadas del presente trabajo.

## 1. LOS RECURSOS HUMANOS COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

### 1.1. Los recursos humanos en la empresa.

Como paso previo al análisis del potencial de los recursos humanos para convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible es preciso clarificar su concepto. De acuerdo con WRIGHT, McMAHAN y McWILLIAMS (1994: 304) es necesario diferenciar los conceptos de *recursos humanos* y *prácticas de recursos humanos*. Los *recursos humanos* se pueden definir como la reserva de capital humano bajo el control de la empresa mediante una relación laboral directa. Por otro lado, las *prácticas de recursos humanos* representan las actividades organizativas dirigidas a la gestión de la reserva de capital humano, con el objetivo de asegurar que dicho capital se emplea para el logro de los objetivos de la organización. Esta distinción conduce a examinar dos aspectos de los recursos humanos.

Inicialmente, WRIGHT, McMAHAN y McWILLIAMS (1994) se centran en el conocimiento, habilidades y aptitudes (KSAs) <sup>1</sup> inherentes a los individuos que constituyen la organización <sup>2</sup>. Esto es, son los miembros individuales de la organización quienes constituyen el recurso importante, más que las prácticas o los procedimientos empleados por la organización.

Seguidamente, estos autores reconocen que las características de los individuos no proporcionan valor a la empresa por sí mismas, a menos que se canalicen a través del comportamiento de los empleados, entendido éste en términos amplios. En este sentido, WRIGHT y SNELL (1991) presentan un modelo de sistema abierto para el sistema de recursos humanos que muestra explícitamente las interrelaciones entre los conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados, y sus comportamientos. De acuerdo con este modelo, estos conocimientos, habilidades y aptitudes son necesarios pero no suficientes para lograr que el comportamiento de los empleados sea coherente con los objetivos de la empresa.

Aunque el comportamiento del empleado es la forma más directa para implementar las estrategias, los empleados deben poseer los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desarrollar estos comportamientos (WRIGHT, McMAHAN y McWILLIAMS, 1994; WRIGHT y SNELL, 1991). A pesar de que esta afirmación podría parecer obvia, una importante de la literatura de gestión estratégica de recursos humanos se ha centrado en el comportamiento del empleado (JACKSON *et al.*, 1989; SCHULER y JACKSON, 1987), ignorando prácticamente las competencias de los empleados.

Por otro lado, las prácticas de recursos humanos desempeñan un papel relevante en la creación de la ventaja competitiva sostenida a través del desarrollo de la reserva de capital humano, y también moderando la relación entre esta reserva y la ventaja competitiva sostenida por medio de su influencia sobre el comportamiento de los recursos humanos.

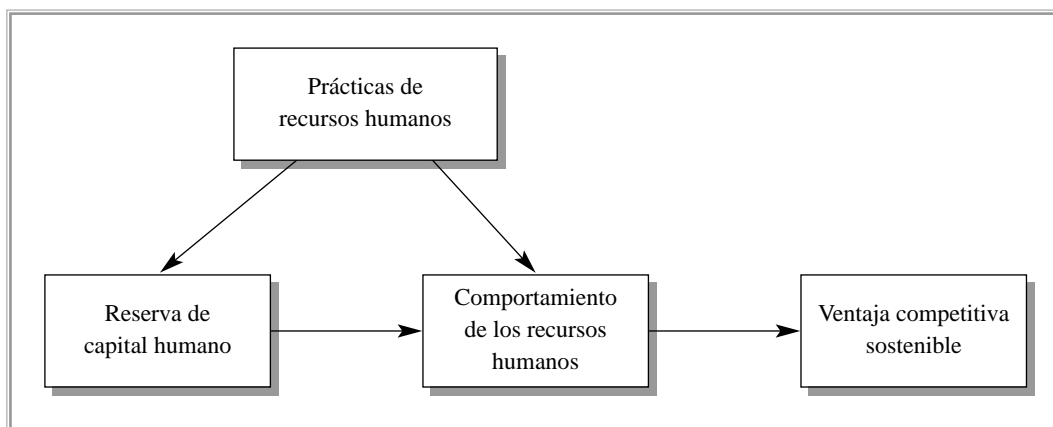
<sup>1</sup> «Knowledges, skills and abilities (KSAs)».

<sup>2</sup> En línea con los trabajos de FLAMHOLTZ y LACEY (1981) y MCKELVEY (1983).

En primer lugar, las prácticas de recursos humanos permiten el desarrollo de la reserva de capital humano de la empresa. Así, los directivos pueden utilizar prácticas de recursos humanos, como el desarrollo de sistemas de selección, formación, evaluación y compensación para atraer, identificar y retener empleados de calidad. En segundo lugar, la empresa debe ser capaz de atraer y retener a aquellos candidatos con las mejores capacidades. Por último, la empresa debe invertir en el desarrollo continuo de las habilidades de su reserva de capital humano.

Después de generar una reserva de capital humano de calidad en la empresa, las prácticas de recursos humanos deben conseguir que los empleados desarrollen comportamientos que apoyen a la organización. Como se señaló anteriormente, la reserva de capital humano es una condición necesaria pero no suficiente para que los recursos humanos representen una fuente de ventaja competitiva para la empresa. El potencial de estos recursos humanos se logra únicamente cuando los empleados –los poseedores del capital humano– deciden que la empresa se beneficie del capital humano a través de su comportamiento. Así, la empresa puede desarrollar sistemas de compensación, sistemas de comunicación, programas de formación y sistemas de socialización para alentar a los empleados a comportarse en línea con los objetivos de la empresa (SCHULER, 1992; SCHULER y MACMILLAN, 1984; WRIGHT, MCMAHAN y MCWILLIAMS, 1994) (véase **figura 2**).

**Figura 2.** Los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva sostenible.



FUENTE: WRIGHT, MCMAHAN y MCWILLIAMS (1994: 318).

## 1.2. Gestión estratégica de recursos humanos y ventaja competitiva sostenible.

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 los mismos <sup>3</sup>. La gestión efectiva de los recursos humanos generará una mayor capacidad para atraer y retener empleados cualificados y motivados para un buen desempeño, y 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 los recursos y capacidades en su descripción de los recursos humanos como ventaja competitiva. Primero amplió el modelo de ventaja competitiva propuesto por PORTER (1985), incluyendo la cultura organizativa, la competencia distintiva y la unidad estratégica como «mediadores» en la relación entre la estrategia y la ventaja competitiva. Seguidamente 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 los 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. Este tema se aborda en profundidad en los trabajos de SNELL, YOUNDT y WRIGHT (1996) y WRIGHT, McMAHAN y McWILLIAMS (1992).

Los recursos organizativos conducen a una ventaja competitiva sostenida cuando presentan simultáneamente las siguientes características: son valiosos, raros, inimitables y sin sustitutos (BARNEY, 1991). Posteriormente, BARNEY y WRIGHT (1995) añadieron un criterio adicional a estos cuatro: organización. De este modo, 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 continuación, partiendo del supuesto de que las habilidades individuales están distribuidas normalmente, se analizarán estos criterios.

---

<sup>3</sup> Estos autores proponían una matriz objetivo/fuerza para demostrar cómo la gestión de recursos humanos podría proporcionar una ventaja competitiva. En ella, los objetivos de las prácticas de recursos humanos representaban las actividades aguas arriba y aguas abajo, incluyendo a la propia empresa, sus clientes, distribuidores y proveedores. Las fuerzas potenciales consistían en centrarse en coste/eficiencia o invertir en diferenciación de producto.

**TABLA 1. Estimación del potencial generador de rentas de los recursos organizativos.**

¿Es un recurso...				
Valioso	Escaso	Difícil de imitar	Sin sustitutivos	Implicaciones competitivas
No	–	–	–	Desventaja competitiva
Sí	No	–	–	Paridad competitiva
Sí	Sí	No	–	Ventaja competitiva temporal
Sí	Sí	Sí	No	Paridad competitiva
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida

FUENTE: BARNEY (1992: 43).

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 que «permiten a la empresa concebir o implementar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia» (BARNEY, 1991: 106). 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. De este modo, existe una varianza en el valor que tienen para la empresa las contribuciones individuales, y por tanto, los recursos humanos pueden proporcionar valor a la empresa <sup>4</sup> (WRIGHT *et al.*, 1994: 306).

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 (SNELL, YOUNDT y WRIGHT, 1996). Además, el criterio de rareza se relaciona también con los conceptos de especificidad de activos y movilidad laboral (BECKER, 1964; WILLIAMSON, 1985).

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. En el contexto de la gestión de los recursos humanos, si un recurso puede ser duplicado o imitado por otra empresa, entonces no constituye una fuente de ventaja competitiva

<sup>4</sup> Las fórmulas de utilidad de SCHMIDT, HUNTER y PEARLMAN (1979) y más recientemente desarrolladas con relación a la toma de decisiones financieras por BOUDREAU (1983), representan ejemplos de las formas de estimar este valor.



sostenible. Sin embargo, el modo en que los recursos humanos actúan sobre la ventaja competitiva sostenida está limitada por la existencia de *ambigüedad causal*, *complejidad social* y *condiciones históricas únicas* (SNELL, YOUNDT y WRIGHT, 1996; WRIGHT *et al.*, 1994). La *ambigüedad causal* existe cuando la relación entre los recursos de la empresa y su ventaja competitiva no se identifica fácilmente –por ejemplo, en el caso de la producción en equipo<sup>5</sup> (ALCHIAN y DEMSETZ, 1972; REED y DEFILLIPPI, 1990). La *complejidad social* se refiere a que en muchas situaciones la ventaja competitiva procede de relaciones sociales únicas que no pueden ser duplicadas. Las *condiciones históricas únicas* son los hechos históricos concretos que han determinado las políticas, prácticas y cultura de la empresa. Estas características contribuyen a que los recursos humanos bien desarrollados sean difícilmente duplicados por empresas competidoras.

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 el corto plazo, pero es muy improbable que esa sustitución pudiera generar una ventaja competitiva sostenida» (pág. 312). Esto es, por ejemplo, una empresa podría disponer de empleados con las mejores capacidades y muy comprometidos con la organización representando una ventaja competitiva. Sin embargo, un competidor podría desarrollar una tecnología tal que le generase un aumento en la productividad superior a las diferencias de productividad derivadas de poseer empleados con diferentes niveles de aptitudes y compromisos. En esta situación, si la tecnología es imitable –lo cual es probable dado que la empresa podría adquirir esta tecnología en el mercado– entonces los recursos humanos de esta empresa volverían a ser una fuente de ventaja competitiva sostenible.

En síntesis, los recursos humanos que cumplen determinadas características son estratégicos para la empresa, y por tanto, su gestión es un aspecto de especial relevancia para la competitividad empresarial.

## 2. BASE DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE EN LA EMPRESA

Hasta ahora hemos analizado la importancia de los recursos humanos así como el papel de las prácticas de recursos humanos en el logro de una ventaja competitiva. Sin embargo, es preciso introducir en este punto dos nuevas variables de importancia estratégica para la empresa: la base de conocimiento y la estrategia de conocimiento.

<sup>5</sup> ALCHIAN y DEMSETZ definen la producción en equipo como la «producción» donde 1) se emplean varios tipos de recursos [humanos] y 2) el producto no es la suma de los *outputs* separables de cada recurso que ha participado» (1972: 779).

La base de conocimiento de la empresa cuenta entre sus componentes con los conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias y competencias de los empleados, es decir, con el *capital humano*. Por tanto, la estrategia de conocimiento de la empresa –cuyo fin es crear, desarrollar, combinar, desplegar, almacenar, renovar e institucionalizar los recursos basados en el conocimiento con el objetivo de lograr una diferenciación competitiva– va a necesitar del apoyo de la gestión de recursos humanos.

En este apartado comenzaremos describiendo la base de conocimiento y en el siguiente apartado se analizarán las principales estrategias de conocimiento que puede desarrollar la empresa.

## 2.1. Concepto de base de conocimiento.

La base de conocimiento organizativo está formada por diversos elementos: a) el conocimiento, experiencias y habilidades de los empleados de la empresa, b) el conocimiento insertado en la cultura, estructuras y rutinas organizativas, y c) el conocimiento presente en las relaciones de la empresa con clientes, proveedores, accionistas y socios de alianzas estratégicas, entre otras. Estos elementos denominados *capital humano*, *capital relacional* y *capital estructural*, respectivamente, constituyen el *capital intelectual* de la empresa.

## 2.2. Variables caracterizadoras de la base de conocimiento.

### 2.2.1. Introducción.

En este apartado se analizarán las principales variables de análisis de la base de conocimiento en la empresa. De acuerdo con la literatura de gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo, se identifican las siguientes variables: dimensión epistemológica (conocimiento tácito y conocimiento explícito), dimensión ontológica (nivel individual, grupo y organizativo) y tamaño de la base (profundidad y amplitud).

### 2.2.2. Dimensión epistemológica.

El estudio de esta base de conocimiento requiere la consideración de diversos aspectos. En primer lugar, hay que diferenciar entre *conocimiento tácito* y *conocimiento explícito*<sup>6</sup>. El conocimiento tácito (NONAKA y TAKEUCHI, 1995; POLANYI, 1958, 1966; SPENDER, 1996 a, b) es aquel

---

<sup>6</sup> Ésta es la tipología más utilizada si bien dentro de la literatura existen otras tipologías de conocimiento organizativo –científico y práctico (HAYEK, 1945), objetivo y procedente de la experiencia (PENROSE, 1959), de procedimiento (WINTER, 1987), incorporado (ZUBOFF, 1988), migratorio e incrustado (BADARACCO, 1991), codificado (BLACKER, 1993)–.

que se adquiere a través de la experiencia. Es una forma de conocimiento con la que estamos todos familiarizados íntimamente, un tipo de conocimiento adquirido por «ósmosis» cuando entramos en una organización nueva o cuando iniciamos una actividad diferente a la que veníamos realizando. En cambio, el conocimiento explícito o codificado es aquel transmisible mediante el lenguaje formal y sistemático, y puede adoptar la forma de programas informáticos, patentes, diagramas o similares. En esencia, el conocimiento tácito no debería ser considerado independiente del conocimiento explícito, pues hay una dimensión tácita en todas las formas de conocimiento (HEDLUND, 1994).

**TABLA 2. Dos tipos de conocimiento.**

Conocimiento tácito (subjetivo)	Conocimiento explícito (objetivo)
Conocimiento a través de la experiencia (cuerpo)	Conocimiento a través de la racionalidad (mente)
Conocimiento simultáneo	Conocimiento secuencial (en el acto)
Conocimiento analógico (práctica)	Conocimiento digital (teoría)

FUENTE: NONAKA y TAKEUCHI (1995: 61).

### 2.2.3. Dimensión ontológica.

Asimismo es preciso distinguir entre conocimiento *individual, de grupo y organizativo* (BONTIS, CROSSAN y HULLAND, 2002; CROSSAN, LANE, WHITE y DJURFELDT, 1995; INKPEN y CROSSAN, 1995). El aprendizaje organizativo es un proceso dinámico de renovación de la estrategia que se desarrolla en tres niveles ontológicos: individual, grupo y organizativo. En *cada uno de estos niveles* se generan diferentes procesos de aprendizaje: *intuición e interpretación* (nivel individual), *integración* (nivel de grupo) e *institucionalización* (nivel organizativo) (véase **figura 3**).

**Figura 3.** El marco 4-I<sup>7</sup> 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).

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.

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 (ISAACS, 1993). A través del diálogo, «un grupo explora temas difíciles y complejos desde diversas perspectivas al tiempo que pueden 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 (WEICK, 1979; WEICK y ROBERTS, 1993).

<sup>7</sup> El enfoque propuesto por CROSSAN, LANE y WHITE (1999) se denomina «4-I», en referencia a los cuatro *metaprosesos* que incorpora: la intuición, la interpretación, la integración y la institucionalización.

Por último, 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 estructuras, 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 (ANDREWS, 1971).

En síntesis, el *enfoque 4-I de aprendizaje organizativo* (CROSSAN, LANE y WHITE, 1999) 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. Por esta razón, el concepto de aprendizaje a nivel individual debería estar integrado en el concepto de aprendizaje de grupo, y éste a su vez debería integrarse con el de aprendizaje organizativo.

#### 2.2.4. Tamaño de la base: profundidad y amplitud.

La variable *tamaño de la base de conocimiento* se puede estudiar a través de dos factores: la *profundidad* y la *amplitud* (LEONARD-BARTON, 1992, 1995). Cuando la empresa configura la arquitectura de su estrategia de conocimiento, debe decidir cómo debe ser su base de conocimiento, es decir, si esta base debe ser amplia o estrecha. Con recursos limitados, generalmente es aconsejable centrarse en determinados dominios de conocimiento con el objetivo de convertirse en líderes en estas áreas. Sin embargo, una base amplia de conocimiento permitirá a la empresa un mejor posicionamiento para combinar de un modo más complejo tecnologías relacionadas.

### 3. ESTRATEGIAS DE CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA: ANÁLISIS DE SUS COMPONENTES

#### 3.1. Introducción.

Una vez analizada la base de conocimiento organizativo, seguidamente se abordará el estudio del diseño de la estrategia de conocimiento de la empresa. En primer lugar, se definirá el concepto de estrategia de conocimiento, y posteriormente nos centraremos en el estudio de los elementos esenciales que conforman una estrategia de conocimiento.

#### 3.2. Concepto de estrategia de conocimiento.

La estrategia de conocimiento empresarial representa el conjunto de elecciones estratégicas en cuanto a la creación o adquisición de nuevo conocimiento, por un lado, y por otro, la capacidad de utilizar el conocimiento existente en la empresa con el fin de crear nuevos procesos y productos organizativos.

El diseño de la arquitectura de la estrategia de conocimiento 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.

### 3.3. Elementos de la estrategia de conocimiento.

#### 3.3.1. Aprendizaje sencillo y aprendizaje de doble bucle.

Uno de los elementos claves de la estrategia de conocimiento de la empresa es la decisión acerca de dedicar sus recursos a la generación de conocimiento completamente nuevo, o bien, aumentar de forma gradual la base de conocimiento de la empresa. Esta decisión de crear conocimiento de forma radical o incremental guarda una estrecha relación con los tipos de aprendizaje propuestos por ARGYRIS y SCHON (1978): aprendizaje sencillo o de doble bucle. Por un lado, las empresas que deciden aumentar su base de conocimiento de modo incremental, siempre dentro del marco de referencia existente, experimentan un aprendizaje de bucle sencillo. Por otro lado, las organizaciones que prefieren desarrollar conocimiento radicalmente nuevo deben modificar sus supuestos, valores y modelos mentales existentes, desarrollando aprendizaje de doble bucle.

Muy pocas empresas tienen éxito al tratar de desarrollar simultáneamente una estrategia de conocimiento radical e incremental. Esto se debe a que las empresas disponen de unos recursos limitados, tal y como señalan LEVINTHAL y MARCH (1993). Así la elección explícita de una estrategia u otra como medio para incrementar la base de conocimiento de la empresa, supone descartar la otra alternativa posible, y viceversa.

Por su parte, MARCH (1991) también plantea los *trade-offs* asociados a una estrategia de conocimiento radical o incremental, respectivamente. Por un lado, la explotación incremental de forma continua del conocimiento existente favorece la maximización de beneficios a corto plazo. Sin embargo, una fuerte concentración de recursos en este tipo de estrategia, puede evitar que la empresa obtenga los beneficios *derivados* del desarrollo de conocimiento totalmente nuevo. Por otro, la exploración de conocimiento nuevo y radical es más probable que conduzca a la maximización de beneficios a largo plazo. Sin embargo, esta estrategia representa no sólo mayores costes para la empresa sino también un incremento del riesgo que ésta asume. Así la empresa que opta por una estrategia de exploración tiende a disminuir el desarrollo y refinamiento de los procesos y conocimientos asociados con las competencias actuales de la empresa.

### 3.3.2. Aprendizaje interno y aprendizaje externo.

Asimismo las empresas también deben determinar su nivel objetivo de aprendizaje externo y aprendizaje interno. El aprendizaje interno se produce cuando los miembros de la organización generan, distribuyen y aplican nuevo conocimiento dentro de los límites de la empresa. El aprendizaje externo supone la introducción en la empresa de conocimiento procedente de una fuente externa, vía adquisición o imitación. Posteriormente este conocimiento es diseminado en las diferentes unidades y departamentos de la organización.

Es importante examinar las ventajas e inconvenientes de cada tipo de aprendizaje. Por una parte, centrarse en aprendizaje interno permitirá a la empresa desarrollar sus propias competencias y apropiarse de más beneficios. En este sentido, CHESBROUGH y TEECE (1996) destacan que, para aquellas áreas de conocimiento fundamentalmente sistémicas (es decir, que están integradas de modo complejo con otras áreas de conocimiento), las empresas deberían optar por el aprendizaje interno de modo que desarrollen un mayor control sobre el proceso de desarrollo y puedan comprender mejor la naturaleza tácita del conocimiento.

Por otra parte, si la empresa decide desarrollar una base de conocimiento amplia y estar al día en cuando a las tecnologías más punteras, entonces debería optar por el aprendizaje externo. En este sentido, GRANT (1991, 1996) destaca que el acceso a una base amplia de conocimiento a través del aprendizaje externo incrementa la flexibilidad organizativa, lo cual es vital para aquellas empresas que compiten en entornos dinámicos. En este sentido, el conocimiento extramuros es vital para que las empresas realicen innovaciones (JONSTON y GIBBONS, 1975). La capacidad para explotar conocimiento externo está formada por un conjunto de habilidades para evaluar el potencial tecnológico y comercial del conocimiento en un dominio particular, asimilarlo y aplicarlo a fines comerciales. Estas habilidades colectivamente constituyen la «*capacidad de absorción*» de la empresa (BOSCH *et al.*, 1999; COHEN y LEVINTHAL, 1990, 1993; ZAHRA y GEORGE, 2002). La capacidad de absorción podría desarrollarse de diversos modos. Por ejemplo, como un subproducto de las actividades de investigación y desarrollo de la empresa. Esta capacidad resulta clave para la adquisición de conocimiento y podría construirse a través de procesos de aprendizaje previos.

Por último, es preciso destacar que el aprendizaje externo permite examinar diversas cuestiones desde diferentes perspectivas, lo cual sería muy difícil de lograr a través del aprendizaje interno exclusivamente, debido a las rutinas organizativas y a los sesgos desarrollados.

En definitiva, con el fin de construir y reforzar su ventaja competitiva, las empresas tienen que dedicar recursos a un tipo de aprendizaje. Sin embargo, tanto el conocimiento procedente del aprendizaje interno –inversión en I + D, por ejemplo– o del aprendizaje externo –como aprendizaje de un socio de la alianza o de un competidor– se ha convertido en un proceso estratégico que contribuye a la adquisición y despliegue del *stock* y flujo de conocimiento organizativo. En consecuencia, tanto el aprendizaje interno como el aprendizaje externo son fundamentales para el éxito de la empresa y existe entre ambos un *trade-off*. Por ello, cada empresa deberá decidir cuál es el equilibrio adecuado entre ambos tipos de aprendizaje.

### 3.3.3. Velocidad de aprendizaje organizativo.

Otra variable de interés es la velocidad *de aprendizaje*. Las empresas también necesitan conocer la importancia que tiene para ellas aprender y aplicar con rapidez el conocimiento nuevo desarrollado. De forma implícita, esta decisión está ligada a la decisión sobre el grado de aprendizaje interno y externo, en tanto que, generalmente, el proceso asociado al aprendizaje interno es más rápido que el aprendizaje externo. Ahora la pregunta que resulta conveniente plantearse es «¿por qué el aprendizaje externo tiende a desarrollarse más lentamente que el aprendizaje interno?». De acuerdo con los estudios de BIERLY y CHAKRABARTY (1996) y BIERLY y DALY (2002), tres son las causas principales de este hecho: 1) la inexistencia de un «*internal champion*», 2) la dificultad para interpretar y entender el conocimiento externo, y por último, 3) el conocido síndrome de «no inventado aquí» puede constituir una barrera sustancial.

### 3.3.4. Inversión en velocidad de aprendizaje organizativo.

Otro aspecto importante relacionado con esta cuestión es la decisión sobre inversión en recursos necesarios para acelerar la velocidad del proceso de aprendizaje interno y externo. Sin embargo, también es necesario señalar que una velocidad excesiva de aprendizaje comprometiéndose con una trayectoria de conocimiento específica podría tener consecuencias desastrosas para la empresa si finalmente resulta que ha elegido la trayectoria equivocada (LEVINTHAL y MARCH, 1981). Por tanto, cuando las señales del entorno no son optimistas, es preferible que la velocidad de aprendizaje disminuya. Así, MARCH (1991) indica que una vez que la empresa ha seleccionado una trayectoria particular, sustituir esta trayectoria por otra resulta complicado debido a varias razones.

## 3.4. Aprendizaje organizativo y creación de capital humano.

### 3.4.1. Introducción.

En el contexto de la gestión estratégica, el aprendizaje organizativo puede conducir al logro de una ventaja competitiva sostenible si facilita la creación, transferencia e institucionalización de conocimiento valioso, escaso, difícil de imitar y sin sustitutivos. En este sentido, el capital humano desempeña un papel central en el éxito o fracaso de las organizaciones.

SNELL, YOUNDT y WRIGHT (1996) destacan la complementariedad existente entre la teoría de recursos y la teoría del aprendizaje organizativo, proponiendo un marco en el que se vinculan los tres procesos del aprendizaje organizativo <sup>8</sup> analizados anteriormente –creación, transferencia e ins-

<sup>8</sup> SNELL *et al.*, (1996) conciben el aprendizaje organizativo como el proceso de creación, transferencia e institucionalización del conocimiento que conduce la adaptación organizativa.



titucionalización del conocimiento–, con los criterios para el logro de una ventaja competitiva sostenible –valor, escasez, inimitabilidad y ausencia de sustitutivos–. A partir del mismo analizan las implicaciones que tiene sobre la gestión estratégica de los recursos humanos.

**TABLA 3. Aprendizaje organizativo y ventaja competitiva sostenible.**

	<b>Creación de conocimiento</b>	<b>Transferencia de conocimiento</b>	<b>Institucionalización conocimiento</b>
<b>Valioso</b>	Crear conocimiento que genere valor para el cliente desarrollando sistemas de RR.HH. que toleren los errores y estimulen el aprendizaje de doble bucle	Crear valor para el cliente mediante el desarrollo de competencias organizativas básicas que reflejen el aprendizaje colectivo	Aprovechar los efectos derivados de la curva de experiencia para reducir costes y crear valor para el cliente
<b>Escaso</b>	Atraer empleados excepcionales y desarrollar mercados laborales internos para crear habilidades específicas a la organización	Crear competencias organizativas básicas distintivas y específicas a la empresa	Crear ventajas de mover primero y barreras de entrada mediante la institucionalización del efecto experiencia
<b>Inimitable</b>	Utilizar equipos y otros enfoques sinérgicos que favorecen la complejidad social y la ambigüedad causal del proceso de creación de conocimiento	Emplear sistemas de aprendizaje, equipos multifuncionales y compartir información para promover la transferencia de conocimiento tácito y la coespecialización	Institucionalizar el conocimiento en una cultura y estructuras específicas a la organización, que sean coespecializadas y dependientes de la historia
<b>Sin sustitutivos</b>	Estimular proyectos de demostración, períodos sabáticos y tiempo de reflexión con el fin de desarrollar nuevas ideas y paradigmas de forma continua	Promover la interrelación entre el conocimiento y la transferencia para su transformación y renovación continua	Utilizar la memoria/experiencia como palanca para ampliar la adquisición de conocimiento. Evitar las rutinas organizativas que conduzcan a las «trampas de las competencias»

FUENTE: SNELL, YOUNDT, WRIGHT (1996).

A partir de este marco, se analizarán las principales implicaciones para la gestión de los recursos humanos (SNELL, YOUNDT, WRIGHT, 1996).

### 3.4.2. Creación de conocimiento.

El proceso de aprendizaje organizativo comienza con el desarrollo de nuevas ideas. Sin embargo, estas ideas nuevas raramente surgen completamente formadas a partir de los miembros de la empresa. Más bien la creación de conocimiento es un proceso dependiente de las acciones y que precisa experiencia, experimentación y reflexión (NONAKA, 1991; SENGE, 1990). Esta idea se muestra especialmente en la distinción entre aprendizaje *de bucle sencillo* y aprendizaje *de doble bucle* (ARGYRIS, 1978).

El aprendizaje de bucle sencillo es el proceso de comparar las consecuencias de las acciones organizativas con los resultados deseados (estrategias, objetivos, etc.) y entonces modificar el comportamiento si existen desviaciones. En definitiva, el aprendizaje de bucle sencillo es un proceso incremental de acción y reflexión que se centra en la mejora continua del sistema existente.

El aprendizaje de doble bucle, por su parte, representa un proceso más generativo que se extiende más allá de la detección y corrección de errores. Implica examinar las acciones y los resultados así como los supuestos sobre los que se apoya la relación acción-resultados. En síntesis, el aprendizaje de doble bucle permite que los miembros de la empresa comprendan el funcionamiento de sus sistemas y que además realicen cambios fundamentales, es decir, crear de nuevo el sistema (ARGYRIS y SCHON, 1978; SENGE, 1990). En este sentido, LEVITT y MARCH (1988) señalan que sin un análisis detallado de los supuestos subyacentes y sistemas, las organizaciones pueden ser víctimas de las «trampas de la competencia», es decir, procedimientos institucionalizados que son inferiores pero que, sin embargo, conducen a una ventaja competitiva sostenida.

A continuación se analizará la relación entre la creación de conocimiento, la ventaja competitiva sostenible y la gestión estratégica de recursos humanos.

Ciertos autores, como DIERICKX y COOL (1989) y PETERAF (1993) sugieren que el aprendizaje organizativo se caracteriza por ser raro, inimitable e imperfectamente móvil, puesto que posee una fuerte dimensión tácita, es socialmente complejo y dependiente de la trayectoria o senda organizativa. Por su parte, SNELL, YOUNDT y WRIGHT (1996) sostienen que la creación de conocimiento debería relacionarse con la creación de valor bien a través del incremento de beneficios para los clientes, bien disminuyendo los costes asociados o a través de ambos. En este sentido, tanto el aprendizaje de bucle sencillo como el aprendizaje de doble bucle pueden contribuir a la creación de valor. Sin embargo, el aprendizaje de bucle sencillo conduce a mejoras incrementales mientras que el aprendizaje de doble bucle es más probable que genere cambios innovadores.

El aprendizaje de doble bucle sugiere un enfoque muy diferente de gestión de recursos humanos. Los modelos tradicionales de gestión de recursos humanos se han centrado quizás en exceso en la prevención, detección y corrección de errores, considerando el sistema como dado y buscando maximizar la productividad (SNELL, 1992). No obstante, autores como HREBINIAK (1978) han considerado que los sistemas que toleran errores son vitales para la creación de conocimiento. En este sentido, SNELL, YOUNDT y WRIGHT (1996) sugieren que «en vez de centrarse en los errores por sí mismos, los fallos deberían considerarse como uno de los costes del capital humano» (pág. 71). Por

ello se debería analizar el valor de las ganancias y éxitos a corto plazo frente a las ventajas a largo plazo derivadas del aprendizaje. Como indica CANGELOSI y DILL (1965) «el fracaso... conduce al cambio. Las consecuencias del éxito... están menos claras» (pág. 196).

Se debe estudiar cómo los sistemas de gestión de recursos humanos contribuyen a la creación de conocimiento organizativo que satisface todos los criterios para convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenida. Los mercados laborales heterogéneos se pueden explotar con el fin de atraer y seleccionar individuos que posean aptitudes cognitivas relevantes (SNOW y SNELL, 1993; WRIGHT *et al.*, 1994). Además, se debería analizar cómo los mercados laborales internos contribuyen al desarrollo de activos específicos a la organización (WILLIAMSON, 1975) y cómo los equipos funcionales e interorganizativos se pueden utilizar para la creación de conocimiento socialmente complejo y ambiguo. Estas características dificultan que los competidores determinen qué personas concretas son responsables de la creación de la ventaja competitiva.

Por otro lado, SNELL, YOUNDT y WRIGHT (1996) sostienen que, si bien el capital humano específico a la empresa podría no ser transferible de una organización a otra, las empresas competidoras podrían apropiarse del conocimiento en determinadas situaciones. Esta situación pone de manifiesto la facilidad con que los competidores pueden apropiarse del conocimiento explícito. Por esta razón, es preciso examinar las ventajas derivadas de los procesos de creación de conocimiento que poseen un fuerte componente tácito. En este sentido, se podría examinar el empleo de períodos sabáticos y proyectos de demostración que permitan la experimentación (GARVIN, 1993) o las rotaciones de puestos (NONAKA, 1991), entre otros.

Por último, es preciso abordar el tema de la sustituibilidad de los recursos humanos. El aprendizaje organizativo podría ser un modo básico de evitar la decadencia del conocimiento o la obsolescencia de las habilidades frente las rápidas innovaciones tecnológicas. En este sentido, el conocimiento existente se podría utilizar para crear nuevo conocimiento o cambiar completamente el paradigma actual y así sostener la ventaja competitiva (SNELL, YOUNDT y WRIGHT, 1996).

### 3.4.3. *Transferencia de conocimiento.*

La creación de conocimiento constituye la esencia del aprendizaje organizativo mientras que la transferencia de este conocimiento entre los individuos, grupos y organizaciones es una actividad vital para la adaptación organizativa (HEDLUND, 1994). La transferencia de conocimiento es clave para la construcción de capacidades competitivas. En este sentido, PRAHALAD y HAMEL (1990) definen las competencias esenciales como «el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología».

Por otro lado, la transferencia de conocimiento permite la creación de activos especializados (TEECE, 1986), lo cual tiende a limitar su movilidad y la imitación por parte de empresas competidoras. Además, esta transferencia depende de procesos caracterizados por su complejidad social y su ambigüedad causal (REED y DEFILLIPPI, 1990), cuya senda es difícil de replicar en otro contexto (LIPPMAN y RUMELT, 1982).

Por tanto, en el contexto de la gestión estratégica de recursos humanos es preciso prestar una mayor atención a la cuestión de cómo los sistemas de gestión de recursos humanos facilitan la transferencia de conocimiento. Por ejemplo, los equipos multifuncionales y el empleo de compañeros instructores y mentores constituyen procesos de transferencia de conocimiento con un fuerte componente tácito, más difícil de imitar o apropiar por los competidores (SNELL, YOUNDT y WRIGHT, 1996).

Otra área de interés para la gestión estratégica de recursos humanos se refiere al modo en que los procesos de transferencia de conocimiento contribuyen a reforzar la configuración de capacidades de la organización. Así, los programas de recursos humanos que estimulan y recompensan el intercambio de información, proporcionan libertad de acceso a la información y emplean las rotaciones de puestos pueden estimular el diálogo dentro y entre los distintos niveles de la organización (GARVIN, 1993). Por otro lado, algunas políticas podrían desalentar el intercambio de información obstaculizando de este modo los esfuerzos para facilitar la transferencia de conocimiento (SNELL, YOUNDT y WRIGHT, 1996). Por ejemplo, los sistemas de retribución competitivos, basados en el desempeño individual, pueden limitar la cooperación y el intercambio de información.

Por último, es preciso examinar específicamente cómo los departamentos de recursos humanos desempeñan un papel puente entre las distintas unidades, de modo que estos departamentos se conviertan en el nodo central para la transferencia y distribución de conocimiento tanto dentro como fuera de los límites de la organización (DIXON, 1992).

#### 3.4.4. Institucionalización de conocimiento.

Es importante destacar también la importancia de la organización para institucionalización de conocimiento en la organización (CROSSAN *et al.*, 1999; QUINN, 1992). Muchos autores reconocen que, en cierta medida, las organizaciones poseen memoria, es decir, información histórica almacenada a la que se accede para tomar decisiones actuales. En este sentido, DAFT y WEICK (1984) sostienen que «los individuos vienen y van, pero las organizaciones preservan el conocimiento, los comportamientos, los mapas mentales, las normas y los valores a lo largo del tiempo» (pág. 285). Así WALSH y UNGSON (1991) diferencian cinco «depósitos de almacenamiento» diferentes donde puede residir la memoria organizativa: los individuos, la cultura, las transformaciones, la estructura (diseño organizativo) y la ecología (estructura física, sistemas de información).

La memoria organizativa desempeña un papel que puede tanto potenciar como obstaculizar el proceso de aprendizaje organizativo. Por un lado, la memoria organizativa puede prevenir que las organizaciones repitan errores una y otra vez (GARVIN, 1993). Además el conocimiento institucionalizado se puede utilizar en nuevas situaciones para facilitar el aprendizaje.

El conocimiento institucionalizado puede proporcionar valor a una organización de diferentes modos. En primer lugar, el efecto aprendizaje podría funcionar como una barrera a la entrada y a la movilidad para los competidores. Por otro lado, el conocimiento institucionalizado también podría incrementar el valor del cliente cuando está presente en los sistemas, tecnologías, software,

manuales y productos de la empresa (STEWART, 1996). De este modo, el conocimiento trasciende a los propios recursos humanos y se manifiesta en recursos físicos de la organización. No obstante, esta forma de conocimiento institucionalizado podría ser observable, y por tanto, replicable por las empresas competidoras. Sin embargo, por su propia naturaleza, gran parte del conocimiento institucionalizado tiende a revestir ciertas características como especificidad<sup>9</sup> a la empresa, complejidad social y ambigüedad causal. Además, el conocimiento también es dependiente de la senda organizativa. En particular, el conocimiento nuevo generalmente se construye a partir de niveles previos de aprendizaje que están almacenados en mitos, historias, estructuras, procesos y políticas de la organización, dificultando así su imitación, puesto que este conocimiento pierde gran parte de su significado y relevancia cuando se desconecta de su contexto histórico específico.

Sin embargo, a pesar de estos efectos positivos de la memoria organizativa, ésta podría representar un obstáculo para el desaprendizaje, un componente vital para el aprendizaje organizativo. En este sentido, HEDBERG (1981) señala que «comprender implica tanto aprender nuevo conocimiento como deshacerse del conocimiento obsoleto y erróneo. La actividad de deshacerse del aprendizaje –desaprendizaje– es una parte tan importante de la comprensión como el aprendizaje de nuevo conocimiento. De hecho, parece como si el desaprendizaje lento fuese una debilidad crítica de muchas organizaciones» (pág. 3).

En el contexto de la gestión estratégica de recursos humanos, se debería analizar cómo las prácticas de gestión de recursos humanos pueden alinearse con determinadas estrategias de conocimiento con el objetivo de lograr una ventaja competitiva a largo plazo.

#### 4. ALINEACIÓN DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON ESTRATEGIAS DE CONOCIMIENTO

##### 4.1. Introducción.

Como se indicó anteriormente, cada estrategia de conocimiento está relacionada con un conjunto específico de capacidades esenciales, las cuales, a su vez, dependen de un conjunto concreto de prácticas de recursos humanos. Por ello, es conveniente estudiar *qué capacidades esenciales y prácticas de gestión de recursos humanos son necesarias para determinadas estrategias de conocimiento*.

En concreto, se analizarán las variables más relevantes de gestión de recursos humanos –1) reclutamiento y selección, 2) formación y desarrollo, 3) evaluación y *feedback*, 4) compensación, y 5) diseño del puesto–, en relación con el desarrollo de dos tipos de estrategias específicas de conocimiento: la *estrategia exploradora* y la *estrategia explotadora* de conocimiento.

<sup>9</sup> En particular para el conocimiento que reside en la cultura y las estructuras, la memoria organizativa tiende a adoptar la forma de activos coespecializados (TEECE, 1986).

El **cuadro 1**, propuesto por BIERLY y DALY (2002), resume las principales relaciones entre estas variables (estrategia de conocimiento-capacidades esenciales-prácticas de gestión de recursos humanos).

**CUADRO 1. ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CONOCIMIENTO CON PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Estrategia de conocimiento	Capacidades esenciales	Prácticas esenciales de gestión de recursos humanos
<b>Exploradora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad, innovación, asunción de riesgo, experimentación, áreas de conocimiento profundo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Selección y reclutamiento:</b> Reclutamiento de nuevo conocimiento y tecnología, contratación externa moderada, maximización del encaje cultura-persona</li> <li>• <b>Formación/desarrollo:</b> Incremento de áreas de habilidades especializadas, fomento de la experimentación individual, elevada socialización en cuanto a la intención organizativa y circuitos duales de carrera (técnica y de gestión)</li> <li>• <b>Gestión de resultados:</b> evaluación orientada a resultados, objetivos y <i>feedback</i> individualizados</li> <li>• <b>Compensación:</b> vinculación de la motivación individual con los resultados de grupo y la rentabilidad de la empresa, paquetes de compensación personalizados y beneficios de estilo de vida</li> <li>• <b>Diseño de puestos:</b> definición del puesto, nivel elevado de reto y autonomía, equipos interfuncionales y programación laboral alternativa</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Selección y reclutamiento:</b> contratación interna</li> <li>• <b>Formación/desarrollo:</b> formación en el propio puesto de trabajo, formación formal continua en nuevas tecnologías, formación de equipos, formación en liderazgo, habilidades interpersonales y formación diversa</li> <li>• <b>Gestión de resultados:</b> combinación de evaluación basada en resultados a corto plazo y comportamiento, <i>feedback</i> frecuente sobre resultados, establecimiento participativo de objetivos, equilibrio entre objetivos individuales y de grupo</li> <li>• <b>Compensación:</b> retribución en función de resultados, incentivos en función de los resultados individuales y de grupo, compensación por la participación de los empleados</li> <li>• <b>Diseño de puestos:</b> equipos autogestionados de trabajo</li> </ul>

FUENTE: BIERLY y DALY (2002: 285).

Las políticas de gestión de recursos humanos pueden apoyar el desarrollo e implementación de una estrategia de conocimiento particular. Comenzaremos analizando qué prácticas específicas de gestión de recursos humanos impulsan una estrategia exploradora de conocimiento.

## 4.2. Estrategia exploradora de conocimiento.

Las *prácticas de reclutamiento y selección* de personal deberían ir encaminadas hacia candidatos con nuevo conocimiento y dominio de las últimas tecnologías. Asimismo desde el departamento de recursos humanos se debería hacer hincapié en la identificación de potenciales empleados que se sientan cómodos con situaciones de experimentación así como con fracasos en la búsqueda del éxito. Para ello, los tests de personalidad y los ejercicios de solución de problemas son de gran importancia.

Las *prácticas de formación y desarrollo* guardan una relación con la estrategia de la empresa. En concreto, los trabajos de ORDÓÑEZ DE PABLOS (2001, 2003) y RAGHURAM y ARVEY (1994) muestran la existencia de una relación entre la adecuada formación de los empleados –tanto en términos de duración como tipo de formación (por ejemplo, incremento de áreas de conocimiento técnico, formación de una determinada cultura organizativa)– y la estrategia de la empresa. Por su parte, LEONARD-BARTON (1995) indica que el desarrollo de conocimiento radicalmente nuevo requiere un entendimiento profundo de un área de conocimiento específica. Por este motivo, las prácticas de formación deberían centrarse en incrementar el número de áreas de especialización de la empresa.

Las *prácticas de evaluación y feedback* que buscan apoyar una estrategia exploradora de conocimiento no deben centrarse en cómo se han logrado determinados resultados sino qué resultados se ha conseguido, es decir, deben estar orientadas a resultados. Este planteamiento implica que la empresa no sólo espera sino que acepta como algo natural ciertas situaciones de experimentación que no conducen al éxito, y por tanto, se mitiga el miedo a la asunción de riesgos por parte de los empleados. Por último, GUPTA y SINGHAL (1991) han realizado un estudio que pone de manifiesto que las organizaciones que valoran significativamente la creatividad y la innovación deben desarrollar sistemas de evaluación que relacionen claramente la innovación individual con los resultados del grupo y los resultados organizativos.

Las *prácticas de compensación* diseñadas para apoyar el desarrollo de una estrategia exploradora de conocimiento deben centrarse en la atracción de recursos humanos más que en la asignación de éstos. Así la organización debe competir en el mercado para atraer y retener los mejores empleados y lograr su objetivo mediante una oferta atractiva de puestos de trabajo y paquetes de compensación adaptados a las necesidades y deseos de sus empleados. Esto sucede especialmente en áreas de alta tecnología.

Finalmente, el *diseño del puesto de trabajo* también puede contribuir al éxito de esta estrategia exploradora de conocimiento. En particular, una definición amplia del contenido del puesto –lo que permite mayor libertad de experimentación a los empleados así como usar sus conocimientos y habilidades de forma innovadora–, un elevado nivel de autonomía, el uso de programaciones alternativas de tareas así como los equipos interfuncionales –en palabras de LEONARD-BARTON (1995) estos equipos crean una «abrasión creativa»–, contribuyen a lograr este objetivo.



### 4.3. Estrategia explotadora de conocimiento.

Como ya se ha indicado anteriormente, el objetivo de la estrategia de conocimiento es utilizar el conocimiento ya existente en la empresa, lo cual representa la continua modificación y mejora de los procesos y productos con el fin de lograr una ventaja competitiva. Para ello, la participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa o *empowerment* se convierte en un factor fundamental.

Ciertas prácticas de gestión de recursos humanos, como la participación de los empleados en el establecimiento de objetivos, los incentivos y recompensas a las sugerencias y participación de los empleados, los equipos de trabajo autogestionados y la determinación por parte de los empleados de los contenidos y métodos de formación, entre otros elementos, son consecuencia de la cada vez mayor descentralización de la toma de decisiones y la mayor participación de los empleados en ella. A continuación veremos cómo las prácticas de gestión de recursos humanos facilitan el logro de este objetivo.

Si las prácticas de recursos humanos se diseñan de forma adecuada, éstas pueden apoyar el desarrollo efectivo de la estrategia explotadora de conocimiento. En esta línea, la *política de selección y contratación* debe centrarse principalmente en el reclutamiento interno, capitalizando de este modo los conocimientos desarrollados en la propia empresa por los empleados, y utilizando las redes existentes entre empleados de diferentes departamentos para compartir y transferir conocimiento de forma intraorganizativa.

La *política de formación y desarrollo* debe ocuparse de facilitar formación continua en nuevas tecnologías con el fin de mantener la base de conocimiento de la organización al tanto de los cambios producidos en el mercado.

Por su parte, las *prácticas de evaluación y feedback* deberían evaluar el comportamiento y los resultados a corto plazo de los empleados. Aquí mediante la estandarización y posteriormente la enseñanza de innovaciones de nuevos productos o procesos, las organizaciones pueden modificar rápidamente sus conocimientos, realizar pequeñas variaciones en los procesos y productos, para adaptarse a las necesidades de los clientes. En esta estrategia el aspecto fundamental es cómo se logran los resultados.

Asimismo dado que uno de los ejes fundamentales de la estrategia explotadora de conocimiento es el empleo de equipos de trabajo, las *prácticas de evaluación* deben considerar tanto los objetivos individuales como de grupo para maximizar estos objetivos respectivamente. Con este fin, el establecimiento de incentivos a resultados y participación, tanto individuales como de grupo, constituye una herramienta adecuada para el logro de dichos objetivos.

Finalmente, el uso de equipos y formación interfuncional es un aspecto clave de las *prácticas de diseño del puesto de trabajo*. Estas prácticas contribuyen a que los empleados conozcan cómo sus innovaciones y sugerencias influyen en los restantes miembros del equipo al tiempo que facilitan la compartición de conocimiento entre las diferentes áreas funcionales de la organización.



## CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La literatura de gestión de recursos humanos muestra cómo determinadas prácticas o conjuntos de prácticas de gestión de recursos humanos contribuyen a la formación y sostenimiento de una ventaja competitiva para la empresa. Sin embargo, además de esta *relación causal directa*, la *gestión de recursos humanos* también puede influir *indirectamente* en la creación de una ventaja competitiva a través de la estrategia de conocimiento de la empresa.

En este trabajo hemos analizado esta relación indirecta, dado que se trata de un aspecto escasamente estudiado en la literatura, pero de gran importancia para la competitividad de la empresa. Así el objetivo de este trabajo ha sido estudiar cómo las prácticas de gestión de recursos humanos pueden alinearse con las estrategias de gestión del conocimiento para crear una base de conocimiento que sea fuente de ventaja competitiva sostenida. A continuación se sintetizan las principales conclusiones derivadas del trabajo así como sus implicaciones para la gestión empresarial.

Diversos estudios ponen de relieve la importancia de disponer de prácticas de gestión de recursos humanos que apoyen la estrategia empresarial (SCHULER y JACKSON, 1987; SNELL, 1992). Asimismo, algunos autores, como LADO y WILSON (1994) han considerado las aportaciones de la teoría de recursos humanos y la perspectiva de la empresa basada en el conocimiento para explicar cómo los sistemas de gestión de recursos humanos pueden contribuir al desarrollo y utilización de determinadas competencias organizativas o bien a su inhibición. Sin embargo, una extensa revisión de la literatura pone de manifiesto la ausencia de trabajos que analicen cómo las prácticas de gestión de recursos humanos pueden alinearse y apoyar una determinada estrategia de conocimiento con el fin de desarrollar una base de conocimiento estratégico que sea una fuente de ventaja competitiva a largo plazo para la empresa.

Sin duda, hoy en día la base de conocimiento organizativo representa uno de los recursos más estratégicos de la empresa en el entorno competitivo actual, caracterizado por altos niveles de dinamismo y complejidad. Un componente fundamental de esta base de conocimiento es el capital humano<sup>10</sup>, es decir, el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y competencias de los empleados de la empresa. Por esta razón, cuando la empresa diseña su estrategia de conocimiento debe ser consciente del papel crítico que desempeñan los empleados, y por tanto, desarrollar simultáneamente prácticas de gestión de recursos humanos que apoyen y fortalezcan a la estrategia de conocimiento.

En este trabajo, hemos seleccionado para su análisis dos estrategias de conocimiento totalmente opuestas –una estrategia exploradora y una estrategia explotadora– y analizamos qué conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos es conveniente implantar para contribuir al éxito de la estrategia de conocimiento de la empresa. De forma sucinta expondremos las principales características de estas estrategias. Por un lado, una *estrategia exploradora de conocimiento* combina elevados niveles de aprendizaje interno y aprendizaje externo, aprendizaje radical y aprendizaje incremental –con preferencia hacia el aprendizaje radical–. Además se caracteriza por una elevada velocidad de aprendizaje al tiem-

<sup>10</sup> Los otros componentes de la base de conocimiento de la empresa son el capital relacional y el capital estructural (BUENO, 1999, 2000; EDVINSSON y MALONE, 1997; ORDÓÑEZ DE PABLOS, 2001, 2003).

po que poseen una base de conocimiento organizativo amplia. Por otro lado, una *estrategia explotadora de conocimiento* muestra por presentar niveles bajos de aprendizaje interno al tiempo que su inversión en aprendizaje externo es elevada. Además se centra en el aprendizaje de tipo incremental más que en aprendizaje radical. Por último, las empresas que siguen esta estrategia desarrollan una base de conocimiento muy amplia, fruto de la explotación de diversos tipos de conocimiento.

Si bien estas estrategias de conocimiento contribuyen al desarrollo o deterioro de la base de conocimiento organizativo según cuál sea su grado de acierto en la selección de sus componentes, no podemos olvidar que la base de conocimiento también se ve influida por las prácticas de gestión de recursos humanos. Si estas prácticas no son congruentes con la estrategia de conocimiento elegida por la empresa, entonces es probable que la base de conocimiento permanezca igual que estaba o incluso sufra una erosión. A través de las prácticas de reclutamiento y selección, formación, evaluación y recompensa así como el diseño del puesto de trabajo, la empresa puede influir indirectamente en el desarrollo de una base de conocimiento que sea estratégica, y por tanto, fuente de competitividad para la empresa, tal y como se analizó en el cuarto apartado del trabajo.

Para el primer tipo de estrategia de conocimiento –estrategia exploradora de conocimiento–, resulta clave la potenciación de capacidades críticas como la creatividad, la experimentación, la innovación y el desarrollo de áreas profundas de conocimiento. En este sentido, ciertas prácticas específicas de gestión de recursos humanos contribuyen a la creación y desarrollo de estas capacidades: reclutamiento de personas con conocimientos nuevos, buen encaje entre los nuevos empleados y la cultura organizativa, una moderada contratación externa, empleo de equipos interfuncionales, discrecionalidad en el puesto de trabajo, fomento de la experimentación individual, intensificación de la especialización de habilidades, sistemas de compensación personalizados <sup>11</sup>, *feedback* individualizado y evaluación orientada a resultados, entre otras.

Para el segundo tipo de estrategia –estrategia explotadora de conocimiento– las capacidades esenciales son las siguientes: flexibilidad, participación del empleado, mejora continua, y transferencia e integración de conocimiento tácito. Para desarrollar estas capacidades y reforzar la estrategia de conocimiento, ciertas prácticas específicas de gestión de recursos humanos desempeñan un papel muy importante. Entre otras, destacan las siguientes: selección interna de personal, formación en el puesto de trabajo, formación continua en nuevas tecnologías, formación en materia de liderazgo, desarrollo de habilidades interpersonales, combinación de evaluación basada en el comportamiento y evaluación basada en resultados a corto plazo, *feedback* regular sobre el rendimiento, equilibrio entre objetivos individuales y objetivos del equipo, retribución en función del rendimiento, incentivos al trabajo individual y en grupo, incentivos a la participación por parte de empleados, y desarrollo de equipos de trabajo autogestionados.

En síntesis, por una parte, las empresas deben tener un conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos que sean consistentes entre sí, apoyando los mismos objetivos organizativos. Por otra parte, las empresas deben tener una estrategia de conocimiento claramente definida a partir de

<sup>11</sup> «*Customized compensation packages*».

la estrategia histórica de conocimiento, la base actual de conocimiento, otros recursos estratégicos y las características del sector donde opera la empresa. Y al mismo tiempo, estas prácticas de gestión de recursos humanos y la estrategia de conocimiento seleccionada deben lograr un *encaje o ajuste estratégico*<sup>12</sup> entre sí con el fin de lograr una *ventaja competitiva sostenida* para la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALCHAIN, A. A. y DEMSETZ, H. (1972): «Production, information costs, and economic organization», *American Economic Review*, 62: 777-795.
- ANDREWS, K. (1971): *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow-Jones Irwin.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. A. (1978): *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- BARNEY, J. B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BARNEY, J. B. (1992): «Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis», en P. SHRIVASTAVA, A. HUFF y J. DUTTON (Eds.): *Advances in strategic management*, Vol. 8: 39-61.
- 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, G. S. (1964): *Human capital*, New York: Columbia University Press.
- BIERLY, P. y CHAKRABARTY, A. (1996): «Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry», *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue).
- BIERLY, P. y DALY, P. (2002): «Aligning human resource management practices and knowledge strategies: a theoretical framework», en C.W. CHOO y N. BONTIS (2002): *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press.
- BONACHE, J. y CABRERA, A. (2002): *Dirección estratégica de personas*. Prentice Hall.
- BONTIS, N., CROSSAN, M. y HULLAND, J. (2002): «Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows», *Journal of Management Studies*, 39:4, págs. 437-469.

<sup>12</sup> Término que en el mundo anglosajón se conoce como «Strategic fit».

- BUENO CAMPOS, E. (1999): *Gestión del conocimiento y capital intelectual: Experiencias en España*, Comunidad de Madrid-IU Euroforum Escorial Madrid.
- BUENO, E. (2002): «Dirección estratégica basada en conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva», en MORCILLO, P. (2002): *Nuevas Claves para la Dirección Estratégica*, Ed. Ariel, Barcelona.
- CHESBROUGH, H. W., y TEECE, D. J. (1996): «Organizing for Innovation» *Harvard Business Review*, 74, 1, January-February, págs. 65-73.
- COHEN, W. M. y LEVINTHAL, D. A. (1990): «Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, N.º 1, págs. 128-152.
- CROSSAN, M., LANE, H., WHITE, R. y DJURFELDT, L. (1995): «Organizational learning: dimensions for a theory», *International Journal of Organizational Analysis*, 3, 4, 337-360.
- DAFT, R. L. y WEICK, K. E. (1984): «Toward a model of organizations as interpretation systems», *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989a): «Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, Vol. 35 (12), págs. 1.504-1.511.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989b): «Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage: Reply», *Management Science*, 35(12), págs. 1.512-1.513.
- DIXON, N. M. (1992): «Organizational learning: A review of the literature with implication for HRD professionals», *Human Resource Development Quarterly*, vol. 3(1), págs. 29-49.
- 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.
- GARVIN, D. A. (1993): «Building a learning organization», *Harvard Business Review*, July-August, págs. 78-91.
- GRANT, R. (1991): «A resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Journal*, Vol. 33, N.º 3, págs. 114-135.
- GRANT, R. (1996): «Toward a knowledge-based theory of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 17, (Winter special issue), págs. 109-122.
- GUPTA, A. y SINGHAL, A. (1993): «Managing human resources for innovation and creativity». *Research Technology Management*, vol. 36, N.º. 3: págs. 41-48.
- HEDBERG, B. (1981): «How organizations learn and unlearn», en P.C. NYSTROM y W.H. STARBUCK (eds.): *Handbook of organizational design*, New York: Oxford University Press, págs. 3-27.
- HEDLUND, G. (1994): «A model of knowledge management and the N-form corporation», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, págs. 73-90.

- 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.
- 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.
- ISAACS, W. H. (1993): «Dialogue, collective thinking, and organizational learning», *Organizational Dynamics*, 22, 2, 24-39.
- JACKSON, S. E., SCHULER, R. y RIVERO, J. C. (1989): «Organizational characteristics as predictors of personnel practices», *Personnel Psychology*, 42: 727-786.
- 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.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): «Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development», *Strategic Management Journal*, vol. 13, 8, págs. 111-125.
- LEONARD-BARTON, D. (1995): *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- LEVINTHAL, D. y MARCH, J. G. (1993): «The myopia of learning», *Strategic Management Journal*, 14 (Winter): 95-112.
- LEVITT, B. y MARCH, J. G. (1988): «Organizational learning», *Annual Review of Sociology*, vol. 14, págs. 319-340.
- LIPPMAN, S. y RUMELT, R. P. (1982): «Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition», *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, págs. 418-438.
- MACDUFFIE, J. P. (1995): «Human resources bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- MARCH, J. G. (1991): «Exploration and exploitation in organizational learning», *Organization Science*, Vol. 2, N.º 1, February.
- 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.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2003): «Indicadores de capital humano en empresas pioneras en medición de recursos intangibles: un estudio de casos». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF. Número 249. Diciembre. N.º 62/2003. págs. 259-280.
- PETERAF, M. A. (1993): «The cornerstone of competitive advantage: A resource based-view», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pág. 179-191.
- POLANYI, M. (1958): *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Routledge and Kegan Paul, London.

- POLANYI, M. (1966): *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Day.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive advantage*. The Free Press, New York.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, Vol. 68, Mayo-Junio, págs.79-91.
- QUINN, J. B. (1992a): *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: Free Press.
- QUINN, J. B. (1992b): «The intelligent enterprise: A new paradigm», *Academy of Management Executive*, 6 (4): 48-63.
- REED, R. y DEFILLIPPI, R. (1990): «Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage», *Academy of Management Review*, Vol. 15 (1), págs. 88-102.
- SCHULER, R. S. (1992): «Strategic human resource management: Linking people with the strategic needs of the business», *Organizational Dynamics*, Vol. 21, N.º1, págs.18-32.
- SCHULER, R. S. y JACKSON, S. E. (1987a): «Linking competitive strategies with human resource management practices», *Academy of Management Executive*, 1: 207-219.
- SCHULER, R. S. y JACKSON, S. E. (1987b): «Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices», *Human Resource Planning*, vol. 10 (3), págs. 125-141.
- SCHULER, R. S. y JACKSON, S. E. (1989): «Determinants of human resource management priorities and implications for industrial relations», *Journal of Management*, Vol. 15, N.º 1, págs. 89-99.
- SCHULER, R. S. y JACKSON, S. E. (1999): *Strategic Human Resource Management*. Blackwell Publishers Ltd.
- SCHULER, R. S. y MACMILLAN, I. (1984): «Gaining competitive advantage through human resource practices», *Human Resource Management*, 23, 241-256.
- SENGE, P. M. (1990a): *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York, NY: Doubleday Currency.
- SENGE, P. M. (1990b): «The leader's work: Building the learning organization», *Sloan Management Review*, 32 (1), 7-23.
- SNELL, S. A. (1992): «Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information», *Academy of Management Journal*, 35, 292-327.
- 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.
- SNOW, C. C. y HREBINIAK, L. G. (1980): «Strategy, distinctive competence and organizational performance», *Administrative Science Quarterly*, 25, 317-335.

- SNOW, C. C. y SNELL, S. A. (1993): «Staffing as strategy», en N. SCHMITT y W. C. BORMAN (Eds.): *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, págs. 448-478.
- SPENDER, J. C. (1996a): «Making knowledge the basic of a dynamic theory of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 17, págs. 45-62.
- SPENDER, J. C. (1996b): «Making knowledge, collective practice and Penrose rents», *International Business Review*, Vol. 3, pág. 4.
- STEWART, T. A. (1996): «The invisible key to success», *Fortune*, August 5.
- TEECE, D. J. (1986): «Firm boundaries, technological innovation and strategic management», en L.G. THOMAS (Eds.): *The economics of strategic planning*, Lexington, MA, págs. 187-199.
- ULRICH, D. (1991): «Using human resources for competitive advantage», en R. H. KILMANN, I. KILMANN y associates (Eds): *Making organizations competitive: Enhancing networks and relationships across traditional boundaries*, Jossey-Bass Publishers, págs. 129-155.
- ULRICH, D. y LAKE, D. (1991): «Organizational capability: Creating competitive advantage», *Academy of Management Executive*, 5 (1), 77-92.
- VENTURA VICTORIA, J. (1996): *Análisis dinámico de la estrategia empresarial*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- VENTURA VICTORIA, J. y ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (Coord.) (2003): *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: Nuevos desafíos para la empresa*, Editorial AENOR.
- WALSH, J. P. y UNGSON, G. R. (1991): «Organizational memory», *Academy of Management Review*, Vol. 16, págs. 57-91.
- WEICK, K. E. (1979): *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- WEICK, K. E. y ROBERTS, K. H. (1993): «Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks», *Administrative Science Quarterly*, 38 357-381.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- WRIGHT, P. M. y MCMAHAN, G. C. (1992): «Theoretical perspectives for strategic human resource management», *Journal of Management*, Vol. 18, N.º 2, págs. 295-320.
- WRIGHT, P. M. y SNELL, S. A. (1991): «Toward an integrative view of strategic human resource management», *Human Resources Management Review*, Vol. 1 (3), págs. 203-225.

- 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*, vol. 23 (4), págs. 756-772.
- WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. y MCWILLIAMS, A. (1994): «Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective», *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-326.
- ZAHRA, S. A. y GEORGE, G. (2002): «Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension», *Academy of Management Review*, Vol. 27, N.º 2, págs. 185-209.