

## *Artículo*

---

### **Gestión del conocimiento en el contexto de las fusiones y adquisiciones (Cómo pueden evitar las empresas destruir su valor por la mala gestión del capital de conocimiento)**

---

### **Knowledge management in the context of mergers and acquisitions (How firms can avoid destroying value through mismangement of knowledge assets)**

**ANDREW MAYO<sup>1</sup>**  
London Business School

---

#### **RESUMEN**

La mayor parte del valor de una empresa podría expresarse mejor en función de su activo intangible, por el cual hay que pagar una prima importante con ocasión de fusiones o compras. Más de la mitad de tales operaciones no alcanzan sus objetivos por razones de disonancia cultural y otras deficiencias relacionadas con el capital intelectual. El conocimiento y la experiencia se encuentran en el centro del activo intangible y pueden adoptar tres formas distintas: explícitos, tácticos y relacionales. Una consideración fundamental en las fusiones y adquisiciones es comprender cuáles son las áreas de conocimiento decisivas para los objetivos estratégicos de la fusión y cuáles lo son para el proceso de añadir valor para los accionistas, lo que exige representar el mapa de los diferentes activos de la empresa objetivo, además de comprender los elementos culturales que sustentan, o no, la gestión eficiente del conocimiento. En cada una de las fases del proceso de fusión puede mejorarse la comprensión de lo anteriormente dicho para llevar a cabo la acción adecuada que salvaguarde el valioso activo de conocimiento adquirido.

---

<sup>1</sup> Miembro del Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo del Reino Unido. Miembro y Director de Planes de los Programas Internos del Centro de Desarrollo de Gestión de la London Business School.

## ABSTRACT

The majority part of a firm's value is more likely to be expressed in terms of its intangible assets, for which in a merger or an acquisition a significant premium is paid. More than half such ventures fail in their objectives, due to cultural dissonance and other losses associated with intellectual capital. Knowledge and experience lies at the heart of intangible assets, and may be seen in three different forms – explicit, tactical and relationship. An essential activity in mergers and acquisitions is to understand which specific areas of knowledge are critical to the strategic goals of the merger, and which are critical to the value adding process to stakeholders. This leads to mapping the different assets in the target firm, and also to understanding the cultural elements which support, or otherwise, effective knowledge management. At each stage in the merger process, understanding of the above can be enhanced, leading to appropriate action to safeguard the valuable knowledge assets acquired.

## PALABRAS CLAVE

Gestión del conocimiento, Fusiones, Adquisiciones

## KEY WORDS

Knowledge management, Mergers, Acquisitions

## 1. UN PROBLEMA MUY IMPORTANTE

En los días frenéticos previos a la reevaluación del valor de las empresas, éstas se vieron enormemente presionadas a crecer a un “ritmo de dos dígitos”. No es precisamente un objetivo fácil de lograr en muchos mercados por medio del crecimiento orgánico natural. Como es lógico, se pensaba que las adquisiciones eran la vía adecuada, de ahí su popularidad entre los equipos de alta dirección. En una sola operación pueden adquirirse aptitudes y

tecnologías nuevas y fundamentales, compartir activos y hacerlos más productivos además de ampliar con rapidez la gama de clientes. En una adquisición determinada se *obtiene* el valor (Haspelslagh y Jemison 1991) merced a la transacción, transfiriéndolo de una entidad económica a otra. Puede haber ocasión también a largo plazo de lograr una mayor *creación de valor* (Haspelslagh y Jemison 1991) mediante la sinergia procedente de las dos entidades que comparten activos y desarrollan un objetivo común.

Lo que se conoce comúnmente como “M&A” (fusiones y adquisiciones) comprende un abanico de opciones de propiedad. Una *fusión* consiste en la combinación aceptada de operaciones, en las que dos empresas acuerdan que podrán competir mejor juntas que cada una por su cuenta. Una *adquisición* puede ser hostil o pactada, pero exige la compra total o parcial de una organización por otra. Está de moda referirse a muchas de estas con el término blando de “fusión”, en particular cuando ambas partes son de un tamaño similar. Una *alianza* se produce normalmente entre organizaciones o partes de las mismas y se trata de un acuerdo de ayuda mutua en diversos aspectos como por ejemplo el desarrollo de productos o en determinados mercados. A medida que arraiga el concepto de “organización sin fronteras” más y más empresas tienden a agruparse debido a los beneficios que supone compartir el capital intelectual. Una *joint venture* es el vástago de dos o más empresas, dirigida a un mercado en el que cada una puede participar, pero conjuntamente pueden conseguir mayores logros.

Las empresas consultoras dan a conocer y analizan sistemáticamente la actividad en este campo. En 1999 se calculó que el valor total de los acuerdos comerciales fue de 3,3 billones de dólares, es decir el 30% de todo el rendimiento económico de la Unión Europea. Los asesores profesionales han amasado una gran fortuna gracias a ello, si bien son los únicos jugadores que tienen garantizadas las ganancias. Las estadísticas que se citan regularmente demuestran que más de la mitad no consigue alcanzar los objetivos comerciales que se proponen. Uno de los muchos estudios, realizados por KPMG en diciembre de 1999, declaraba que el 53% de los acuerdos comerciales *destruían* valor para los

accionistas. Podemos afirmar que el valor para otros inversores se ha perdido también por el camino. Según el Índice CSC tan sólo el 30% de las fusiones dejan a las empresas en una situación financiera más favorable que antes de la operación. J.P. Morgan llegó a la conclusión de que el 44% de las fusiones internacionales europeas no conseguían añadir valor alguno al cabo de tres años. Desde el punto de vista del aumento del valor para el accionista lo normal es que la rentabilidad se produzca a expensas de la “víctima”, raramente del comprador.

Las causas del fracaso tienen sus orígenes en las tradiciones de contabilidad empresarial dominantes, en gran medida superfluas, que se centran más en el activo físico y financiero (“tangible”) que en el intelectual (“intangibile”). A pesar de ello durante algún tiempo se ha dado el caso de que el precio pagado por una adquisición sea varias veces su valor contable neto. Este diferencial de valor ha sido descrito por muchos autores escandinavos como el “capital intelectual” de la empresa (Roos y Roos, 1997; Edvinsson y Malone, 1997; Sveiby, 1997). Se ha dado a conocer como “plusvalía” en el nuevo balance general y se amortiza como cualquier otro activo. Hay una lógica estrictamente limitada en ello, afirmándose que es la incapacidad de los asesores profesionales para comprender la importancia de estos activos “ocultos” lo que explica en gran parte el mencionado fracaso.

## 2. EL CAPITAL INTELECTUAL

El término “capital intelectual” se ha aplicado en muchos sentidos. Se le ha asociado tradicionalmente con la “propiedad intelectual” (Brooking 1996), activo de conocimiento explícito de valor real o

potencial. Entre ellos estaban las patentes y los inventos técnicos. En los últimos años el término se ha utilizado de una manera más amplia para describir el recurso humano de la organización, en concreto el de los “empleados del conocimiento”<sup>2</sup>.

En este artículo se adoptan las definiciones propuestas por Edvinsson y Malone (1997) y por otros autores. La manera más simple de describir el capital intelectual es en términos de la diferencia entre el valor de mercado de una empresa y el valor calculado neto de su activo físico y financiero. Resulta conveniente destacar que lo habitual es que la parte de valor atribuida al capital intelectual sea considerablemente *mayor* que el resto. Para la mayoría de las empresas, y en particular para aquellas organizaciones que dependen del conocimiento, el activo tangible tiene poca importancia relativa en el valor que perciben los inversores. La atención debería pues centrarse en la visualización, medición y gestión de lo intangible, lo que resulta difícil, dado que pocos de los llamados activos se ajustan a la definición de activo que utilizan los contables.

Puede descomponerse el capital intelectual en una serie de elementos:

a) Capital clientes (o relacional)

Se refiere a todo aquello que aporta valor a la organización *externamente*, como por ejemplo la fidelidad de los clientes, el valor de la marca, la reputación o las relaciones con la administración pública.

b) Capital estructural (o de la organización)

Comprende las patentes, metodologías, bases de datos de conocimiento, sistemas de instalaciones, valores culturales fuertes, etc.

c) Capital (o competencia) humano

Referido a las personas, su competencia, cómo se las dirige y cómo trabajan juntas.

El *conocimiento* impregna todos estos componentes. Se trata de un término demasiado general para que pueda ser útil, ya que tiene muchas subdivisiones cuyas diferencias son de una importancia extrema en momentos de turbulencia en la organización. Con el objetivo de operacionalizarlo, utilizaremos la siguiente tipología (Nonaka, 1994):

- Conocimiento *explícito*. Se refiere a aquel al que, al menos técnicamente, puede acceder sin limitación todo el mundo. Se encuentra fácilmente en archivos, bases de datos, redes internas, informes y otros tipos de documentación.

- Conocimiento *tácito*. Lo poseen personas concretas, sobre todo empleados y directivos con experiencia dilatada en la empresa, conocedores de su modo de funcionamiento. También se extiende al juicio y al criterio inherentes a la capacidad individual.

- Conocimiento *relacional*. El conocimiento de otras personas, tanto pertenecientes a la organización como ajenas, que redunda en interés mutuo.

<sup>2</sup> Para una mayor profundización y análisis tanto de aspectos teóricos como aplicados, véase Bukowitz y Petrash (1997), Cortada y Woods (1999), Davenport y Prusak (1998), Dixon (2000), Lank (1998), Mayo y Hadaway (1994), Nahapoet y Ghoshal (1998) y Scarborough y Carter (2000).

Puede considerarse a una empresa como un paquete de recursos tangibles e intangibles (Gupta y Roos 2001). Los recursos pueden añadir valor (equivalentes al “activo”) o restar valor (equivalentes al “pasivo”). La combinación de ambos paquetes debería servir para reforzar la suma de activos y eliminar en la medida posible el pasivo (las obligaciones), lo cual depende del grado de conocimiento que se tenga a cerca de lo que haya en el “paquete” (los indicios son que suele ser escaso). El interés, tanto en el periodo de diligencias como en periodo subsiguiente, se centra con demasiada frecuencia en lo tangible, prestando apenas atención a las poderosas fuerzas impulsoras de valor que hay en lo intangible.

### 3. EL SIGNIFICADO DE LA SINER-GIA

Muchas de las fusiones y adquisiciones, si no la mayoría, conllevan una “reestructuración” y “costes de sinergia”. Esta última es un término positivo, que alude a que cualquier combinación es más que sus partes constitutivas. El mundo financiero ha llegado a considerarlo como el “ahorro de costes” resultante, como se ve normalmente en la reducción del número total de personas. Casi nunca se diferencia en los costes de personal aquellos que corresponden a los “recursos humanos” implicados en una operación y aquellos que son inversiones que crean valor. Una de las diferencias entre activo tangible e intangible es que el primero se gestiona mejor si se tiene una mentalidad de “escasez” y el segundo desde una mentalidad de “abundancia”. El valor aumenta cuando se obtiene el máximo rendimiento partiendo de los menores recursos físicos o financieros. No obstante mientras más intangibles creadores de

valor (los resaltados anteriormente) tengamos mejor podremos añadir valor para los accionistas, en el presente y en el futuro. Aunque pueda esperarse que al fusionar empresas se reduzcan costes, no debería ser a costa de perder capital intelectual capaz de crear valor.

¿Qué sucede en la práctica? Si analizamos las tres categorías de capital intelectual mencionadas solemos encontrarnos con que el capital externo o relacional puede destruirse:

— Al eliminar el valor de la marca cuando cambiamos el nombre de acuerdo con el de la empresa compradora. En efecto, puede ocurrir que el comprador tenga características de marca más atractivas y la correspondiente reputación asociada. Pero si la razón es simplemente que la dirección quiere ser coherente y adoptar un enfoque de compañía única, puede alejar a los clientes y proveedores que profesen una lealtad específica hacia la marca adquirida.

— Al acabar con la lealtad de los clientes, dependientes de las relaciones, al reconvertir las actividades dirigidas a ellos, ya sea la venta o el servicio. Es lo más peligroso, pues llegar ahí ha podido costar años. Un ejemplo frecuente es la reconversión del servicio en centros de llamada, que puede ocurrir cuando se reestructura la empresa o en situaciones de fusión. Puede perderse tanto el conocimiento tácito como el relacional.

— De igual modo pueden malograrse las valiosas relaciones establecidas con los proveedores, la comunidad, instancias oficiales, alianzas y entidades inversoras, al trasladar o dejar fuera de la nueva empresa a las personas que se relacionaban con ellos.

El capital organizativo puede desaparecer:

— A causa de la incompatibilidad de los sistemas, que de una u otra forma hace que se pierdan datos, historia u otra documentación.

— Porque la metodología adaptada a los productos y servicios que se prestaban se ve desplazada por enfoques ajenos y desconocidos.

— Por la supresión de una cultura gracias a la cual las personas podían compartir las “mismas reglas de juego”, quizá la causa más habitual de desaparición del capital organizativo. A menudo se cita como causa de fracaso en las fusiones al conflicto entre culturas. Un clásico ejemplo es el de la cultura de “empresa grande” por oposición a la cultura de “empresa pequeña”: las personas trabajan a gusto en una u otra, pero difícilmente en ambas.

El capital humano reside en el núcleo de todo lo expuesto, teniendo como característica especial que puede tomar sus propias decisiones sobre su deseo de quedarse o de irse. Indemnizaciones atractivas ayudan a veces a irse a los empleados en interés de la reducción de costes. Pero con ellos se llevan las relaciones que han establecido, su conocimiento tácito y su contribución al valor de los accionistas. Es la conjunción de personas lo que mantiene y hace crecer a los otros tipos de capital. Los altos cargos pueden ser los primeros en irse, a pesar de que quizá conozcan el negocio mejor que nadie desde un punto de vista global, los principales clientes o los puntos fuertes y débiles de su empresa. Pueden llevarse con ellos subordinados leales, en especial cuando la compañía

adquirida tiene muchas personas con muchos años de servicio.

Laurence Capron (1999) estudió 250 fusiones para entender la sinergia y el refuerzo, comparando los motivos previos a la adquisición con el comportamiento posterior a la misma. Descubrió que la mayoría de los motivos se referían a las “sinergias producidas por los ingresos”, como la cuota de mercado, la ampliación de la oferta de productos, etc. En mucho menor medida se referían al logro de economías de escala, por su propio bien. Pero las cosas nunca suelen ajustarse a lo previsto. Resultó que las mayores ventajas tuvieron lugar en la ampliación de las líneas de productos y la cobertura de mercado; en los demás aspectos estudiados, tales como la rentabilidad, aproximadamente la mitad de las empresas presentaban un descenso o no había mejora alguna. Tenía interés un conjunto de datos referidos a la reconversión de algunos tipos de activos: era entre tres y cinco veces más probable que las reducciones afectasen a la base de activos de la empresa *objetivo* que a la de la empresa compradora. El estudio concluía que:

- *Habría que prestar más atención a la transferencia de competencias y a rentabilizar las sinergias procedentes de los ingresos.* Precipitarse a transmitir al mercado que algo está ocurriendo cuando se anuncia la reestructuración de *costes* no tiene por qué redundar en un mayor interés a largo plazo, a pesar de que al final muy probablemente se produzcan dichos ahorros.

- *La reconversión de activos mediante adquisición no necesariamente conlleva un ahorro de costes,* sobre todo cuando los activos reconvertidos son los de la empresa *objetivo*. Puede deberse a que el efecto de

esta operación no se entienda tan bien como cuando se trata del propio activo del comprador.

- *La reconversión abusiva del activo de la empresa objetivo puede perjudicar la innovación y el potencial de mercado de la empresa producto de la fusión.* Se debe en gran parte a la pérdida de personas clave. Capron se refiere a la adquisición por EEUU del *First Interstate Bank* de Wells Fargo en 1997. Wells decidió cerrar toda la red de oficinas del *First Interstate*, dejando fuera al 75% de los 500 altos cargos. Este banco había apostado por una “banca relacional” y al quedar tan gravemente afectadas dichas relaciones una parte considerable de la clientela se pasó a la competencia.

- *El ahorro de costes puede conseguirse transfiriendo competencias, en particular a la empresa objetivo, aunque también en ambas direcciones.* Consiste en el intercambio de “la práctica óptima” de cada uno, que a veces tan sólo significa “hágalo como yo, por favor”, lo que suele abocar a la pérdida de productividad y a una mayor confusión durante un tiempo.

- *Igualmente la innovación y el potencial mercado pueden y deben mejorarse por medio de la transferencia mutua.* Pero depende de muchas de las personas que tengan la clave de las competencias que queden en la nueva empresa. Como en el caso anterior la transferencia de competencias de la empresa objetivo a la compradora es la más difícil de lograr, *a pesar de que se haya pagado una prima considerable por ellas.*

De este modo podríamos describir el reto de una fusión, compra o alianza satisfactorias como:

- El logro de los objetivos estratégicos propuestos en el plan.

- El mantenimiento y aumento del valor que garantizan a los accionistas las empresas que acuerdan la operación (que Haspeslagh y Jemison, 1991, han denominado “*captura del valor*”).

- El incremento de su capacidad conjunta de crear valor futuro (lo que los mismos autores llaman “*creación de valor*”).

Para ello es preciso comprender realmente todos los elementos del capital intelectual. Aquel comprador que parta con esta comprensión tendrá una ventaja considerable; de otro modo es poco probable que consiga evaluar y administrar satisfactoriamente la empresa adquirida. La empresa compradora tiene que asegurarse que recorre cuatro pasos fundamentales:

- Poder unir cada objetivo estratégico de la nueva estructura con los elementos clave del capital intelectual que la fundamentan.

- Considerar uno a uno todos los accionistas, definir las áreas clave que *contribuyen al valor* y ver cuáles son las personas y equipos decisivos en dicha contribución.

- Poder representar sistemáticamente el *mapa* en el que se localice el activo intelectual (incluyendo el conocimiento) con un peso estratégico decisivo.

- Comparar y contrastar el *entorno de funcionamiento* de ambas empresas constitutivas, sus normas culturales, procesos, valores, contratos psicológicos, etc., así como descubrir zonas de potencial disonancia.

#### 4. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y EL ACTIVO DE CONOCIMIENTO QUE LOS FUNDAMENTA

El primer paso fundamental consiste en relacionar los objetivos estratégicos con los elementos que contribuyen al capital intelectual que influirán en aquellos, para poder comprender la naturaleza del activo de conocimiento subyacente, como puede apreciarse en la Tabla 1.

Un objetivo primordial podría ser aumentar el tamaño de la empresa y conseguir mayores ingresos al final de año. Si una adquisición sólo se propusiera este objetivo y la empresa adquirida operase en un mercado muy distinto al de la empresa compradora, el único cambio que se percibiría sería una ligera reconversión de la gestión de la oficina central. En cualquier caso, el análisis que sigue parte de la base de que las empresas que se fusionan tienen

Tabla 1  
Objetivos estratégicos y conocimiento de apoyo

<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Elementos que contribuyen al capital intelectual</i>	<i>Elementos de apoyo al conocimiento</i>
Aumento de la cuota global de mercado en un sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gama de productos y servicios.</li> <li>• Ampliación de la imagen de marca.</li> <li>• Ampliación de la base de clientes.</li> <li>• Contratos principales</li> <li>• Recursos de I+D</li> <li>• Producto de la red de distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificaciones y tecnologías de productos.</li> <li>• Datos de percepción de la marca</li> <li>• Registro de clientes; relaciones clave, bases de datos.</li> <li>• Datos sobre contratos; relaciones clave.</li> <li>• Competencia humana, patentes, tecnologías.</li> <li>• Contratos con distribuidores, relaciones clave.</li> </ul>
Adquisición de un conjunto determinado de capacidades o tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patentes y tecnologías</li> <li>• Sistemas y metodologías</li> <li>• Competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación</li> <li>• Documentación; empleados con experiencia en su diseño y utilización</li> <li>• Empleados concretos con gran competencia.</li> </ul>
Logro de presencia geográfica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación</li> <li>• Conocimiento local</li> <li>• Base de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepciones locales</li> <li>• Personal local</li> <li>• Datos de clientes, relaciones clave</li> </ul>
Reducción de ventas y costes de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de distribución</li> <li>• Sistemas de cadenas de distribución.</li> <li>• Competencia en publicidad.</li> <li>• Competencia y sistemas de correo electrónico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos con distribuidores, relaciones clave.</li> <li>• Sistemas y procesos; personal que los maneja.</li> <li>• Personal de mercadotecnia; relaciones con las agencias.</li> <li>• Sistemas y empleados que los diseñan y manejan.</li> </ul>
Logro de mayor descuento en las compras por el volumen de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos con proveedores.</li> <li>• Conocimiento sobre compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con compradores y proveedores.</li> <li>• Compradores</li> </ul>
Etc.		



ciertos intereses en común y un potencial solapamiento.

Un análisis tal debería llegar a formar parte del proceso de “diligencias obligadas”, y ser objeto habitual de las indagaciones e investigaciones que se realicen.

## 5. LAS ORGANIZACIONES COMO CONJUNTOS DE ACCIONISTAS

El segundo paso fundamental es analizar la empresa objetivo desde el punto de vista de sus propios accionistas. Las organizaciones no son entidades estancas definidas por el diagrama organizativo o por el conjunto visible de edificios y departamentos. Senge (1990), en su insuperable descripción de la organización inteligente, puso de relieve la importancia de lo que describía como la “quinta disciplina” (el *pensamiento sistémico*), apreciando la conectividad y sinergia de las distintas partes de la organización al funcionar conjuntamente.

Las organizaciones no sólo están conectadas internamente, sino que también lo están externamente a los diversos accionistas, quienes individualmente o en grupos mantienen un equilibrio relacional con la organización, es decir seguirán trabajando con la organización en tanto en cuanto sea satisfactorio el valor añadido, financiero o de otro tipo. Un cliente sigue siéndolo siempre que se dé una combinación de precio, servicio, calidad y reputación favorable a sus intereses. Las organizaciones eficientes se esfuerzan continuamente por mantener tal equilibrio. Las medidas que se toman en una parte de la organización pueden afectar a la relación con el accionista en otra, lo cual se considera habitualmente en el sentido del efecto que pueda ejercer la decisión de la oficina central sobre la actividad de

“primera línea”. Cualquier reestructuración, ya sea motivada internamente o debida a una conjunción de elementos, tiene repercusión sobre todo el sistema.

Los altos cargos se ven siempre tentados a hacer aquello que parece obrar en *su* interés a corto plazo, normalmente relacionado con el aumento anticipado de rentabilidad. Se cree que la causa primera del fracaso de muchas fusiones y adquisiciones reside en una visión tan miope sobre el logro del resultado deseado, sin tener en cuenta los factores impulsores del mismo (es decir, la satisfacción continuada de los accionistas).

Mayo (2001, pp. 226-230) describe el valor añadido *no financiero* para un tipo de accionistas potenciales. Lo relevante aquí es asegurar que se entienda la importancia de lo siguiente:

- Quiénes son los accionistas *fundamentales*, cuestión que va más allá de la distinción típica entre “empleados” y “clientes”, para distinguir entre personas o grupos concretos.
- Cuáles son para ellos los elementos fundamentales del valor añadido, que preservan su equilibrio específico con la empresa.
- En qué *activos de conocimiento* se basa la prestación de tal valor.
- Cómo puede aumentarse dicho valor añadido, o bien sustituirlo satisfactoriamente, consumada la fusión.

## 6. EL MAPA DE LOS ACTIVOS DE CONOCIMIENTO

Los dos primeros pasos del análisis

deberían haber informado a la empresa compradora sobre cuáles eran las áreas de conocimiento fundamentales para el éxito. El activo de conocimiento puede asumir diversas formas, ajustándose a los tres tipos aludidos anteriormente. Se cree que una parte fundamental del proceso de fusión debería ser realizar un inventario de los mismos y que un formato útil podría ser el concepto de *mapa*. Un mapa no sólo sitúa entidades sino que muestra las relaciones entre ellas.

- *Conocimiento explícito*

Abarca los sistemas que son decisivos para el funcionamiento de la empresa, bases de datos de información, datos sobre los clientes, propuestas y contratos, investigación de mercado sobre productos y marcas, datos tecnológicos y del servicio, patentes, etc. Una red interna altamente desarrollada puede incluir todo esto, además de resultados de experimentación, lecciones aprendidas en el proyecto, políticas y documentación habitual. Es improbable, no obstante, que todo el conocimiento crítico se encuentre en un único almacén o repositorio.

Hay que reconocer que debido a las sospechas e incertidumbres (de naturaleza muy humana) que se dan en el momento de la fusión o adquisición, es posible que no todo sea revelado al instante a los indiscretos compradores. Disponer en ese momento de alguien experimentado en gestión del conocimiento puede ser una gran ventaja.

- *Conocimiento tácito*

Es más fácil teóricamente encontrar personas que posean el conocimiento y la experiencia críticos, cuya pérdida sea

insustituible. Sería de gran ayuda que la empresa dispusiera ya de un buen inventario de capacidades humanas y experiencia acumulada, aunque tales empresas escaseen aún (gran parte de los datos personales se concentran en el trabajo que las personas se encuentran realizando en la actualidad).

- *Conocimiento relacional*

El activo de conocimiento que suele perderse del modo más irreflexivo está constituido por las relaciones clave, al no ser conscientes de su importancia. La observación de los accionistas puede ser de gran utilidad en este caso, pues sabemos qué relaciones constituyen parte del valor añadido que es importante para ellos. Sin duda aquí están *personas* concretas que conocemos, que pueden estar realizando sorprendentemente trabajos modestos.

Otro aspecto importante de este área es entender que hay “tribus” internas, grupos de personas de lealtades compartidas: si uno se va de la nueva organización hay un impulso natural a que otros le sigan. La tendencia de algunos compradores a “dejar que se vayan” los altos cargos de la empresa adquirida comporta importantes riesgos para las relaciones tanto externas como internas.

## **7. EL ENTORNO LABORAL, O CULTURA, CON REFERENCIA ESPECÍFICA A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Dos empresas que se unen pueden encontrar que cada una funciona de distinta manera; uno de los aspectos más críticos es de qué modo gestionan (o no) el conocimiento.

Rajan, Lank y Chapple (1999) analizaron la práctica de la gestión del conocimiento realizando entrevistas a empleados de 128 empresas, además de estudiar informes de otras 28. Más de la mitad de las empresas tenían una clara “visión del conocimiento” y una serie de iniciativas coordinadas. Los autores concluyeron que había tres niveles de cultura de conocimiento:

- *Sistemas y procesos formales*

- Las empresas competidoras de referencia (*benchmarking*).

- Habilitación de tecnología tal como recursos de grupo y motores de búsqueda.

- Gestión del desempeño, en el sentido de medidas equilibradas y recompensas en equipo.

- Procesos de intercambio entre personas, como las comunidades de práctica.

- *La promoción de los valores empresariales.*

- Una dirección clara, la utilización de modelos de comportamiento (*role modelling*), la tutorización (*coaching*), el aliento a la experimentación y a la transigencia con los errores, y la retroalimentación multilateral.

- Creación de modos comunes de pensar que se traduzcan en normas de comportamiento.

- Incorporación de conocimiento compartido en los grupos de competencias deseadas.

- Reconocimiento, reciprocidad (dar = recibir) y confianza.

- Lenguaje real antes que jerga.

- Confianza en que hay respuesta a “¿qué hay para mí?”.

Este estudio es uno de los muchos que destacan la importancia abrumadora de los comportamientos culturales con respecto a la tecnología, si bien es cierto que la capacidad para aprovechar las herramientas existentes aumenta claramente la posibilidad de manejar con eficacia el conocimiento.

Tiene que haber una comparación cultural minuciosa entre las empresas que se fusionan, en muchos aspectos. La Tabla 2 relaciona algunas de las cuestiones que necesitarían plantearse en el campo de la gestión del conocimiento.

Es preciso realizar dicho análisis en todas las partes que intervienen en una fusión. El objetivo no es sólo comprobar el grado de eficacia con el que se maneja el conocimiento sino también conocer las diferencias y las fuentes potenciales de conflicto.

## **8. LA APLICACIÓN DE LOS CUATRO PASOS FUNDAMENTALES DURANTE LAS FASES DEL PROCESO DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN.**

La puesta en práctica de las fusiones y adquisiciones sigue distintas pautas, aunque suelen distinguirse seis fases distintas:

- *Selección*

- *Negociación*

Tabla 2  
Lista de control de la “cultura del conocimiento”

Área cultural	Elementos a revisar
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay valores explícitos que impulsen específicamente la creación de conocimiento?</li> <li>• ¿Se entrena a los empleados en comportamientos de intercambio de conocimiento?</li> </ul>
Énfasis estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se considera la identificación y gestión exclusiva del activo de conocimiento parte importante de la planificación estratégica?</li> <li>• ¿Se considera que la gestión eficiente del conocimiento es un imperativo estratégico y una ventaja competitiva?</li> <li>• En ese caso ¿cómo se comunica? ¿Se comprende bien en toda la organización?</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se dedican recursos responsables a la gestión de conocimiento?</li> <li>• ¿Qué porcentaje del presupuesto de tecnología de la información se dedica al intercambio de conocimiento?</li> <li>• ¿Hay “paladines del conocimiento local” en toda la organización?</li> </ul>
Intercambio exterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida está extendido el intercambio exterior?</li> <li>• ¿Qué mecanismos hacen que exista? ¿En qué medida se utilizan?</li> <li>• ¿Les resulta fácil a los empleados conseguir la información que necesitan?</li> <li>• ¿Cuántas “comunidades de práctica” hay activas?</li> </ul>
Acceso al conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Creen los empleados que es fácil conseguir información necesaria?</li> <li>• ¿Con qué frecuencia y finalidad se utiliza la intranet?</li> <li>• ¿En qué medida les resulta fácil a los empleados dar con otros empleados que posean el conocimiento y experiencia que pudiera ayudarles?</li> </ul>
Búsqueda externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué atención se presta a la investigación del mercado, de los clientes y de la competencia?</li> <li>• ¿Cuánto esfuerzo se dedica a las empresas competidoras de referencia (<i>benchmarking</i>)?</li> </ul>
Reconocimiento y sanciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera se reconoce a los empleados su práctica del intercambio de conocimiento?</li> <li>• ¿Qué sanciones reciben por retener el conocimiento que deberían compartir con los demás?</li> </ul>
Gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hasta qué punto se formaliza la gestión del conocimiento en las etapas previas al proyecto, durante el mismo y con posterioridad?</li> <li>• ¿Pueden recurrirse con facilidad a las lecciones aprendidas de proyectos previos?</li> </ul>
Innovación, experimentación y generación de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué mecanismos estimulan activamente la experimentación y las ideas nuevas?</li> <li>• ¿Qué sucede cuando las cosas salen mal? ¿Hay sensación de “cultura de culpa”?</li> <li>• ¿Con qué frecuencia se dedican los empleados a impulsar ideas y procesos nuevos?</li> </ul>

- *Anuncio*
- *Diligencia obligada*
- *Integración*
- *Revisión*

#### **a) Primera fase: la selección**

La selección es cuestión de estrategia; anteriormente se han subrayado algunos objetivos estratégicos típicos.

En esta fase sólo podemos conocer lo que es de dominio público sobre la empresa objetivo, como información abundante sobre los altos cargos y su cultura. Mientras mayor sea la empresa y más elevado sea su perfil más fácilmente accesible será. Cuando *NatWest Bank* se convirtió en objeto de absorción en el Reino Unido en 1999, ya era de dominio público un enorme volumen de información, que había trascendido en estudios, artículos, ponencias y publicaciones.

En esta fase es frecuente encontrarse con abundante información de interés sobre el activo de conocimiento, como por ejemplo:

- ¿Qué se sabe de los altos cargos, de sus trayectorias profesionales (curriculum, experiencias creativas, intereses, cargos directivos, participación pública)?
- ¿Son algunos de ellos “socios fundadores”?
- En el caso de que el fundador o fundadora no esté ya en la empresa, ¿ha dejado su legado cultural y de estilo?
- ¿Cuántas sedes tiene la empresa? ¿Cuál es la composición internacional de su personal? ¿Qué sedes son las más importantes?

• ¿Qué se sabe sobre el número de empleados y el gasto dedicados a I+D?

• Si ya hay algún competidor, ¿qué opinión tienen *nuestros* vendedores sobre su actuación en el mercado?

• ¿Cómo se sitúan en los anuncios de empleo? ¿A qué tipo de personas dirigen sus anuncios? ¿Con qué frecuencia?

• ¿Han adquirido empresas a su vez? ¿Tienen grupos de personas con cultura de las otras empresas? ¿Qué sabemos sobre cómo las gestionan?

• ¿Qué tipo de conocimiento comparten públicamente (sitio web, conferencias y seminarios, artículos)?

Hay abundantes fuentes públicas de dicha información, difundida en internet, en publicaciones en los medios de comunicación y en publicaciones de la empresa. La investigación de mercados puede encargarse a consultores especializados, que redactarán valiosos informes. Algunos empleados pueden conocer la empresa objetivo, al que se puede tener (prudentemente) acceso.

#### **b) Segunda fase: la negociación**

En esta fase interviene un número muy reducido de personas, pero en ella se decide si el proceso va a continuar. Se trata de la fase fundamental de búsqueda de datos que conducirá a la tasación. Salvo que la oferta sea hostil, las partes normalmente estarán dispuestas a difundir mucha información de interés. Es crucial saber cuáles son las preguntas que hay que plantear. Puesto que es muy probable que paguemos un precio muy superior al valor contable deberíamos apreciar el capital intelectual

que justifica la prima. Es posible que también queramos añadir determinadas garantías sobre el activo clave que será determinante para el éxito de la fusión.

Una empresa está limitada por el número de personas con las que puede hablar. Es fundamental disponer de la lista de control adecuada de preguntas que hacer a los altos cargos. No es una buena estrategia confiar esta fase a los abogados y empresas de contabilidad, ya que es muy probable que se preocupen sólo de los “activos tangibles”.

#### **c) Tercera fase: los anuncios**

El momento elegido para los anuncios y su contenido exige mucho esfuerzo. Medios de comunicación, clientes y proveedores, así como los empleados sin duda, devoran con avidez los mensajes. Cada uno da su particular interpretación de los comunicados oficiales. Los anuncios deben representar:

- Los objetivos estratégicos de la fusión, haciendo un especial hincapié en cómo se va a crear valor *a largo plazo* para cada uno de los principales accionistas.
- Sin negar que pueda esperarse ahorro en costes, hay que destacar la importancia de los activos intangibles adquiridos, en particular las destrezas, competencia, experiencia y relaciones clave que poseía la empresa que se ha comprado.

#### **d) Cuarta fase: la diligencia obligada**

No es un término que se utilice en todos los países. Se refiere a que antes de ratificar un trato, aunque haya un acuerdo de principio, hay que someterlo a un pro-

ceso de escrutinio minucioso de datos y hechos importantes. Puede haber ajustes de precio según el resultado de la “diligencia obligada”. Dicho brevemente, se trata de un examen exhaustivo, de *detalle*, de la organización, en el que normalmente se autoriza que se pueda hablar con cualquiera que pueda tener información relevante para las indagaciones.

Además de los controles y balances legales y financieros, el proceso constituye una ocasión para cubrir los elementos que faltan de las listas de control previas y para comprobar de nuevo la exactitud de lo que se ha establecido hasta el momento.

Cuanta más información se disponga sobre estas cuestiones, más preparado estará el comprador para tomar decisiones equilibradas en la próxima fase, de integración.

#### **e) Quinta fase: la integración**

En ella tienen lugar los éxitos y los fracasos. Haspeslagh y Jemison (1991) describieron tres métodos de integración en función de los dos parámetros clave: interdependencia estratégica y autonomía organizativa:

- *La absorción*: el valor anticipado depende de la total consolidación de las partes constitutivas.
- *La preservación*: hay poca necesidad de interdependencia; la empresa adquirida está *alimentada*. Su propia cultura y metodología deben dejarse intactas hasta donde sea posible.
- *Simbiosis*: es la combinación de una gran necesidad a la vez de interdependencia estratégica y de autonomía

organizativa, el más complejo de los escenarios.

La investigación ha mostrado que hay otros dos factores que pueden influir en el método de integración: la calidad de la empresa adquirida y el tamaño absoluto y relativo, lo que es excelente siempre que ambas empresas se dediquen a actividades similares, pero arriesgado si la empresa que se adquiere opera en un mercado nuevo. A propósito del tamaño, si la empresa matriz es mucho mayor corre dos riesgos: el dominio completo o el abandono. Sea cual sea el método correcto, ha de establecerse un conjunto claro de *objetivos para la integración*.

Para llevar a cabo la integración normalmente se establecen equipos de proyecto funcionales y centrados en el mercado, compuestos por miembros de cada empresa constitutiva y coordinados por un director de integración. Un equipo responsable de “integrar los activos de conocimiento” debe estar en sintonía con los argumentos defendidos en este artículo. El equipo debe acometer el análisis detallado y la representación del mapa de los activos de conocimiento, tratando de comprender lo que habría que hacer para ponerlos a salvo.

#### *f) Sexta fase: la revisión*

El éxito de una fusión debe revisarse desde el punto de vista de sus objetivos originales. Para los analistas económicos resulta sencillo considerar los resultados en puros términos de aumento de rentabilidad o del precio de las acciones. Pero de este modo, sobre todo a corto plazo, pierde validez el concepto global de capital intelectual y la prima que se paga por él. Cualquier evaluación debe hacerse con referen-

cia a lo que se proponga hacer el comprador.

La revisión disciplinada constituye una parte fundamental del proceso. Cualquier fusión o adquisición es un ejercicio de *transferencia de valor* y de *creación de valor*. Por lo tanto hay que saber si estos se dieron o no. En la revisión debemos preguntarnos:

- ¿Qué ocurrió con el valor?
- ¿Cómo ha cambiado la capacidad de crear valor?
- ¿Qué se aprendió de los procesos empleados?

Es necesario revisar especialmente lo que ha sucedido con el activo de conocimiento adquirido.

## 9. EN RESUMEN

La reestructuración de los límites de las empresas es un proceso continuo que tiene lugar mediante adquisiciones, traspasos, fusiones y alianzas. Muchos de los planes y aspiraciones no llegan a término, perdiéndose valor no sólo para los accionistas sino también para otros inversores. La búsqueda de sinergia se expresa con demasiada frecuencia en función de los costes únicamente, aunque se haya pagado una prima por los “activos intangibles”, que son los más importantes.

El conocimiento y la experiencia se encuentran en el corazón mismo de los activos intangibles, pudiendo diferenciarse tres tipos diferentes, explícitos, tácticos y de relaciones. En las fusiones y adquisiciones es fundamental comprender cuáles son

las áreas de conocimiento críticas para los objetivos estratégicos de la fusión y cuáles lo son para el proceso de valor añadido para los accionistas, para lo cual hay que representar el mapa de los distintos activos de la empresa objetivo y valorar los elementos culturales que sustentan, o no, la gestión eficiente del conocimiento.

En cada una de las fases del proceso de fusión, la comprensión de todo ello puede mejorarse si se utiliza un método sistemático para tomar las medidas adecuadas que garanticen los activos de conocimiento adquiridos.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital*. Londres: Thomson Business Press. (*El capital intelectual*. Barcelona: Paidós, 1997).
- Bukowitz, W. R. y Petrash, G. P. (1997). Visualising, Measuring and Managing Knowledge. *Research and Technology Management* Julio/Agosto, 24-31.
- Capron, L. (1999). Horizontal Acquisitions – The Benefits And Risks To Long Term Performance FT series “Mastering Strategy” Parte 7, Noviembre.
- Cortada, J. W. y Woods, J. A. (1999). *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*. Woburn, Ma: Butterworth-Heinemann.
- Davenport, T. H. y Prusak L. (1998). *Working Knowledge*. Boston, Ma: Harvard Business School Press. (*Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson, 2001).
- Dixon, N. (2000). *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- Edvinsson, L. y Malone M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Piatkus. (*El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000, 1999).
- Gupta, O. y Roos, G. (2001). Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital* 2, 297-309.
- Haspeslagh, P. C. y Jemison, D. B. (1991). *Managing Acquisitions – Creating Value Through Corporate Renewal*. Nueva York: The Free Press.
- Lank, E. (1998). Leveraging Invisible Assets: the Human Factor. *Long Range Planning*, 30, 406-412.
- Mayo, A. (2001). *The Human Value of the Enterprise*. Londres: Nicholas Brealey.
- Mayo, A. J. y Hadaway, A. J. (1994). Cultural Adaptation from an Anglo-Nordic Merger. *Journal of Management Development*, 13, 59-72.
- Nahapoet, J. y Ghoshal, G. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organisational Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of knowledge creation. *Organisational Science*, 5, 14-37.



Rajan, A. Lank, E. y Chapple, K. (1999). *Good Practices in Knowledge Creation and Exchange*. Tunbridge Wells: CREATE.

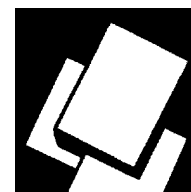
Roos, J. y Roos, G. (1997). Measuring Your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, Junio, 406-412.

Scarborough, H. y Carter, C. (2000). *Investigating Knowledge Management*. Research Report, Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The art and practice of Learning Organization*. Nueva York: Doubleday. (*La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la Organización abierta al Aprendizaje*. Barcelona: Granica, 1992).

Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital*. Londres: Nicholas Brealey.

Sveiby, K. E. (1997). *The New Organisational Wealth. Managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.



## *Artículo*

---

### **Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria**

---

### **Knowledge management and human resource management: a necessary convergence**

**LUIS GONZÁLEZ FERNÁNDEZ**

Universidad de Salamanca

---

#### **RESUMEN**

El principal objetivo de este trabajo es examinar la necesaria convergencia entre la gestión del conocimiento y la gestión estratégica de recursos humanos. Se utiliza la visión de la empresa basada en los recursos, junto con otros apoyos teóricos, para resaltar los elementos básicos de la integración entre la gestión del conocimiento y la gestión estratégica de recursos humanos. Se discuten los conceptos de conocimiento, capital humano y sistema de gestión de recursos humanos como activos estratégicos que pueden convertirse en fuentes de ventaja competitiva para la empresa. Estos elementos poseen las características de los activos estratégicos: son raros, valiosos, inimitables e insustituibles. La conceptualización propuesta se utiliza para examinar el proceso dinámico que puede aportar una ventaja competitiva sostenible. En este artículo se discuten algunas de las implicaciones de la convergencia entre gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos en el marco de la teoría de los recursos y capacidades.

#### **ABSTRACT**

The aim of this paper is to examine the necessary convergence between knowledge management and strategic human resource management. The resource-based view of the firm is used, along with other theoretical sources, to outline the basic elements of an integration between knowledge management and strategic human resource management. Concepts of

---

\* Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Psicología Social y Antropología, Campus Miguel de Unamuno (Edificio FES), 37007, Salamanca (España).

knowledge, human capital, and human resource system are discussed as strategic assets likely to become a source of sustainable competitive advantage for the company. These elements have characteristics of strategic resources: they are uncommon, valuable, inimitable and irreplaceable. The proposed conceptualization is used to examine how the process dynamics can provide a sustainable competitive advantage. This paper also discusses some of the implications of convergence between knowledge management and strategic human resource management within the framework of the resource-based theory of competitive advantage.

#### **PALABRAS CLAVE**

Gestión del conocimiento, Gestión estratégica de recursos humanos, Teoría de los recursos y capacidades, Capital humano, Activos estratégicos.

#### **KEY WORDS**

Knowledge management, Strategic human resource management, Resource-based theory, Human capital, Strategic assets.

*La escritura había tentado su signo en vano. Durante días quiso dibujar la figura del hombre, componer sus contornos, traerlo al límite en el que, desde la evocación o el simple azar de las palabras, los personajes toman forma. Pero, ¿qué podía decir de él? Lo acompañaba día y noche con la persistencia del recuerdo que no se tiene y que nos tiene. Recuerdo ¿de qué, de quién? Al fin desistió, como el que abandona el amor antes de ser cumplido o como quien se anega en la infinita longitud del adiós. Y dijo de él lo que sólo sabía. Que al pie del lecho había un perro inmóvil. Que el hombre estaba muerto. Que nadie acaso conociera su nombre. Que vivía solo. Que colgaba sus manuscritos húmedos en las grandes ventanas para que los secase el viento del atardecer. Que dejó escrito con caracteres ininteligibles un tratado de matemática de los colores, cuyo título era: “De la obstinada posibilidad de la luz”.*

**José Ángel Valente**

## 1. INTRODUCCIÓN

Afirmar que la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos deben converger necesariamente genera dos respuestas básicas iniciales. Por un lado, para alguien que se acerque desde fuera, no especialista en gestión de empresas, unir, relacionar o vincular dos elementos como la dirección de recursos humanos y la gestión del conocimiento puede parecer en principio paradójico. Sin embargo, y tal y como trataremos de mostrar, la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos discurren por caminos que ineludiblemente convergen. Por otro lado, los especialistas en gestión de empresas y gestión de recursos humanos pueden tildar esta afirmación de obvia. No obstante, si tratásemos de conocer con más profundidad los fundamentos de esta aparentemente obvia y preguntásemos cómo se articula esa convergencia nos encontraríamos, en el mejor de los casos y permítanme la expresión, con un conocimiento tácito que en contadas ocasiones se transforma en un conocimiento explícito y codificado que pueda sustentar un tipo de gestión estratégica que permita a la empresa obtener una ventaja competitiva sostenible.

La evolución del pensamiento organizativo responde a múltiples raíces que a menudo actúan de forma conjunta y con sinergias complejas. La historia de la generación del pensamiento científico, tanto de las disciplinas naturales como sociales, evidencia que las ideas aparecen y se consolidan o son marginadas en un contexto político, social y económico determinado (Gibbons, Limoges, Notwotny, Scharman, Scott y Trow, 1994; Ziman, 1994). Esta dependencia mutua entre el contexto político, social y económico en el que se originan las propuestas científicas y las mismas

propuestas es especialmente significativo en las disciplinas relacionadas con la gestión y dirección de empresas. En este sentido, suelen señalarse de manera constante los cambios económicos y sociales como una de las principales causas que inciden en la aparición, tanto de la gestión del conocimiento, como de la dirección de recursos humanos. No es de extrañar, por lo tanto, que la mayoría de los análisis de la gestión del conocimiento y de la gestión de recursos humanos comiencen haciendo referencia a las características del contexto económico donde se insertan. El examen de los cambios introducidos por la nueva economía se ha llevado a cabo de numerosas formas, desde el clásico análisis de Savage (1991), hasta la propuesta más reciente de Boisot (1998). Para Savage (1991) los cambios en el entorno económico pueden describirse de forma sintética analizando la importancia relativa de los factores de creación de riqueza en los diferentes tipos de economía, lo que revela la diferencia de la nueva economía, en la que el factor esencial es el conocimiento, frente a las economías agrícola o industrial en las que los factores fundamentales eran la tierra, el trabajo o el capital. El examen de Boisot (1998), más analítico y centrado en los factores de producción, nos permite comprender algunas de sus implicaciones. Por un lado, se produce un cambio en los factores de producción pasando de los factores tierra y trabajo, característicos de una economía agrícola, o trabajo y capital de una economía industrial, al factor físico-espacio y energía- y el factor conocimiento de la nueva economía. Lo relevante no sólo es el cambio en los factores de producción, sino la incorporación del conocimiento como un parámetro dentro del sistema. Por otro lado, mientras en la economía agrícola o industrial los niveles de outputs alcanzados dependían de los

distintos niveles y combinaciones de los factores productivos, y pueden ser descritos por la curva isocuántica que caracteriza la función de producción, en la nueva economía la acumulación de conocimiento puede generar un cambio de curva isocuántica. Nos encontramos, por lo tanto, en un nuevo marco económico, sociedad post-industrial (Lowendhal y Revang; 1998), era de la información (Pettigrew y Fenton, 2000) o economía “basada en el conocimiento”, en palabras de Venkatraman y Subramaniam (2002: pág. 461), en la que el conocimiento aparece como el elemento más importante en el crecimiento y la generación de ventajas competitivas sostenibles en las empresas.

En este nuevo contexto es indudable que la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos aparecen, en parte, como consecuencia y respuesta a la serie de cambios económicos, sociales y laborales que se producen. Entre ellos y sin pretender ser exhaustivos, podemos destacar los siguientes que ayudan a entender mejor el porqué de la convergencia entre la gestión del conocimiento y la dirección de recursos humanos:

- El entorno de la nueva economía se caracteriza por cambios rápidos, profundos, complejos, discontinuos y altamente impredecibles.

- Disminución del tiempo de vida de los productos y servicios. Los ciclos de vida de los productos y servicios son cada vez más breves y las ventajas competitivas transitorias. Una compañía que posea actualmente una ventaja competitiva mañana puede encontrar su posición en el mercado rebasada por la innovación de la competencia. Al mismo tiempo aumenta la complejidad de productos y servicios y de

los procesos implicados en su generación.

- Liberalización y globalización de los mercados ligado a un aumento de la competencia. Los mercados son internacionales y globales y los competidores nuevos y desconocidos.

- En este mercado globalizado, dinámico y diverso, se reduce el valor económico y estratégico de la cuota de mercado.

- La valoración de las empresas ha cambiado, depende menos de los elementos fijos y más de sus conocimientos de gestión y la rapidez con que se adaptan a los cambios.

- Cambios en la composición y características de la fuerza laboral.

- Cambios en los puestos de trabajo: se demandan nuevos conocimientos y habilidades de los empleados.

- Tendencia a organizaciones de menor tamaño, con menos empleados, en las que cada vez tienen más importancia los conocimientos que poseen los empleados.

- El ritmo de generación de nuevos conocimientos es exponencial y, al mismo tiempo, el conocimiento caduca de forma rápida.

- Un gran desarrollo tecnológico, especialmente de la tecnología de la información, acompañado de lo que Boisot (1998) denomina optimismo tecnológico.

Frente a un contexto económico y social de estas características las formas tradicionales de gestionar se revelan insuficientes e insatisfactorias. Incluso, en palabras de Honeycutt (2001), procedimientos y herra-

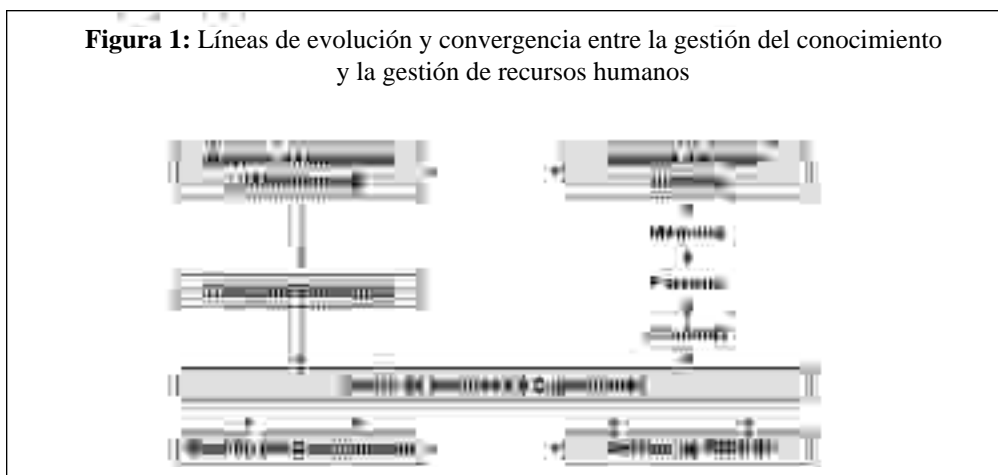
mientas de gestión recientes como la gestión de la calidad total (TQM) o la reingeniería de procesos ya no resultan apropiadas. En este sentido, la gestión del conocimiento y la gestión estratégica de recursos humanos constituyen, en cierto modo, dos respuestas paralelas que necesariamente convergen ante los nuevos desafíos. Esta aseveración constituye la tesis central y propuesta de futuro que presentamos en este trabajo. Estamos en una economía en la que la única certidumbre es la incertidumbre, en la que sólo sobreviven las empresas que crean nuevos conocimientos, los difunden por toda la empresa y los incorporan rápidamente a nuevos procesos y productos. En definitiva, un nuevo contexto económico en el que la mejor fuente para obtener una ventaja competitiva sostenible es el conocimiento. Es forzoso, por lo tanto, gestionar el conocimiento en las empresas y esta necesidad sitúa “la creación del conocimiento exactamente en la posición donde debe estar: en el mismo centro de la estrategia de recursos humanos en la empresa” (Nonaka, 2000: pág. 28).

Tal y como se representa de forma esquemática en la figura 1 la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos presentan dos líneas de evolución histórica paralelas que convergen y se enriquecen dentro de la teoría de recursos y capacidades. El análisis de esta convergencia requiere de un examen, siquiera brevemente, de la evolución histórica y fundamentos teóricos, tanto de la gestión del conocimiento como de la gestión de recursos humanos que permita evidenciar sus interrelaciones. En este sentido, en las siguientes páginas expondremos la teoría de recursos y capacidades de cara a resaltar los puntos de encuentro y elementos que sustenta la confluencia e integración entre la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos.

## 2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO MARCO INTEGRADOR

La aparición de la teoría de recursos y capacidades hacia finales de la década de los años ochenta, y su posterior difusión y desarrollo en los años noventa, supondrá

**Figura 1:** Líneas de evolución y convergencia entre la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos



un profundo cambio, no sólo en el pensamiento estratégico, sino también en otras disciplinas relacionadas con la gestión como la dirección de recursos humanos (Barney, Wright y Ketchen, 2001). El énfasis que la dirección estratégica tradicional ponía sobre el entorno como elemento clave en la formulación estratégica, representado mayoritariamente por el análisis de las ventajas competitivas de la empresa llevado a cabo por Porter (1980; 1985), dejará de depender de las decisiones sobre la posición en el mercado y se orientará hacia aspectos internos de la empresa como son sus recursos y capacidades (Grant, 1991). Los recursos y capacidades que posea y controle una empresa conformarán y delimitarán las alternativas estratégicas. Apuntemos en este momento, aunque más adelante lo volveremos a retomar, que es en este mismo periodo histórico, mediados de los años ochenta y principio de los noventa, cuando los modos de gestionar el factor humano en las organizaciones, representados fundamentalmente por la dirección de personal, se transforman en la actual gestión de recursos humanos. Gestión de recursos humanos que en la última década del siglo pasado se anegará de contenido y soporte estratégico, sin duda fruto de la influencia de la teoría de recursos y capacidades, y dará lugar a la visión actual de la gestión estratégica de recursos humanos (González, 1999a).

Desde sus orígenes la dirección estratégica ha tratado de conocer cuáles son las razones que explican el éxito o fracaso de una empresa; es decir, por qué hay diferencias en el desempeño entre las empresas y qué factores y procesos sostienen sus resultados (Rumelt, Schendel y Teece, 1994). Tal y como hoy la conocemos la dirección estratégica surge a mediados de los años sesenta a partir del impacto de los

trabajos de Chandler (1962), Ansoff (1965) y Andrews (1971). A pesar del poco tiempo transcurrido, apenas cuarenta años, la dirección estratégica es una de las disciplinas científicas que más ha evolucionado y en la que se han producido transformaciones sustanciales en los últimos años (Ventura, 1996). El examen de la evolución histórica de la dirección estratégica evidencia la existencia de diversas posiciones y perspectivas de análisis, tanto teóricas como metodológicas, que en la actualidad aún coexisten aunque su importancia y significado haya variado (Bowman, Singh y Thomas, 2002; Hoskisson, Hitt, Wan, y Yin, 1999). Esta diversidad en los enfoques, con puntos de vista orientados desde la microeconomía, la economía industrial, la teoría de juegos o la teoría evolutiva, por citar sólo algunos de los más relevantes, unido a la falta de un paradigma unificador, ha conducido a una gran fragmentación en las investigaciones. En un reciente trabajo Pettigrew, Thomas y Whittington (2002: pág. 9) consideran que la dirección estratégica aún aspira a alcanzar un paradigma que agrupe y aglutine las diferentes perspectivas. En este sentido, entienden que “la consolidación de la teoría de recursos y capacidades y el desarrollo de la teoría del conocimiento aparecen como una alternativa de paradigma unificador”. Por otro lado, en la evolución del pensamiento sobre dirección estratégica siempre ha habido ciertas rupturas entre el punto de vista académico e institucional y el punto de vista de gestión (Bowman et al., 2002). Estas dos visiones de la dirección estratégica, con sus múltiples matices, son calificadas por Mintzberg (1990) como escuelas prescriptivas y escuelas descriptivas. Desde la primera se trataría de elaborar una serie de preceptos que ordenen y determinen el concepto de estrategia y el proceso estratégico desde un planteamiento

to racionalista. Este objetivo se intenta alcanzar por medio del sistema de planificación estratégica o bien a través del uso de modelos que permitan establecer el posicionamiento en un determinado sector. Las escuelas descriptivas son, por el contrario, menos formales y más próximas a la realidad de la formulación y desarrollo del proceso estratégico en una empresa. No cabe duda que la confluencia de enfoques distintos a la hora de abordar el análisis estratégico ha sido un factor enriquecedor y de crecimiento; sin embargo, también está en el origen de algunos de los problemas más relevantes de la dirección estratégica. En este sentido, Pettigrew et al. (2002) señalan que la dirección estratégica, como todas las disciplinas relacionadas con la gestión empresarial, ha estado sujeta y se ha visto afectada a menudo por las modas. Además, y este es un aspecto más preocupante, algunos investigadores, entre los que se encuentra Whipp (1996), han subrayado que uno de los problemas más serios con los que se enfrenta la dirección estratégica es la baja reflexión y la falta de una tradición crítica.

Para comprender adecuadamente el significado de los postulados de la teoría de recursos y capacidades y su condición de marco teórico en el que convergen la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos es forzoso conocer las principales características de la evolución de la dirección estratégica. En este sentido, son muchas las revisiones que permiten entender las claves de la evolución de la dirección estratégica y la aparición de la teoría de los recursos y capacidades entre las que destacan las propuestas por Grant (1993), Hitt, Gimeno y Hoskisson (1998), Hoskisson et al. (1999), Bowman et al. (2002) o Venkatraman y Subramaniam (2002), entre otras. En esencia no hay

grandes diferencias en los análisis que presentan de la evolución histórica de la dirección estratégica destacando, como elemento común en todos ellos, la descripción de las oscilaciones del análisis estratégico entre factores externos e internos como elementos determinantes del éxito de las organizaciones. En concreto Hoskisson et al. (1999) utilizan la metáfora del péndulo para caracterizar el desarrollo de la dirección estratégica. En su inicio, a mediados de los años sesenta y hasta finales de la década de los años setenta, el pensamiento estratégico se centra en la descripción de los elementos y de los procesos estratégicos desde la perspectiva de la dirección empresarial. De cualquier modo, como resaltan Bowman et al. (2002), en ambos casos el enfoque se sitúa en el interior de la empresa y se orienta hacia el entorno. La investigación que se desarrolla puede denominarse como una aproximación de proceso a la estrategia destacando los trabajos de Chandler (1972), Quinn (1980) o Mintzberg (1978). En los años ochenta el foco se traslada hacia el exterior como consecuencia de una inspiración con más raíz en la económica industrial y menos teoría organizacional. Es el momento de máximo apogeo de las propuestas de Porter (1980; 1985) para quien el problema fundamental es si las características estructurales de la industria constriñen las estrategias de competición de las empresas. Cuestiones como la concentración de la industria, las barreras de entrada o la economía de escala, entre otras, son los principales tópicos de investigación. Finalmente, en la década de los años noventa el péndulo vuelve a oscilar orientándose hacia los elementos internos. Si la respuesta a la pregunta sobre cómo explicar y qué factores determinan el éxito o rentabilidad de la empresa estuvo dominada hasta principio de los noventa por el paradigma estructural-



conducta-resultados, según el cual las diferencias en rentabilidad dependían de la estructura competitiva del sector en el que estaba la empresa, la visión basada en los recursos y capacidades supone un giro de 180 grados ya que postula que los recursos y capacidades internos son los principales determinantes de su ventaja competitiva. Apuntemos que en este cambio de enfoque también juega un papel importante la influencia de las ciencias de la conducta, sobre todo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Bowman et al. 2002; Burt, 1997; Scott, 1995).

Como hemos señalado, la teoría de los recursos y capacidades mantiene la preocupación por los determinantes de la ventaja competitiva en la empresa, pero cambia de foco de la estructura industrial, estrategia de grupos y dinámicas de la competencia, hacia una constelación particular de recursos y capacidades desarrollados por la empresa. Aunque el análisis de las fuentes de ventajas competitivas en las empresas se ha llevado a cabo por muchos autores y desde diversas posiciones, tanto teóricas como metodológicas, sin duda la propuesta más extendida es la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1980; 1985). De hecho, el concepto de ventaja competitiva, como característica distintiva de una empresa en relación con sus competidores que le permite obtener un desempeño superior en un mercado dado, se relaciona de forma incuestionable con Porter. La teoría persigue como objetivo final el reforzar la dimensión estratégica de la ventaja competitiva a la hora de buscar y evaluar nuevas oportunidades de crecimiento y mercado. De acuerdo con este autor la empresa dispone de dos ventajas competitivas genéricas: el coste y la diferenciación. Dicho de otro modo, Porter (1985) considera que existe una situación de ven-

taja competitiva cuando una empresa posee una posición de mercado única y superior en términos de coste o diferenciación de productos. Para mantener las ventajas competitivas genéricas en un ámbito competitivo determinado, sector o mercado, la empresa dispone de tres grandes estrategias: el liderazgo de coste, la diferenciación y la segmentación. Estrategias que pueden utilizarse de forma aislada o conjunta y que se adaptan a las fuerzas competitivas: competencia actual, nuevos competidores, productos sustitutivos, poder de negociación con los clientes y poder de negociación con los proveedores. En el marco de esta propuesta estratégica el éxito de una empresa estaría vinculado a su capacidad para mantener sus ventajas competitivas en el tiempo. Permanencia en el tiempo que dependería fundamentalmente de las imperfecciones del mercado y de la actuación de la empresa de cara a crear o mantener dichas imperfecciones. Es decir, del nivel de protección que las empresas bien posicionadas intentan constituir a través de las barreras de entrada y las barreras a la movilidad con el objetivo de frenar y limitar la acción y capacidad de los competidores.

Sin embargo y a pesar de la claridad y contundencia de los argumentos utilizados en el planteamiento estratégico derivado de la teoría de ventaja competitiva no se logran explicar las diferencias en competitividad existentes entre las empresas dentro de una misma industria (Fernández, Montes y Vázquez, 1997). Siguiendo la lógica del paradigma estructura-conducta-resultado de la dirección estratégica, y con una clara influencia de la economía industrial, inicialmente se comparó la rentabilidad de distintos sectores tratando de evidenciar diferencias relacionadas con elementos de la estructura del mercado

tales como las barreras de entrada o la concentración de la oferta. Las diferencias que se encontrasen, de acuerdo con la tesis central de este enfoque, deberían de ser mínimas y sin ninguna relación con la propia estructura del mercado. En otras palabras, de acuerdo con la lógica de la teoría de la ventaja competitiva no deberían existir diferencias de competitividad entre las empresas de una misma industria. Sin embargo, las evidencias empíricas (Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991) muestran grandes diferencias y una gran dispersión en la rentabilidad entre las empresas dentro de los sectores industriales. Este dato cuestiona la importancia de la estructura de la industria como factor explicativo del éxito empresarial frente a las características de la propia empresa. En definitiva, en los sectores industriales coexisten empresas que presentan grandes diferencias en sus resultados, diferencias que, además, permanecen en el tiempo. Este conjunto de evidencias empíricas no se puede explicar desde el paradigma estructura-conducta-resultado dominante en la tradición estratégica por lo que se hace necesario un nuevo marco teórico que dé cuenta de las diferencias de rentabilidad no atribuibles a factores del sector industrial. Utilizando de nuevo la metáfora del péndulo de Hoskisson et al. (1999), la dirección estratégica oscilará progresivamente hacia una orientación más interna tratando de explicar las diferencias en rentabilidad entre las empresas en función de sus recursos y capacidades. Nos encontramos ante los planteamientos de la teoría de recursos y capacidades que, de algún modo, evolucionará hacia las denominadas teorías del conocimiento (Kogut y Zander, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995).

En definitiva, durante la década de los años noventa el análisis de la dirección

estratégica se transforma en la teoría de los recursos y capacidades. Los antecedentes de esta teoría pueden rastrearse en la obra del economista de Cambridge E. Penrose (1959) *The theory of the growth of the firm*. Penrose define la empresa como un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física y otros de naturaleza humana, que explican el crecimiento empresarial. No obstante, la transferencia conceptual de esta propuesta sobre los planteamientos de la dirección estratégica no se produce hasta mediados de los años ochenta con la aparición de los trabajos de Wernerfelt (1984) y se consolidará, de forma definitiva, en los noventa con las aportaciones de Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), Amit y Schoemaker (1993) y Hamel y Prahalad (1994), entre otros. El punto de vista que configuran estos trabajos conforman una visión de la empresa basada en los recursos y capacidades y, por lo tanto, traslada el centro de atención hacia los factores productivos que son los elementos de los que depende la obtención de una ventaja competitiva sostenible. En definitiva, “esta aproximación ve a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades” (Grant, 2002: pág. 82). Anotemos, antes de pasar a examinar con más detenimiento los elementos esenciales de esta visión de la empresa basada en los recursos, que ya en sus orígenes encontramos una referencia nítida a los recursos humanos como un elemento esencial de la ventaja competitiva de la empresa.

### **3. LA VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES**

Bajo la denominación de teoría de recursos y capacidades se agrupan una

serie de aportaciones que tienen en común la visión de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades claves en la consecución de una ventaja competitiva sostenible. Hemos visto como la orientación externa no puede explicar las diferencias de rentabilidad entre las empresas en un sector industrial y, por lo tanto, constituirse en el único fundamento de la estrategia de la empresa. Más aún si nos encontramos en entornos dinámicos, caracterizados por la incertidumbre, complejidad y turbulencia de los mercados, con una reducción de la vida de los productos y servicios y una competencia globalizada. Es necesario, pues, recurrir a los recursos y capacidades disponibles por la empresa para poner en marcha la estrategia (Grant, 1991).

Basta una mirada atenta sobre el conjunto de propuestas que se agrupan bajo la denominación de teoría de recursos y capacidades (Barney, 2001; Foss, 1997; Montgomery, 1995) para poner de relieve los diferentes enfoques que subyacen en la misma. Enfoques que van, desde los modelos estructura-conducta-desempeño, hasta las teorías evolutivas de la economía, pasando por puntos de vista cercanos a la microeconomía. Cada uno de estos enfoques, como señala Schulze (1994), daría lugar a una teoría distinta sobre los recursos y capacidades de la empresa. De cualquier modo, estas perspectivas no son enteramente diferentes, más bien al contrario, presentan una serie supuestos básicos comunes. Entre ellos, entre los rasgos comunes y puntos de partida de las diferentes aproximaciones, se encuentran el reconocimiento de la heterogeneidad y la imperfecta movilidad de los recursos y capacidades entre las empresas.

- Las empresas son heterogéneas en cuanto a los recursos y capacidades que

poseen o controlan en un momento determinado y sobre los que sustentar una ventaja competitiva. Esta asimetría en los recursos y capacidades permite explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas dentro de un mismo sector industrial. Para entender la importancia de la heterogeneidad de los recursos debe recordarse que esta teoría trata de explicar cómo una empresa obtiene un rendimiento superior en función de sus recursos y no de la posición en el mercado. Es decir, cómo las estrategias basadas en los recursos y capacidades pueden maximizar las rentas ricardianas originadas por la existencia de recursos escasos y valiosos. La heterogeneidad de los recursos y capacidades aparece, de este modo, como una condición necesaria para obtener una ventaja competitiva. Si todas las empresas de un sector tuviesen el mismo stock de recursos no habría alternativas estratégicas disponibles para la empresa que no pudiese emplear la competencia. No obstante, el que los recursos y capacidades sean únicos es una condición necesaria pero “no suficiente para sostener una ventaja competitiva y un beneficio económico” (Cool, Costa y Dieckx, 2002).

- La imperfecta movilidad de algunos recursos y capacidades constituye otra de las condiciones básicas y característica común de todos los enfoques dentro de la teoría de recursos y capacidades. El que los recursos y capacidades no estén a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones es otro de los elementos necesarios para explicar las diferencias de rentabilidad entre las empresas dentro de un mismo sector industrial. De hecho, el análisis de las implicaciones de las imperfecciones del mercado de recursos ha sido una de las preocupaciones principales de la teoría de recursos y capacidades (Conner,

1991; Wernerfelt, 1984) y zona de fricción con los planteamientos del análisis micro económico que, dentro de la teoría general del equilibrio, presupone que no existen imperfecciones que limitan su movilidad. En este sentido y como apuntan Fernández et al. (1997), en la teoría de recursos y capacidades es posible dibujar una corriente de evolución desde el enfoque inicial cercano a las teorías del equilibrio hasta un enfoque más dinámico que la sitúa en una perspectiva más evolutiva.

A pesar de que la heterogeneidad y la imperfecta movilidad de los recursos son elementos comunes a todas las perspectivas que se manejan dentro de la teoría de recursos y capacidades existen importantes matices que las diferencian (Barney, 2001). La lectura de la teoría de recursos y capacidades desde la perspectiva de la micro economía introduce ciertas discrepancias en relación con la elasticidad en la provisión de los recursos, en este caso denominados factores de producción. Cuando la demanda de un recurso o capacidad particular se incrementa, se incrementarán tanto su precio como las existencias disponibles en el mercado. Aunque desde la teoría de recursos y capacidades se admite que algunos recursos pueden ser elásticos en su provisión, se considera que los recursos y capacidades estratégicos son inelásticos en su provisión dado que sólo pueden originarse en largos periodos de tiempo -dependencia-, que no se conoce bien como se desarrollan a corto plazo -ambigüedad causal- y que, además, algunos recursos no pueden ser adquiridos o vendidos -complejidad social-. La falta de elasticidad en su provisión implica que la empresa que posee este recurso o capacidad puede obtener un beneficio y que este beneficio no aumentará a corto plazo las existencias de estos recursos y capacidades

en el mercado. De este modo la falta de elasticidad en la provisión puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva (Dierickx y Cool, 1989; Peteraf, 1993). Por otro lado, la controversia sobre el valor de los recursos de una empresa carece de sentido dado que desde esta perspectiva el valor de los recursos y capacidades estaría determinado por el mercado en el cual opera (Barney, 2001; Priem y Butler, 2001). El examen de la teoría de los recursos y capacidades desde el enfoque evolutivo de la economía también presenta importantes diferencias y matices. De acuerdo con este punto de vista el funcionamiento del mercado somete a las empresas a un proceso de selección natural en el que sólo sobreviven aquellas que poseen mecanismos eficientes de adaptación (Hannan y Freeman, 1989; Nelson y Winter, 1982). Estos mecanismos o rutinas organizacionales se vuelven la unidad de análisis más importante de la empresa ya que el mecanismo de selección hará que sólo sobrevivan a largo plazo las empresas que desarrollen rutinas eficientes, permitiendo de este modo obtener una ventaja competitiva sostenible a la empresa. Las analogías entre la teoría de recursos y capacidades y la teoría evolutiva son evidentes, sobre todo en su concepción de rutinas equivalente al concepto de capacidades. De cualquier modo y aun asumiendo la multiplicidad de visiones dentro de la teoría de recursos y capacidades es necesario reconocer la hegemonía de la perspectiva entroncada con la organización industrial y de los modelos estructura-conducta-resultados. No obstante, como escribe Barney (2001: pág. 649), la visión de la empresa basada en los recursos “consiste actualmente en un rico cuerpo de teorías y herramientas, relacionadas pero diferentes, con las que analizar los niveles de las fuentes de ventaja competitiva sostenible”.

La posesión de recursos escasos y valiosos, no; es decir, heterogéneos, con una distribución asimétrica entre las empresas, y con una movilidad imperfecta en el mercado permite explicar la obtención de una ventaja competitiva por la empresa. Quizás por ello la investigación se ha centrado, en gran medida, en conocer cómo identificar, desarrollar, acumular y proteger los recursos y cómo impedir su imitación por los competidores (Barney, 1986; 1991; Dierickx y Cool, 1989; Peteraf, 1993; Rumelt, 1987; Wernerfelt, 1984). En este sentido, el que la ventaja competitiva generada por los recursos y capacidades se mantenga en el tiempo, el que sea sostenible, dependerá de los mecanismos que aíslan a la empresa de la imitación de los competidores, los denominados límites *ex-post* a la competencia, y de que las rentas generadas por los recursos y capacidades no sean compensadas por los costes asociados con su adquisición o control, los denominados límites *ex-ante* a la competencia (Peteraf, 1993). Desde la teoría de los recursos y capacidades se ha destacado el papel primordial que juegan en el sostenimiento de la ventaja competitiva los mecanismos de aislamiento que impiden la replica o imitación por los competidores. Mecanismos que están ligados al conocimiento de la naturaleza de la ventaja competitiva que se trata de imitar o, dicho de otro modo, saber en qué consiste y sobre qué recursos se apoya. El grado en el que la competencia pueda conocer la naturaleza de la ventaja competitiva de la empresa depende de la ambigüedad causal de la propia ventaja competitiva (Lippman y Rumelt, 1982; Reed y De Fillippi, 1990). Es importante destacar que la ambigüedad causal de las ventajas competitivas se asienta principalmente en el conocimiento tácito. Cuando los recursos que sustentan las ventajas competitivas de la empresa se basan en

conocimiento tácito y configuran complejas capacidades o rutinas organizacionales insertadas en la cultura de la empresa, que se han formado con el paso del tiempo y que cristalizan en las interacciones entre individuos y grupos en la realización de determinadas tareas, se establecen importantes barreras para su imitación y transferencia por y hacia los competidores (Dierickx y Cool, 1989). Antes de abordar el examen de las características de los recursos y capacidades, lo que nos permitirá evidenciar los nexos y puntos de encuentro entre la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos, avancemos que la gestión de recursos humanos se apoya en los recursos humanos, como conjunto de habilidades y conocimientos de los empleados, y en las capacidades organizacionales, como repertorio de prácticas de gestión de recursos humanos, que están distribuidas heterogéneamente entre las empresas y que, así mismo, tienen una movilidad imperfecta en el mercado al estar, en gran medida, apoyadas en conocimientos tácitos.

#### 4. LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

La primera dificultad que se encuentra al tratar de definir los recursos y las capacidades es de carácter terminológico. Si en relación con los fundamentos teóricos subyacentes bajo la teoría de recursos y capacidades podemos encontrar, como hemos señalado, diferentes perspectivas de análisis, con respecto a la conceptualización de los elementos centrales de la teoría, recursos y capacidades, hallamos una gran variedad de términos como son recursos, activos, habilidades, capacidades, rutinas o competencias, por enumerar sólo los más frecuentes. Algunos autores utilizan el tér-

mino recursos con un sentido muy amplio, englobando tanto recursos como capacidades (Barney, 1991; Cool et al, 2002; Hall, 1992), otros, por el contrario, diferencian entre recurso y capacidades (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Markides y Willians, 1996; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Es evidente que los recursos y las capacidades son elementos muy interrelacionados que representan, en cierto modo, dos niveles distintos de análisis de los factores determinantes de la ventaja competitiva en la empresa. No obstante, la opción más aceptada es la que defiende que los recursos serían activos específicos de la empresa y las capacidades el conjunto de actividades altamente complejas y rutinizadas que la organización es capaz de llevar a cabo a partir de los recursos. Examinemos estos conceptos con mayor detenimiento.

Los recursos son la unidad básica de análisis de la ventaja competitiva y pueden definirse como los activos, factores producción o medios, que la organización posee, controla o tiene a su disposición de manera estable. Entre los recursos se encuentran las instalaciones, las máquinas, las herramientas, el capital financiero, las marcas comerciales, las patentes, las licencias, los contratos, la información, el conocimiento tecnológico, el prestigio de la organización, y, por supuesto, las habilidades, capacidades y conocimientos de los empleados, el saber hacer y la cultura de la organización. Para una mejor comprensión de los mecanismos a través de los cuales los recursos generan una ventaja competitiva sostenible se han clasificado en dos grandes categorías: los recursos tangibles y los recursos intangibles. Los primeros tienen un soporte físico o material que los hace fáciles de identificar y valorar por parte de la empresa a través de análisis

contable y, entre ellos, estarían las instalaciones, las máquinas, las herramientas, el capital financiero, etc. Los segundos no poseen un soporte físico y, por lo tanto, son más difíciles de identificar y valorar en el análisis contable. Entre los recursos intangibles se encontrarían las marcas comerciales, las patentes, las licencias, los contratos, la información, el conocimiento tecnológico, el prestigio de la organización, la cultura empresarial y el capital intelectual. Dadas las dificultades para su identificación y valoración se han desarrollado un conjunto de modelos con el objetivo de clasificar y apreciar su impacto sobre el desempeño de la organización (Edvinsson y Malone, 1997; Sveiby, 1997). Digamos, por último, que los recursos intangibles poseen una serie de particularidades muy relevantes desde el punto de vista de la gestión. En primer lugar, tienen un importante componente de información, conocimientos que no siempre son codificables. Además, los derechos sobre su propiedad en muchos casos no están nítidamente definidos. Finalmente y a diferencia de los recursos tangibles que pierden valor con el uso, los recursos intangibles no se deprecian con su empleo. Se han elaborado diferentes propuestas para el estudio y clasificación de los recursos intangibles. En este sentido, merece la pena detenernos en el trabajo de Hall (1992) dado que, además, aporta ciertas claves para el análisis de la convergencia entre la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos. De acuerdo con la propuesta de este autor los recursos intangibles pueden ser clasificados en dos grandes categorías, los activos y las habilidades. Los activos son cosas que posee o controla la empresa. Dentro de esta categoría se incluirían las marcas, los derechos de propiedad intelectual, las patentes, los contratos, etc. En las habilidades se incluirían aquellos recursos

que dependen de los recursos humanos. Entre ellos estarían el saber hacer de los empleados, es decir, el conocimiento, y el conjunto de características de los empleados relevantes para el desempeño de la empresa, como actitudes, motivación, etc., que cristalizan en la cultura organizacional. Lo sustancial del análisis es que esta clasificación de los recursos intangibles en función de su dependencia o no de los recursos humanos permite entender la naturaleza de la ventaja competitiva de la empresa. Los recursos intangibles con dependencia de los recursos humanos generarían ventajas competitivas que podemos definir, de acuerdo con Coyne (1986), como diferencial funcional y cultural, mientras que los recursos intangibles sin dependencia de los recursos humanos generarían ventajas competitivas como diferencial en posición y regulación. En resumen, los recursos humanos de una empresa -el conjunto de habilidades, conocimientos, experiencias y saber hacer- constituyen un recurso intangible que la organización posee o controla y que puede ser la base de una ventaja competitiva.

Una de las grandes contribuciones de la teoría de los recursos y capacidades ha sido el análisis de las características que deben poseer los recursos de cara a generar una ventaja competitiva sostenible en la empresa. Es decir, cuáles son los rasgos que los convierten en activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993). Estas características tienen su origen, como ya hemos apuntado, en la heterogeneidad de los recursos entre las empresas, la imperfecta movilidad del mercado de recursos y los límites *ex-post* y *ex-ante* a la competencia. Aunque existen ciertas discrepancias entre los autores, por ejemplo Grant (1991) señala que deben ser apropiables, duraderos, no fácilmente transferibles e inimita-

bles, Barney (1991) apunta como necesario que sean valiosos, escasos, difíciles de imitar e insustituibles, y Collis y Montgomery (1995) anotan que sean inimitables, duraderos, apropiables, insustituibles y superiores a los recursos de la competencia, podría establecerse un cierto consenso sobre cinco características: valiosos, escasos, inimitables, insustituibles e intransferibles. De todos los recursos únicamente los de naturaleza intangible son los que poseen estas características y, por lo tanto, son los que constituyen los activos estratégicos de la empresa.

El otro elemento esencial de la visión basada en los recursos es el de capacidad. Al igual que el concepto de recursos presenta cierta ambigüedad y confusión terminológica. De hecho con frecuencia se habla de capacidades y rutinas organizacionales indistintamente. Como señalamos anteriormente, las capacidades organizacionales se definen como el conjunto de habilidades que despliega la organización para llevar a cabo una actividad o tarea. Por lo tanto, es aquello que la organización es capaz de hacer o realizar con fiabilidad. Se trata, en definitiva, de un concepto dinámico ya que implica la conjunción de los recursos y las habilidades para conseguir la eficaz realización de una tarea (Grant, 1991). Estas habilidades residen en las rutinas de la organización, es decir, en los patrones de actividad regular y predecible. Están integradas por secuencias de acciones coordinadas, por el conjunto de relaciones y pautas de interacción, involucran procesos de aprendizaje y contienen el conocimiento de la organización (Nelson y Winter, 1982). Las capacidades de la organización se caracterizan porque son, por definición, intangibles. Se encuentran tanto en los individuos como en grupos, en su forma de interactuar, cooperar y tomar

decisiones dentro de la organización. Por lo tanto, se trata de fenómenos sociales, ligados al capital humano y creados con el paso del tiempo dentro de las organizaciones. Además, son formas de conocimiento más o menos complejas de la organización. Su naturaleza intangible y de conocimiento organizacional hacen que compartan las cualidades que permitan definir a un recurso como activo intangible. Son valiosas y escasas, fruto de su heterogeneidad entre empresa y de su imperfecta movilidad, y, al mismo tiempo, son insustituibles, difíciles de imitar e intransferibles. Por último, las capacidades están organizadas de forma jerárquica. En el primer nivel se encontrarían las capacidades relacionadas con las actividades funcionales de la empresa, en el segundo las capacidades dinámicas que permiten a la empresa el desarrollo de nuevas capacidades para ser competitivos en un entorno cambiante (Eisenhardt y Martín, 2000; Teece et al., 1997), y en el tercer nivel la capacidad de aprender y de hacerlo más rápidamente que la competencia (Collis, 1994). A este último nivel parece hacer referencia el popular concepto introducido por Prahalad y Hamel (1990: pág. 64) de competencias nucleares, conjunto de habilidades y tecnologías que “surgen del aprendizaje colectivo en las organizaciones, especialmente las relativas al modo de coordinar las habilidades de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnología”. Sea como fuere la distinción entre competencias y capacidades es borrosa (Stalk, Evans y Schulman, 1992).

Sólo nos queda por resaltar que la importancia que se concede a los recursos intangibles y a las capacidades permite recoger e integrar dentro de la dirección estratégica conceptos, modelos teóricos y herramientas metodológicas procedentes

de otras disciplinas, como la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones o la gestión de recursos humanos, al subrayar el papel de los complejos fenómenos sociales como fuente de ventaja competitiva sostenible en las empresas. En esta línea, Pettigrew et al. (2002) afirman de manera rotunda que la dirección estratégica progresará en la medida en que se articule y fertilice con otras disciplinas. Parece pues ineludible integrar el enfoque económico y el enfoque de las ciencias de la conducta.

En la Figura 2 presentamos un esquema conceptual síntesis de los planteamientos de la teoría de los recursos y capacidades. Esta representación nos permite evidenciar los nexos entre la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos en el compartido enfoque de la teoría de recursos y capacidades. En este sentido, el conocimiento es considerado cada vez en mayor medida como un activo estratégico en la empresa y, por lo tanto, como una fuente de ventaja competitiva sostenible. Al mismo tiempo y de forma paralela la gestión de recursos humanos asume su condición de estratégica al aproximarse a los recursos humanos como a un activo estratégico -entendido como el conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos, etc., que caracterizan a los empleados de una empresa- sobre el que se actúa por medio de una serie de capacidades organizacionales relacionadas con los modos de gestión de este recurso. Dicho de otro modo, los recursos humanos y la gestión estratégica de los mismos constituyen un activo estratégico y unas capacidades organizacionales que configuran unas competencias nucleares sobre las que se apoya la obtención de una ventaja competitiva por la empresa. Otro rasgo esencial caracteriza los nexos de unión entre gestión de conocimiento y gestión de recursos humanos. Ambos





modos de gestión se apoyan, como veremos más adelante, en recursos y capacidades que adquieren su naturaleza estratégica al sustentarse en conocimiento y, al mismo tiempo, actúan sobre el individuo y el grupo que son los que generan y mantienen el conocimiento.

## 5. EL CONOCIMIENTO COMO ACTIVO ESTRATÉGICO

El conocimiento ha sido y es un objeto de preocupación constante en el ser humano. Desde los inicios de la filosofía, desde las obras de Sócrates o los diálogos de Platón, hasta la moderna epistemología y teoría del conocimiento, el hombre se ha interrogado sobre la naturaleza del conocimiento y sobre su aplicación a la vida. Sin embargo, en el ámbito de las organizaciones sólo muy recientemente ha comenzado a abordarse de manera sistemática. En un mundo donde los mercados, produc-

tos, tecnología, competidores y normas cambian de manera vertiginosa el conocimiento se convierte en un elemento estratégico para las empresas (Grant, 1996; Nelson, 1991; Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Sveiby, 1997). Tanto en el ámbito académico, como en el profesional, “hoy en día se considera el conocimiento, y la habilidad para crearlo y utilizarlo, como la más importante fuente de ventaja competitiva sostenible de la empresa” (Nonaka, Toyama y Konno, 2001: pág. 13). Esta valoración, esta nueva consideración del conocimiento como un activo estratégico supone, de hecho, una aproximación de los estudio sobre el conocimiento hacia la dirección estratégica. En este sentido, Eisenhardt y Santos (2002) creen que nos encontramos ante una nueva teoría de la estrategia basada en el conocimiento.

Tradicionalmente el conocimiento se ha definido como una creencia verdadera justificada. Si adoptamos una visión del cono-

cimiento cercana a los planteamientos de las teorías del conocimiento nos centraríamos esencialmente en el examen de los atributos que confieren veracidad a la creencia. La concepción que subyace en esta aproximación entiende el conocimiento como absoluto, estático y no humano. En otras palabras, el conocimiento no tiene ambigüedad y es reducible y fácilmente transferible a constructos asociando el proceso de conocer con el procesamiento de información. De acuerdo con este esquema conceptual las organizaciones han sido consideradas como sistemas complejos de procesamiento de información que dan respuestas a problemas y se adaptan al entorno de cara a alcanzar unos determinados objetivos. Esta visión estática y pasiva del conocimiento no permite capturar su proceso de creación en las organizaciones (Nonaka et al., 2001). Es necesario conceptualizar el conocimiento de manera más dinámica cuya creación tiene lugar en un contexto determinado a partir de las interacciones entre individuos y organización. Destaquemos, así mismo, que el conocimiento está esencialmente relacionado con la acción humana. La información, los datos, se convierten en conocimiento cuando son interpretados por el individuo y esta interpretación se lleva a cabo en un contexto concreto establecido en relación con las creencias, compromiso y valores del individuo. McDermott (1999), consultor especializado en implementar programas de gestión del conocimiento, señala las siguientes características del conocimiento que permiten diferenciarlo de la información:

- El conocimiento siempre incluye a la persona que conoce.
- El conocimiento procede de la experiencia en la que reflejamos sensaciones y hechos.

- El conocimiento es invisible y con frecuencia solo cristaliza frente a una situación o problema.

- El conocimiento fluye hacia la comunidad, de una generación a otra.

- El conocimiento circula a través de historias, en encuentros y reuniones informales con otros y frente a prácticas indocumentadas.

- Por último, el nuevo conocimiento se crea en los límites del viejo conocimiento.

No podemos sustraernos a resaltar la importancia que se concede al individuo, a los recursos humanos, como actores en el proceso de creación del conocimiento. Sin embargo, como veremos más adelante, la orientación más extendida en la gestión del conocimiento olvida o relega al individuo a un segundo plano en favor del sistema tecnológico de gestión de la información. La confluencia entre la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos se revela, en este sentido, como una necesidad ineludible y una opción de futuro.

La nueva concepción del conocimiento se basa en la distinción entre conocimiento explícito y conocimiento tácito llevada a cabo por Nonaka (1991) a partir de los trabajos de Polanyi (1962). El conocimiento explícito puede ser codificado por medio de un lenguaje formal. Puede, también, ser procesado, transmitido y acumulado con relativa facilidad; es decir, puede compartirse y comunicarse. Las organizaciones capturan este conocimiento, lo sistematizan, lo almacenan y lo distribuyen. En este sentido, en las organizaciones existen, con diferentes formatos -especificaciones, manuales, etc.-, distintos tipos de conocimiento explícito que sistematizan el saber

qué hacer, cómo hacer y por qué hacer. El conocimiento tácito, por el contrario, está ligado al individuo y es muy difícil, cuando no imposible, de articular formalmente. Con frecuencia sólo es posible aprehender este tipo de conocimiento a través de la experiencia o de la observación de los hechos. Además, rara vez es compartido y comunicado. Esta fuerte dependencia del conocimiento tácito del individuo se pone de manifiesto también en otras formas de conocimiento tácito en las organizaciones ligado a las rutinas de los grupos y equipos de trabajo y a la cultura empresarial. Las expectativas, las percepciones, las intuiciones y los presentimientos forman parte de este tipo de conocimiento que está profundamente arraigado en acciones, procedimientos, rutinas, compromiso, ideas, valores, modelos mentales y emociones (Cohen y Bacdayan, 1994; Takeuchi, 2001; Winter, 1987). Es importante subrayar la dimensión cognitiva del conocimiento tácito, no sólo por constituir un nexo más entre los recursos humanos y la gestión del conocimiento, sino también por la importancia ya resaltada de la integración de la gestión del conocimiento con las ciencias de la conducta y, en especial, con la dirección de recursos humanos y la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

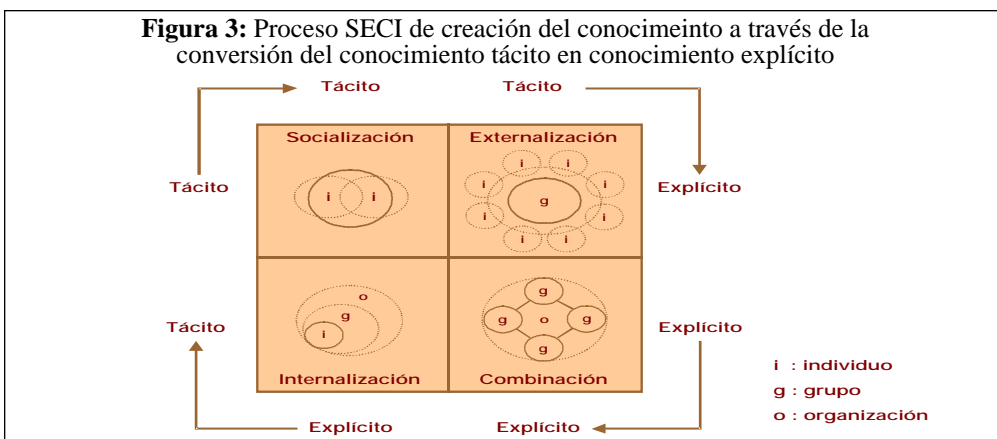
La distinción entre conocimiento tácito y explícito es especialmente importante desde el enfoque estratégico de la gestión del conocimiento ya que se identifica al conocimiento tácito como un recurso intangible y, por lo tanto, un activo estratégico -escaso, valioso, difícil de imitar, transferir y sustituir- en el que sustentar la ventaja competitiva sostenible de la empresa (Grant, 1996; Nonaka y Teece, 2001). Así mismo, es una de las claves para entender los diferentes enfoques desde los que se ha abordado la gestión del

conocimiento. En el desarrollo de la gestión del conocimiento pueden señalarse tres grandes orientaciones. En Europa el esfuerzo se ha concentrado y dirigido a desarrollar modelos de medida del conocimiento, mientras que en América la atención se ha orientado a cómo gestionar el conocimiento y en el Japón hacia la comprensión del proceso de creación del conocimiento (Takeuchi, 2001). Esta división es, no obstante, bastante permeable y podemos encontrar trabajos e investigaciones de los tres tipos en cualquier ámbito geográfico. De cualquier modo, el desarrollo de sistemas de evaluación del conocimiento en la empresa se desarrolla básicamente en Europa, destacando propuestas como el *Intellectual Assets Monitor* de Sveiby (1997) o el modelo *Navigator de Skandia* (Edvinsson y Malone, 1997). Aunque no podemos detenernos en el examen de estas interesantes propuestas es necesario resaltar que en todas ellas los recursos humanos, entendidos como capital humano -habilidades, conocimientos, capacidades, etc.-, y el capital estructural -capacidades y rutinas organizacionales- son un componente esencial de las mismas. De nuevo se evidencian los múltiples nexos de unión entre la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos. Es difícil concebir un sistema de evaluación que no se apoye en un conocimiento riguroso de la conducta de los empleados y de los métodos y técnicas utilizados para su gestión. Si en Europa la gestión del conocimiento se ha orientado hacia la evaluación de los activos intangibles, en América la preocupación central ha girado alrededor de cómo gestionar dichos activos. Para gestionar estos activos se ha utilizado la tecnología de la información lo que ha conducido a una confusión entre la gestión del conocimiento y los sistemas de gestión de la información. En cierto sentido, se ha pro-

ducido una reducción, una limitación, en los planteamientos de la gestión del conocimiento asimilándolos, en el mejor de los casos, con la gestión de la información o simplemente con la aplicación de la tecnología de la información y comunicación, en el peor de ellos. Afortunadamente, como apunta Takeuchi (2001: pág. 315), se está superando esta limitación a través “de la incorporación del factor humano dentro de la gestión del conocimiento”. Frente a las orientaciones europeas y americanas la aproximación japonesa a la gestión del conocimiento enfatiza la importancia del proceso de creación del conocimiento, sin por ello olvidar que la gestión del conocimiento supone la captura, estructuración, almacenamiento, recuperación y distribución del conocimiento en la empresa. Sin embargo, se considera que desde la aproximación americana una empresa que gestiona conocimiento no necesariamente crea nuevo conocimiento. Dicho de otro modo, se diferencia de forma nítida entre gestión del conocimiento y creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). Como señalábamos al inicio, en la distinción entre conocimiento explícito y conocimiento tácito se encuentra la clave para entender las diferencias entre estas dos aproximaciones a la gestión del conocimiento. El conocimiento explícito es fácil de procesar, almacenar, recuperar y transmitir mediante la tecnología de la información. Por el contrario, la naturaleza del conocimiento tácito lo hace difícil de aprehender y más todavía de transmitir dentro de la organización; para ello debe convertirse en signos comprensibles y es precisamente en este proceso de conversión, de tácito a explícito, en el que se crea conocimiento en las organizaciones. Antes de examinar, siquiera brevemente, este proceso de creación del conocimiento en las organizaciones anotemos varias cuestio-

nes. En primer lugar, desde la óptica del creación del conocimiento la separación entre conocimiento tácito y explícito no es totalmente independiente, más bien al contrario, son conocimientos mutuamente complementarios que interactúan en las actividades de creación del ser humano. Esta interacción, como veremos, adopta cuatro modos de conversión que configuran el denominado ciclo de creación del conocimiento. En segundo lugar, la conversión del conocimiento, de tácito a explícito y viceversa, es un proceso social entre individuos y entre individuos y organización. Por último, la conversión del conocimiento tácito a explícito encierra un problema, desde el punto de vista estratégico, ya que pierde su naturaleza de recurso intangible y, por lo tanto, de activo estratégico. Únicamente desde la complementariedad antes mencionada entre ambos tipos de conocimiento y en la espiral de creación de nuevo conocimiento puede sustentarse la ventaja competitiva sostenible en la empresa.

La creación del conocimiento en las organizaciones sigue un proceso. Este proceso ha sido analizado desde diferentes posiciones y por diferentes investigadores. No obstante, puede afirmarse que la propuesta de Nonaka (1990; 1991; 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995) es la que mayor impacto tiene dentro de la literatura especializada en gestión del conocimiento. No es el objetivo de este trabajo el análisis de este modelo, sin embargo expondremos de forma sucinta su estructura conceptual con el fin de evidenciar los nexos de convergencia con la gestión de recursos humanos. El punto de arranque del modelo es la concepción del proceso de creación del conocimiento como un continuo dinámico de interacción entre individuos y entre individuos con su entorno. El modelo de crea-



ción del conocimiento está integrado por tres elementos:

- El proceso SECI (*Socialization-Externalization-Combination-Internalization*)
- El contexto de creación del conocimiento denominado como “ba”.
- El conocimiento como activo estratégico.

Los tres elementos interactúan formando la espiral de creación del conocimiento. El primer elemento se denomina proceso SECI en referencia a los cuatro modos de conversión del conocimiento: Con él se describe cómo crea conocimiento la organización mediante el proceso de transformación del conocimiento tácito y el conocimiento explícito y viceversa. Este proceso permite la expansión del conocimiento en la empresa tanto en cantidad como en calidad. Los modos de la conversión del conocimiento son cuatro: socialización, externalización, combinación e internalización. En la figura 3 se representan estos cambios y transformaciones del conocimiento en las organizaciones. La socialización es el proceso mediante el

cual el conocimiento tácito se convierte en un nuevo conocimiento también de naturaleza tácita. El conocimiento tácito es difícil de formalizar en un tiempo y espacio determinados y sólo puede ser adquirido combinando experiencias de los individuos. Por tanto, el proceso de socialización del conocimiento en la empresa conlleva el intercambio de conocimiento tácito entre empleados y entre empleados y proveedores o clientes. Dicho de otro modo, la socialización describe el proceso la transmisión del conjunto de habilidades y saber hacer que un empleado ha adquirido y acumulado a través de su experiencia en el trabajo. Con la definición de este proceso como socialización se enfatiza el hecho de que el intercambio de conocimiento tácito entre los individuos no se da de forma aislada, sino conjuntamente con otras actividades. Además, es una transmisión basada en la experiencia más que en instrucciones verbales o escritas. En la práctica, gestionar el conocimiento actuando sobre el proceso de socialización supone facilitar la interacción entre individuos que posibilite la captura y transferencia del conocimiento. Un ejemplo de proceso de socialización típico en las organizaciones tiene lugar en la tradicional formación del

aprendiz. Es importante subrayar que esta socialización no se da únicamente en el contexto formal de los programas de incorporación y formación a la empresa, sino esencialmente en contextos informales, tanto dentro como fuera de la empresa. A través de la interacción con los otros empleados el aprendiz adquiere el saber hacer, los valores, el compromiso organizacional e, incluso, los modelos mentales. La empresa puede adquirir de este modo una ventaja competitiva derivada del conocimiento tácito de sus recursos humanos. La evidencia del nexo de unión entre gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos es tan obvia en este caso que no precisaría de comentario alguno. Esto es, si queremos gestionar el proceso de socialización del conocimiento debemos conocer los mecanismos del comportamiento organizacional sobre los que opera y poner en juego herramientas de gestión de recursos humanos que lo desarrolle. Piénsese, por ejemplo, en la formación en el puesto de trabajo o en los programas de *coaching* y *mentoring*.

En cuanto a la transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito se realiza mediante la externalización o articulación. Es un proceso de codificación del conocimiento tácito en formas que puedan ser comprensibles por otros individuos. Requiere, por lo tanto, expresar y trasladar el conocimiento tácito en modos de conocimiento explícito por medio de imágenes, símbolos o palabras. En otras palabras, el conocimiento tácito, experiencial, cristaliza en conocimiento explícito, conceptual, que puede ser compartido por otros empleados y ser la base de nuevo conocimiento en la empresa. Durante la fase de externalización el grupo constituye un elemento esencial ya que permite la integración del conocimiento conceptual a

través del cual se expresa el conocimiento tácito de los empleados. En la práctica la gestión del proceso de externalización del conocimiento se apoya en el uso técnicas que ayuden a los individuos a trasladar y expresar su conocimiento tácito en conceptos. Los círculos de calidad constituyen un buen ejemplo de una estructura y herramientas de gestión, en este caso de la calidad, que permiten que el empleado convierta su conocimiento tácito, acumulado con el paso del tiempo y experiencia en el trabajo, en un conocimiento explícito al servicio de toda la organización. De nuevo se evidencia la interrelación entre la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos.

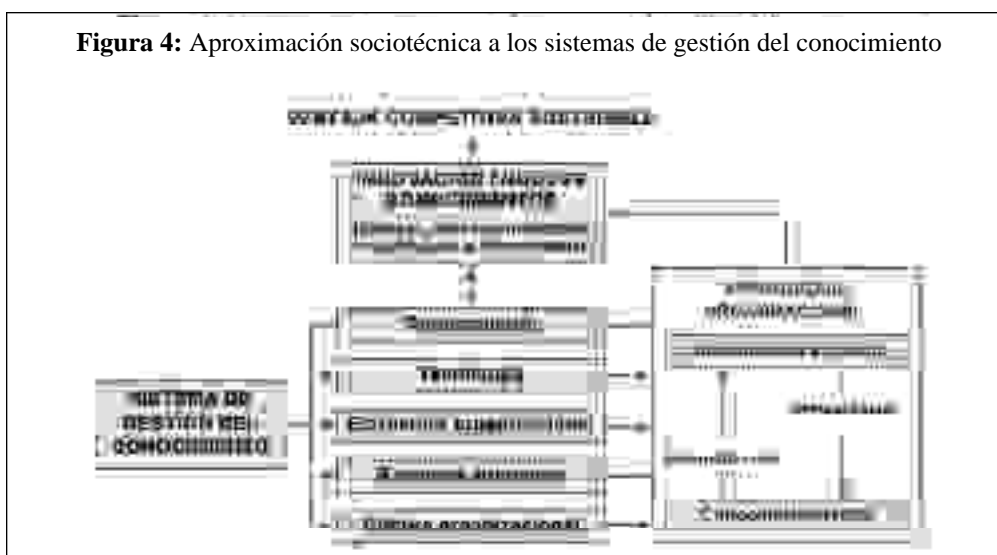
La tercera etapa en la creación del conocimiento es la combinación. La combinación es el proceso por medio del cual el conocimiento explícito evoluciona hacia un conocimiento también explícito de mayor complejidad y sistematización. La empresa recoge, almacena, procesa y distribuye el conocimiento explícito para generar nuevo conocimiento. Implica, por lo tanto, tres factores fundamentales: capturar e integrar, distribuir y procesar el conocimiento explícito dentro de la organización. Además, si la externalización transcendía el individuo y comprometía al grupo, la combinación al grupo y compromete al conjunto de toda la organización. En este caso el uso de la tecnología de la información y comunicación ha supuesto una verdadera revolución en los modos con los que la organización combina el conocimiento explícito. Esta circunstancia puede llevar a pensar que en esta fase de la creación del conocimiento la incidencia de la gestión de recursos humanos es menos importante. Nada más lejos de la realidad, el uso de la tecnología no supone de manera necesaria, como ya evidenció el análisis

sociotécnico, una mayor efectividad organizacional. El disponer de una tecnología de la información y comunicación es una condición necesaria, pero no suficiente, para la gestión del conocimiento en una empresa. La tecnología de forma aislada no induce al empleado a compartir con otros su saber hacer en el trabajo, ni a convertirlo en procedimientos estandarizados que otros puedan utilizar, ni, por su puesto, a utilizar la misma tecnología para el tratamiento de la información y comunicación que la empresa pone a su servicio. Es necesario también actuar sobre los recursos humanos de cara a implicarlos y comprometerlos en el proceso de creación del conocimiento y es aquí, apuntemos en este momento, dónde la gestión estratégica de recursos humanos tiene uno de sus retos de futuro.

Finalmente, la internalización es el proceso de conversión que cierra el ciclo de creación del conocimiento. Supone el proceso de inversión del conocimiento explícito de la organización en conocimiento tácito incorporado al comportamiento de cada empleado. Los procedimientos de producción o servicio, actualizados e innovados por medio de la secuencia socialización, articulación y combinación, se incorporan al empleado, a su saber hacer, a través de la internalización lo que posibilita su transformación en acción. El empleado debe acceder e identificar el conocimiento relevante dentro del conocimiento del grupo y organización y convertirlo en acción y práctica en su trabajo. De este modo el proceso de internalización actualiza los conceptos y métodos de trabajo de los empleados. Los programas de formación y desarrollo de los empleados constituyen buenos ejemplos de actuación de la dirección de recursos humanos a través del proceso de internalización en la creación

del conocimiento en la empresa y, por lo tanto, en la gestión del conocimiento. La internalización completa e inicia de nuevo la secuencia de la espiral de creación del conocimiento en la que las empresas encuentran la bases de la ventaja competitiva sostenible.

Esta espiral de creación del conocimiento no se da en el vacío, la creación del conocimiento necesita un contexto. Al contrario de la visión cartesiana del conocimiento, que enfatizaba la naturaleza absoluta y desligada del contexto del conocimiento, el proceso de creación del conocimiento precisa de una contextualización específica en términos de quién participa y cómo participa. En el marco del modelo de creación del conocimiento se denomina a este concepto como “*ba*”, utilizando un concepto procedente de la filosofía japonesa (Nonaka y Konno, 1998), y se define como el contexto compartido en el que el conocimiento se crea y utiliza, un contexto compartido en cognición y acción. El *ba* es un elemento clave en la creación del conocimiento, aporta energía, calidad y un espacio para las interacciones entre individuos y procesos de creación del conocimiento. Esto no quiere decir que este contexto sea un espacio necesaria y únicamente físico. Si el proceso SECI constituye un nexo entre la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos, en el contexto, en el *ba* encontramos otro punto de encuentro. La gestión de recursos humanos, entendida como una disciplina que tiene una de sus bases en el conocimiento del comportamiento en las organizaciones, se revela como un elemento esencial para comprender el contexto de creación del conocimiento. Sin duda el cuerpo de conocimiento de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones aportan una plataforma conceptual sólida desde



la que aproximarse a este contexto compartido entre cognición y acción. En esta línea se sitúa el análisis del aprendizaje organizacional como fundamento de la teoría del conocimiento (Eisenhardt y Santos, 2002). No sorprende, por lo tanto, la similitud entre el concepto de *ba* y el de comunidad de prácticas (Brown y Duguid, 1991; Lave y Wenger, 1991; Martín y Carille, 1999).

Por último, el modelo de creación del conocimiento tiene su cimiento en la consideración del conocimiento como un activo estratégico para la empresa. Activo que, en función del proceso de creación del conocimiento, puede ser clasificado en cuatro categorías: conocimiento experiencial, generado a través de la socialización y, por lo tanto, de naturaleza tácita -habilidades, saber hacer del empleado, etc.-, conocimiento conceptual, conocimiento explícito producido por la socialización -diseños, imagen de marca, etc.-, conocimiento sistemático, también explícito y obtenido por medio de la combinación -

documentos, bases de datos, etc.-, y rutinas de conocimiento, de carácter tácito resultado de la internalización -capacidades organizacionales, cultura organizacional, etc.-. Esta concepción del conocimiento como activo estratégico liga la gestión del conocimiento con la dirección estratégica basada en la teoría de los recursos y capacidades y genera la proliferación de multitud de sistemas para su gestión.

Los sistemas de gestión del conocimiento organizacional han adoptado dos grandes orientaciones. Por un lado, una orientación técnica y, por otro, una orientación sociotécnica (Meso y Smith, 2000). Los sistemas de gestión del conocimiento desarrollados desde la perspectiva técnica se apoyan en la utilización de la tecnología de la información para tratar el conocimiento en las organizaciones. Se asocian con el uso de la informática como soporte de la creación del conocimiento en la empresa y han generado una tecnología aplicada. Por ejemplo, la dirección electrónica de tareas, la mensajería en la empresa, los sistemas



de colaboración computerizados, la video conferencia, los sistemas de documentación, las bases de datos de conocimiento, los sistemas de búsqueda y extracción de datos, los sistemas de apoyo a las decisiones de equipos, los *groupware*, las páginas web, o los portales corporativos, por citar las más frecuentes (Honeycutt, 2001; Tiwana, 2000). Estas y otras líneas de aplicación de la informática en la gestión del conocimiento deberían, en principio, permitir la búsqueda, almacenamiento, uso, creación, distribución y presentación del conocimiento en las empresas. Sin duda, la rápida expansión y, podríamos decir, moda de la gestión del conocimiento entre los gestores de empresas se debe a los avances en la tecnología de la información que han convertido esta orientación en mayoritaria. Sin embargo, sería un grave error asimilar gestión del conocimiento con el sistema de gestión de la información en la empresa, aunque el sistema de información sea un elemento esencial y central del mismo. No debemos olvidar que transmisión de la información no es transmisión del conocimiento y que sin el individuo, sin la participación activa de los recursos humanos de la empresa, es inconcebible tanto la creación como la transmisión del conocimiento. Además, desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades la tecnología es un recurso tangible y, por lo tanto, no estratégico. En definitiva y como apunta Teece (2001: pág. 129), “la gestión de la información no es la gestión del conocimiento”.

La orientación sociotécnica no prescinde de sistemas de gestión de la información y de las herramientas informáticas que forman parte del mismo, pero incorpora al individuo y sitúa el proceso de creación del conocimiento en el centro. En la figura 4 presentamos un esquema que

representa esta orientación sociotécnica en la gestión del conocimiento. Como se puede apreciar la tecnología, la estructura organizacional -o como considera Grant (2001) la nuevas estructuras organizativas: estructuras basadas en equipos y estructuras no unitarias-, los recursos humanos, la cultura organizacional y el mismo conocimiento -téngase en cuenta que el conocimiento es inputs, outputs y elemento moderador en el proceso de creación del conocimiento (Nonaka et al., 2001)-, constituyen la infraestructura de la gestión del conocimiento. Sobre esta infraestructura se desarrolla el proceso en espiral de creación del conocimiento y, especialmente, el aprendizaje organizacional. Esto sitúa al empleado, a los recursos humanos, en el corazón del sistema, no sólo porque sean un activo escaso, valioso, no sustituible y difícil de imitar, sino también porque son actores del aprendizaje organizacional, de la conversión del conocimiento tácito en explícito, generando una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Veamos, pues, como se han gestionado los recursos humanos y su convergencia con la gestión del conocimiento.

## 6. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Es en la década de los años ochenta cuando la gestión del factor humano en las empresas comienza a configurarse en la actual dirección de recursos humanos. Hasta llegar a ese momento, en el que se produce una profunda transformación en las prácticas tradicionales de administración y gestión de personal hasta convertirse en la moderna dirección de recursos humanos, la evolución histórica del tratamiento del factor humano en las organizaciones ha seguido un curso, en cierto modo

paralelo, al seguido por la dirección estratégica que desemboca en la convergencia con la gestión del conocimiento en el marco de la teoría de los recursos y capacidades (véase la figura 1). Los orígenes de la función de personal en la empresa, tal y como hoy la conocemos, se sitúan en el marco histórico de la segunda revolución industrial. En cierto modo, representó una respuesta a los cambios que introdujo la industrialización en el mundo del trabajo (Dulebohn, Ferris y Stodd, 1995). Aunque no es el objetivo de este trabajo el análisis de la evolución histórica de la función de personal en la empresa (un examen detallado de la misma puede verse en González y Elena, 1998) el conocimiento de algunas de sus características nos permitirá entender mejor las claves de la convergencia con la gestión del conocimiento y el papel que debe jugar. En este sentido, es posible describir la evolución histórica de la función de personal a partir de dos criterios. Por un lado la concepción subyacente que se tiene del empleado y, por otro, los sistemas predominantes en cada momento histórico de gestión empresarial. No cabe duda que ambos criterios están profundamente interrelacionados y que la forma de gestionar el factor humano en una organización depende, en gran medida, de cómo se concibe ese factor humano; del mismo modo que la concepción de dicho factor humano no puede separarse de los sistemas de gestión utilizados. A partir de estos dos criterios pueden definirse cuatro grandes periodos heurísticos en la evolución de la gestión del factor humano en las organizaciones: periodo de inicio -desde la aparición del taylorismo hasta finales de la segunda guerra mundial-, periodo de desarrollo -desde finales de la segunda guerra mundial hasta la década de los años setenta-, periodo de cambio -desde el inicio de la década de los años ochenta hasta media-

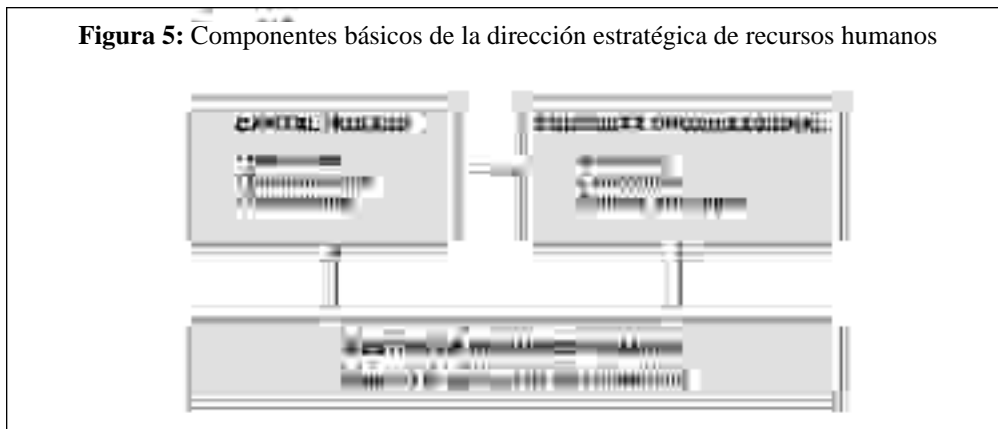
dos de los noventa-, y periodo estratégico -desde mediados de los años noventa hasta la actualidad- (González, 1999a y b). La concepción del empleado evoluciona de entenderse como una herramienta más dentro del sistema productivo, propia del punto de vista de la organización científica del trabajo, a considerarse como un activo estratégico que puede sustentar las bases de una ventaja competitiva sostenible para la empresa, pasando por una concepción del empleado como una persona o en términos de conducta organizacional, características de los periodos de desarrollo y cambio respectivamente.

Cómo hemos señalado la década de los años ochenta supuso una radical transformación en los modos de gestionar el factor humano en las empresas que trajo consigo una alteración profunda de la concepción misma de los recursos humanos y de la forma de gestionarlos. Este cambio determinó las dimensiones que configuran la actual dirección de recursos humanos. Por un lado, se abandona la concepción de los recursos humanos como un coste para pasar a conceptualizarse como un recurso más a disposición de la empresa. Esto implica que en su gestión ya no se busca minimizar este coste, sino optimizar el uso de un recurso. Supone, así mismo, la introducción de la perspectiva a medio y largo plazo en la gestión de recursos humanos, la focalización sobre los medios y resultados de las acciones, y la autonomía y flexibilidad como ejes de actuación (Besseyre des Horts, 1988). En definitiva, empieza a considerarse que las prácticas de gestión de recursos humanos juegan un papel importante en la creación de valor en las empresas (Becker y Gerhart, 1996). La introducción del punto de vista proactivo en las funciones y actividades es, sin duda, otra de las dimensiones que define la actual

dirección de recursos humanos (Dulebohn et al., 1995; Mueller, 1996). Este nuevo modo de actuación conlleva considerar que las prácticas de recursos humanos están interrelacionadas y son interdependientes entre ellas y que deben enmarcarse dentro de políticas y programas que permitan a la empresa anticiparse a los cambios del entorno situándola en una posición más competitiva. Este énfasis en la coordinación y complementariedad entre las distintas prácticas de la dirección de recursos humanos se conoce como ajuste horizontal y cambia el enfoque de las prácticas del individuo al sistema (Delery, 1998). Por último, la tercera dimensión que caracteriza la gestión de recursos humanos es la incorporación del punto de vista estratégico. Este hecho queda perfectamente descrito por Dyer y Holder (1988: pág. 1) cuando afirman que “en los años ochenta la dirección de recursos humanos descubre la perspectiva estratégica”. Perspectiva estratégica que posibilitará la convergencia entre gestión de recursos humanos y gestión del conocimiento. Antes de abordar este aspecto de la actual gestión de recursos humanos apuntemos que este periodo de cambios supondrá también la aparición de modelos de gestión de recursos humanos, de carácter instrumental y apriorístico, como marcos conceptuales de referencia para la acción (González, 1999a y b).

El desarrollo de la teoría e investigación sobre dirección estratégica de recursos humanos tiene apenas una decena de años. Bien es cierto que, aunque los trabajos de Walker (1978) y, sobre todo, Devanna, Fombrum y Tichy (1984) pueden considerarse precursores, no será hasta mediados de la década de los años noventa cuando el reconocimiento de la importancia de la contribución de los recursos humanos a la consecución de los objetivos de la empresa le

confiera un nuevo papel a la dirección de recursos humanos, el papel estratégico. Huselid, Jackson y Schuler (1997: pág. 171) lo expresan de forma nítida cuando afirman que “lo esencial de la perspectiva estratégica de la dirección de recursos humanos es la asunción de que el desempeño de la organización está influido por un conjunto de prácticas de la dirección de recursos humanos”. La aparición de la dirección estratégica se caracteriza en sus inicios por una heterogeneidad en los planteamientos no exenta de cierto grado de confusión. En un principio la orientación estratégica aplicada a la dirección de recursos humanos supuso, por un lado, la aplicación de la planificación estratégica al diseño e implementación de todas las actividades y, por otro, la necesidad de ajustar estas prácticas a la estrategia de la empresa (Armstrong, 2000; Valle, 1995). En esta línea el modelo de Porter (1980; 1985) ha sido el más utilizado como marco de referencia por los investigadores para delinear las estrategias específicas de la gestión de recursos humanos con cada una de las alternativas estratégicas de la empresa: liderazgo de coste, diferenciación y segmentación. El cambio de enfoque que introduce la teoría de los recursos y capacidades al resaltar la importancia de los factores internos, recursos y capacidades, en la generación de una ventaja competitiva sostenible posibilita la consideración de los recursos humanos como estratégicamente importantes para la firma. Puede afirmarse, por lo tanto, que aunque la dirección estratégica de recursos humanos no nace directamente de la teoría de recursos y capacidades, esta ha jugado un papel instrumental en su desarrollo. Además, la utilización de la teoría de recursos y capacidades como marco conceptual para la interpretación del papel estratégico de los recursos humanos aporta racionalidad y un soporte para explicar y gestionar cómo obtener una ventaja



competitiva a partir de estos recursos (Wright y McMahan, 1992).

Moviéndose mayoritariamente en este marco teórico durante los años noventa se ha desarrollado un amplio programa de investigación tratando de analizar el impacto de la gestión de recursos humanos sobre la efectividad de la empresa (Arthur, 1994; Becker y Gerhart, 1996; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995; Huselid et al., 1997; Lado y Wilson, 1994; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996). En un esfuerzo por clarificar este panorama Delery y Doty (1996) han propuesto una clasificación de las perspectivas de análisis de la dirección estratégica de recursos humanos en tres categorías que denominan universalista, contingente y configuracional. El argumento de base desde el que se construye la perspectiva universalista es que existe un conjunto de prácticas de la dirección de recursos humanos que siempre influyen sobre el desempeño organizacional. A estas prácticas se les conoce como prácticas de alto rendimiento (Huselid, 1995). Entre ellas se encuentran los procesos de selección de nuevos recursos, los equipos de trabajo, los programas de formación extensiva, los

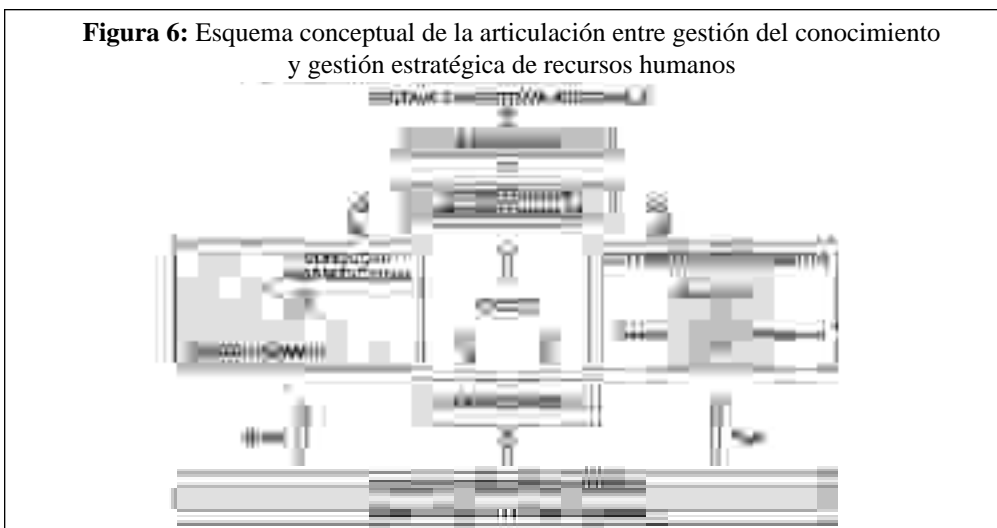
programas de participación y *empowerment*, y los mecanismos formales para compartir información, entre otros (Pleffer, 1998). La perspectiva contingente plantea una relación más compleja y menos lineal entre las prácticas de la dirección de recursos humanos y la efectividad organizacional. Relación que estaría modulada por las contingencias propias de cada empresa. Es necesaria, pues, una adecuación entre las prácticas de la dirección de recursos humanos y los factores, tanto internos como externos, que condicionan la actividad de la empresa. Adecuación que desde esta perspectiva significa básicamente coherencia y compatibilidad con la estrategia de la empresa. Por último, desde la perspectiva configuracional se busca identificar configuraciones o patrones de prácticas de gestión de recursos humanos que maximicen el impacto sobre la efectividad de la empresa. Esta aproximación difiere de las anteriores en un mayor grado de complejidad dado que las configuraciones deben reflejar los efectos sinérgicos e interacciones de orden superior entre los elementos que las componen. La idea de configuración se deriva y apoya en el desarrollo de los "sistemas de empleo" (Delery y Doty, 1996: pág. 806) cuyo objetivo es maximizar

zar tanto el ajuste horizontal como vertical. Es decir, las configuraciones deben presentar una alta consistencia y complementariedad entre las prácticas de recursos humanos, ajuste horizontal, y también una alta congruencia y alineamiento con la estrategia de la empresa, ajuste vertical. Es importante subrayar, en esta línea, que la perspectiva configuracional es la más coherente con los planteamientos de la teoría de recursos y capacidades ya que los sistemas representan, de algún modo, competencias organizacionales resultantes de la combinación de recursos y capacidades y base de la ventaja competitiva sostenible de la empresa (Ferris, Hockwater, Buckley, Harrell-Cook y Frink, 1999).

Situar la dirección estratégica de recursos humanos en el marco conceptual de la teoría de recursos y capacidades requiere precisar los mecanismos a través de los cuales se genera una ventaja competitiva en la empresa con base en los recursos humanos y en su gestión. En esta línea, es necesario diferenciar entre los recursos humanos de una empresa, su capital humano, y

las prácticas de gestión de recursos humanos, herramientas utilizadas por la dirección para gestionar el capital humano (Barney y Wright, 1998; Wright, McMahan, y McWilliams, 1994). Los recursos humanos de una empresa, su capital humano, entendido como el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, etc., constituyen un importante activo estratégico de la empresa, valioso, escaso, difícil de imitar, insustituible e intransferible. La heterogénea distribución de los recursos humanos entre las empresas y la movilidad imperfecta de su mercado los convierten en un activo escaso y valioso para la empresa. Por otro lado, los recursos humanos de una empresa son difícilmente imitables, sustituibles y transferibles dada la existencia de importantes barreras en su movilidad. Barreras a la movilidad relacionadas con la ambigüedad causal -con frecuencia es difícil identificar los elementos críticos en la cadena de valor de los recursos humanos-, la complejidad social y la dependencia de unas condiciones históricas únicas y una cultura organizacional específica (Delery, 1998; Boxall, 1998; Wright et al., 1994).

**Figura 6:** Esquema conceptual de la articulación entre gestión del conocimiento y gestión estratégica de recursos humanos



La posesión y desarrollo de un significativo stock de recursos humanos -caracterizado por empleados con alto nivel de habilidades, conocimientos, etc.- en consonancia con las necesidades de la estrategia de la empresa se convierte en un requisito para la obtención de una ventaja competitiva sostenible. El actual stock de recursos humanos de una empresa debe estar, por lo tanto, continuamente monitorizado y en sintonía con su estrategia. Desde esta óptica la conducta del empleado aparece como un elemento más, destacado, relevante y diferente, dentro de la gestión estratégica de recursos humanos. Esta distinción es importante ya que la existencia de un stock de capital humano en la empresa no conlleva necesariamente el acceso a su valor estratégico que depende de las características que presente la conducta de los empleados. En esta circunstancia encontramos un nexo de unión, de necesaria vinculación, entre las ciencias de la conducta, especialmente la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, y la dirección estratégica. Noción como contrato psicológico, autonomía, compromiso organizacional, motivación o cooperación, por poner unos ejemplos, se revelan como esenciales para la dirección estratégica. Así mismo, esta distinción entre el stock de capital humano y la obtención de su valor estratégico a través de la conducta organizacional conduce a la convergencia entre gestión del conocimiento y la gestión estratégica de recursos humanos. La posesión de una tecnología para la gestión del conocimiento no lleva inexorablemente a la creación de nuevo conocimiento, en la espiral de creación del conocimiento la conducta del empleado se revela como un elemento esencial. En definitiva, no podemos gestionar el conocimiento si no se acompaña de una gestión de recursos humanos. Y es en este elemento, la gestión de recursos humanos, donde

encontramos el tercer componente del análisis de la gestión estratégica de recursos humanos desde la teoría de recursos y capacidades (véase figura 5). Para algunos autores las prácticas de gestión de recursos humanos no constituyen un activo estratégico ya que pueden ser fácilmente imitadas o sustituidas por los competidores (Wright et al., 1994). Sin embargo, Lado y Wilson (1994) consideran que también pueden aportar una ventaja competitiva sostenible en la medida en la que se integren en configuraciones o sistemas, lo que las convierte en valiosas, escasas, inimitables e insustituibles dada su complejidad social, ambigüedad causal y dependencia de la historia de la empresa. Estos sistemas deberían estar integrados por las prácticas de alto rendimiento dado su impacto sobre el comportamiento del empleado y presentar un buen ajuste tanto horizontal y vertical. Por lo tanto, la gestión de recursos humanos debe actuar sobre el capital humano, por un lado, y sobre el comportamiento del empleado, por otro. La obtención de una ventaja competitiva sostenible por la empresa requiere que la empresa alcance una posición superior a los competidores en los tres elementos dado que, por un lado, el valor del stock de habilidades y conocimiento va siempre emparejado con una determinada conducta en los empleados, y, por otro, es difícil que la empresa posea un alto stock de capital humano y conductas adecuadas de los empleados en ausencia de un sistema de gestión de recursos humanos (Wright, Dunford y Snell, 2001). En definitiva, la obtención de una ventaja competitiva sostenible descansaría en la combinación de los tres elementos: un stock de capital humano, conductas estratégicas de los empleados y un sistema de gestión de recursos humanos.

La síntesis de la articulación entre la gestión del conocimiento y la gestión estratégi-

ca de recursos humanos podría representarse de acuerdo con el esquema presentado en la figura 6. La obtención de ventajas competitivas por la empresa es un proceso dinámico y multifacético. La creación de conocimiento y su gestión constituyen una de las fuentes de ventaja competitiva sostenible. Hoy en día crear y gestionar conocimiento implica el uso de sofisticados sistemas de gestión de la información. No obstante, el mismo proceso de creación del conocimiento implica la posesión por parte de la empresa de un activo estratégico como es el capital humano. El stock de capital humano no se genera de forma espontánea, necesita una actuación sobre él para configurar sus características de cara a alinearlas con la estrategia de la empresa. Esa actuación descansa en las actividades de la dirección de recursos humanos y, en concreto, en los sistemas de prácticas de alto rendimiento que conforman las capacidades relacionadas con la gestión estratégica de recursos humanos. Las experiencias en gestión del conocimiento han evidenciado, por otro lado, que un stock de capital humano en la empresa, en términos de habilidades y conocimientos, es una condición necesaria pero no suficiente para la gestión del conocimiento (Ruggles, 1998). Podría decirse, utilizando la analogía escolástica, que el capital humano es potencia que requiere de la conducta de los empleados para transformarse en acto. Dicho de otro modo, la gestión del conocimiento presupone un comportamiento específico por parte de los recursos humanos de la empresa. Como en el caso del capital humano el comportamiento de los empleados no se dirige espontáneamente en la dirección que marcan los sistemas de gestión del conocimiento, se requiere de nuevo de la actuación desde la dirección de recursos humanos por medio de las capacidades organizacionales. Esta lectura de la dinámica e interrelaciones entre gestión del cono-

cimiento y gestión del recursos humanos es doble, ya que los recursos humanos y las capacidades relacionadas con su gestión, en cuanto factores estratégicos, son esencialmente conocimiento. Por lo tanto, el conocimiento y su gestión aparecen como un elemento básico en la gestión de recursos humanos desde la perspectiva estratégica. Finalmente, la conjunción de la gestión del conocimiento y de la gestión estratégica de recursos humanos determinan las competencias nucleares de la empresa que configuran el rango de alternativas estratégicas de la empresa de cara a obtener una ventaja competitiva sostenible.

## 7. CONCLUSIONES

A lo largo de nuestro análisis hemos ido desgranando nexos de unión entre la gestión del conocimiento y la gestión estratégica de recursos humanos. Estos nexos vienen definidos por un marco teórico común, la teoría de recursos y capacidades, y por dos elementos sobre los que ambos modos de gestión pivotan y actúan, el conocimiento y los recursos humanos. Por todo ello la gestión del conocimiento y la gestión estratégica de recursos humanos están llamadas necesariamente a converger. Esta convergencia debe permitir que la gestión del conocimiento se aleje de su asimilación con la gestión de la información y con la simple aplicación de herramientas tecnológicas y supere la vía muerta en la que parece haber entrado y que Javier Fernández López, consultor y director del departamento de Desarrollo del Negocio de *Solucion Management Consulting*, expresaba de forma rotunda al escribir que “la gestión del conocimiento ha fallecido antes de alcanzar su madurez” (Fernández, 2001). El futuro de la gestión

del conocimiento, que sin duda ya ha comenzado, pasa por integrar el conocimiento que aportan las ciencias de la conducta y actuar, con nuevas y viejas herramientas desarrolladas a partir de nuevos y viejos conceptos, sobre el capital humano y sobre el comportamiento de los recursos humanos. Del mismo modo, esta convergencia aportará a la dirección estratégica de recursos humanos un marco conceptual sólido que solucione la tantas veces criticada falta de teoría que a menudo ha caracterizado su evolución y actuación en la empresa y, así mismo, permita su articulación con el complementario conocimiento del comportamiento en las organizaciones procedente de otras disciplinas como la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Pero también marca las pautas de acción futuras al resaltar que debe trabajarse sobre un activo estratégico y unas capacidades organizacionales cuya materia esencial es el conocimiento. ¿Sabremos responder a estos retos, a estas nuevas demandas?, ¿serán suficientes los modelos teóricos, las herramientas y técnicas desarrolladas hasta el momento?, ¿conseguiremos comprender *el manuscrito escrito con caracteres ininteligibles cuyo título es "De la obstinada posibilidad de la luz"*?

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Armstrong, M. (2000). *Strategic human resource management: a guide to action*. Londres: Kogan Page Limited.
- 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. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and the theory of business strategy. *Management Science*, 32, 1512-1514.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resource management in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31-46.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Besseyre, C. H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. París: Les Editions d'Organisation.
- Boisot, M. X. (1998). *Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy*. Nueva York: Oxford University Press.
- Bowman, E. H., Singh, H. y Thomas, H. (2002). The domain of strategic management history and evolution. En A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 31-51). Londres: Sage.



- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 265-288.
- Brown, J. S. y Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2 (1), 40-57.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 339-365.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
- Cohen, M. D. y Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5 (4), 554-568.
- Collis, D. J. (1994). How valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Collis, D.J. y Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, 73 (2), 118-128.
- Conner, K. R. (1991). An historical comparison of resource based theory and five school of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. *Journal of Management*, 17, 121-154.
- Cool, K., Costa, L. A. y Dierickx, I. (2002). Constructing competitive advantage. En A. Pettigrew, H. Thomas, y R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 55-71). Londres: Sage.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage. GAT it is and what it isn't. *Business Horizons*, Enero/febrero, 54-61.
- Delaney J. T. y Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E., y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J. y Tichy, N. M. (1984). *A framework for strategic human resource management*. Strategic Human Resource Management. Nueva York: Wiley.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dulebohn, J. H., Ferris, G. R. y Stodd, J. T. (1995). En G. R. Ferris, S. D. Rosen y D. T. Barnum (Eds.). *Handbook of human resource management*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Dyer, L. (1988). *Human Resource Management. Evolving Roles and Responsibilities*. Washington: BNA Books, a division of the Bureau of National Affairs.

- Dyer, L., y Holden, G. W. (1988). *A strategic perspective of human resource management, evolving roles and responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Nueva York: Harper Collins.
- Eisenhardt, K. M. y Martín, J. A. (2000). Dynamic capabilities: the evolution of resources in dynamic markets. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. y Santos, F. M. (2002). Knowledge-based view: a new theory of strategy?. En A. Pettigrew, H. Thomas, y R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 464-474). Londres: Sage.
- Fernández, E., Montes, J. M., y Vázquez, C. J. (1997). La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 6 (3), 11-32.
- Fernández, J. (2001). Los nuevos desafíos de la gestión del conocimiento. *Capital Humano*, 141, 70-71.
- Ferris, G. R., Hochwater, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., y Frink, D. D. (1999). Human Resources Management: some new directions. *Journal of Management*, 25( 3), 385-415.
- Foss, N. J. (1997). *Resources, firms, and strategies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gibbons, M., Limoges, C., Notwotny, H., Scharman, S., Scott, P., y Trow, M. (1996). *The new production of knowledge*. Londres: Sage.
- González, L. (1999a). La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000. *Alta Dirección*, 204, 127-141.
- González, L. (1999b). Modelos de dirección de recursos humanos. *Papeles del Psicólogo*, 72, 25-34.
- González, L. y De Elena, J. (1998). Propuesta de un modelo de dirección y gestión de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 189, 95-150.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Grant, R. M. (1993). *Contemporary strategy analysis*. Cambridge: Basil Blackwell.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organizational Science*, 7, 375-387.
- Grant, R. M. (2001). Knowledge and organization. En I. Nonaka y D. J. Teece (Eds.), *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization* (pp. 145-169). Londres: Sage.
- Grant, R. M. (2002). Corporate strategy: managing scope and strategy content. En A. Pettigrew, H. Thomas, y R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 72-97). Londres: Sage.

- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72 (4) 122-128.
- Hannan, M. T. y Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hansen, G. y Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 82, 929-964.
- Hitt, M. A., Gimeno, J. y Hoskisson, R. E. (1998). Current and future research methods in strategic management. *Organizational Research Methods*, 1 (1), 6-44.
- Honeycutt, J. (2001). *Así es la gestión del conocimiento*. Madrid: McGraw Hill.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P. y Yin, D. (1999). The theory and research in strategic management: swing of a pendulum. *Journal of Management*, 25 (3), 417-456.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., y Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3), 383-397.
- Lado, A. A. y Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727.
- Lave, J. y Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lippman, S. A. y Rumelt, R. P. (1982). Uncertain inimitability: an analysis of inter firm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.
- Lowendahl, B., y Revang, D. (1998). Challenges to existing strategy theory in a post industrial society. *Strategic Management Journal*, 19 (8), 755-774.
- Markides, C. C. y Willians, P. J. (1996). Corporate diversification and organization structure: a resource-based view. *Academy of Management Journal*, 39, 340-367.
- Martín, J. A. y Carlile, P. R. (1999). Designing agile organizations: organizational learning at the boundaries. En R.E. Quinn, R.M. O'Neill y L.S. Clair (Eds.), *Pressing problems in modern organizations*. Nueva York: Amacom.
- McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge economy. *California Management Review*, 103-117.

- Meso, P. y Smith, R. (2000). A resource-based view of organizational knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, 4 (3), 224-234.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24 (9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: schools of thought. En J. W. Fredickson (Ed.), *Perspectives on strategic management*. Nueva York: Harper Business.
- Montgomery, C. A. (1995). *Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Mueller, F. (1996). Human resource as strategic assets: an evolutionary resource-based theory. *Journal of Management Studies*, 33(6), 757-785.
- Nelson, R. y Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter?. *Strategic Management Journal*, 12, 61-74.
- Nonaka, I. (1990). *Chishiki-souzou no Keiei (A theory of organizational knowledge creation)*. Tokyo: Nihon Keizai Shimburun-sha.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, Noviembre/diciembre, 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I. (2000). La empresa creadora de conocimiento. En P. F. Drucker y colaboradores, *Harvard Business Review: Gestión del conocimiento* (pp. 23-50). Bilbao: Deusto.
- Nonaka, I. y Konno, N. (1998). The concept of ba: building a foundations for knowledge creation. *California Management Review*, 40 (1), 1-15.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Nueva York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. y Teece, D. J. (2001). *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization*. Londres: Sage.
- Nonaka, I., Toyama, R. y Konno, N. (2001). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. En I. Nonaka y D. J. Teece (Eds.), *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization* (pp. 13-43). London: Sage.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Pettigrew, A., Thomas, H. y Whittington, R. (2002). Strategic management: the strengths and limitations of a field. En A. Pettigrew, H. Thomas y R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 3-30). Londres: Sage.
- Pettigrew, A., y Fenton, E. M. (2000). *The Innovating organizations*. Londres: Sage.

- Pleffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96-124.
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy*. Londres: Routledge and Kegan Paul.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Nueva York: Free Press.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the organization. *Harvard Business Review*, Mayo/junio, 79-80.
- Priem, R. L. y Butler, J. E. (2001). Is the resources-based view a useful perspective for the strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategic for change: logical incremental*. Homewood: Irwin.
- Reed, R. y De Fillippi (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, 88-102.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California Management Review*, 40 (3), 80-89.
- Rumelt, R. P. (1987). Theory, strategy, and entrepreneurship. En D. J. Teece (Ed.), *The competitive challenge* (pp. 137-158). Nueva York: Harper and Row.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter?. *Strategic Management Journal*, 12, 167-185.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. y Teece, D. J. (1994). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12, 5-29.
- Savage, Ch. (1991). Presentación al DECWORLD. The international trade show for Digital Equipment Corporation. Boston.
- Schulze, W. (1994). Two schools of thought in resource-based theory. En P. Shrivastava y colaboradores (Eds.), *Advances in strategic management* (pp. 127-151). Nueva York: JAI Press.
- Scott, R.W. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Stalk, G., Evans, P. y Schulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, Marzo/abril, 57-69.
- Sveiby, R. (1997). *The new organizational wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Takeuchi, H. (2001). Towards a universal management of the concept of knowledge. En I. Nonaka y D. J. Teece (Eds.). *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization* (pp. 315-335). Londres: Sage.
- Teece, D. J. (2001). Strategic for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. En I. Nonaka y D. J. Teece (Eds.). *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization* (pp. 125-144). Londres: Sage.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

- Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit*. Londres: Prentice-Hall.
- Valle, R. (1995). *La gestión estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Addison-Wesley.
- Venkatraman, N., y Subramaniam, M. (2002). Theorizing the future of strategy: questions for shaping strategy research in the knowledge economy. En A. Pettigrew, H. Thomas, y R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 464-474). Londres: Sage.
- Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Walker, J. (1978). Linking human resource planning and strategic planning. *Human Resource Planning*, 1, 1-18.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Whipp, R. (1996). Creative deconstruction: strategy and organizations. En S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies* (pp. 261-275). Londres: Sage.
- Winter, S. (1987). Knowledge and competence as strategic asset. . En D.J. Teece (Ed.), *The competitive challenge*. Nueva York: Harper and Row.
- Wright, P. M. Dunford, B. y Snell, S. (2001). Human resource and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 6, 701-721.
- Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.
- 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.
- 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 (4), 836-866.
- Ziman, J. (1994). *Prometheus bound: science in a dynamic study state*. Cambridge: Cambridge University Press.