

VINCULANDO LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO. UNA EVIDENCIA EMPÍRICA.

Patrocinio del Carmen Zaragoza Sáez
M^a Dolores López Gamero

RESUMEN

En los últimos años la dirección del conocimiento se erige como fuente potencial de ventaja competitiva, y la misma requiere de una serie de políticas que creen la infraestructura y el entorno adecuado para que pueda tener lugar. Dentro de ellas, la dirección de recursos humanos juega un papel fundamental, estando principalmente encaminada a atraer y retener el talento en la empresa. En este sentido, el objetivo de este trabajo es el de conocer las prácticas de recursos humanos que apoyan los procesos de dirección del conocimiento, para lo cual se utiliza el método del caso múltiple como estrategia de investigación, analizando en profundidad seis empresas españolas excelentes y proactivas en materia de conocimiento. Tras el análisis se responde a cinco cuestiones de investigación cuyos resultados derivan en unas proposiciones sobre la inversión, estímulo y desarrollo del capital humano, y las características de la función directiva en organizaciones inteligentes.

PALABRAS CLAVE: dirección del conocimiento, dirección de recursos humanos, organización inteligente, estudio de casos múltiple

ABSTRACT

In the last few years knowledge management is seen as a potential source of competitive advantage and it needs several policies that enable the adequate infrastructure and environment for it takes place. Among them, human resources management plays an important role, which is directed to attract and retain talent inside the company. In this sense, the object of this study is to know the human resources practices that support knowledge management processes. To do this, we use the multiple case study method as a strategy of research, analysing in depth six excellent and pro-active Spanish companies in knowledge matters. We answer five research questions through the analysis and the results lead us to a set of propositions about human capital invest, stimulation and development, as well as knowing the characteristics of manager function in intelligent organizations.

KEY WORDS: knowledge management, human resources management, intelligent organization, multiple case study

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la naturaleza del entorno que envuelve a las empresas ha pasado de ser estable y simple a caracterizarse por altas dosis de dinamismo y complejidad. La acelerada globalización, las reestructuraciones empresariales y la fuerte competencia en prácticamente todos los sectores de la economía exigen a las empresas que sean altamente flexibles y capaces de responder ante las nuevas dinámicas que surjan. Todos estos ingredientes han dado lugar a la aparición de la *sociedad del conocimiento*, la cual impone nuevas exigencias a las organizaciones. Éstas, para competir efectivamente, necesitan aprender nuevas habilidades que les permitan encontrar, dirigir, compartir y usar la información y el conocimiento (Abell y Oxbrow, 1999, p. 116). Como consecuencia, la ventaja competitiva se asienta cada vez más en activos con un marcado carácter estratégico, como el conocimiento, y en un conjunto de capacidades dinámicas que se materializan principalmente en innovación y aprendizaje. Todo esto ha conducido a que en los últimos años la dirección del conocimiento adquiera una importancia fundamental en las organizaciones.

A partir de las aportaciones de diversos autores entre los que destacan Quintas, Lefrere y Jones (1997, p. 387), Wiig (1997, p. 8), Davenport, De Long y Beers (1998, pp. 43-44) y Guns y Välikangas (1998, p. 287), definimos la dirección del conocimiento como *el conjunto de políticas empresariales y acciones emprendidas para facilitar la creación de conocimiento, su transferencia entre todos los miembros de la empresa y su posterior aplicación, con el objetivo de obtener unas competencias distintivas que permitan a la empresa disfrutar de una ventaja competitiva en el tiempo*. Tales políticas empresariales se refieren a la dirección de recursos humanos, cultura, diseño organizativo, plataforma tecnológica y enfoque estratégico del conocimiento, aspectos cruciales que constituyen la infraestructura necesaria y el entorno adecuado para apoyar los procesos de dirección del conocimiento.

El presente trabajo se desarrolla en torno al primero de ellos, y tiene por objeto responder a la cuestión de investigación general: *¿qué prácticas de recursos humanos apoyan los procesos de dirección del conocimiento?* La respuesta a la misma se derivará del análisis de empresas excelentes en dirección del conocimiento, cuya evidencia empírica permitirá formular una serie de proposiciones sobre los temas objeto de estudio.

Para el desarrollo de nuestro objetivo la estructura a seguir será la siguiente: en primer lugar y tras la introducción realizada se describe, desde un punto de vista teórico, el vínculo existente entre dirección del conocimiento y la teoría de recursos y capacidades, así como el rol ostentado por la política de recursos humanos dentro del contexto de la dirección del conocimiento; en segundo lugar, se aborda el tema de la metodología de investigación empleada; seguidamente, se muestra la evidencia empírica derivada del análisis de las empresas objeto de estudio y se formulan una serie de proposiciones a partir de los resultados obtenidos; finalmente, se exponen las conclusiones más relevantes, así como la bibliografía utilizada.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La dirección del conocimiento desde la teoría de recursos y capacidades.

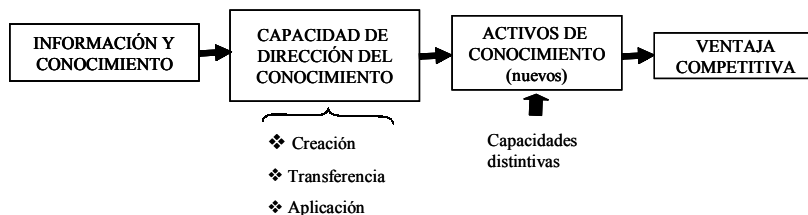
Ya en 1959 Penrose, en su obra *“Theory of the growth of the firm”* y posteriormente autores como Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1991), Grant, (1991), Mahoney y Pandian (1992), Peteraf (1993) y Collis y Montgomery (1995), comenzaron a ensalzar el valor de los factores específicos de la firma a la hora de explicar las variaciones en las rentas económicas de las empresas pertenecientes a un mismo sector de actividad y expuestas a similares factores de éxito. Es a partir de esas obras y junto con la búsqueda de nuevos paradigmas

cuando el modelo de organización industrial (*industrial organization*) pasa a un segundo plano en favor del enfoque de la empresa basada en los recursos (*resource-based view*). De acuerdo con esta perspectiva, las rentas empresariales no provienen del posicionamiento en el mercado de productos sino de la posesión de recursos estratégicos, es decir, recursos específicos, escasos y difíciles de imitar y transferir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993). Esta concepción es reforzada por Barney (1991, p. 105), cuando afirma que “no todos los recursos de la empresa poseen el potencial para proporcionar una ventaja competitiva sostenible”. Los recursos y capacidades se configuran por tanto como las raíces o las causas de la competitividad empresarial y de la ventaja competitiva (Grant, 1991).

Es a mediados de la década de los noventa cuando como consecuencia de la turbulencia del entorno competitivo, los activos intangibles adquieren una importancia creciente y comienza a emerger “la visión de la empresa basada en el conocimiento” (*knowledge-based view*). Kogut y Zander (1992) y Conner y Prahalad (1996) afirman que esta perspectiva tiene como premisa fundamental que la creación y transferencia del conocimiento es clave fundamental de la existencia de la empresa frente a mecanismos de mercado, y en este sentido, Grant (1996a, p. 110) y Spender (1996, p. 46) afirman que el conocimiento es fuente clave de rentas empresariales, considerándolo el recurso más importante estratégicamente. Nelson y Winter (1982) establecen que este recurso es el resultado de las experiencias desarrolladas por los miembros de la empresa a lo largo del tiempo, y Hoskisson et al. (1999, p. 442) señalan que “por su carácter tácito y socialmente complejo, el stock de conocimiento de una firma es un determinante crucial de su ventaja competitiva”. Este argumento aparece reflejado en la figura 1.

Las ventajas competitivas obtenidas bajo el contexto de la dirección del conocimiento conducirán a diferente “performance” entre organizaciones, pues los determinantes de las mismas en entornos dinámicos hay que atribuirlos al papel del conocimiento en las capacidades organizativas (Grant, 1996b, p. 375). En la misma línea, Argote e Ingram (2000, p. 156) afirman que “lo que sabe una organización es lo que explica su resultado”. Como consecuencia, la dirección del conocimiento se convierte en una tarea primordial y en uno de los retos de nuestro tiempo, siendo su propósito global el de maximizar la eficacia y los ingresos de la empresa procedentes de sus activos de conocimiento y renovarlos constantemente (Wiig, 1997, p. 8; Shariq, 1997, p. 75).

Figura 1. Cadena de causalidad de la ventaja competitiva basada en el conocimiento



Fuente: Adaptado de Grant (1991), Helleloid y Simonin (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995).

Una vez demostrado teóricamente la relevancia de la dirección del conocimiento como fuente de ventaja competitiva, pasamos a analizar las prácticas de recursos humanos que, por sus características, facilitan dicho proceso.

La política de recursos humanos en el contexto de la dirección del conocimiento

Una eficaz dirección del conocimiento requiere como principal facilitador la puesta en marcha de prácticas de recursos humanos que faciliten la creación de conocimiento y su transferencia entre todos los miembros de la empresa. Entre ellas: facilitar las reuniones y encuentros sociales de la plantilla, diseñar espacios para que las personas puedan reunirse de manera informal e intercambiar ideas y compartir conocimiento, crear confianza entre los miembros, seleccionar personas con una base cultural y lingüística apropiada para apoyar las actividades de conocimiento, facilitar la creación de un entorno de aprendizaje en vez de castigar por errores y motivar a la plantilla a compartir su conocimiento a través de la involucración y apoyo de los directivos senior en la dirección del conocimiento (Soliman y Spooner, 2000, pp. 340-341).

Dichas prácticas de recursos humanos han de estar enfocadas al trabajo del conocimiento, el cual se estructura alrededor de las habilidades y competencias de los empleados más que en la ejecución de tareas programadas y rutinas de trabajo, y en el que las responsabilidades se expanden para incluir actividades de planificación, toma de decisiones y solución de problemas (Snell et al. 2000, p. 446; Lepak y Snell, 2002, p. 520). El trabajo del conocimiento tiene como principal input a las personas, siendo éstas las que poseen el conocimiento y las que aprenden, por ello, el aprendizaje que desarrolla la organización va a proceder bien del aprendizaje que realicen todos sus miembros, o bien de la adquisición de nuevos miembros con los conocimientos que la empresa previamente no tiene (Simon, 1991, p. 125). De manera adicional, Kim (1993) considera que el aprendizaje individual es fundamental para que el aprendizaje organizativo tenga lugar, pues todas las organizaciones se componen de individuos y, aunque éstas son capaces de aprender independientemente de cualquiera de ellos en concreto, no pueden hacerlo independientemente de todos. En la teoría del capital humano se afirma que las personas poseen habilidades, experiencia y conocimiento que aportan un valor económico a las empresas, por lo que estas últimas deberán poner en práctica fórmulas para, no sólo atraer, sino también retener a los trabajadores con talento. En este sentido, Lee (1999) y Galunic y Anderson (2000) afirman que las inversiones que se realicen en capital humano específico para la empresa probablemente generarán rentas y ventajas competitivas sostenibles al constituirse dichos recursos humanos en activos más difíciles de imitar. Concretamente, el primero de los autores afirma que los individuos con amplias habilidades basadas en el conocimiento no podrán ser fácilmente sustituidos por tecnología e incluso por otros empleados.

Lo anterior nos lleva a pensar que los recursos humanos son estratégicamente importantes para las empresas y, junto con ellos, las prácticas o políticas de recursos humanos empleadas por éstas. Tales argumentos encuentran un apoyo en la literatura; concretamente, Wright, McMahan y McWilliams (1994) consideran que el capital humano con altos niveles de habilidades, motivados y comprometidos constituye una fuente de ventaja competitiva sostenible, mientras que Lado y Wilson (1994), Snell, Youndt y Wright (1996) y Koch y McGrath (1996), afirman que las prácticas de recursos humanos pueden llegar a ser únicas, ambiguas y por tanto, inimitables, ensalzando la posición competitiva de la firma por medio de la creación de recursos de capital humano superiores. Esto pone de manifiesto la existencia de un fuerte vínculo entre la teoría de recursos y capacidades y la dirección de recursos humanos (Koch y McGrath, 1996; Wright, Dundord y Snell, 2001; Huselid, 1995). Ésta última influye en las habilidades de los empleados a través de la adquisición y desarrollo del capital humano de la firma (Huselid, 1995, p. 637), de tal forma que la manera en la que las personas son reclutadas, seleccionadas, formadas, recompensadas y retenidas es crucial para crear una organización inteligente. Esto exige a las empresas prestar especial atención a las inversiones de capital humano, así como al estímulo y desarrollo de las capacidades de éste.

Inversiones en capital humano

Las inversiones en capital humano pueden reducirse al empleo de los sistemas *make* o *buy* (Becker, 1976; Williamson, 1981; Miles y Snow, 1984; Snell et al., 2000; Lepak y Snell, 2002). El primero de ellos aboga por el desarrollo interno de los recursos humanos, principalmente a través de la formación y el *learning by doing*, mientras que el segundo conlleva la adquisición de capital humano del mercado externo, fundamentalmente por medio del reclutamiento y la selección. Tales sistemas condicionan el tipo de competencias y habilidades a adquirir, estando más vinculado el sistema *buy* a las competencias genéricas fácilmente transferibles y, el sistema *make*, a aquellas específicas de la empresa y dependientes del contexto.

En relación con el reclutamiento y la selección es preciso decir que aquellos procesos que proveen una gran cantidad de solicitantes cualificados junto con un régimen de selección válido, tendrán una influencia sustancial en la calidad y tipo de habilidades que poseen los nuevos empleados (Huselid, 1995, p. 637). El reclutamiento de nuevos empleados es una de las decisiones de inversión más relevantes en una empresa y probablemente el instrumento estratégico más influyente, lo cual se acentúa todavía más si se trata de una empresa intensiva en conocimiento al constituir el capital humano su principal input. Es por ello que la organización necesita tener muy claro cuáles son las habilidades y atributos más críticos que necesita, las cuales a su vez han de ser consistentes con los requerimientos del puesto (Pfeffer, 1998, p. 101). Las *habilidades* y *actitudes* de los individuos se configuran como intangibles de gran valor, de tal forma que la empresa deberá seleccionar sobre la base de ciertos factores emocionales (Goleman, 1998) para no poner en peligro la creatividad, la generación de conocimiento organizativo y la innovación. El desafío es atraer a profesionales con inquietudes, emprendedores, con proyectos innovadores, profesionales que cuestionen lo establecido y reflexionen el por qué y el cómo de las cosas.

Estímulo del capital humano

Para que los individuos pongan en práctica sus competencias es necesario dejarles libertad de actuación, evitando las presiones de niveles superiores y permitiendo expandir sus ideas así como su creatividad. De acuerdo con McMahon (1989), los empleados necesitan trabajos que les sirvan como desafío, pues necesitan sentir que son parte de la empresa. En este sentido, la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones y el uso de mecanismos para hacer aflorar sus ideas constituyen un potente estímulo para crear y transferir el conocimiento dentro de la organización.

Las políticas de recursos humanos pueden influir en los procesos de dirección del conocimiento a través de estructuras organizativas que fomenten la participación entre individuos, como los equipos interdivisionales, la rotación del puesto de trabajo o los encuentros formales e informales. Los equipos de trabajo multifuncionales animan a directivos y especialistas a contribuir con su talento y experiencias, dando lugar a un aprendizaje multifuncional (Lei, Slocum y Pitts, 1999, pp. 33-34). La *flexibilidad* de la empresa a la hora de permitir al trabajador encontrar el equilibrio entre su vida profesional y personal y una estructura organizativa cada vez más horizontal, motivan el compromiso de éstos. El *compromiso*, definido como la identificación de un individuo con la empresa, requiere estar equilibrado con sus competencias (Ulrich, 1998, pp. 18-19). La *cultura corporativa* también es una herramienta de motivación porque cada vez más los profesionales buscan organizaciones abiertas a nuevas iniciativas donde tengan oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones y en las que se sientan valorados.

Desarrollo del capital humano

Una vez captado un profesional con talento la empresa debe mantener y reforzar su compromiso mediante un desarrollo continuo, manteniendo su competitividad y aportándole el valor necesario para que no abandone la empresa. El talento de los individuos se desarrolla gracias a la experiencia, a la formación y a la interacción dentro del equipo de trabajo. En este sentido, la formación externa e interna adquiere una importancia esencial, pues permite el aumento de las competencias de los empleados ya sea de forma general o específica a la tarea. Ésta, además de proveer habilidades y técnicas de colaboración, debe incluir “inteligencia emocional de grupo”, la cual da lugar a confianza, identificación y eficacia entre los participantes de un grupo (Yahya y Goh, 2002, p. 464).

La socialización entre los miembros de la empresa es fundamental para adquirir los conocimientos más específicos. Concretamente, como el conocimiento tácito no puede ser fácilmente transferido entre personas, los empleados con conocimientos valiosos en un cierto terreno pueden enseñar o formar a otros a través de conferencias, reuniones, presentaciones, etc., demostrando cómo hacer las cosas e influyéndoles en sus procesos de desarrollo de conocimiento, dándoles información adicional o consejos útiles de cómo enfocar una cierta tarea (Bender y Fish, 2000, p. 127). Kamoche (1996) establece que el desarrollo interno de habilidades específicas de la empresa es fuente de ventaja competitiva al desarrollar recursos humanos difícilmente transferibles.

Características de la función directiva

En los últimos años la función directiva también ha experimentado un cambio de orientación, evolucionando del control y la supervisión directa a un estilo de dirección que fomenta la confianza, el empowerment y el reconocimiento de las personas como los activos más importantes de las empresas. Los directivos, no sólo del área de recursos humanos, deberán promover el aprendizaje con el objetivo de generar conocimiento que permita crear valor y ventajas competitivas, predominando los responsables de equipo o jefes de proyectos.

Con el énfasis puesto en la dirección del conocimiento, una figura directiva que parece ser cada vez más reconocida es la del “Director del conocimiento” (*Chief Knowledge Officer-CKO*). El CKO viene a poner de manifiesto la responsabilidad de la dirección de la empresa en las tareas de dirección del conocimiento. En este sentido, Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2001, p. 114) afirman que en una organización creadora de conocimiento la responsabilidad de la alta dirección es doble. Por un lado, los directivos deben identificar qué sabe la organización y en qué forma, volviendo accesible y utilizable el conocimiento tácito, así como garantizar la creación de conocimiento exclusivo. Skyrme (1997), Guns (1998), Earl y Scott (1999), Adams (2001), Leitch y Rosen (2001) y Bontis (2001) definen este nuevo rol directivo y consideran que hay dos actividades plenamente atribuibles al CKO: la responsabilidad de llevar a cabo un programa de dirección del conocimiento y la maximización de los activos intelectuales.

2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del trabajo empírico se emplea el estudio de caso como método de investigación, pues debido a sus características permite un mayor acercamiento a la unidad objeto de análisis. Hamel et al. (1993, p. 34) destacan el carácter descriptivo del caso considerándolo como “el estudio en profundidad de un caso particular”. Yin (1994, p. 13) lo define como una “investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente

evidentes y se utilizan múltiples fuentes de evidencia”. Para Eisenhardt (1989, p. 534), el estudio de caso es “una estrategia de investigación que se centra en comprender las dinámicas que se producen en contextos singulares”. Esta autora considera que el estudio de caso es un mecanismo primordial no para contrastar la teoría, sino para construirla (*theory-building*).

Puesto que el objetivo de este trabajo es el de analizar las prácticas de recursos humanos que apoyan los procesos de dirección del conocimiento, a continuación se exponen cinco cuestiones de investigación específicas que se pretende sirvan de guía para el desarrollo del trabajo empírico:

1. *¿Las empresas que dirigen el conocimiento reconocen a los recursos humanos como sus activos más importantes?*
2. *¿Cómo se realiza la inversión en capital humano en las empresas que dirigen el conocimiento?*
3. *¿Cómo se estimula el capital humano en las empresas que dirigen el conocimiento?*
4. *¿Cómo se desarrolla el capital humano en las empresas que dirigen el conocimiento?*
5. *¿Cuáles son las características de la función directiva en las empresas que dirigen el conocimiento?*

Para dar respuesta a las mismas se opta por el caso múltiple frente al caso único con el fin de encontrar patrones de comportamiento que permitan generalizar los resultados (‘lógica de replicación’, Yin, 1994, 1998) a partir de la evidencia obtenida de empresas presentes en diferentes contextos económicos, organizativos y sectoriales. Un solo caso gozaría de poca representatividad y limitaría las conclusiones a un determinado tipo de organización y sector de actividad.

La selección de los casos se basó en un muestreo no aleatorio, escogiendo aquellos que ofrecieran una mayor oportunidad de aprendizaje y considerando la recomendación de que su número no fuese ni inferior a cuatro ni superior a diez (Eisenhardt, 1989, p. 545). A raíz de ello, se seleccionaron seis empresas españolas de gran prestigio a nivel internacional y pertenecientes a diferentes sectores de la economía, que se caracterizan por poseer una actitud proactiva en materia de conocimiento y realizar esfuerzos para dar a conocer a los grupos de interés (stakeholders) sus experiencias en dicho terreno. En la tabla 1 se ofrece una descripción de las actividades de las empresas seleccionadas y en la tabla 2 se muestra la ficha técnica de la investigación.

Tabla 1. *Actividades de las empresas objeto de estudio*

EMPRESA	ACTIVIDADES
ELECTROTÉCNICA ARTECHE HERMANOS S.A.	Fabricación de motores eléctricos, transformadores, generadores, relés, equipos de medida y protección.
UNIÓN FENOSA	Producción y distribución de energía eléctrica, gas y prestación de servicios profesionales (SOLUZIONA)
PRICEWATERHOUSECOOPERS	Actividades de asesoramiento en dirección y gestión empresarial. Auditoría
SIEMENS S.A.	Instalaciones eléctricas. Fabricación motores eléctricos, transformadores y generadores
GRUPO TELEFÓNICA	Servicios de telefonía fija, móvil, Internet, producción y difusión de contenidos, guías y directorios
GRUPO SANTANDER	Actividades bancarias y de gestión de fondos de inversión y pensiones

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. *Ficha técnica de la investigación*

Empresas objetivo	ELECTROTÉCNICA ARTECHE HERMANOS S.A. (ARTECHE)
	UNIÓN FENOSA (UF)
	PricewaterhouseCoopers (PWC)
	SIEMENS ESPAÑA S.A.
	KPMG
	GRUPO TELEFÓNICA (G. TELEF)
	GRUPO SANTANDER (G. SANT)
Unidad de análisis	Empresa
Ámbito geográfico	Mungia (Vizcaya) – ARTECHE
	Madrid- UNIÓN FENOSA
	Madrid- PRICEWATERHOUSECOOPERS
	Tres Cantos (Madrid)- SIEMENS S.A.
	Madrid-GRUPO TELEFÓNICA
	Madrid-GRUPO SANTANDER
Fecha de realización del trabajo de campo	Marzo – Septiembre 2004
Tipo de entrevista	Entrevista semiestructurada o en profundidad

Fuente: elaboración propia

Para evitar los posibles sesgos introducidos por el propio investigador y/o informantes se empleó la ‘técnica de la triangulación’, combinando tres metodologías:

- **Entrevista en profundidad**, realizada al director/a del conocimiento y, en su defecto, al responsable más cercano a las cuestiones objeto de estudio. Se empleó una entrevista estándar con preguntas abiertas, concretas y específicas que se personalizó para cada una de las empresas analizadas. Las entrevistas tuvieron una duración media de tres horas, y todas ellas fueron grabadas bajo el consentimiento del entrevistado/a y transcritas posteriormente. Hasta que el informe final de cada caso fue realizado se mantuvieron contactos telefónicos y mediante correo electrónico para aclarar todos aquellos aspectos que iban surgiendo.
- La **observación** fue posible mediante la visita a las instalaciones y, aunque es una fuente secundaria de obtención de datos, resulta crucial para la investigación, pues permite al investigador encontrarse frente a la realidad que investiga.
- La **consulta de documentos** obtenidos de Internet y de publicaciones tanto internas como externas a la empresa (web, libros y artículos publicados, informes anuales e informes corporativos).

3. EVIDENCIA EMPÍRICA

En este apartado se analizan, en cada una de las empresas estudiadas, las características de la política de recursos humanos que inciden en la dirección del conocimiento, respondiendo a las cuestiones de investigación anteriormente planteadas y formulando una serie de proposiciones derivadas de los resultados.

Perfil empresarial

ARTECHE. ARTECHE considera que sus personas son la clave de su éxito y por ello sólo entran a formar parte de la misma aquellas dispuestas a compartir su conocimiento, de tal forma que su política de recursos humanos coincide con la política de dirección del conocimiento, reclutando, seleccionando, contratando y retribuyendo siempre desde el punto de vista de la creación y transferencia de conocimiento. En una planta de conocimiento autodesarrollado como ARTECHE la formación de los trabajadores se considera un valor muy asentado, hasta el punto de que se trabaja sin presupuesto de formación. Los términos de supervisión y control asociados a la función directiva tienen una connotación bastante tradicional, pues el concepto de poder se basa en la capacitación de las personas y no en jerarquías; se potencia la autogestión, solucionando cada persona los problemas allí donde se producen y tomando las decisiones correspondientes. No existe la figura de director del conocimiento o de capital intelectual al considerar que los temas de conocimiento son responsabilidad de todos, sin necesidad de atribuir ese rol a ninguna persona en concreto. Con el fin de responder a los objetivos y retos planteados, ARTECHE desarrolla un modelo en red o autoorganizativo, caracterizado por ser complejo, flexible y abierto. Para ello se configura como una empresa en la que prácticamente no hay jerarquías y en la que predominan los grupos de trabajo y los equipos por proyectos; posee por tanto una mezcla entre una estructura estable y otra ad-hoc (compuesta por equipos por proyectos y grupos de trabajo multifuncionales). Su cultura o estilo de funcionamiento se caracteriza por ser muy abierta a la experimentación, orientada al aprendizaje, poner énfasis en la creación y transferencia de conocimiento y no castigar por errores.

UNIÓN FENOSA (UF). Dada la importancia de las personas para UF puede decirse que sigue una política de recursos humanos orientada al conocimiento y de acuerdo con los valores del Grupo. El lema de su Universidad Corporativa (UCUF), “*Enseñar y aprender desde la experiencia*”, da el mensaje de que para el Grupo es absolutamente necesario compartir el conocimiento, y que es prioritario que las personas no sólo aprendan y dominen su materia, sino que también sean capaces de enseñar y de transferir lo que saben a los demás (aproximadamente el 80% de su actividad formativa anual es de carácter interno). Se lleva a cabo una gestión por competencias a través del Modelo de Gestión de la Organización y los Recursos Humanos (O+RR.HH), en el que se establecen las competencias necesarias para cada uno de los negocios y se identifican los perfiles requeridos tanto por las ocupaciones como por las personas. En UF existe un director de conocimiento y, en general, la función directiva se define como una función de liderazgo, siendo el líder el que ha de marcar el camino, dirigir a las personas, estimular el desarrollo de unos planes y el cumplimiento de los mismos, así como apoyar, retribuir y reconocer la labor de sus colaboradores. Es una organización que tiende a ser cada vez más plana y en la que se fomenta la creación de grupos de trabajo; pese a ello, existe todavía cierta jerarquía que se caracteriza por una mayor relación y comunicación entre jefes y colaboradores. Sus formas de hacer y los continuos desafíos a los que se ha enfrentado ensalzan el carácter emprendedor e innovador de su cultura corporativa. Es una empresa que ha sido capaz de cambiar y reflexiona sobre el cambio como algo natural e imprescindible.

PricewaterhouseCoopers (PWC). En PWC la dirección del conocimiento no está directamente vinculada al tema de recursos humanos, por esa razón las políticas de reclutamiento, selección y contratación, salvo en el área de auditoría, no están del todo orientadas al conocimiento. En este área, debido a que la tasa de rotación es muy alta, en los procesos de selección se tienen cada vez más en cuenta aspectos emocionales como la creatividad, la innovación o el carácter emprendedor del individuo, seleccionando a gente que, aunque probablemente menos rentable, sea más creativa e innovadora. Todo ello va acompañado de una medición de las competencias en dirección del conocimiento y una evaluación de las aportaciones a las bases de datos así como a las mejores prácticas. Para contribuir al desarrollo profesional de los miembros de PWC se atribuye mucha importancia a la

formación en conocimientos y habilidades, tanto a nivel interno como externo, haciendo uso de los nuevos avances en tecnologías y combinando la formación presencial con la *on-line*. Su estructura de *partnership* conduce a que todavía exista mucha jerarquía y control por parte de los jefes y directivos hacia sus subordinados, sin embargo, esto se neutraliza con la creación y puesta en marcha de grupos de trabajo, creándose así sinergias de conocimiento. La cultura organizativa tiende a abrirse a nuevas ideas, estilos de gente y modelos de comportamiento, siendo sus valores principales los de innovación, excelencia y trabajo en equipo. En PWC hay una directora del conocimiento, la cual tiene como misión principal dentro del área del conocimiento la de liderar todos los proyectos que surjan en este ámbito.

SIEMENS. SIEMENS considera a su personal como el recurso de mayor valor y como la base de su éxito, y se constituye como una empresa muy atractiva para que los mejores profesionales quieran desarrollar su carrera en ella, caracterizada por la calidad en el empleo. En las políticas de recursos humanos se contemplan medidas formativas para asegurar la adaptación al puesto de trabajo en un entorno dinámico, formación específica para la incorporación de nuevos profesionales a la organización, cambio de actividad o desarrollo de colaboradores de alto potencial, comunicación ágil, abierta y cercana, y mecanismos para la implicación del personal en los procesos de mejora. A la formación se le atribuye una importancia muy alta por su capacidad de contribuir al desarrollo profesional y aumentar la empleabilidad de los trabajadores, considerando fundamental el equilibrio entre juventud y experiencia; por esta razón, se potencia la participación de colaboradores experimentados en cursos de formación para conseguir un acercamiento entre personas y la socialización necesaria para transferir el conocimiento más tácito. El programa *Siemens Management Learning (SML)* busca que el proceso de aprendizaje refuerce los objetivos de negocio y consiga la creación de redes a lo largo de la compañía, favoreciendo la transferencia global de conocimiento. Además, en el Grupo se esfuerzan por implantar soluciones innovadoras al ámbito de formación por ello, y como complemento a la formación presencial, se incorporan nuevas metodologías de aprendizaje mediante la utilización de la formación *on-line (e-learning)*. La gestión del conocimiento se consideró como una iniciativa que incluía muchos aspectos de la organización, por lo que no se atribuyó un único rol asociado a estas tareas, sino que se creó un equipo de gestión del conocimiento (*Knowledge Management Team*) compuesto por el Manager de Recursos Humanos, el Manager de Tecnologías de la Información y el Manager del Área de Proceso. En general, el papel ejercido por los directivos se caracteriza por una amplia comunicación con sus colaboradores y una delegación de responsabilidades, y su Modelo de Liderazgo de SIEMENS se configura como garantía de excelencia, incluyendo las competencias Drive (capacidad de tomar iniciativa e impulsar), Focus (capacidad de generar visión), Impact (capacidad de influir en los demás) y Guide (capacidad de guiar y desarrollar al equipo). Su estructura es cada vez más plana, siendo los grupos de trabajo y los equipos por proyectos parte de su vida cotidiana; el trabajo en equipo es uno de sus valores principales y la base sobre la que se sustenta la mejora de sus procesos. La cultura se define por la diversidad, el diálogo abierto, el respeto mutuo, objetivos claros y un firme liderazgo, caracterizándose por altas dosis de innovación y experimentación.

GRUPO TELEFÓNICA. El proceso de cambio hacia una e-company experimentado por TELEFÓNICA de España requería recursos humanos motivados, creativos, emprendedores y dispuestos a compartir su saber y experiencias, y ello ha sido posible gracias a sus trabajadores, a pesar de que la antigüedad media oscila en torno a los 35 años. Durante mucho tiempo las contrataciones han sido mínimas, por lo que el cambio ha venido propiciado por el esfuerzo de la gente que estaba en la empresa, aunque la contribución potencial o no del individuo en la creación y transferencia de conocimiento así como en la colaboración en el desarrollo de proyectos de e-business no estaba contemplada en los procesos de selección, contratación y retribución. En la función directiva se observa un cambio cualitativo importante, siendo cada vez más profesionalizada, dispuesta, impulsora y promotora del cambio, capaz de identificar a personas clave en cada una de las áreas y asignar

responsabilidades. Aunque a la Gerencia de Formación de Negocio se le ha adicionado el término de gestión del conocimiento, es importante resaltar que en TELEFÓNICA de España las tareas del conocimiento son responsabilidad de muchas personas, las cuales no tienen atribuido un título específico asociado a sus tareas. Puesto que la formación es muy importante para el Grupo, se han desarrollado en TELEFÓNICA de España numerosas iniciativas orientadas al desarrollo de sus empleados, entre las que destacan: la creación del Comité Ejecutivo de Formación y el lanzamiento de los Planes Integrales de Formación (aumentando el número de horas de formación por empleado así como del número de personas que reciben formación), el programa Mentor, el feedback y coaching; además de los cursos presenciales, TELEFÓNICA también apuesta por el aprendizaje a través de la red, y cuenta con un programa denominado *Jóvenes de Alto Potencial* (JAP), el cual identifica, selecciona y desarrolla a jóvenes profesionales de mayor potencial para el desempeño futuro de funciones gerenciales. La turbulencia del entorno y la liberalización del sector de las telecomunicaciones han modificado su estructura interna, de tal forma que aunque siempre va a existir cierta jerarquía por su propia cultura de corte funcional, los grupos de trabajo y la mayor comunicación entre las personas está conduciendo a que ésta sea más horizontal y flexible. Su cultura organizativa, aunque muy rígida en sus orígenes, con el paso del tiempo se va amoldando a las necesidades, siendo cada vez más abierta a nuevos aspectos y transparente. Aunque todavía le queda mucho por avanzar en este camino, puede decirse que esta empresa ha apostado fuertemente por el cambio y la transformación.

GRUPO SANTANDER. El Grupo SANTANDER considera que sus profesionales constituyen el activo más importante y representan la piedra angular sobre la que gira la creación de valor a medio y largo plazo, por ello, para potenciar el desarrollo profesional y detectar el talento se ha definido un marco de actuación global basado en las denominadas Competencias Clave, que explicitan y definen la cultura corporativa que se quiere desarrollar. Esto conduce a que los procesos de reclutamiento, selección y contratación se dirijan a atraer y captar nuevos talentos comprometidos con la visión del Grupo y los valores corporativos. Para favorecer el desarrollo profesional en el interior del Grupo se ha puesto en marcha el Mercado Interno de Trabajo, desarrollando nuevos procedimientos de selección interna que mejoran el flujo de información, la eficacia y rapidez del sistema. Al tema de la formación se le atribuye mucha importancia, y su énfasis es el de “contribuir a crear una organización que aprende continuamente y desarrolla a sus empleados para obtener altos niveles de rendimiento y conseguir los objetivos del Grupo”. No es una formación específicamente teórica sino a través de la experiencia, combinándose la presencial con la virtual. En la línea de identificar y desarrollar a los profesionales de alto potencial del Grupo en España se lleva a cabo el proyecto Apolo (*Jóvenes de Alto Potencial de la red Comercial*), cuyo objetivo principal es que los empleados con determinadas características personales, conocimientos y habilidades sean candidatos a ocupar puestos directivos. Durante el 2003 el Grupo SANTANDER también ha desarrollado su modelo de gestión del talento, cuyo objetivo es conocer profundamente a las personas para impulsar su carrera profesional, compromiso, motivación y reconocimiento. Desde el punto de vista de la función directiva esta se caracteriza por ser cada vez más flexible, de confianza, de aprendizaje y delegación de responsabilidades; no obstante, depende en gran medida del trabajo que se realice y de la escala en la que la persona se encuentre. Aunque no existe un director específico de conocimiento, sí existe una persona que se responsabiliza del capital intelectual. La estructura organizativa tiende a componerse de menores niveles jerárquicos, abogando por una mayor flexibilidad, comunicación y creación de grupos de trabajo, y su cultura es propia de organizaciones inteligentes, pues concede mucho interés a los temas de liderazgo, formación, aprendizaje y confianza, esforzándose por realizar una vigilancia competitiva, considerando los errores como un medio para aprender y haciendo especial énfasis en la responsabilidad social corporativa.

Discusión

Del análisis se desprende que todas las empresas analizadas han sabido reconocer el papel jugado por el conocimiento en los últimos años y son conscientes de que en la actualidad han de competir por conocimiento. Se trata de empresas excelentes que han incorporado la dirección del conocimiento como filosofía de trabajo, deteniéndose en la relevancia que tiene la creación, transferencia y posterior aplicación de este recurso para sobrevivir en sus respectivos sectores y ser cada vez más competitivas. Como consecuencia, son conscientes de la importancia de las personas al ser las que tienen los conocimientos y las que aprenden, por lo que consideran a sus recursos humanos como los activos más valiosos que poseen y la base de su éxito. En consecuencia, pueden denominarse organizaciones inteligentes, las cuales se caracterizan porque tienen la capacidad de renovarse continuamente, de aprender y de ser proactivas. Esto requiere a su vez que sus políticas de recursos humanos se encaminen a atraer, captar y retener el talento.

En este sentido, y desde el punto de vista de las *inversiones en capital humano*, puede observarse que las empresas analizadas combinan simultáneamente los sistemas *make* y *buy*, pues ambos son necesarios para el buen funcionamiento de las mismas. Con el primero se produce un desarrollo de los recursos humanos internamente, adquiriéndose competencias específicas de la empresa normalmente a través de la experiencia de las personas más veteranas. La UCUF de UF, el equilibrio entre juventud y experiencia en SIEMENS, el programa de Jóvenes de Alto Potencial de TELEFÓNICA y el Proyecto Apolo del Grupo SANTANDER constituyen ejemplos significativos de cómo se construyen internamente competencias y habilidades valiosas y de carácter tácito dependientes del contexto. En cambio, con el sistema *buy* éstas empresas acuden al mercado externo reclutando y seleccionando a personas que gocen de competencias emocionales que permitan crear y transferir conocimiento continuamente. Prácticamente en todas las empresas los procesos de reclutamiento, selección y contratación se dirigen a atraer y captar nuevos talentos comprometidos con la visión y valores organizativos, caracterizados por ser innovadores, emprendedores y creativos. En PWC, aunque dichos procesos no estuvieran del todo vinculados al conocimiento, sí se observa un cambio de orientación en el área de la auditoría, seleccionando a gente que, aunque probablemente menos rentable sea más creativa e innovadora.

A raíz de lo expuesto anteriormente, podemos responder afirmativamente a nuestra primera cuestión de investigación, y la respuesta a la segunda de ellas nos lleva a formular la primera de nuestras proposiciones:

P₁: Las empresas que ponen en práctica procesos de dirección del conocimiento combinan el desarrollo interno de competencias (make) con la adquisición externa (buy), valorando cada vez más las competencias emocionales.

Desde el punto de vista del *estímulo del capital humano* se desprende del análisis que la estructura organizativa y la cultura se erigen como elementos motivadores principales, debido a que otorgan un mayor peso a las personas al considerar sus ideas y sugerencias como medios para mejorar y haciéndoles sentir que son una parte importante dentro de la empresa. En esta línea, todas las empresas objeto de estudio se caracterizan por poseer una estructura cada vez más flexible, con menores niveles jerárquicos y en la que proliferan los equipos de trabajo de carácter multifuncional. Concretamente, en ARTECHE no existen jerarquías y combina una estructura estable con otra ad-hoc; en UF, SIEMENS y Grupo SANTANDER el trabajo en equipo adquiere la consideración de valor de Grupo, fomentándose así la comunicación en todos los sentidos y existiendo una mayor relación entre jefes y colaboradores; TELEFÓNICA ha experimentado en los últimos años una importante desjerarquización reduciendo sus niveles jerárquicos, lo cual ha facilitado la participación activa de todos sus miembros; en PWC, por su propia estructura de *partnership* todavía existe mucha jerarquía, pero el empleo de los grupos de trabajo transversales facilita la comunicación y coordinación entre los distintos niveles.

La cultura organizativa de todas las empresas estudiadas tiende a ser cada vez más abierta a nuevas iniciativas, orientada al aprendizaje y considera los errores como un medio de para aprender. El estilo de funcionamiento de ARTECHE recoge sus valores principales y enfatiza en la creación y transferencia de conocimiento; la cultura propia de UF considera al cambio como algo natural y consustancial a la misma y, la de PWC, se caracteriza por asimilar otros estilos de gente y modelos de comportamiento en el trabajo; la de SIEMENS posee un alto contenido de innovación y experimentación y en el Grupo TELEFÓNICA, aunque tuvo un carácter funcional, en la actualidad se está transformando rápidamente, siendo bastante transparente y lanzando el mensaje de que es preciso ser más participativos, colaborativos y multifuncionales; en el Grupo SANTANDER el liderazgo, la formación, el aprendizaje y la confianza constituyen los pilares fundamentales de su cultura. Además, la calidad en el trabajo, los beneficios sociales y el propio ambiente de estas organizaciones crean las condiciones idóneas para atraer a empleados valiosos y evitar fugas de personal.

Al hilo de lo anterior, damos respuesta a nuestra tercera cuestión de investigación y formulamos la siguiente proposición:

P₂: Las empresas que ponen en práctica procesos de dirección del conocimiento estimulan la creación y transferencia de conocimiento a través de una estructura y cultura orientadas al conocimiento.

Para el *desarrollo del capital humano* la formación tanto interna como externa es la principal herramienta utilizada, y en todas las empresas estudiadas se configura como un valor muy asentado, invirtiendo siempre lo que sea preciso en esta partida. La formación interna constituye el “ba” (Nonaka y Konno, 1998) adecuado para la trasferencia de conocimiento entre los miembros, poniendo en contacto a personas altamente experimentadas con aquellas que necesitan aumentar sus competencias y habilidades. La socialización que tiene lugar dentro de la empresa ya sea en el aula de formación, en el puesto de trabajo o en los proyectos conjuntos contribuye a aumentar las bases de conocimiento individual, mejorando la empleabilidad de los individuos principalmente a través del conocimiento tácito derivado de la experiencia. La UCUF de UF, el programa *Siemens Management Learning* de SIEMENS, las iniciativas compuestas por la creación del Comité Ejecutivo de Formación, los Planes Integrales de Formación y el Programa Mentor de TELEFÓNICA, y el Área de Formación del Grupo SANTANDER constituyen ejemplos significativos de lo expuesto más arriba. Los avances en las tecnologías de la información y de la comunicación también incentivan a las empresas a ampliar su oferta de formación, apostando por combinar la presencial con el aprendizaje a través de la red (*e-learning*) y dando la posibilidad de adquirir conocimiento en cualquier momento y lugar.

En función de todo ello, respondemos a nuestra cuarta cuestión de investigación y ello nos lleva a proponer lo siguiente:

P₃: Las empresas que ponen en práctica procesos de dirección del conocimiento utilizan la formación y la socialización para aumentar la base de conocimiento de sus recursos humanos.

Con el fin de dar respuesta a la última de nuestras cuestiones de investigación se han analizado las *características de la función directiva* así como la existencia o no del rol de director del conocimiento en cada una de las empresas objeto de estudio. De ello se desprende que en general, la función directiva evoluciona del control y la supervisión directa a una mayor delegación de responsabilidad y orientación al aprendizaje. En este sentido, en ARTECHE se potencia la autogestión, en UF la función directiva se define como una función de

liderazgo, en SIEMENS cuentan con un modelo propio de liderazgo que incluye una serie de competencias y en TELEFÓNICA, la función directiva es cada vez más profesionalizada e impulsora del cambio.

Respecto a la figura del director del conocimiento cabe decir que sólo en UF y en PWC ésta existe de manera explícita; en el Grupo SANTANDER hay una Responsable de Capital Intelectual y en SIEMENS las tareas de conocimiento se realizan de manera conjunta con las áreas de recursos humanos y tecnologías de la información; Grupo TELEFÓNICA las atribuye al área de formación y, en ARTECHE, aunque no existe ningún título directivo asociado al conocimiento, probablemente sería el Director Social el más vinculado a estos temas. Aunque en términos generales se observa que sí existen cargos de responsabilidad enfocados a la dirección del conocimiento, es preciso decir que ésta es un proceso social que requiere la coordinación entre personas, por lo que dichas tareas son en última instancia responsabilidad de todos y no sólo de un departamento o persona dentro de la empresa.

Como consecuencia, damos respuesta a la quinta cuestión planteada y formulamos la siguiente proposición:

P₄: Las empresas que ponen en práctica procesos de dirección del conocimiento suelen poseer roles directivos asociados a las tareas de conocimiento, y sus directivos se caracterizan por estar orientados a la delegación y al aprendizaje.

4. CONCLUSIONES

Desde la última década del S.XX el conocimiento se erige como el principal recurso estratégico, considerándose como la base de la diferenciación de numerosas empresas por ello, la dirección del conocimiento, centrada en la creación, transferencia y aplicación de este recurso, ha adquirido una importancia fundamental como fuente de ventaja competitiva, dando lugar a diferentes resultados entre organizaciones. Dicho modo de dirección requiere de una serie de políticas empresariales que lo faciliten, dentro de las cuales se encuentra la dirección de recursos humanos, cuyo vínculo con la dirección del conocimiento ha sido el tema central de este trabajo.

En este sentido, el presente trabajo tenía como objetivo responder a una cuestión de investigación general que nos permitiese conocer las diferentes prácticas de recursos humanos que apoyan los procesos de dirección del conocimiento. Bajo esta premisa, el uso del estudio de caso múltiple aplicado a seis empresas españolas excelentes y proactivas en esta materia nos ha permitido generar una serie de proposiciones a partir de la evidencia empírica obtenida, produciéndose la lógica de la replicación y observando en la gran mayoría de ocasiones patrones de comportamiento similares en empresas pertenecientes a distintos sectores de actividad.

Del estudio se desprende que las características de las políticas de recursos humanos que favorecen la dirección del conocimiento son las siguientes:

- Las empresas que dirigen el conocimiento reconocen a su capital humano como el activo más importante que poseen, combinando el desarrollo interno de habilidades específicas con la adquisición externa, y teniendo presente las competencias emocionales de las personas en el reclutamiento y selección con el fin de alcanzar altos niveles de creación y transferencia de conocimiento.
- Una cultura propia de organizaciones inteligentes y una estructura organizativa que facilite la comunicación y coordinación entre todos los miembros de la empresa, parecen ser elementos motivadores para contribuir a la creación y transferencia del conocimiento.

- Para el desarrollo de los recursos humanos la formación interna y externa es la principal herramienta utilizada, constituyendo la socialización un mecanismo imprescindible para la transferencia del conocimiento tácito procedente de la experiencia.
- Parece existir una tendencia hacia el establecimiento de roles directivos y de responsabilidad sobre las tareas de conocimiento, a la vez que la función directiva tiende a orientarse hacia la delegación y el aprendizaje, pasando a un segundo plano la supervisión y control tradicionalmente asociadas a la misma.

Una vez alcanzado nuestro objetivo de conocer las directrices generales de las políticas de recursos humanos en relación con la dirección del conocimiento, hemos de señalar dos limitaciones principales que se atribuyen a este trabajo; en primer lugar, el hecho de que las empresas estudiadas fuesen de las más aventajadas en cuestiones de conocimiento, puede conducir a que los resultados sean excesivamente favorables; en segundo lugar, la propia metodología empleada para la investigación, pues aunque se ha empleado el método del caso múltiple frente al caso único con el fin de evitar la falta de representatividad, sería conveniente aplicar una metodología cuantitativa con el fin de poder generalizar los resultados a una población mayor.

BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, A. y OXBROW, N. (1999): "Skills for the knowledge economy: the reality of the market place", *Business Information Review*, vol. 16, nº. 3, pp. 115-121.
- ADAMS, K. (2001): "Peak performance. CKOs contribute to organizational success through effective knowledge leadership", *www.intelligentkm.com*, 24 de octubre.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ARGOTE, L. e INGRAM, P. (2000): "Knowledge transfer: a basis for competitive advantage firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, nº. 1, pp. 150-169.
- BARNEY, J. (1991): "Firms Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº. 1, pp. 99-120.
- BECKER, G. (1976): *The economic approach to human behavior*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- BENDER, S. y FISH, A. (2000): "The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments", *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, nº. 2, pp. 125-137.
- BONTIS, N. (2001): "CKO wanted – Evangelical skills necessary: a review of the chief knowledge officer position", *Knowledge and Process Management*, vol. 8, nº. 1, pp. 29-38.
- COLLIS, D.J. y MONTGOMERY, C.A. (1995): "Competing on resources: strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 118-128.
- CONNER, K. y PRAHALAD, C.K. (1996): "A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism", *Organization Science*, vol. 7, nº. 5, pp. 477-501.
- DAVENPORT, T., DE LONG, D. y BEERS, M. (1998): "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, vol. 39, nº. 2, pp. 43-57. Hay traducción al español: "Proyectos exitosos de gestión del conocimiento", *Harvard Deusto Business Review*, núm. 85, pp. 4-19.
- EARL, M. y SCOTT, I. (1999): "What is a chief knowledge officer?", *Sloan Management Review*, vol. 40, nº. 2, pp. 29-38.
- EISENHARDT, K. (1989): "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, nº. 4, pp. 532-550.
- GALUNIC, D. y ANDERSON, E. (2000): "From security to mobility: generalized investments in human capital and agent commitment", *Organization Science*, vol. 11, nº. 1, pp. 1-20.
- GOLEMAN, D. (1998): *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós S.A. Barcelona.
- GRANT, R. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, nº. 3, pp. 114-135.
- GRANT, R. (1996a): "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, winter special issue, pp. 109-122.
- GRANT, R. (1996b): "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, vol. 7, nº. 4, pp. 375-387.
- GUNS, B. (1998): "The chief knowledge officer's role: challenges and competencies", *Journal of Knowledge Management*, vol. 1, nº. 4, pp. 315-319.
- GUNS, W. and VĀLIKANGAS, L. (1998): Rethinking knowledge work: creating value through idiosyncratic knowledge, *Journal of Knowledge Management*, vol. 1, nº. 4, pp. 287-293.
- HAMEL, J. ET AL. (1993): *Case study methods*. SAGE Publications, Newbury Park.

CITIES IN COMPETITION

- HELLELOID, D. y SIMONIN, B. (1994): "Organizational Learning and a Firm's Core Competence", en Hamel, G. y Heene, A (eds.), *Competence-based Competition*, Wiley, Chichester, pp. 213-239.
- HOSKISSON, R. et al. (1999): "Theory and research in strategic management: swings of a pendulum", *Journal of Management*, vol. 25, pp. 417-456.
- HUSELID, M. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, pp. 635-672.
- KAMOCHE, K. (1996): "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm", *Journal of Management Studies*, vol. 33, n° 2, pp. 213-233.
- KIM, D. (1993): "The link between individual and organizational learning", *Sloan Management Review*, vol. 35, n° 1, pp. 37-50.
- KOCH, M. y McGRATH, R. (1996): "Improving labor productivity: human resource management policies do matter", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° 5, pp. 335-354.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, vol. 3, n° 3, pp. 383-97.
- LADO, A. y WILSON, M. (1994): "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 4, pp. 699-727.
- LEE, S-H. (1999): "Taxonomy of HRM policies of knowledge-based firms: a resource-based explanation", *International Journal of Innovation Management*, vol. 3, n° 4, pp. 379-395.
- LEI, D., SLOCUM, J. y PITTS, R. (1999): "Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning", *Organizational Dynamics*, vol. 27, n° 3, pp. 24-38.
- LEITCH, J. y ROSEN, P. (2001): "Knowledge management, CKO, and CKM: the keys to competitive advantage", *The Manchester Review*, double issue, vol. 6, n° 2-3, pp. 9-13.
- LEPAK, D. y SNELL, S. (2002): "Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment and human resource configurations", *Journal of Management*, vol. 28, n° 4, pp. 517-543.
- MAHONEY, J. y PANDIAN, J. (1992): "The resource-based view within the conversation of cstrategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 5, pp. 363-380.
- McMAHON, J. (1989): "Cómo motivan los directivos", en DALE TIMPE, A. *Motivación del personal*. Plaza & Janés. Barcelona.
- MILES, R. y SNOW, C. (1984): "Designing strategic human resources systems", *Organizational Dynamics*, summer, pp. 36-52.
- NELSON, R. y WINTER, S. (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, New York.
- PETERAF, M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 3, pp. 179-191.
- PFEFFER, J. (1998): "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, vol. 40, n° 2, pp. 96-124.
- QUINTAS, P., LEFRERE, P. y JONES, G. (1997): "Knowledge management: a strategic agenda", *Long Range Planning*, vol. 30, n° 3, pp. 385-391.
- RUMELT, R. (1984): "Towards a strategic theory of the firm", en Lamb, R. (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey, pp. 556-570.
- SHARIQ, S. (1997): "Knowledge management: an emerging discipline", *Journal of Knowledge Management*, vol. 1, n° 1, pp. 75-82.
- SIMON, H. A. (1991): "Bounded rationality and organizational learning", *Organization Science*, vol. 2, pp. 125-134.
- SKYRME, D. (1997): "Chief knowledge officers (CKOs). Do you need them?", www.skyrme.com/updates/u13.htm, núm. 13, septiembre-octubre.
- SNELL, S. ET AL. (1998): "Designing and supporting transnational teams: the human resource agenda", *Human Resource Management*, vol. 37, n° 2, pp. 147-158.
- SNELL, S. ET AL. (2000): "Selection and training for integrated manufacturing: the moderating effects of job characteristics", *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 3, pp. 445-466.
- SNELL, S., YOUNDT, M. y WRIGHT, P. (1996): "Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning", en FERRIS, G. (Ed.): *Research in personnel and human resources management*, vol. 14, pp. 61-90.
- SOLIMAN, F. y SPOONER, K. (2000): "Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management", *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, n° 4, pp. 337-345.
- SPENDER, J.C. (1996): "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, winter special issue, pp. 45-62.
- ULRICH, D. (1998): "Intellectual capital=competence x commitment". *Sloan Management Review*. vol. 39, n° 2. Winter, pp. 15-26.
- VON KROGH, G., ICHUO, K. y NONAKA, I. (2001): *Facilitar la creación de conocimiento*. Oxford University Press México, S. A. de C.V.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, pp. 171-180.
- WIIG, K. (1997): "Knowledge management: an introduction and perspective", *Journal of Knowledge Management*, vol. 1, n° 1, pp. 6-14.
- WILLIAMSON, O. (1981): "The economics of organization: the transaction cost approach", *American Journal of Sociology*, vol. 87, pp. 548-557.

- WRIGHT, P., DUNFORD, B. y SNELL, S. (2001): "Human resources and the resource based view of the firm", *Journal of Management*, vol. 27, n°. 6, pp. 701-721.
- WRIGHT, P., McMAHAN, G., y McWILLIAMS, A. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n°. 2, pp. 301-326.
- YAHYA, S. y GOH, W-K. (2002): "Managing human resources toward achieving knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, n°. 5, pp. 457-468.
- YIN, R. (1994): *Case study research: design and methods*. 2ª edición. Sage Publications, Newbury Park.
- YIN, R. (1998): "The abridged version of case study research", en BICKMAN, L. y ROG, D. (Eds.): *Handbook of applied social research methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259.