



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Responsabilidad Social Corporativa y Capital Humano: La importancia del conocimiento para las empresas.

Autor/es

DANIEL OLLERO ZALDÍVAR

Director/es

CARMELO ARTURO JUÁREZ CASTELLÓ

Facultad

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Titulación

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2017-18



Responsabilidad Social Corporativa y Capital Humano: La importancia del conocimiento para las empresas., de DANIEL OLLERO ZALDÍVAR (publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported. Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.



FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

Responsabilidad Social Corporativa Y Capital Humano:

La importancia del conocimiento para las empresas

Corporate Social Responsibility and Human Capital:

The importance of knowledge for companies

Autor: D. Daniel Ollero Zaldivar.

Tutor/es: Prof. D. Carmelo Arturo Juárez Castelló.

CURSO ACADÉMICO 2017-2018

Índice

1	Introducción	1
2	Marco conceptual	1
2.1	Definición de RSC y evolución	2
2.1.1	Stakeholders o grupos de interés de las empresas.....	4
2.1.1.1	Identificación de stakeholders	5
2.1.1.2	Clasificaciones de stakeholders.....	6
2.2	Recursos Humanos, stakeholders internos de las empresas, y Capital Humano.....	8
2.2.1	La importancia de los recursos humanos para las empresas.....	8
2.2.2	Teoría del Capital Humano.....	11
2.3	El conocimiento de los recursos humanos.....	13
2.3.1	Gestión del conocimiento	16
2.3.2	Capital Humano, conocimiento e innovación	18
2.3.3	Nonaka y Takeuchi y la creación del conocimiento	19
2.4	Recursos Humanos, conocimiento y RSC.....	22
3	Caso práctico Ibx 35	26
3.1	ACS CONST.	27
3.2	ACCIONA.....	28
3.3	FERROVIAL.....	29
3.4	Resumen.....	30
4	Conclusión	31
5	Bibliografía	34

Ilustraciones

Figura 1	Teoría del Capital Humano e inversión en educación.....	12
Figura 2	La espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi	20

RESUMEN

En este estudio vamos a ver diferentes puntos de vista de entender la Responsabilidad Social Corporativa, así como, su evolución con el transcurso del tiempo, desde el punto de partida donde las empresas no se planteaban realizar políticas de este estilo, hasta la actualidad, donde veremos cómo ciertas empresas desarrollan este tipo de políticas responsables. Otro de los puntos más estudiados a lo largo de los años en relación con esta teoría, trata sobre quienes deberían ser los beneficiarios de estas políticas, para lo que se utiliza el concepto de *stakeholders*. En nuestro caso, nos centraremos en los *stakeholders* internos, y de ellos en los recursos humanos. Finalmente, veremos la importancia del conocimiento y de las habilidades de estos recursos humanos, así como la importancia de la gestión del conocimiento y su valor como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Finalmente se analizan, brevemente y a modo de ejemplo, las prácticas en estos ámbitos de algunas grandes empresas.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, *Stakeholders*, Capital Humano, Gestión del conocimiento.

ABSTRACT

In this study we will explore the different points of view of the Corporate Social Responsibilities, as well as its evolution through time, from the point of departure where organizations had not considered the policies of this kind, until recently, where we will see how certain companies develop this type of responsible policies. Another of the most studied points over the years in relation to this theory, relates to who should benefit from these policies, for which the concept of stakeholders is used. In our case, we will focus on internal stakeholders, and in particular human resources. Finally, we will highlight the importance of the knowledge and skills of human resources, as well as the importance of knowledge management and its value as a source of competitive advantage for organizations. Finally, we will analyze, briefly and by way of example of the working practices of some large organizations.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Human Capital, Knowledge Management.

1 Introducción

La Responsabilidad Social Corporativa es cada vez más importante en el mundo actual. A lo largo del trabajo veremos diversas visiones de lo que podemos entender como Responsabilidad Social Corporativa. Estas definiciones, según vamos avanzando hacia el presente, podemos observar cómo van focalizando a las empresas a tomar en cuenta a los grupos de interés, es decir, a los individuos o grupos afectados por la actividad de la empresa. Dentro de estos grupos de interés podemos ver a la población que habita las zonas de producción, el medioambiente, la sociedad o los trabajadores de la organización.

Vamos a enfocarnos en los trabajadores de las empresas, ya que, posiblemente, sean uno de los grupos más afectados directamente por las acciones de la compañía. Los trabajadores son la mano de obra de las empresas, pero hay que tener en cuenta que no son máquinas, y hay que tratarlos como tal. Al igual, que no todos los trabajos dependen de la fuerza física, como podía ser antiguamente, sino que, hoy en día, van siendo más importantes los trabajos en los que se necesitan aplicar los conocimientos de los trabajadores, tanto para producción, como para crear nuevos productos o servicios, innovar. Por lo tanto, nos centramos en este conocimiento, que, como algunos autores (Nonaka y Takeuchi 1995, Grant 1996, Scarbrough 2003) han expuesto, es de gran valor para las empresas, llegando a poder ser la fuente de ventaja sobre el resto de las empresas del sector.

Con este trabajo, intentamos acercarnos más a los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa, grupos de interés y Capital Humano, que han ido surgiendo con el paso de los años. Hemos elegido estos conceptos debido a su importancia en el mundo empresarial actual, al igual que nos hemos enfocado en el conocimiento, un elemento del Capital Humano, por su importancia innovadora, ya no solo visto como creador de nuevos productos, servicios o tecnologías, sino como creador de más conocimiento, pudiendo ser este nuevo conocimiento de un nivel superior.

2 Marco conceptual

Durante el desarrollo de este apartado vamos diferentes puntos de vista de lo que podemos entender como RSC, desde un punto de partida, como es Bowen (1953), hasta autores más contemporáneos, como es De la Cuesta (2004). También ahondaremos en la teoría de los grupos de interés, ya que estos guardan mucha relación con la teoría de la RSC. Y, además,

esta teoría de los grupos de interés es de vital importancia para introducir a los recursos humanos dentro del radio de acción de la RSC.

Es importante tener en cuenta a los recursos humanos dentro de las políticas de RSC, ya que estos son poseedores de conocimientos que pueden ser de gran importancia para el desarrollo de la actividad de la empresa, al igual, que para generar una ventaja competitiva. A continuación, nos adentrándonos más y de una forma más amplia en este desarrollo.

2.1 Definición de RSC y evolución

Uno de los primeros momentos en que puede rastrearse la idea de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC a partir de ahora) es en 1917, cuando Henry Ford anuncio uno de los principales objetivos de su compañía. Este objetivo consistió en fabricar y vender coches que sus propios empleados fueran capaces de comprar, mediante unos precios asequibles de los automóviles y aumentando el salario de sus empleados (Lee, 2008).

Tres décadas más tarde, apareció la primera definición de RSC de la mano de Bowen (1953). Según Lee (2008), Bowen (1953) estaba convencido de que la unión de los objetivos empresariales con objetivos sociales, aparte de ayudarse mutuamente, darían camino a una América mejor. Bowen (1953) concebía la RSC como la obligación del empresario a seguir aquellas políticas, decisiones o líneas de acción que fueran deseables en términos de objetivos y valores para la sociedad, como se puede considerar la política de Ford.

Posteriormente, Davis y Blomstrom (1966) definieron la RSC como la obligación de considerar los efectos de las decisiones y acciones en todo el sistema social, y mientras se lleva a cabo esta consideración, dejar de lado los intereses económicos y técnicos de la compañía.

Pero, no solo existían estudios a favor, también hubo grandes opositores a la RSC como Friedman (1970), que opinaba que la primera y más importante de las responsabilidades del empresario era maximizar los beneficios para los accionistas, y dejar los problemas sociales a los políticos y a la sociedad. Al llevar a cabo una RSC el empresario gastaba dinero de otra persona para un interés social. Así, por un lado, podía reducir los beneficios de los accionistas, gastando su dinero. Mientras que, por otro lado, podía elevar los precios del producto, gastando el dinero de los clientes, y en un tercer lado reduciendo los salarios, gastando el dinero de los empleados. De esta forma el empresario estaría imponiendo impuestos y decidiendo como gastar el dinero recolectado.

Otro de los grandes autores sobre RSC, esta vez a favor de ella, fue Carroll (1979), que identificó la pirámide de la RSC, la cual estaba formada por cuatro partes: económica, legal, ética y discrecional. Las responsabilidades económicas representaban el fin propio de una compañía, proveer bienes y servicios que la sociedad necesita a cambio de un beneficio. Las responsabilidades legales consistían en seguir la ley y las diversas regulaciones respecto a la materia. La responsabilidad ética se podía entender como las expectativas sociales que se tienen sobre la empresa sobre los mínimos legales. La responsabilidad discrecional indicaba que las responsabilidades señaladas son voluntarias, y por lo tanto la decisión de que se adoptaran dichas medidas no estaba requerida ni legalmente y ni era esperada.

Vemos, como la RSC ha llegado a tal punto que hasta la Unión Europea ha contemplado esta nueva forma de llevar los negocios. La Comisión de las Comunidades Europeas (2001) redactó el llamado Libro Verde, que trata de “fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. En este Libro se define la RSC como “un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor”.

Tal como señala De La Cuesta (2004), el Libro Verde, propone que ser socialmente responsable no es cumplir las obligaciones legales, sino ir más allá. Por ello, no considerar a la RSC sustitutiva de la legislación vigente, tanto laboral como social y por tanto afirma que “Hay unos mínimos derechos humanos, civiles y económicos, que deben respetarse tal y como han acordado y firmado gobiernos y empresas”.

Como hemos visto con Friedman (1970), no todo el mundo es partidario de la RSC. Para Calero (2012), este debate sobre la RSC ha venido tratando sobre la incorporación o no de la RSC en la gestión empresarial, enfocado más en los beneficios y ventajas que puede aportar, y si son mayores que los costes de la RSC. De la Cuesta (2004) añade que la voluntariedad de optar por la RSC se encuentra en mayor proporción en los países en los que el debate consiste en “qué tipo de regulación resulta más apropiada para incentivar la RSC”, y no en los que el conflicto trata sobre si es verdaderamente necesaria dicha regulación.

Como vemos, “la mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria” (Libro Verde 2001) y tienen en cuenta las repercusiones con los grupos de interés (*stakeholders*).

Con todo esto, podemos entender la RSC como la obligación moral o ética del empresario, de considerar los efectos o consecuencias de las actividades de la empresa, así como, de forma voluntaria y desinteresada, llevar a cabo políticas o acciones que acerquen a la sociedad a un

futuro mejor, ya no solo cumplimentando las obligaciones legales, sino sobrepasando estas obligaciones e implementándolas de una forma deseables para la sociedad.

2.1.1 Stakeholders o grupos de interés de las empresas

Existen muchas definiciones de RSC, al igual que diversas formas de entenderla. Garriga y Melé (2004) dividieron los diferentes puntos de vista de la RSC en cuatro categorías, pudiendo ser contradictorias entre ellas, así como poco esclarecedoras. Los cuatro grupos son: teorías instrumentales, políticas, integradoras y éticas.

Las teorías instrumentales contemplan la RSC como un medio para lograr un fin, es decir, contemplan la RSC como una herramienta con la que alcanzar el objetivo económico y la generación de beneficio.

Las teorías políticas se centran en la relación entre la empresa y la sociedad, especialmente en sus interacciones y conexiones, así como en el poder de la compañía y en su uso responsable.

Las teorías integradoras son aquellas donde la existencia de la empresa depende de la sociedad, por lo que deben integrar las demandas de la sociedad en la estrategia empresarial para lograr la supervivencia de esta.

Por último, las teorías éticas, incluyen la teoría de los grupos de interés o grupos participantes (*stakeholders*) tienen como punto central un comportamiento ético, una ética imprescindible como base de la relación entre empresa y sociedad, para lograr una sociedad mejor.

La definición por excelencia de *stakeholders* fue formulada por Freeman (1984), que considera a estos como los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad de la empresa a la hora de conseguir sus objetivos. Más tarde, Freeman (1988), remarcó esta concepción definiendo a los *stakeholders* como los individuos o grupos que se benefician o son perjudicados, y cuyos derechos son respetados o violados por las acciones de las empresas.

Por su parte, Kay (1996) veía las empresas como una institución social, que llevaba a cabo su actividad mediante un nexo de relaciones basadas en confianza y desarrolladas a lo largo de un tiempo. Estas relaciones de confianza las plasman Donaldson and Preston (1995), que ven la necesidad de tener en cuenta tanto a los *stakeholders*, así como a los accionistas, *shareholders*, de modo que las diferencias entre las metas sociales y económicas de la empresa ya no son relevantes, lo relevante es lograr la supervivencia de la compañía. “Todo esto es compatible con tratar de convertir la RS en una ventaja competitiva” (Argandoña 2012), esto

puede contribuir a alcanzar unos mejores resultados económicos gracias a mejoras como puede ser una mayor lealtad de los consumidores.

2.1.1.1 Identificación de stakeholders

Los *stakeholders* son de importancia para las empresas, pero no todo el mundo ostenta esta categoría, por eso, “cada empresa debe identificar en cada momento cuales son, aquí y ahora, y tenerlos en cuenta en todas sus acciones.” (Argandoña 2012). Expresa así la necesidad de conocerlos, para que la empresa sepa cómo actuar ante diferentes situaciones en las que los *stakeholders* estén involucrados. Existen múltiples formas de identificar a los stakeholders, al igual que existen múltiples clasificaciones de stakeholders.

Mitchell et al. (1997) pensaban que era de gran importancia saber que grupos se “merecían o requerían” la atención de la dirección, y cuáles no. Opinan que el poder unido con la legitimidad, y combinado con la urgencia, podían mostrar diferentes tipos de *stakeholders* y diferentes patrones de comportamiento que no se habían contemplado hasta el momento, dado que poder y legitimación no se habían concebido juntos, y la urgencia no había sido un punto principal, y que, estos autores consideraban esencial para identificar los *stakeholders*.

Mitchell et al. (1997) explicaban la dificultad de definir poder, pero veían que era más fácil reconocerlo. “Es la capacidad de aquellos que poseen poder para lograr los resultados que desean”. Esto llevo a dichos autores a preguntarse ¿Cómo se ejerce el poder o cuáles son sus bases? Identificaron que una parte se tendrá poder cuando se tenga o pueda acceder a medios coercitivos, utilitarios o normativos, para imponerse sobre la otra u otras partes. También observan que el acceso al poder es transitorio, ya que “puede ser adquirido o perdido”.

El segundo punto que observan Mitchell et al. (1997) es la legitimidad. Llegan a la conclusión de que la mayoría de los estudiosos se centran solamente en la base de esta, ya sean derechos, propiedad intelectual, u otra base. A menudo esta legitimidad se combina con el poder, aunque no siempre las partes interesadas legítimas tienen poder, al igual que las partes interesadas con poder tienen que ser legítimas, por lo que ven necesario la separación en dos atributos separados que se pueden relacionar. Basan su definición en la de Suchman (1995), que considera la legitimidad como una presunción o visión de que las acciones de la empresa son consideradas dentro de un sistema ético determinado como aceptables, deseadas y apropiadas.

Mitchell et al. (1997) veían que el poder y la legitimidad llevaban por buen camino la teoría de identificación de *stakeholders*, pero no capturaba la interacción entre estos y la empresa, al igual que el modelo parecía estático e inmutable. Concebían la urgencia como un sinónimo de conducir e imperativo, que existía cuando se daban dos condiciones, cuando la relación era temporal e importante o crítica para alguna de las partes, por lo que acabaron definiendo urgencia como el grado en que las reclamaciones de los *stakeholders* requieren la atención de la empresa. Establecieron la propiedad, el sentimiento, la expectativa y la exposición como ejemplos por los que un *stakeholder* debería sentir que su relación era de gran importancia con la empresa.

Finalizan con la conclusión de que el poder, la legitimidad y la urgencia de los *stakeholders* son variables, socialmente construidas, y hay que tener en cuenta que la conciencia y el ejercicio voluntario pueden estar o no presentes.

2.1.1.2 Clasificaciones de stakeholders

Al igual que pueden plantearse múltiples formas de identificar a los *stakeholders*, también hay múltiples formas de clasificarlos. Evan y Freeman (1988) se centran en clasificarlos según la necesidad de los *stakeholders* para la supervivencia de la empresa, dividiéndolos en naturaleza restringida y amplia. La naturaleza restringida recoge a los individuos o grupos que la empresa necesita para su supervivencia, mientras que la naturaleza amplia recoge a los individuos o grupos que son afectados por la actividad de la empresa en la consecución de sus objetivos.

Podemos ver el impacto de como la teoría de los *stakeholders* ha influido en gran medida a las definiciones de RSC, “se puede definir como el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen” (De la Cuesta 2003). En esta definición ya podemos apreciar la mención de “los grupos de interés”, ya no siendo la sociedad en general la beneficiaria, sino los grupos afectados por la actividad empresarial.

En relación con la identificación de *stakeholders* de Mitchell et al. (1997), mencionada anteriormente, también se extraen una clasificación de *stakeholders*. Esta clasificación surge de la combinación de los distintos atributos mencionados anteriormente: poder, legitimidad y urgencia, pudiendo tener uno, dos o los tres. Podemos ver como se forman tres clases de *stakeholders*, los latentes, los cuales solo poseen un atributo; los expectantes, *stakeholders* con dos de los tres atributos; y los definitivos, que poseen los tres atributos.

Entienden que la directiva de la compañía posee un tiempo limitado, por lo que no suelen tener en cuenta a los *stakeholders* latentes, los cuales solo poseen uno de los tres atributos (poder, legitimidad y urgencia). Los *stakeholders* latentes se clasifican en relación al atributo que poseen, diferenciando así *stakeholders* latentes inactivos, los cuales tienen poder, pero no tienen ni legitimidad o urgencia, por lo que su poder está inactivo; *stakeholders* latentes discrecionales, los cuales tienen legitimidad, pero no tienen poder ni urgencia, por lo que pueden recibir ciertas ventajas por la filantropía empresarial; y *stakeholders* latentes demandantes, los cuales no tienen ni poder ni legitimidad, pero tienen urgencia, describiendo al *stakeholders* como exigente.

Los *stakeholders* expectantes son los que poseen dos de los tres atributos, por lo que ya empiezan a ser más relevantes para la dirección de la empresa, al igual que esperan algo de esta, por lo que el nivel de compromiso entre ambas partes es mayor. Los *stakeholders* expectantes se clasifican en dominantes, dependientes y peligrosos. Los *stakeholders* expectantes dominantes poseen poder y legitimidad, siendo de gran importancia a la hora de tenerlos en cuenta; los *stakeholders* expectantes dependientes, los cuales carecen de poder, pero son legítimos y urgentes, por lo que Mitchell et al. consideran que dependen de otros para llevar a cabo su voluntad; y los *stakeholders* expectantes peligrosos, dado que poseen poder y urgencia, se considera que pueden desencadenar acciones coercitivas y violentas peligrosas para la empresa.

Por último, están los *stakeholders* definitivos, que normalmente son priorizados por los gerentes, ya que son poderosos, legítimos y urgentes, y por lo tanto de gran importancia para la supervivencia de la empresa.

Una clasificación, en relación con nuestro siguiente apartado, los recursos humanos, distingue a los *stakeholders* entre internos y externos (De la Cuesta 2002). Los *stakeholders* internos, que son los que más nos conciernen, son los grupos o individuos con una relación directa y legalmente establecida, como pueden ser los trabajadores, proveedores o clientes. Mientras que los *stakeholders* externos son grupos o individuos que están presentes en el entorno donde la empresa desarrolla su actividad, como pueden ser las administraciones públicas, competidores o la comunidad local.

A partir de lo expuesto, podemos ver como la teoría de los *stakeholders* ha influido en gran medida en las definiciones de RSC, observando, por ejemplo, en la definición de De la Cuesta (2003), como las obligaciones y compromisos, legales y éticos, de las empresas están ligados a

los llamados grupos de interés, ya no siendo toda la sociedad el principal objetivo, sino los grupos afectados por la actividad de dicha empresa.

Teniendo en cuenta las clasificaciones de Mitchell et al. (1997) y De la Cuesta (2002), podemos ver a un grupo de gran importancia para la empresa, los trabajadores. Siguiendo la clasificación de Mitchell et al. (1997), podemos apreciar que este grupo posee poder, legitimidad y urgencia, por lo que lo consideraríamos definitivo, que, para estos autores, es el grupo que las empresas ven como más importante. Mientras que siguiendo la clasificación de De la Cuesta (2002), apreciamos que los trabajadores son un *stakeholder* interno, los cuales los considera como al grupo que más concierne a la empresa. Con esto, podemos ver a los trabajadores como *stakeholders* internos y definitivos, y por ende, su importancia a la hora de tenerlos en cuenta por parte de la empresa cuando vaya a planificar políticas en materia de RSC.

2.2 Recursos Humanos, stakeholders internos de las empresas, y Capital Humano

Como hemos observado, los *stakeholders* de una empresa son grupos o individuos afectados, así, como beneficiados o perjudicados, por la actividad de esta (Freeman 1984, 1988). Por esto entendemos que un grupo de gran interés para la empresa son los trabajadores de la misma, los cuales, siguiendo la clasificación de De la Cuesta (2002) y Mitchell et al. (1997), son considerados grupos de interés o *stakeholders* internos y definitivos. Urcelay (2005), expuso que la primera instancia donde encontramos la RSC es dentro de la misma empresa, en sus políticas en relación con sus empleados, siendo estos de gran importancia para la consecución del éxito empresarial, así como de la existencia de la misma.

2.2.1 La importancia de los recursos humanos para las empresas

Según Barney (1991), los recursos de una empresa se dividen en recursos de capital físico, recursos de capital humano y recursos de capital organizacional. Los recursos de capital físico son tales como la planta, el equipo o la tecnología del negocio. Los recursos de capital humano se consideran cosas como la experiencia o la inteligencia de los trabajadores. Y los recursos de capital organizacional consisten en cosas como la estructura la planificación o el control.

Wright et al. (1994) entienden los recursos humanos como la unión de todo el capital humano que está bajo el control de la empresa mediante una relación laboral directa. Para entender

mejor esta definición, nos vamos a basar en la interpretación de capital humano de Pacheco (2011), que lo define como las capacidades, experiencias, habilidades y saberes, es decir, un conocimiento, que el empleado se lleva consigo al abandonar la empresa.

Para entender mejor por qué son fuente de ventaja los recursos humanos, vamos a hacer una breve introducción a la Teoría de Recursos y Capacidades. Esta teoría, para Grant (2014), ve a los recursos y capacidades como la base de la estrategia y la fuente de rentabilidad empresarial. Este autor observa que el mercado actual está en constante cambio, por lo que enfocar la estrategia a este mercado puede que no sea la mejor idea, mientras que, si la estrategia se fundamenta en los recursos y capacidades de la empresa, puede tener una base más sólida para plantear la estrategia empresarial. Argumenta que establecer una ventaja competitiva basada en los recursos y capacidades de la empresa se ha convertido en el principal objetivo, dado que cada empresa posee unos recursos y capacidades distintos a explotar para marcar la diferencia con el resto de las empresas competidoras.

Grant (2014) ve que lo primero es identificar estos recursos y capacidades, así como diferenciar entre estos. Los recursos son activos productivos, mientras que las capacidades son el potencial de la empresa. Los recursos son individuales, y por sí solos no tienen capacidad como para generar una ventaja competitiva, pero unidos sí que tienen el potencial necesario para crear una capacidad organizativa capaz de obtener unos resultados superiores. Podemos identificar tres tipos de recursos principales: tangibles, intangibles y humanos. Ve los recursos tangibles como aquellos con que son fáciles de identificar y evaluar, como son los recursos financieros y físicos. Los recursos intangibles son aquellos considerados, generalmente, más valiosos que los tangibles, y que, como su nombre dice, son en su mayor parte invisibles. Y los recursos humanos, que abarcan los esfuerzos y habilidades de los trabajadores. Para Bontis et al (1999), esta parte humana de las organizaciones capaz de aprender, cambiar, innovar y proporcionar impulso creativo, y que, debidamente motivada, también es capaz de garantizar la supervivencia de la empresa a largo plazo.

En este punto, donde existen tantos recursos y tan variados, Barney (1991) ve la necesidad de crear un modelo teórico, conocido comúnmente como VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado), para ver cuál de estos recursos serían generadores de ventaja competitiva para las distintas empresas. Este modelo comienza viendo los recursos de las empresas como heterogéneos e inmóviles, y, obviamente, entendiendo que no todas las empresas tienen el potencial de tener una ventaja competitiva con unos recursos dados. Para tener este potencial, Barney (1991) identifica cuatro atributos necesarios: Los recursos tienen que

aportar valor, generando y aprovechando oportunidades, así como neutralizando amenazas; Tienen que ser raros o escasos; Inimitables, dado que si se pudieran imitar la competencia podría tener los mismos recursos y no habría ventaja; y, estos recursos, no pueden ser sustituidos por otros recursos valiosos, pero no escasos o inimitables.

Barney y Wright (1998) utilizaron este análisis como técnica para comprobar si los recursos humanos de la empresa podían considerarse una fuente de ventaja competitiva. Observaron como una correcta administración de los recursos humanos podía crear valor disminuyendo los costes o aumentando los ingresos, al igual que ciertos recursos humanos son difíciles de imitar, y con un sistema adecuado de organización podían aprovechar al máximo las características de sus empleados, pudiendo generar así una ventaja competitiva para la empresa.

Como expresan Wright et al. (1994) en relación con el análisis VRIO, para considerar un recurso humano como fuente de ventaja competitiva, primero debe ser valioso para la empresa, por lo que ven la necesidad de que dicho recurso este siendo aprovechado por la empresa, al igual que el empleado este utilizando dichas habilidades para ayudar a conseguir el objetivo de la empresa.

Wright et al. observan que los recursos humanos no son tan escasos, dado que, si no, no habría un exceso de trabajadores, y por lo tanto no habría desempleo. Es más, Campion (1988) observa en la literatura como muchos puestos son diseñados para no requerir habilidades específicas, por lo que estas habilidades, conocimientos, ya no son tan extraños. Pero, a medida que los trabajos se vuelven más especializados, también requieren un mayor nivel de conocimientos, por lo que estas habilidades ya no son tan comunes, por esto, se entiende que los recursos humanos de alta calidad sí que son raros.

Entonces, si los recursos humanos menos especializados no son escasos, también se podrán imitar. Pero, esto no ocurre con los de mayor calidad, por lo que podríamos pasar a comprobar su imitabilidad. Si estos recursos humanos de alta calidad fueran fácilmente imitables, no supondrían una ventaja competitiva. Por eso, entendemos que para que un recurso sea imitable, los competidores deben ser capaces de identificar fácilmente la fuente de la ventaja. Y una vez identificada, estos competidores deberían ser capaces de duplicar tanto el capital como las circunstancias bajo las que se desarrollan.

Por último, además de ser escasos y no imitables, los recursos humanos no deben ser sustituibles por otro tipo de recurso. Los recursos humanos no se quedan obsoletos, así como

tienen el potencial de ser transferidos por diversas vías. Por lo tanto, podrían ser sustituidos por otros recursos a corto plazo, pero que sería poco probable que estos puedan resultar en una ventaja competitiva. Consideramos así, que los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva. Por lo tanto, es de gran importancia para la empresa y su subsistencia en el futuro, atraer y mantener a estos trabajadores más cualificados dentro de la empresa (Dupont et al. 2013).

2.2.2 Teoría del Capital Humano

Siguiendo la definición de recursos humanos de Wright et al. (1994), entendemos que la fuente de la ventaja competitiva observada en el análisis VRIO, proviene del conjunto de capitales humanos de la empresa. El capital humano es, para Becker (1964), uno de los grandes autores de esta teoría, el conjunto de capacidades productivas de las personas, entendiendo estas capacidades como una adquisición resultado de la acumulación de conocimientos. Así que son estos conocimientos que forman el capital humano la fuente de ventaja competitiva, y por tanto un punto de interés a la hora de desarrollar la estrategia empresarial.

Uno de los primeros autores que empezó a tener en cuenta la importancia de los conocimientos, del capital humano, en los trabajadores fue Schultz (1961), que observó la inversión que realizan los seres humanos en educación, les abría un abanico de posibilidades, así como aumentaba su bienestar y calidad de vida. Veía la educación como una inversión en el hombre, y las consecuencias de esta educación como un capital, y como la educación forma parte del individuo, entiende esta educación como capital humano (Schultz 1985). Así, vio diferencias en el factor trabajo, dado que las personas no son iguales y tienen diferentes características y calidades. Como hemos mencionado, Schultz (1971) entendía la educación como una inversión y no como consumo, dado que veía que cuando se realizaba el gasto monetario en educación, el trabajador, a largo plazo, conseguía algo a cambio, que, en este caso, mejoraba su status, tanto social como económico, mientras que si la educación fuera consumo, no conseguiría nada a cambio, ninguna mejora, solo sería una transacción de bienes normales, como puede ser la compra de un libro.

Por otro lado, otro de los grandes autores de esta teoría es Becker (1964). Este autor distingue dos tipos de conocimiento que se pueden adquirir mediante la formación, un conocimiento común y útil en todas las empresas, y un conocimiento específico, con el que se espera obtener un beneficio por parte de quien incurre en el gasto. También recalca que es

importante tener en consideración que esta inversión solo debería llevarse a cabo cuando la tasa esperada de rendimiento sea superior a la suma de los costes, es decir, que los beneficios sean superiores a los gastos de inversión. Aunque Becker apoya claramente la inversión en capital humano, también ve una serie de problemas relacionados a la hora de llevar a cabo esta inversión, como es la incertidumbre, la visión poco objetiva sobre las aptitudes que uno mismo pueda poseer, la falta de certeza sobre el rendimiento de la inversión que se puede percibir dados acontecimientos impredecibles, o el transcurso de un largo periodo de tiempo entre el inicio de la inversión y el momento en el que se perciben los beneficios.

Becker (1964) entiende que el individuo que se está formando no solo tiene los costes de dicha formación, sino que también incurre en un coste de oportunidad proveniente de la renta dejada de percibir. A cambio de estos costes, el individuo verá una mejora en los salarios, aunque esto depende de la aptitud, inversión, motivación e intensidad del esfuerzo del trabajador. También considera que los jóvenes estarán más dispuestos a invertir que la gente más mayor, dado que tienen más tiempo para disfrutar de los beneficios y recuperar los costes de formación.

Este planteamiento se puede resumir en la siguiente ecuación, típica del análisis de inversiones.

Figura 1 Teoría del Capital Humano e inversión en educación

$$\text{Valor actual neto de la inversión en educación} = -(C_0 + F_0) + \sum_{t=1}^T \frac{K_t - H_t}{(1+r)^t}$$

Donde:
C₀ son los costes directos de los estudios; *F₀* son los costes de oportunidad de educarse;
K_t son los ingresos que obtendría si siguiera estudiando y *H_t* si abandona sus estudios;
r la tasa que refleja la preferencia por la liquidez en el presente a interés compuesto

Fuente: Adaptado de Lazear y Gibbs (2011)

Pacheco (2011) ve en la teoría del capital humano de Becker, como éste considera al individuo como un ser racional, dispuesto a invertir en educación y formación, para aprovechar al máximo su eficiencia productiva, y eligiendo solo el camino profesional o laboral en el que pudiera maximizar el valor actual neto de sus beneficios (Swart 2005).

Con el transcurso de los años, Becker (1964), Schultz (1971) y la teoría del capital humano se han vuelto más importantes. Rajas y Zingales (2000) vieron que este cambio se debía al aumento de la competencia, de forma que, los activos físicos se volvían menos únicos, y los

empleados cada vez más diferentes, ya no siendo máquinas que manejan activos valiosos, sino activos en sí mismo. Olcese (2008) también observa que los factores que se consideraron la clave de la competitividad en el pasado, como son el capital, la tecnología o las economías de escala, ahora son considerados factores fáciles de imitar o conseguir, mientras que la innovación ha llevado a los recursos humanos, a las personas, a considerarlas fuente de ventaja competitiva, y a su gestión una inversión fundamental.

El capital humano puede ser de gran valor para la empresa, y una de las causas es por su relación con la innovación y la creación de conocimiento, pudiendo encontrar diferentes y múltiples formas en las que se relacionan. Debido a la cantidad de relaciones, mencionaremos unas pocas para poder entender las siguientes partes del trabajo con mayor facilidad. Por su parte, Nelson y Phelps (1996) ven como la innovación es de gran importancia para el capital humano debido a su estrecha relación y retroalimentación. Estos autores observan como la innovación hace que aumente la productividad, permitiendo una mejor utilización del capital humano. Por otro lado, Sun y Li (2017) observan como un capital humano mayor significa una mayor habilidad de aprendizaje, pudiendo así aumentar la capacidad de innovación de la empresa. También observan como el capital humano junto con la I+D de la empresa afectan favorablemente a la innovación. Se basan en Romer (1990), para describir la innovación como producto de la unión entre I+D y capital humano, de ahí su relación favorable ante un aumento de capital humano o I+D.

Con lo visto, hemos considerado a los recursos humanos y su capital como los recursos más valiosos de la empresa (Rosak-Szyrocka y Borkowski2007), capaces de generar ventaja competitiva (Rajas y Zingales2000) e innovación (Romer 1990), pero este recurso no pertenece a las empresas, sino a los individuos, unos individuos que son libres de cambiar de trabajo y llevase el capital humano con ellos, y por eso hay que cuidar de ellos. A la hora de administrar el capital humano para su debido uso, McMahan y Wright (2011) advierten que los recursos y capitales humanos deben ser tratados como tal, no ignorando la parte humana a la hora de gestionarlo y tampoco tratarlo como si fuera otra forma de capital que se puede poseer.

2.3 El conocimiento de los recursos humanos

Como hemos visto, el capital humano es el conjunto de capacidades productivas de las personas. Becker (1964) veía que estas capacidades productivas eran resultado de una acumulación de conocimientos por parte del individuo a lo largo de su vida. Este mismo autor

(Becker 2002), añade décadas más tarde, que como capital humano podemos entender el conocimiento, la información, las ideas, las habilidades, así como la salud de los individuos. En ambas referencias podemos ver el mismo elemento en común, el conocimiento.

Para poder entender el apartado con mayor facilidad, vemos necesario saber qué es el conocimiento. Kumta y North (2014) entienden el conocimiento como la comprensión tácita o explícita de las relaciones entre los fenómenos, por parte de las personas. Dichos autores, ven en el conocimiento la capacidad de las personas de observar las regularidades en la información, explicar, codificar, e incluso, predecir. Otra definición, es la de Blanchard y Thacker (2009), que entienden el conocimiento como un cuerpo organizado de hechos, principios, procedimientos e información que hemos adquirido con el paso del tiempo.

Dentro de la definición de capital humano podemos encontrar la información como otro elemento clave. Pero, como ve Helm (2010), el conocimiento no es lo mismo que la información, aunque ésta también sea un componente del capital humano y, necesita que se administre correctamente para que pueda alcanzar su máximo potencial. Esta autora expone que todo conocimiento se basa en la información, por lo que abarca un mayor terreno, pero advierte que no toda la información llega al nivel de conocimiento. La información se convierte en conocimiento cuando esta es comprendida, se manipula y puede relacionarse con una idea o utilizarse con algún propósito.

Después de distinguir el conocimiento de la información, vemos necesario volver a enfocarnos en este primero, ya que está a un nivel superior que la información, y por lo tanto, es más importante. Kumta y North (2014) utilizan la metáfora del iceberg para describir el capital humano en la empresa, siendo así visible solo una pequeña parte, que correspondería al conocimiento explícito, mientras que la parte mayor, escondida bajo el agua, sería el conocimiento tácito de las empresas. Guía (1999) advierte que el conocimiento tácito y el conocimiento explícito deben ser vistos como dos estados posibles del conocimiento, y no como dos tipos diferentes.

Esta visión de conocimiento tácito y explícito tiene su origen en Polanyi (1966), aunque con el paso de los años, múltiples autores han teorizado dando sus diferentes versiones. Byosiere (1999) entiende el conocimiento explícito como el fruto del aprendizaje. Entiende que el conocimiento explícito se puede expresar de forma común, como puede ser escrita, auditiva o visualmente, pudiendo de esta manera compartirse. Por otro lado, Grant (1996), identifica el conocimiento explícito con el "saber que" o "*know what*". Kumta y North (2014) ven este

conocimiento como el resultado de la interiorización de información. Estos autores ponen de ejemplo leer un libro, que en sí mismo no crea valor para la organización si no se puede aplicar dicha información adquirida cuando desarrolla su actividad. Grant (1996) añade, que al contrario que el conocimiento tácito, el conocimiento explícito se puede apropiar y transmitir. Martínez León y Ruiz Mercader (2002) explican que el conocimiento explícito es menos importante que el conocimiento tácito, debido a que este primero se puede imitar y transmitir con cierta facilidad, aunque advierten que, aun así, es imprescindible para una buena gestión empresarial.

Por otra parte, tenemos el conocimiento tácito, que se entiende como el “conjunto de percepciones subjetivas, intuiciones, rituales, entendimientos que son difíciles de expresar de una forma semántica, auditiva o visual” (Byosiere, 1999) y que, por lo tanto, es difícil de transmitir o copiar. Nonaka (1991) lo encuentra enlazado a la acción individual, así como a la experiencia del individuo, sus ideales, valores o emociones de este. Grant (1996), por su parte, ve este conocimiento como resultado de la experiencia y práctica del individuo, y lo relaciona con el “saber hacer” o “*know-how*”. Observa que este conocimiento es difícil de explicar, transmitir y que es revelado a través de su uso, siendo así, una posible fuente de ventaja intrínseca. Kumta y North (2014), siguiendo con el ejemplo del libro, entienden que, si el individuo lograra aplicar la información adquirida, el “*know what*” se transformaría en “*know-how*”.

Estos autores ven la importancia de la motivación de los trabajadores en el proceso de crear valor basado en el conocimiento, ya que, un trabajador motivado compartirá y aplicará en mayor medida su conocimiento para la consecución del objetivo empresarial. También exponen que para que se cree este valor, los conocimientos tienen que aplicarse en el momento adecuado para resolver un problema específico. Con esto enfatizan que las competencias solo existen cuando se usa el conocimiento para completar la tarea. Pero ¿qué son las competencias? Kumta y North (2014) entienden la competencia de una persona como la relación entre las tareas de esta y su capacidad para lograr el resultado deseado. Ven que, si la organización es capaz de combinar estas competencias de una forma única, podríamos hablar de competitividad. Por lo tanto, las competencias de los trabajadores son de gran importancia para conseguir una ventaja sobre el resto de las empresas del sector.

2.3.1 Gestión del conocimiento

Como vemos, las competencias son de gran importancia, pero estas se basan en la correcta aplicación del conocimiento, por lo que entendemos que este conocimiento es la base de la ventaja mencionada. Pero para sacar partido al conocimiento en la empresa, hay que gestionarlo de manera eficaz. Sarin y McDermott (2003), exponen que las organizaciones que gestionan y desarrollan el conocimiento de manera efectiva, son mejores a la hora de transformar su capital humano en productos y servicios innovadores, lo cual veremos más adelante, es de gran importancia para las empresas. Para entender la importancia de la gestión del conocimiento, Kumta y North (2014) comparan el conocimiento con una escalera, la cual necesita todos los peldaños para ser de utilidad, ya que todos los peldaños son de igual importancia, independientemente de su posición superior o inferior, dado que, si nos saltáramos uno, podríamos tropezar al subir y al bajar la escalera.

Para entender mejor los párrafos siguientes, nos apoyamos en la definición de Scarbrough (2003), que entiende la gestión del conocimiento como un enfoque para añadir o crear valor mediante un aprovechamiento más activo del conocimiento tácito y de la experiencia de los individuos. Martin de Holan y Phillips (2004), hacen una interpretación más sencilla, viendo la gestión del conocimiento como la creación, transferencia y retención del conocimiento por parte de las organizaciones. Kumta y North (2014), observan que los objetivos de la gestión del conocimiento deben estar relacionados con los de la dirección de la empresa para que puedan llevarse a cabo de una manera eficaz.

El conocimiento es clave para generar ventaja competitiva en las empresas actuales, pero, también apreciamos que este por sí solo no es fuente de dicha ventaja, y, por lo tanto, debemos gestionarlo. El problema lo encontramos en que no todas las empresas basan su ventaja en el conocimiento, o no tienen el mismo nivel de madurez que otras empresas a la hora de ver su potencial y gestionarlo. Kumta y North (2014) distinguen varios grados de madurez de las empresas respecto a la gestión del conocimiento. De este grado de madurez depende la conciencia de las empresas sobre la importancia de la gestión del conocimiento. Generalmente, un modelo de madurez describe el desarrollo de la organización a lo largo del tiempo. Para Prieto et al. (2015), estos modelos dan a la organización la posibilidad de medir y comparar sus políticas en diferentes áreas, muestran el estado actual de la empresa, en relación a la gestión del conocimiento, y revelan el camino a seguir.

Podemos encontrar diferentes modelos de madurez, como son el modelo de madurez de capacidades, desarrollado por el SEI (Software Engineering Institute), o el modelo general de madurez de gestión del conocimiento, desarrollado por Kankanhalli et al. (2006). Vamos a centrarnos en el modelo de Kankanhalli et al. (2006), ya que se basa en la gestión del conocimiento, y este es nuestro objeto de estudio. El modelo general de madurez de gestión del conocimiento (Kankanhalli et al. 2009) se divide en cinco niveles: inicial, conciencia, definido, gestionado y optimizado.

Montañez y Gutiérrez (2016) ven una fortaleza de este modelo, en que puede ser aplicado a varios objetos de análisis, como pueden ser los individuos o la organización en su conjunto. Además, el modelo expone de forma detallada una explicación del instrumento de medición. Kankanhalli et al. (2006) exponen que, en este modelo, la organización tiene que progresar de un nivel al siguiente, sin saltarse ningún nivel.

Durango et al. (2013) expone que este modelo posee tres áreas clave: personas y organización, procesos, y tecnología. Las personas y la organización comprenden la confianza, las habilidades, los incentivos que la empresa establece para motivar a los empleados, y la estructura organizacional. Los procesos, para este autor, son la forma en cómo se crea, se transfiere y se usa el conocimiento. Finalmente, la tecnología, es concebida como el sistema de transmisión de conocimiento en la organización.

Una vez vistas las bases de este modelo, podemos empezar por el nivel inicial, en el cual se entiende que la empresa tiene poco o ningún interés de gestionar el conocimiento. Montañez y Gutiérrez (2016) ven como la organización no ve la necesidad de promover el intercambio de conocimientos, ni de gestionarlo.

En el nivel de conciencia, la organización, como el propio nombre dice, es consciente de la necesidad de la gestión del conocimiento, y empieza a tener intención de aplicarla. La empresa documenta los conocimientos necesarios para llevar a cabo las tareas de forma eficaz, apoyándose en proyectos piloto instalados recientemente, aunque, como Kankanhalli et al. (2006) expresa, no tiene por qué haber sido por iniciativa de la dirección.

En el tercer nivel, el nivel de madurez está a un nivel determinado, en el cual se puede empezar a considerarse como gestión del conocimiento. Vanini y Bochert (2014) ven como la organización ya ha instaurado una infraestructura básica para gestionar el conocimiento. Por otro lado, Montañez y Gutiérrez (2016) exponen, como en este nivel, la organización ofrece una formación básica, al igual que ciertos incentivos, mientras que los procesos para la gestión

del conocimiento están formalizados, y se empiezan a medir los aumentos de productividad causados por el uso de la gestión adecuada del conocimiento. Kankanhalli et al. (2006) ya no contemplan proyectos pilotos como en el nivel anterior, sino ya, una infraestructura, aunque básica, pero activa en ciertos niveles.

En el cuarto nivel vemos como la gestión del conocimiento está plenamente establecida. A este nivel, Kankanhalli et al. (2006), entienden que la gestión de conocimiento está normalizada e incorporada a lo largo de la estructura organización, así como en la estrategia. Vanini y Bochert (2014) contemplan como la formación está a un nivel más avanzado que el anterior, al igual que la medición, la cual es llevada a cabo cuantitativamente mediante métricas. Al contrario que en el anterior nivel, donde la gestión del conocimiento afecta a ciertas áreas, en este nivel, los sistemas de gestión de conocimiento funcionan por toda la organización.

Por último, en el nivel óptimo de madurez, para Kankanhalli et al. (2006), la gestión del conocimiento está integrada íntegramente en la organización. Vanini y Bochert (2014) ven que, en este nivel, la gestión del conocimiento se aplica automáticamente a cualquier proceso. Entienden, que ya no son solo los conocimientos lo que comparten en la organización, sino una cultura común que esta institucionalizada. Los procesos de gestión del conocimiento son mejorados y revisados constantemente, pudiendo así adaptarse fácilmente a los cambios. Mientras que, la infraestructura, es objeto de constante cambio para mejorar continuamente.

2.3.2 Capital Humano, conocimiento e innovación

Como hemos visto, los recursos humanos, al igual que los conocimientos de estos, son un recurso que puede generar ventaja competitiva, siempre y cuando la empresa sea suficiente madura para gestionarlos eficazmente. Pero, como observan Wan Daud et al. (2014), no todos los empleados son fuente de valor estratégico, ya que, en ciertos puestos de trabajo, las tareas que realizan los trabajadores son tareas secundarias y repetitivas que no generan gran valor. Con esto vemos que, son los puestos más cualificados los que generan más valor, por lo tanto, como expone Olcese (2008), son estos puestos con más formación los encargados de innovar, y, de esta forma, generar ventaja competitiva.

Scarbrough (2003) entiende que, una empresa que gestiona el conocimiento a un alto nivel experimenta un aprendizaje por el cual mejora su reacción al cambio y desarrolla ideas creativas e innovadoras. Nonaka y Takeuchi (1995), por su parte, identifican una gestión del

conocimiento efectiva con una mayor facilidad de comunicación e intercambio de conocimientos, lo cual, es requisito necesario, para la creación de nuevos conocimientos y capacidades. Podemos ver como la gestión del conocimiento juega un importante papel a la hora de innovar.

Nonaka y Takeuchi (1995) contemplan a la empresa como un organismo vivo, y no como una máquina. La empresa, al igual que un individuo, puede tener un sentido de identidad, saber quién es, cuál es su lugar, sus valores e ideales, al igual, que puede tener un propósito fundamental, como en el caso de Ford en sus orígenes (1917), que fabricaba coches que sus propios empleados pudieran comprar. Y, en relación a esto, Nonaka y Takeuchi (1995) ven que las empresas creadoras de conocimiento necesitan, ideas, así como ideales, promoviendo, de esta manera, la innovación. Estos autores, identifican el foco principal de la creación de conocimiento, de la innovación, en el compromiso de los empleados con la organización, en su sentido de identidad con esta.

Nonaka y Takeuchi (1995) añaden que, para crear conocimiento, el conocimiento tácito tiene que ser convertido en palabras o números (explícito), para poder ser comunicado y compartido. Y, durante esta conversión de tácito en explícito, es cuando se crea el conocimiento de la empresa. Y, es esta creación de conocimiento, la que, para estos autores, genera la ventaja competitiva de las empresas.

2.3.3 Nonaka y Takeuchi y la creación del conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1995) coinciden en que, conocimiento y capital humano son la fuente principal de producción y valor de una empresa, viendo al capital humano como el valor colectivo de la fuerza de trabajo. Por lo tanto, la creación de conocimiento es de gran importancia para la empresa, y por esto, estos autores, entienden que debería estar en el centro de la estrategia de recursos humanos de la compañía.

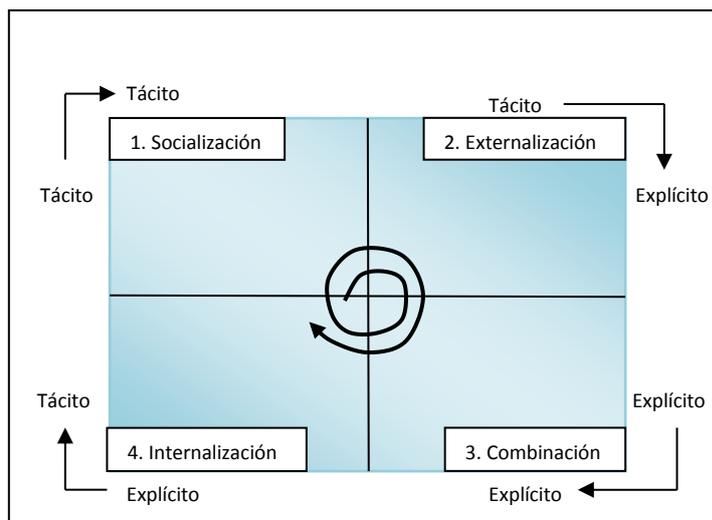
Estos autores, ven en la distinción entre conocimiento tácito y explícito, la base de la creación del conocimiento en la empresa. También observan, que el desafío de una empresa creadora de conocimiento consiste en garantizar la conversión de conocimiento implícito a conocimiento explícito. Dado que, de esta manera, el conocimiento, tanto de la organización, como de un individuo, se podría transferir a un tercero.

Entienden la creación de conocimiento en las organizaciones como la capacidad empresarial para crear nuevos conocimientos, al igual que transmitirlo con todas las áreas de la empresa y

usar este conocimiento a la hora de realizar las actividades propias de la empresa. Explican la creación de conocimiento en las organizaciones mediante una espiral de conocimiento.

Nonaka y Takeuchi (1995) exponen como el conocimiento es creado inicialmente por los individuos dentro de las empresas, y que, con el tiempo, dicho conocimiento se convierte en conocimiento organizacional. Los conocimientos tácitos y explícitos, al interactuar, son los creadores del conocimiento, mediante cuatro modos de conversión.

Figura 2 La espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Para empezar con la teoría, asumimos que el individuo ha adquirido un conocimiento tácito. A partir de aquí, la primera fase de la espiral del conocimiento, como vemos en la figura 2, comienza con la socialización, donde el conocimiento continúa siendo tácito, aunque este ha sido compartido por el individuo inicial a un segundo individuo, mediante diálogo, observación. Es un proceso donde se comparten experiencias y se crea conocimiento tácito, como pueden ser ciertas habilidades técnicas. Estos autores ponen de ejemplo la relación de un aprendiz y un maestro, basado en imitar y practicar. Observan que la clave de la socialización y de la creación de valor en las organizaciones basadas en el conocimiento, es la experiencia compartida. Identifican una debilidad en esta etapa, y es que, la socialización, en sí misma, es una forma muy limitada de creación de conocimiento. Esto es debido, a que este conocimiento tácito no se vuelve explícito, y, por lo tanto, no se puede aprovechar por la organización.

La segunda etapa que podemos ver en la figura 2, es la externalización. En esta etapa sería donde se convierte de conocimiento tácito en conocimiento explícito o en conceptos

comprensibles para un tercero. Esto sucedería a través de la articulación de este conocimiento, y de su traslado a un soporte, en el cual pueda ser fácilmente entendido e interpretado. Estos autores advierten del problema de confiar ciegamente en este conocimiento explícito, dado que la externalización no revela la totalidad del conocimiento tácito.

La tercera etapa es la combinación. Se entiende esta tercera etapa como un proceso de síntesis del conocimiento explícito, convirtiéndolo en una base de conocimiento. Es decir, no se crea ningún nuevo conocimiento, sino que este se ordena para poder ser más manejable, y por lo tanto, más fácil de compartir o integrar.

La cuarta etapa, sería la internalización del conocimiento explícito, transformándolo así en conocimiento tácito. Podemos entenderlo, como el aprendizaje obtenido por la experiencia a la hora de poner en práctica el conocimiento explícito. Esta etapa es lo contrario a la socialización, ya que el conocimiento pasa de un libro o base de datos a un individuo.

Nonaka y Takeuchi (1995) llaman a esta teoría la espiral del conocimiento, dado que no ven a este proceso de creación de conocimiento como un proceso de cuatro etapas fijas, sino, más bien como una espiral continua. Ven al proceso como una interacción continua y dinámica entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Como vemos en la figura 2, cuando acaba la cuarta etapa, el proceso vuelve a empezar de nuevo, aunque esta vez a un nivel superior, y de esta forma, el aprendiz, ahora maestro, enseñara nuevos conocimientos, superiores a los que aprendió en su primera etapa, a un nuevo aprendiz, que, con el tiempo, también se convertirá en maestro.

Bloom (2000) observa como el valor del conocimiento continúa aumentando, así como la importancia de distinguirlo de otras formas de capital. Este autor reconoce como el conocimiento es cada vez más abundante en la sociedad, dada su fácil expansión y su capacidad para crear rendimientos muy lucrativos. Grant (1996), también ve que el valor del conocimiento, tanto individual, como colectivo, se debe a que es fácilmente adherente y sobreentendido. Pero, Scarbrough (2003) reconoce, que solo las empresas que son capaces de aprovechar y gestionar de manera eficaz el conocimiento de los empleados, crearán más valor que las otras empresas, así como, tendrán un mayor rendimiento y una ventaja competitiva sobre estas.

Por lo tanto, vemos como la gestión del conocimiento es fundamental para las empresas, dado que apoya y fomenta la innovación, es decir, el proceso de creación de nuevo conocimiento. Pero, la gestión del conocimiento en este proceso es complicada, por lo que la empresa puede

decidir adquirirlo fuera (Huang et al. 2008). Y, respecto a esto, Grant (1996) sugiere que adquirir conocimiento mejorará la capacidad de la empresa para llevar a cabo su función de una manera más eficiente.

Wan Daud et al. (2014) encuentran que los modelos estratégicos de gestión de los recursos humanos están altamente relacionados con la capacidad de gestión del conocimiento organizacional. Estos autores ven que la gestión del conocimiento depende del propio conocimiento y motivación de los trabajadores, por lo que las políticas organizacionales sobre recursos humanos son un punto de gran importancia para gestión del conocimiento organizacional. Por ejemplo, desde el departamento de recursos humanos se puede decidir reclutar a un nuevo trabajador de gran talento, mejorando el conocimiento de la empresa de esta manera. Pero esto por sí solo no funcionaría, ya que el mero hecho de contratar a un nuevo trabajador no garantiza que este desee permanecer o compartir sus conocimientos. Por esto, Li (2016) ve necesario que las empresas motiven a sus empleados, ya que esta es la mejor manera de atraer y mantener al mejor talento. Observa, que mediante, por ejemplo, un sistema de incentivos efectivo, la empresa será capaz de aumentar esta motivación, lo cual también traerá consigo un aumento de la productividad, lo que en este caso se traduce en una mejora de la innovación.

Por lo tanto, como aplicar el conocimiento, es uno de los puntos principales a la hora de gestionar el conocimiento de las organizaciones (Grant 1996), ya que como ven Yli-Renko et al. (2001), esta aplicación es necesaria para el desarrollo de nuevos productos y de innovación. Grant (1996) ve como, al aplicar de manera efectiva el conocimiento, los individuos cometerían menos errores o podrían mejorar su eficiencia. Aunque, como hemos visto, aplicar el conocimiento no es el único punto de importancia, además, hay que tener en cuenta las políticas en materia de recursos humanos.

2.4 Recursos Humanos, conocimiento y RSC

Como hemos mencionado, los trabajadores son un *stakeholder* de la empresa, y, por lo tanto, son un foco para la RSC de la empresa y de importancia para este estudio. Como dice Urcelay (2005), el primer sitio donde se ve la verdadera RSC es dentro de la propia organización, en las políticas que esta lleva a cabo con sus propios empleados. Por su parte, Sucunza (2004), advierte que siempre hay que tener en cuenta al factor humano, dado que las personas, son el capital más valioso de la organización.

Una empresa francesa dedicada a la investigación de mercados y marketing, SOFRES (en Saulquin 2004), realizó en 2001 una serie de entrevistas en relación a la RSC. Dupont et al. (2013) vieron en estas entrevistas, como la población francesa considera que la RSC denuncia principalmente las prácticas de derecho infantil y a promueve la administración positiva del personal, mientras que los entrevistados por Coulon (2006), profesionales de recursos humanos, ven como la RSC trata de involucrar a los empleados con el trabajo, así como de atraer a los mejores trabajadores. Dupont et al. (2013), de los comentarios de estas entrevistas, sacan en claro que puede existir una relación entre los recursos humanos y la RSC. Debaten que cuando los recursos humanos y la RSC se unen, las prácticas de gestión de los recursos humanos socialmente responsables dentro de la empresa afectan en mayor medida al capital humano, la salud y la seguridad del empleado.

Dupont et al. (2013) observan que no hay muchos estudios sobre los vínculos entre RSC y los recursos humanos, pero que, en estos estudios, según Beaupré et al. (2008), se percibe la RSC como un instrumento para resaltar la racionalidad social de la empresa, que a su vez mejoraría la imagen de la empresa, así como el compromiso y lealtad de los trabajadores. López et al. (2017), también exponen, que al implantar políticas de RSC con los recursos humanos de la empresa, se generan ciertas ventajas, como son el aumento de la confianza y el sentido de pertenencia de los empleados, o un aumento de la disposición hacia el trabajo, conllevando esto una mejora de productividad, calidad, desempeño y eficiencia de los trabajadores.

Apoyándose en Fraise y Guarfel-Handa (2005), Dupont et al. (2013) ven como una gestión de recursos humanos ayuda a la adopción de un comportamiento más responsable, ayudando a la implantación de la RSC. También observan que la RSC influye en la gestión de los recursos humanos en aspectos como las políticas de formación o la salud y seguridad en el trabajo. Podríamos añadir el punto de vista de Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988), que ven que para que los recursos humanos puedan afectar a la estrategia de la empresa, y viceversa, debe de existir un ajuste entre ambas, aunque este ajuste pueda no ser siempre deseable, como en momentos de cambio, dado que en ellos no se ve lógico mantener un elemento rígido e inmóvil. Este ajuste, del que hablan estos autores, supone un sistema de influencia mutua entre la dirección de los recursos humanos y la RSC.

Barrera et al. (2012), añaden, que incluir la RSC en la gestión de los recursos humanos, puede influenciar positivamente en el compromiso de los empleados, así como en su sentido de permanencia, o su motivación, aspectos que se ven como claves para aumentar la productividad. Por un lado, Becker (1964), entiende que el individuo obtendrá unos mejores

resultados de la formación si está bien motivado. Mientras que, Bontis et al. (1999), entienden que, esta motivación de los trabajadores es capaz de garantizar la supervivencia de la empresa a largo plazo.

A la hora de llevar a cabo las políticas de RSC en la empresa, Maon et al. (2009) advierten que genera cambios en la cultura de la empresa, por la implantación de nuevas prácticas de trabajo, como puede ser la posibilidad de ser formado por la empresa. Beaupré et al. (2008) concluye que cuando se aplica la RSC a la dirección de recursos humanos, los objetivos de esta no cambian, mientras que una dirección de recursos humanos más responsable tratará de conseguir preferentemente objetivos como el bienestar de los trabajadores.

Por otra parte, enfocándonos en el conocimiento y en la innovación, podemos encontrarnos algunos autores que señalan su importancia y la necesidad de manejarlos de manera ética. Edvinsson (1997) explica la importancia del desarrollo de conocimiento interno, utilizando de metáfora un árbol con frutas y raíces. Ve, que, si quieres mantener un árbol a largo plazo, es más importante nutrir las raíces, que cosechar los frutos. El árbol representa la organización, mientras que las raíces serían los trabajadores, y los frutos los beneficios. Con esto entiende, que, si se quiere mantener la empresa viva a largo plazo, hay que centrarnos en cuidar a los trabajadores, y hacerlos evolucionar formándolos, en vez de enfocarse solamente a los beneficios. Porter y Kramer (2006) advierten de que, la gestión del conocimiento entrelazada con la RSC no se desarrolla por meros motivos altruistas, sino que, van unidas con el objetivo de alcanzar los objetivos de la empresa y mejorar su ventaja competitiva.

Para Donate y Guadamillas (2008), la gestión del conocimiento y la innovación son una forma de contribución a la sociedad y a los grupos de interés por parte de la empresa. De este modo, relacionar la gestión del conocimiento y la innovación con principios éticos y prácticas de RSC, beneficia a los *stakeholders*, ya que los objetivos de la empresa se ajustarán a los objetivos de estos. Esta innovación con bases éticas, de la que hablan Donate y Guadamillas (2008), la definen Deiglmeier et al. (2008) como una innovación social, dado que su función es solucionar problemas sociales, mediante la creación de un nuevo producto, proceso o tecnología. La diferencia de la innovación social con la innovación normal radica en el valor social creado, en un beneficio ya no solo para la empresa, sino para la sociedad en su conjunto a través de sus *stakeholders*.

Por el lado de la gestión del conocimiento, autores como Grant (1996) o Spender (1996), remarcan la importancia de basar esta gestión del conocimiento en una perspectiva social y

ética, ya que, estos conocimientos son manejados por individuos, que son los responsables de su puesta en práctica. Podemos distinguir diferentes aspectos éticos y de RSC en relación con la gestión del conocimiento, como distinguen Donate y Guadamillas (2008): facilitar la cooperación interna, uso ético de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), transmisión de conocimientos, sistemas de incentivos y mejorar la formación.

Facilitar la cooperación interna es esencial para que los trabajadores participen activamente (Brown y Duguid 1991). Se trata de crear un mayor flujo de conocimiento en la organización, mediante una cultura y un liderazgo ético, promoviendo la comunicación, y evitando confrontaciones o competiciones innecesarias (Groff y Jones 2003).

El uso de las TIC facilita la comunicación, la coordinación, la flexibilidad, facilita el control, etc. (Maier 2002). Por eso, su aplicación en el trabajo mejora las condiciones laborales, el trabajo en equipo y la conciliación laboral. Dyer y Singh (1998) observan que, mediante el uso de las TIC, se pueden reducir costes y compartir conocimientos entre diferentes individuos. Al enfocar las prácticas de RSC al uso de las TIC, Donate y Guadamillas (2008), contemplan una mayor difusión de conocimientos en la empresa. Maier (2002) entiende que, incluso controlar el uso de ciertas herramientas basadas en las TIC, llevan consigo una decisión moral, y que, las decisiones que se tomen en relación con estas pueden llegar a afectar a la confianza del empleado en la empresa.

A la hora de transmitir conocimientos en la organización, como hemos visto en la espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), genera nuevos conocimientos, cada vez a un nivel superior. Para que una empresa desarrolle su actividad y sea capaz de alcanzar sus objetivos debe promover la confianza y la comunicación, bases de la colaboración, transferencia e integración del conocimiento. Una mejora de la innovación trae consigo una mejora en la reputación, la iniciativa, la creatividad o la confianza (Galán 2006). Este aumento de reputación, para Quinn et al. (1996), es un atractivo para atraer y retener trabajadores. Alavi y Tiwama (2003) exponen la importancia del uso ético de las TIC para lograr una mayor difusión del conocimiento. Ven la necesidad de que los individuos puedan acceder al conocimiento sin restricciones, al igual, que el conocimiento no se use en contra de los intereses de la empresa. Aparte de esto, Nonaka y Takeuchi (1995), como hemos visto, contemplan la socialización como otra forma de fomentar la transmisión de conocimientos tácitos.

Para Quinn et al. (1996), otro aspecto motivacional para los empleados es la implantación de sistemas éticos de incentivos y compensación, siempre y cuando favorezcan el desarrollo de

conocimiento. Donate y Guadamillas (2008), entienden que este sistema ético de incentivos debe recompensar a aquellos empleados que compartan y apliquen su conocimiento.

Obviamente, la formación de los empleados es una pieza clave para la gestión del conocimiento, además de, como expresan Donate y Guadamillas (2008), “implica un claro compromiso ético por parte de la empresa”. La formación de los trabajadores es un factor motivacional, al igual que prepara a estos para un puesto mayor, con una mayor autonomía y participación en el desarrollo del trabajo (Balkin et al. 2001).

Como consecuencia de lo expuesto se puede afirmar que la formación de los trabajadores es de gran importancia, tanto para los propios trabajadores, a los cuales les permite desarrollarse profesional y personalmente, como para las empresas, las cuales, pueden generar ventaja competitiva a partir de los conocimientos de estos, si son capaces de gestionarlos adecuadamente. Por lo tanto, las empresas que basen su ventaja competitiva en el capital humano y en la innovación, estarán más que interesadas en proporcionar formación a sus empleados. En el siguiente apartado, vamos a comprobar la importancia que ven ciertas empresas a la formación y los conocimientos de sus trabajadores.

3 Caso práctico Ibex 35

Una vez visto la importancia de la responsabilidad de las empresas, en relación con los *stakeholders*, especialmente a los internos (De la Cuesta 2002), al igual que, la importancia del conocimiento de los recursos humanos, y la gestión de este conocimiento, ahora estudiaremos los informes de varias empresas, para comprobar cómo gestionan el conocimiento. El objetivo de este apartado es conocer de una manera más cercana como ciertas empresas de gran tamaño gestionan y promueven el conocimiento entre sus empleados, e incluso la sociedad. Para ello, hemos escogido las empresas del IBEX-35, que a su vez están incluidas en el FTSE4Good IBEX, y se ha seleccionado las del sector de la construcción (ACS, ACCIONA y FERROVIAL).

Para poder entender que es el FTSE4Good IBEX, es necesario conocer primero el IBEX-35. La Bolsa de Madrid describe al IBEX-35 como un “índice compuesto por los 35 valores más líquidos cotizados en el Sistema de Interconexión Bursátil de las cuatro Bolsas Españolas”, es decir, las treinta y cinco empresas de mayor actividad bursátil de las que cotizan en España. Las empresas elegidas, al estar entre las más grande del país, pueden ser un ejemplo a seguir

dentro del sector, aunque hay que tener en cuenta que no todas las empresas del sector de la construcción gestionan el conocimiento como estas, posiblemente debido a la gran diferencia de recursos que controlan, especialmente los tecnológicos.

FTSE4Good IBEX es un índice creado conjuntamente por FTSE Group y Bolsas y Mercados Españoles. Este índice está compuesto por valores del IBEX-35 y del FTSE Spain All Cap, que cumplen con criterios de buenas prácticas en materia de RSC, como son la sostenibilidad medioambiental, relaciones positivas con los *stakeholders* y apoyo y preservación de los derechos humanos.

El FTSE4Good IBEX se basa en la transparencia, por eso, sus criterios de inclusión sobre RSC son de dominio público, como podemos ver en las memorias de distintas empresas adscritas. Este índice es de gran importancia dado que permite a los inversores identificar a las empresas responsables, así como fomentar la responsabilidad social en las empresas. Además, como expresa la Bolsa de Madrid, “proporciona a los gestores de activos un indicador de inversión socialmente responsable (IRS) y una herramienta para el desarrollo de productos IRS”.

3.1 ACS CONST.

El grupo ACS es una coalición de compañías dedicadas a la construcción y servicios. Cada año, este grupo de compañías, al igual que la gran mayoría de grandes empresas, publican un informe anual sobre la situación de la empresa. En este caso, nos encontraríamos con el informe anual integrado, el cual, en su sexto apartado, trata sobre la RSC que este grupo lleva a cabo en cada una de las empresas formantes.

El grupo ACS posee un código de conducta basado en la integridad, la profesionalidad y el respeto por las personas y el entorno. A su vez, ve la necesidad de tener ciertos compromisos con sus trabajadores, como son la formación, la no discriminación o la seguridad y salud en el trabajo, siempre con respeto a los Derechos Humanos y Libertades Públicas.

Este grupo, ve la razón de su éxito empresarial en el talento de sus equipos, por ello promueven la mejora continua de las habilidades, capacidades y motivación de los empleados, con el fin de retener a los mejores profesionales. Alguno de los principios que rigen las políticas en cuestión de recursos humanos, tratan de captar, conservar y motivar a estos trabajadores, promover el trabajo en equipo, apoyar e incrementar la formación y aprendizaje, y fomentar la innovación de procesos, productos y servicios.

El grupo ACS trata de conocer la situación profesional de los trabajadores, para poder, de esta forma, conocer las necesidades formativas, y, así, poder hacer frente al mercado, impulsando de este modo el desarrollo profesional de los empleados en relación con las necesidades específicas de la producción. Disponen de diversos programas de formación y desarrollo, destinados a cubrir estas necesidades formativas, así como desarrollar profesional y personalmente a los trabajadores. Más específicamente, este informe menciona las estrategias de identificación y formación de talentos femeninos, así como, el impulso del talento de los jóvenes mediante un plan de formación específico.

Por último, cabría mencionar que el presupuesto del grupo ACS en el año 2017 para invertir en formación ha aumentado de 23 millones a 29,2, con lo que podemos ver la importancia que este grupo da a la formación. El número de empleados participantes en alguna actividad de formación ha aumentado en 13.314, siendo el total de 83.870 empleados que están siendo formados, lo que representa al 46% de la plantilla. Pero, no solo ha aumentado el número de empleados, sino que, además, ha aumentado el número de media de horas por empleado de 10,2 horas a 12,5 horas.

3.2 ACCIONA

ACCIONA es una empresa dedicada a energías renovables, infraestructuras, agua y servicios, con el fin de conseguir un bienestar social, un desarrollo sostenible y la generación de valor para los *stakeholders*.

ACCIONA, al igual que ACS, posee un código de conducta, acompañado de una política basada en Derechos Humanos y en Prevención de Riesgos Laborales. Esta empresa considera el talento de sus trabajadores como su principal activo y fuente de ventaja competitiva, y, por lo tanto, ve la necesidad de proporcionarles nuevas habilidades y conocimientos, de forma continua. A la hora de decidir qué tipo de formación se va a llevar a cabo, observan las fortalezas, las aspiraciones y las prioridades de los empleados, para de esta forma proporcionar la educación adecuada.

Esta compañía tiene estrategias y planes para atraer y retener el talento, como son la inversión en formación o instrumentos de motivación, que, como hemos visto, es de gran importancia a la hora de generar nuevo conocimiento. Para esto, desarrollan programas de captación, reconocimiento y retención del talento, al igual que proporcionan formación a los empleados,

dotándoles de conocimiento y habilidades para poder llevar a cabo su trabajo de la manera más eficiente. Aquí, podemos mencionar “Mi Desarrollo”, un plan de formación profesional para cada empleado, integrado en la intranet de la empresa.

Por otra parte, ACCIONA, también promueve la educación con individuos externos a la empresa, mediante políticas de patrocinio y mecenazgo, con el objetivo de fomentar la formación en campos de mayor interés, como son la salud, la educación y la cultura. Un ejemplo claro, es la Cátedra ACCIONA, en colaboración con SUR, Escuela de Profesiones Artísticas, con la que se trata de formar a profesionales en el campo de las artes.

A parte de promover la educación con terceros, también promueve la innovación colaborativa con terceros, centrándose en el desarrollo de tecnologías que garanticen la sostenibilidad de la empresa. Estos planes se llevan a cabo mediando el programa *INNOVATION #Startups*, que ayuda a *startup*, pequeñas empresas en su fase de puesta en marcha, a desarrollar sus proyectos en infraestructuras y energías renovables.

En la memoria de 2017, podemos apreciar como ACCIONA ha aumentado su personal en 4.568 empleados, por lo que podemos entender que también han aumentado el número de horas de formación. Pero ACCIONA, no solo ha aumentado el número de horas total, sino también el número de horas de media que un empleado recibe de formación al año en 0,74 horas. Además, su presupuesto para contribución social ha aumentado en 3,3 millones de euros, con lo que se puede apreciar el interés de esta empresa en este aspecto.

3.3 FERROVIAL

Ferrovial es una compañía que se dedica a la construcción de infraestructuras de transporte. La visión de esta empresa consiste en la mejora del futuro mediante el desarrollo y la operación de infraestructuras y ciudades sostenibles, todo esto, comprometiéndose con mantener los niveles de seguridad, excelencia operativa e innovación, generando un valor para los *stakeholders*. Mientras que, la gestión empresarial se basa en la integridad, transparencia y respeto a la legalidad y a los derechos humanos.

Ferrovial entiende la innovación como el elemento clave de su ventaja competitiva, ya que le permite proporcionar soluciones eficientes, sostenibles y seguras. Ferrovial colabora con distintas *startup*, ya que, ven en estas, un complemento a las capacidades de la empresa, aportando agilidad y flexibilidad, a la vez que, facilita la puesta en marcha de nuevos productos

y procesos. Para esto, se presenta *BuildUp!*, un programa con el objetivo de buscar *startup* con las que colaborar en la resolución de distintos retos innovadores.

Respecto al talento, Ferrovial, trata atraer, fomentar y retener al talento, formando grupos experimentados y comprometidos con la empresa. Contemplan como el desarrollo profesional es de vital importancia para poder enfrentarse a la continua innovación y transformación digital. Durante el 2017, la empresa llevo a cabo los proyectos “Play the Future”, con el que trataba de acercar las nuevas tecnologías a los trabajadores, y, “Ciclo Awareness Sessions”, unas jornadas enfocadas a metodologías de innovación y tecnologías emergentes. Además, se organizó la segunda edición del congreso interno, “Innovation Community Summit”, con el fin de reunir a los líderes en innovación de la compañía, y, de esta forma, crear redes de comunicación con las que compartir conocimientos.

En relación a los planes de evaluación y desarrollo de Ferrovial, se aprecia que, 29.972 empleados han sido beneficiados por dichos planes, lo que corresponde a un 31% de los empleados, aunque, Ferrovial asegura que estos 29.972 son el 100% del colectivo objetivo de estos planes.

Esta empresa invierte 46,7 millones de euros en I+D, repartidos entre más de cien proyectos y convenios con treinta diferentes *startup*. Con estos números, podemos apreciar el interés que esta empresa otorga a la innovación.

Además, como ya hemos dicho, una forma de motivar a los empleados es mediante sistemas de incentivos o de retribución. Ferrovial desarrolla un sistema de retribución variable, en función de los objetivos conseguidos, que alcanza al 18% de la plantilla. Por otro lado, ofrece de forma voluntaria y de acuerdo a las necesidades personales, un plan de retribución flexible, que ofrece la posibilidad de sustituir parte de la retribución por determinados productos, con el objetivo de optimizar el líquido posible.

3.4 Resumen

A modo de resumen, podemos ver la importancia que ven estas empresas en la formación, no solo de los *stakeholders* internos, como son los empleados, sino también la importancia en los *stakeholders* externos a la empresa, como pueden ser *startup* con las que colaboran y financian, o universidades en las que promueven el conocimiento.

Además, cada organización lleva a cabo sus políticas como cree correcto, es decir, las políticas sobre formación se pueden parecer, pero cada empresa tiene sus propios programas con sus propias características, enlazados con los objetivos propios de la empresa, tratando de alcanzarlos de una forma más fácil gracias a estos nuevos conocimientos y habilidades adquiridos.

También, hemos podido observar cómo estas empresas fomentan la comunicación entre los empleados, aunque estos sean de distintos países. Esto lo podemos enlazar con el proceso de socialización del que hablan Nonaka y Takeuchi (1995), donde diversos individuos comparten experiencias y conocimientos, llegando a crear nuevo conocimiento para la organización.

Por último, no hay que olvidar, como hemos mencionado al principio de este apartado, que no todas las empresas dentro del sector de la construcción son iguales, y contemplan el conocimiento y la innovación de la misma manera, por lo que, al generalizar estas observaciones, estaríamos cometiendo un error.

4 Conclusión

Como hemos visto durante el estudio, el concepto de RSC se puede ver desde varios puntos de vista, muestra el gran número de definiciones que existen, pero, también se puede apreciar, como la gran mayoría de las definiciones tienen, entre otros, un elemento en común, la voluntariedad. Con esto vemos, que las empresas que han adoptado estas políticas, las han adoptado porque así lo han decidido, mostrando de esta forma, un compromiso ético hacia los *stakeholders*.

Estos *stakeholders* con los que las empresas guardan un compromiso ético, son, generalmente, aquellos afectados por la actividad de la empresa. En nuestro caso, estos *stakeholders* son los recursos humanos, tanto por su cercanía a la empresa, vistos como *stakeholders* internos, como su enmarcación como un *stakeholder* definitivo, es decir, los recursos humanos poseen poder, urgencia y legitimidad, respecto a las actuaciones de las empresas. Los recursos humanos no son un recurso como los demás, como el nombre indica, tienen un aspecto humano, y, como sabemos, cada individuo es distinto de cualquier otro, y no solo contando físicamente, sino psicológicamente también, cada individuo posee diferentes experiencias, conocimientos, habilidades e información. En definitiva, cada individuo posee un capital

humano propio e inimitable, que otorga a la empresa una fuente de valor única, que, gestionada correctamente, puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva.

Dentro de este capital humano, uno de los componentes más importantes que podemos encontrar es el conocimiento. Este conocimiento es tan importante debido a que es considerado la base de creación de más conocimiento, al igual, que de otros productos o servicios. Por lo tanto, la empresa se centrará en gestionar este conocimiento, ya que, si no es gestionado, no generará ventaja competitiva, ni creará más conocimiento, sino que estará desaprovechando este valioso recurso. Mediante la gestión del conocimiento, las empresas no solo van a aprovechar mejor el potencial del conocimiento, sino, que, además, motivarán y retendrán a los empleados, así como, les impulsarán a participar en la empresa en mayor medida, fomentando la transferencia de conocimientos a otros compañeros, y, de esta manera, generando conocimientos aún mayores.

Pero, no solo encontramos la gestión del conocimiento como única fuente de la creación de conocimiento. También, hay que tener en cuenta la gestión de los recursos humanos, que está altamente entrelazada con la gestión del conocimiento, debido a que esta depende en gran medida del conocimiento inicial de los recursos humanos, como de la motivación de estos.

Hemos visto la importancia del factor motivacional, ya que, un trabajador motivado aumenta su productividad, su predisposición a compartir sus conocimientos, así como, la probabilidad de permanecer en la empresa. Esta motivación puede ser implementada por ciertas políticas responsables de recursos humanos, como puede ser un sistema de incentivos ético, o la posibilidad de mejora de su formación. Por esto, las políticas organizacionales de recursos humanos son un punto de gran importancia para tener en cuenta cuando una empresa desee llevar a cabo una gestión del conocimiento.

Por otro lado, estas empresas dispuestas a incluir políticas de RSC en la gestión del conocimiento, son empresas que generalmente basan su ventaja competitiva en el capital humano y en la innovación, por lo que no les importará invertir en formación para sus empleados, ya no solo porque esto mejorando la base de su ventaja competitiva, sino porque también estaría mejorando su publicidad y su imagen de cara a la sociedad, por lo que entendemos, que no siempre estas políticas responsables son llevadas a cabo con fines altruistas.

Por último, remarcar, que nos encontramos ante un concepto de RSC, que cada vez está más presente entre las empresas. Dado que, para la sociedad, la RSC promueve un

comportamiento responsable por parte de las empresas. Mientras que, para las empresas, supone un aumento de la participación activa de sus empleados y de su motivación, al igual que, favorece la creación de conocimiento.

5 Bibliografía

ACCIONA (2018): Memoria de sostenibilidad 2017. Accesible en https://accionacorp.blob.core.windows.net/media/3127635/memoria-sostenibilidad_jga.pdf [Consulta: 1 de Junio 2018]

ALAVI, M. TIWANA, A. (2003): "Knowledge Management: The Information Technology Dimension". En EASTBY-SMITH, M. LYLES, M. A. (ed): Organizational Learning and Knowledge Management. Blackwell, Londres, cap. 6, pp. 104-121.

ARGANDOÑA, A. (2012): ¿Qué es y qué no es la responsabilidad social? IESE Business School, Universidad de Navarra.

BALKIN, D. GOMÉZ-MEJÍA, L. CARDY, R. (2001): Dirección y gestión de recursos humanos. Prentice Hall, Madrid.

BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, vol. 17, pp. 99-120.

BARNEY, J. WRIGHT, P. (1998): "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage". Human Resource Management, vol. 37, no. 1, pp. 31-46.

BARRENA, J. LÓPEZ FERNÁNDEZ, M. ROMERO FERNÁNDEZ, P. M. (2012): "El valor interno de la RSC: Implicaciones en la gestión de RRHH y el clima laboral de la empresa". Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas, julio-septiembre, pp. 28-32.

BEAUPRÉ, D. CLOUTIER, J. GENDRON, C. JIMÉNEZ, A. MORIN, D. (2008): "Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale", Revue internationale de psychosociologie, pp. 77-140.

BECKER, G. S. (1964): "Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education", University of Chicago, Chicago.

BECKER, G. S. (2002): "The age of human capital", University of Chicago.

BLANCHARD, P. THACKER, J. (2009): "Effective training: systems strategies and practices" En Learning, motivation, and performance. Prentice Hall, Nueva Jersey, pp. 58-90.

BONTIS, N. DRAGONETTI, N. C. JACOBSEN, K. ROOS, G. (1999): "The knowledge toolbox: a review of tools available to measure and manage intangible resources", *European Management Journal*, vol. 17, no.4, pp. 391-402.

BOWEN, H. R. (1953): "Social responsibilities of the businessman". Nueva York, Harper & Row.

BROWN, J. DUGUID, P. (1991): "Organizational learning and communities of practice: Towards a unified view of working, learning and innovation". *Organization Science*, vol. 2, no. 1, pp. 40-57.

BYOSIERE, P. (1999): "Fusión y difusión de las esferas de conocimiento en el ámbito regional", en *Las sociedades del conocimiento*, ed. Cluster del conocimiento, Zamudio, pp. 81-86.

CALERO, M (2012): Propuesta de diseño de in plan de formación en Responsabilidad Social en la Administración Pública: Aplicación a la Generalitat Valenciana. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia. Pp. 25-26.

CAMPION, M. (1988): "Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication with Extensions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, pp. 467-81.

CARROLL, A. B. (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, vol. 4 no. 4, pp. 497-505.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): "Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". Comisión de las Comunidades Europeas, Jun, 2001. Accesible en [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf). [Consulta: 18 de Marzo 2018]

COULON, R. (2006): "Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines". *Revue del'organisation responsable*, pp. 48-64.

DAVIS, K. BLOMSTROM, R. L. (1966): *Business and its environment*. Nueva York, McGraw-Hill.

DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. (2002): *La responsabilidad social corporativa: Una aplicación a España*. UNED, Madrid.

DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. VALOR MARTÍNEZ, C. (2003): "Responsabilidad social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en España", Boletín económico de ICE, vol. 2755, Enero, pp. 7-19.

DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. (2004): "El porqué de la responsabilidad social corporativa", Boletín económico de ICE, no. 2813, Agosto, pp. 45-58.

DEIGLMEIER, K. MILLER, D. PHILLS, J. (2008): "Rediscovering social innovation". Stanford Social Innovation Review, vol. 6, no. 4, pp. 34-43.

DONALDSON, T. PRESTON, L. E. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications". Academy of Management Review, vol. 20 no. 3, pp. 65-91.

DONATE, M. J. GUADAMILLAS, F. (2008): "Responsabilidad social corporativa, conocimiento e innovación: hacia un nuevo modelo de dirección de empresas". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 17, no. 3, pp. 11-26.

DUPONT, C. FERAUGE, P. GIULIANO, R. (2013): "The impact of corporate social responsibility on human resource management: GDF SUEZ's case". International Business Research, vol. 6, no. 12, pp. 145-155.

DURANGO, C. QUINTERO, M. RUIZ, C. (2013): "Metodología para evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en algunas grandes empresas colombianas". Tecnura, vol. 19, no. 43, pp. 20-36.

DYER, J. H. SINGH, H. (1998): "The Relational View Cooperative Strategy and Sources of Competitive Advantage". Academy of Management Review, vol. 23, pp. 660-679.

EDVINSSON, L. (1997): "Developing Intellectual Capital at Skandia". Long Range Planning, vol. 30, no. 3, pp. 366-373.

EVAN, W. M. FREEMAN, R. E (1988): "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism".

FERROVIAL (2018): Informe anual integrado 2017. Accesible en <https://www.ferrovial.com/wp-content/uploads/2018/02/Informe-Anual-Integrado-2017.pdf>[Consulta: 1 de Junio 2018]

FRAISSE, A. GUERFEL-HENDA, S. (2005): "La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): instrument de management des ressources humaines? ", Actes du 16 Congrès de l'AGRH.

FREEMAN, R. E. (1984): "Strategic Management. A stakeholder approach". Printman Press, Boston.

FRIEDMAN, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its profits. The New York Times Magazine

GALÁN, J. (2006): Diseño organizativo. Thomson, Madrid.

GARRIGA, E. MELÉ, D. (2004): "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". Journal of Business Ethics, vol. 53, pp. 52-71.

GRANT, R. (1996): "Toward a knowledge-based theory of the firm". Strategic Management Journal, vol. 17, pp. 109-122.

GRANT, R. (2014): Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Aranzadi, SA, Pamplona.

GROFF, T. D. JONES, T. P. (2003): Introduction to knowledge management. Butterworth-Heinemann, Nueva York.

GRUPO ACS (2018): Informe anual integrado del grupo ACS 2017. Accesible en https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/03_accionistas_inversores/03_informe_anual/2017/ACS%202017.pdf[Consulta: 1 de Junio 2018]

GUIA, J. (1999): "Capital social y redes relacionales", revista de economía y empresa, n.37, vol. 13, pp. 54-81.

HELM, R. (2010): "Managing human capital: how to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce". International Business Research, vol. 3, no. 3, pp. 77-83.

HUANG, J. CHAI, N. LI, Y. KAO, Y. (2008): "Managing knowledge in human resource practices and innovation performance". Academy of Management Annual meeting.

KANKANHALLI, A. PEE, L. G. TEAH, H. Y. (2006): "Development and application of a general knowledge management maturity model". PACIS 2006 Proceedings, no. 12, pp. 401-416.

- KAY, J. (1996): "The economics of business", Oxford University Press. Nueva York.
- KUMTA, G. NORTH, K. (2014): "Knowledge management: value creation through organizational learning". Springer International Publishing, Suiza.
- LAZEAR, E.P. Y GIBBS, M. (2011): "Economía de los recursos humanos en la práctica", Antoni Bosch, Barcelona. 2ª Edición
- LEE, M. D. P. (2008): "A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead". *International Journal of Management Reviews*, vol. 10 no. 1, pp. 53–73.
- LEGNICK-HALL, C. LENGNICK-HALL, M. (1988): "Strategic Human Resources Management: A review of the literature and a proposed typology". *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 3, pp- 454-470.
- LI, T. CALANTONE, R. (1998): "The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination". *Journal of Marketing*, vol. 62, no. 4, pp. 13-29.
- LI, H. SUN, X. (2017): "Firm-level Human Capital and Innovation: Evidence from China". Georgia Institute of Technology, Atlanta.
- LI, Y. (2016): "Suggestions on how to improve employee motivation in Chinese small and medium-sized private enterprises". Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences, Vaasa.
- LÓPEZ SALAZAR, A. OJEDA, J. F. RÍOS, M. (2017): "La responsabilidad social empresarial desde una percepción del capital humano. Estudio de un caso", *Revista de contabilidad*, vol. 20 no.1, pp. 36-46.
- MAIER, R. (2002): *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Springer, Berlin.
- MARTIN DE HOLAN, P. PHILLIPS, N. (2004): "Rememberance of things past? The dynamics of organizational forgetting". *Management Science*, vol. 50, no. 11, pp. 160-1613.
- MARTÍNEZ LEÓN, I. RUIZ MERCADER, J. (2002): "Los procesos de creación del conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento". En Congreso Nacional e Hispano-Francés de AEDEM. Universidad de Alicante, Alicante.

MAON, F. LINDGREEN, A. SWAEN, V. (2009): "Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice". *Journal of Business Ethics*, vol. 87, pp. 71–89.

MCMAHAN, G. WRIGHT, P. (2011): "Exploring human capital: putting "human" back into strategic human resource management", *Human Resource Management Journal*, vol. 21, no. 2, pp 93-104.

MCMAHAN, G. MCWILLIAMS, A. WRIGHT, P. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, no.2, pp. 301-326.

MITCHELL, J. AGLE, B. WOOD, D. (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts". *Academy of management review*, vol. 22, pp. 856-886.

MONTAÑEZ, L. GUTÉRREZ, J. P. (2016): *Medición de la madurez de la gestión del conocimiento en la escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería de la UNAD*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá.

NELSON, R. PHELPS, E. (1996): "Investment in Humans, Technological Diffusion and economic Growth". *American Economic Review*, vol. 66, pp. 69-82.

NONAKA, I. (1991): "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, pp.96-104.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. (1995): "The knowledge-creating company". Oxford University Press, Nueva York.

OECD (2007): "The value of people". En OECD. *Human Capital: How what you know shapes your life*. OECD Insights, Paris, Cap. 2, pp. 20-37.

OLCESE, A. RODRÍGUEZ, M. A. ALFARO, J. (2008): "Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa". McGraw Hill, Madrid.

PACHECO OLIVARES, M. R. (2011): *Análisis de la información publicada sobre capital intelectual en las empresas del IBEX-35*. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

POLANYI, M (1966): "The tacit". Routledge, Londres.

PORTER, M. KRAMER, M. R. (2006): "Strategic and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility". Harvard Business Review, pp. 78-92.

PRIETO, R. MENESES, C. VEGA, V. (2015): "Análisis comparativo de modelos de madurez en inteligencia de negocio". Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, vol. 23, no. 3, pp. 361-371.

QUINN, J. ANDERSON, P. FINKELSTEIN, S. (1996): "La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores". Harvard Deusto Business Review, vol. 75, pp. 4-17.

RAJAN, R.G. ZINGALES, L. (2000): "The governance of the new enterprise". En VIVES, X. (ed), Corporate Governance: theoretical and empirical perspectives, Cambridge University Press.

ROMER, P. (1990): "Endogenous technological change". Journal of Political Economy, vol. 98, no. 5, pp. 71-102.

ROSAK-SZYROCKA, J. BORKOWSKI, S. (2007): "Workers as the Basic Determinant of the Stationary Medical Treatment Services Quality". Proceedings of 4th international scientific conference Manažment, ľudskéhopotenciálu v podniku. Žilina, pp. 142-147.

SARIN, S. MCDERMOTT, C. (2003): "The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams". Decision Sciences, vol. 34, no. 4, pp. 707-739.

SAULQUIN, J. (2004): "GRH et responsabilité sociale: bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises", Actes du 15 congrès de l'AGRH, pp. 2477-2496.

SCARBROUGH, H. (2003): "Knowledge management, HRM and the innovation process". International Journal of Manpower, vol. 24, no. 5, pp. 501-516.

SCHULTZ, T. (1961): "Investment in Human Capital", American Economic Association, vol. 51, no. 1, pp. 1-17.

SCHULTZ, T. (1971): "Education and productivity", National Commission on Productivity, Washington.

SCHULTZ, T. (1985): "Changing World Prices, Women's wages, and the fertility transition: Sweden, 1860-1910", Journal of Political Economy, vol. 93, no. 6, pp. 1126-1154.

SPENDER, J. C. (1996): "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 5-9.

SUCHMAN, M. C. (1995): "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches". *Academy of Management Review*, vol. 20 no. 3, pp. 571-610.

SUCUNZA, F. (2004): "La importancia de las personas: el factor humano es un aspecto fundamental en cualquier organización". *Qualitas Hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, no. 96, pp. 80-81.

SWART, J. (2005): "Identifying the components of intellectual capital: a literature review and development of measures". School of Management, University of Bath, Working paper 2005.05.

URCELAY, J (2005): *Responsabilidad Social Corporativa: la Dimensión Interna como cuestión previa*. *Capital Humano* no.184, pp. 34-39.

VANINI, U. BOCHERT, S. (2014): "An empirical investigation of maturity levels in knowledge management". *The Electronic Journal of Knowledge Management*, vol. 12, no. 4, pp. 221-231.

WAN DAUD, W. N. ZAINOL, F. MANSOR, M. (2014): "The effects of knowledge management on human capital towards organizational innovation". *International Journal of Economics and Management Engineering*, vol. 8, no. 10, pp. 3322-3327.

WANG, S. (2015): "Chinese strategic decision-making on CSR". Springer, Pekín.

YLI-RENKO, H. AUTIO, E. SAPIENZA, H. (2001): "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms". *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 6/7, pp. 587-613.