



### **III. Análisis metodológico**





## APROXIMACIONES TEÓRICAS EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: LA TEORÍA DE LOS RECURSOS

### THEORETICAL APPROACHES IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THE RESOURCE-BASED VIEW

\* TOMÁS VARGAS HALABÍ

**Recibido: 04-06-08 • Aprobado: 19-08-08**

#### RESUMEN

En este artículo se revisan los orígenes, los fundamentos y los principales desarrollos de la Teoría de los Recursos. Se abordan sus implicaciones para la Administración Estratégica y la Administración de Recursos Humanos, así como los principales hallazgos empíricos disponibles en la actualidad.

**Palabras claves:** Administración Estratégica, Administración Estratégica de Recursos, Administración de Recursos Humanos, Teoría de los Recursos, Teoría de los Recursos y las Capacidades, RBV.

#### ABSTRACT

This article reviews the origins, fundamentals and currents developments of Resource Based View. Its implications for the Strategic Management and Human Resource Management are discussed, as well as the main empirical findings currently available.

**Keywords:** Strategic Management, Strategic Human Resource Management, Human Resource Management, Resource-Based View, Resource-Capability View, RBV.

#### INTRODUCCIÓN

Los cambios en la dinámica social en nuestro país, así como el desarrollo que ha experimentado la Psicología como ciencia y profesión en las últimas décadas,

han impulsado la diversificación de las áreas de inserción de los y las profesionales en esta disciplina. Uno de los campos de mayor inserción ha sido el organizacional.

El campo organizacional, como objeto de estudio científico y como espacio para el ejercicio profesional, se caracteriza por permitir la convergencia de una gran variedad de disciplinas. De hecho, desde una perspectiva académica se publican cada vez con mayor frecuencia trabajos que destacan la integración entre disciplinas que, tradicionalmente, hemos considerado poco relacionadas, por ejemplo, la Administración y la Fisiología (Heaphy y Dutton, 2008), la Psicología y la Economía (Quintanilla, 2002), o estas dos últimas con la Neurociencia (Loewenstein, Rick y Cohen, 2007).

Desde el punto de vista del ejercicio profesional, las organizaciones constituyen un espacio en el cual interactúan una gran cantidad de especialistas de diferentes disciplinas. Los y las profesionales en Psicología que se desempeñan en el área de recursos humanos, deben, por lo general, interactuar con especialistas en Planificación, Finanzas, Mercadeo, Recursos Humanos, Derecho, Informática e Ingeniería Industrial, entre otros. La mayoría de estos poseen formación de pregrado o postgrado en Administración, lo cual influye en el predominio de los enfoques provenientes de esta disciplina en el campo de los recursos humanos. Así, resulta trascendental para los psicólogos y las psicólogas quienes trabajan en dicha área, el conocimiento de los enfoques teóricos dominantes, en la actualidad, en la Administración de Recursos Humanos (ARH).

\* Funcionario del Instituto Costarricense de Electricidad. Docente del T.E.C. y U.C.R. Correo electrónico: tvargas@ice.go.cr



El objetivo de este artículo es contribuir a poner en la escena de nuestra comunidad de profesionales, uno de los enfoques de mayor trascendencia actual en la Administración Estratégica (AE), cuya influencia en el campo de los recursos humanos ha sido fundamental. Dicho enfoque ha sido denominado Teoría de los Recursos (Resource Based View, RBV, por sus siglas en inglés) y se ha constituido en la piedra angular para el reconocimiento de la ARH como una disciplina de valor estratégico para las organizaciones. Para ello, se abordan los principales conceptos, argumentos y la evidencia empírica a favor del RBV, así como los desarrollos que han tenido las mayores implicaciones para la ARH, en específico, el enfoque de capacidades dinámicas, competencias fundamentales, administración del conocimiento y aprendizaje organizacional (Wright, Dunford y Snell, 2001). Aunque en este trabajo no se realiza una revisión exhaustiva de toda la literatura relacionada con el RBV, se ha recurrido a autores seminales en el campo, publicaciones de reconocido prestigio y las más recientes síntesis de literatura empírica en esta área, con el fin de poder ofrecer una perspectiva sintética, a la vez que lo suficientemente global y actualizada de dicho enfoque.

Es importante destacar que existe una segunda vertiente de enfoques de recursos humanos de reconocido valor estratégico, denominados por Delery y Doty (1996) como universalista, contingente y configuracional. Estos han cobrado relevancia en la medida en la cual los argumentos del RBV han tenido una amplia aceptación en el campo de la AE. Sin embargo, no constituyen una extensión o evolución de los argumentos centrales del RBV. Por esta razón, así como por las limitaciones de espacio, dichos enfoques se abordarán en un escrito posterior.

## CONCEPTOS BÁSICOS

Antes de exponer los principales argumentos del RBV es conveniente definir con mayor claridad algunos conceptos relacionados con la AE.

El tópico central de interés de la AE, tanto en el nivel académico como en el aplicado, ha sido comprender

cómo algunas empresas logran mantener la ventaja de manera sostenida sobre sus competidores (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Barney, 1991; De Oliveira y Fensterseifer, 2003).

En cuanto al concepto de estrategia, Mahoney y Pandian (1992) la definen como la continua búsqueda de rentas o ganancias por parte de las empresas. Grant (1991), por su parte, tomando en consideración los procesos que implica, la conceptualiza como el acople que una empresa realiza entre sus recursos y capacidades con las oportunidades y los riesgos existentes en su entorno.

En relación con la ventaja competitiva, esta se logra cuando una empresa desarrolla una estrategia que genera valor, la cual no puede ser simultáneamente implementada por ningún competidor actual o potencial. Se considera sostenible en la medida en la cual dichos competidores son incapaces de duplicar los beneficios obtenidos de ella y, además, los esfuerzos por replicarla han cesado (Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1991; Wright, McMahan y McWilliams, 1994). Esto no excluye, evidentemente, que cambios drásticos en el entorno, tales como variaciones en la estructura económica, redefinan el valor de una estrategia al modificar las condiciones bajo las cuales la ventaja competitiva existe (Barney, 1991; Boxall y Purcell, 2000). Como veremos más adelante, esta situación ha desplazado el interés por el origen de la ventaja competitiva en un momento determinado hacia los mecanismos por medio de los cuales esta es renovada continuamente en entornos de cambio.

Por otra parte, es importante establecer la diferencia entre la ARH y la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH). La primera se orienta al desarrollo y la aplicación de técnicas específicas en las áreas de selección, entrenamiento, evaluación de desempeño y compensación (Wright y McMahan, 1992). Esta disciplina se caracteriza, fundamentalmente, por un enfoque microanalítico (Duberley y Burns, 1993); por ejemplo, típicamente la capacitación se abordaría en términos de las necesidades de entrenamiento que un individuo o departamento



requiere para desempeñar sus actividades en el corto plazo, con muy poca o ninguna consideración de la estrategia que sigue la organización como un todo.

En el caso de la AERH, disciplina que nace en los años ochenta con el trabajo de Devanna, Fombrum y Tichy (1984), el enfoque es mucho más macroanalítico ya que busca integrar los esfuerzos organizacionales en el campo de los recursos humanos con el fin de apoyar la estrategia que la empresa despliega (Duberley y Burns, 1993; Boxall y Purcell, 2000). En el caso del ejemplo anterior, la capacitación se enfocaría en función de las necesidades de formación necesarias para apoyar la estrategia de la organización en el mediano y en el largo plazo. Valga señalar que ambos enfoques son importantes en tanto reflejan dos niveles de acción complementarios en la gestión de recursos humanos (Duberley y Burns, 1993). Sin embargo, después de los años noventa, la AERH ha tomado mayor relevancia debido a la amplia aceptación de los argumentos centrales del RBV en la AE.

## ANTECEDENTES

En la AE han predominado dos enfoques. El primero enfatiza la importancia de los factores exógenos de la empresa, y el segundo los elementos endógenos de esta como base para lograr una ventaja competitiva.

El primero ha sido denominado de fuerzas competitivas y fue el paradigma dominante durante los años ochenta. Sus orígenes se encuentran en los campos de la Economía Industrial; se basa en el esquema estructura-conducta-desempeño propuesto por Mason y, posteriormente, elaborado por Bain (Conner, 1991; Ramírez, 2003). Este, básicamente, establece que es la estructura del sector en el cual se desempeña una organización la que condiciona su conducta o estrategia, lo que, a su vez, influye en los resultados que logra obtener (Teece, Pisano y Shuen, 1997). De ello que el análisis se dirija a determinar las condiciones ambientales que favorecen el alto desempeño de la empresa en un determinado sector (Dierickx y Cool, 1989; Grant, 1991; Boxall y Purcell, 2000).

Este enfoque logra su culminación máxima en la AE con el texto de Porter (1980) sobre estrategia competitiva. Este autor establece que el potencial de un determinado sector para obtener beneficios económicos está delimitado por cinco fuerzas competitivas, a saber: barreras de entrada, productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los miembros del sector. De acuerdo con este modelo, la organización debe buscar aquella posición que le permita defenderse o influir en estas fuerzas competitivas para que actúen a su favor. La estrategia es concebida como una serie de posicionamientos en el mercado, por lo que el potencial de la organización para generar valor queda relegado a un segundo plano.

El segundo enfoque es el RBV. Los principales argumentos de este fueron inicialmente planteados por Penrose (1959), cuya influencia es considerada fundamental en el campo (Boxall, 1996; Boxall y Purcell, 2000; López, 2001; Rugman y Verbeke, 2002). El RBV ha sido la perspectiva dominante en la AE desde los años noventa hasta la actualidad (Conner, 1991; Boxall y Purcell, 2000; Mahoney, 2001; Newbert, 2007). En este enfoque, la heterogeneidad entre los recursos y las capacidades de las empresas tienen un papel fundamental en la ventaja competitiva. Este aspecto se tratará con más detalle en el siguiente apartado.

## EL PAPEL DE LA HETEROGENEIDAD DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES

El enfoque de las fuerzas competitivas adopta implícitamente tres supuestos, a saber: a) en el mismo sector las empresas son similares en términos de los recursos y las capacidades estratégicamente relevantes, así como en cuanto a las estrategias que pueden adoptar; b) en caso de que se desarrolle heterogeneidad entre las empresas de un mismo sector, por ejemplo, debido a la entrada de un nuevo competidor, esta será transitoria; c) lo anterior es posible en la medida en la cual los recursos y las capacidades estratégicamente



relevantes, así como las estrategias en sí mismas, son altamente imitables y movibles, al menos dentro del mismo sector (Barney, 1991).

En contraste con estos supuestos, el RBV enfatiza que existe una distribución desigual y duradera de recursos y capacidades entre las empresas, incluso dentro del mismo sector. Si las organizaciones pudiesen adquirir o desarrollar con facilidad los mismos recursos y capacidades no sería factible crear y desplegar estrategias que generen ventaja de manera sostenida. De ser así, todas las empresas podrían mejorar de manera similar su eficiencia, siendo limitadas únicamente por las características del sector en el que operan. De esta forma, cualquier innovación por más radical que fuese podría ser fácilmente adoptada por los competidores. Evidentemente, en dichas condiciones no resultaría posible desarrollar una ventaja competitiva sostenida, razón por la cual la heterogeneidad constituye una condición *sine-qua-non* para que surja (Barney, 1991; Peteraf 1993).

El RBV examina, principalmente, el vínculo entre los recursos y las capacidades desigualmente distribuidos y la ventaja competitiva, por ello, se considera una perspectiva que va desde dentro hacia fuera en el análisis de la estrategia (Connor, 2002; Colbert, 2004). Es fundamental señalar en este punto, un aspecto trascendental en el RBV, la mera posesión de recursos de naturaleza superior no asegura la ventaja competitiva, sino las capacidades distintivas que posee la organización para hacer el mejor uso de estos (Penrose, 1959; Mahoney y Pandian, 1992). La evidencia empírica apoya este argumento (Newbert, 2007).

De esta forma, la existencia de un conjunto de recursos desigualmente disponibles que se combinen en capacidades organizacionales, constituye una precondition para obtener ganancias superiores a la competencia (Rugman y Verbeke, 2002). Por esto, el objeto de la investigación en el campo de la AE se traslada del comportamiento de una organización típica de un sector específico, a los aspectos internos que le permiten a una empresa particular alcanzar una ventaja competitiva sostenida. Los resultados de

la investigación empírica indican que el efecto de los factores específicos de la empresa son mayores a los del sector en el desempeño organizacional (Barney, 2001). El verdadero reto para la investigación consiste en determinar la naturaleza de dichos factores organizacionales así como la dinámica de su desarrollo y renovación.

La heterogeneidad implica la existencia de una oferta limitada de factores productivos de naturaleza superior, es decir, aquellos recursos y capacidades con mayor potencial son también los más escasos. Estos le permiten a las empresas que los poseen, producir, a un menor costo, y satisfacer mejor a sus clientes. Por otra parte, la imposibilidad de ser adquiridos en el mercado hace que la ventaja pueda ser sostenida en el tiempo (Peteraf, 1993). Esto pone de manifiesto que existen recursos y capacidades que solo pueden estar disponibles para la empresa si son desarrolladas internamente (Wernerfelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Boxall y Purcell, 2000).

De acuerdo con Wernerfelt (1984), el análisis de los recursos y las capacidades así como de los productos y los servicios de la organización, constituyen dos caras de una misma moneda. La actividad productiva de la empresa requiere de diversidad de recursos y capacidades, los que logran plasmarse en beneficios mediante el portafolio de productos y servicios que ofrece la organización. Al respecto, existe una dualidad desde el punto de vista económico en la empresa, caracterizada por la presión de maximizar la producción dado un determinado nivel de recursos, y por minimizar los insumos utilizados de acuerdo con el nivel de producción requerido (Mahoney y Pandian, 1992).

Para Wernerfelt (1984), el análisis del portafolio de recursos y capacidades puede ser una herramienta muy potente para evaluar la posición estratégica de la empresa. De esta forma, algunos recursos y capacidades pueden subsidiar el costo asociado al desarrollo de otros. Así, el crecimiento óptimo de la organización implicaría el balance entre la explotación de los recursos y las capacidades existentes y el desarrollo de los nuevos (Grant, 1991).



Tal como se señaló previamente no todos los recursos y las capacidades tienen idéntico potencial. Al respecto, Barney (1991), en un influyente artículo en el que sistematiza los argumentos centrales del RBV, define las propiedades que deben poseer dichos activos para servir como base para la ventaja competitiva sostenida. En el próximo apartado se comentan estas características.

## RECURSOS Y CAPACIDADES DE VALOR ESTRATÉGICO

Los recursos y las capacidades con potencial estratégico son aquellos valiosos, difícilmente imitables, raros e insustituibles (Barney, 1991). Seguidamente, se comentan las condiciones con las cuales se da cada una de estas características.

- a) Valiosos: cuando permiten a la empresa concebir y desplegar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia (efectividad), y con ello mejorar su posición en el mercado (López, 2001; Hoopes, Madsen y Walker, 2003)
- b) Difícilmente imitables: se cumple cuando se da una o más de las siguientes circunstancias: condiciones históricas únicas, ambigüedad causal, complejidad social (Armstrong y Shimizu, 2007).

Condiciones históricas únicas. Muchos de los recursos y las capacidades que sustentan la ventaja competitiva se desarrollan a partir de condiciones específicas e irrepetibles que se suceden a lo largo del tiempo, por lo que son muy difíciles de imitar; por ejemplo, una destreza técnica que cobra relevancia en una coyuntura inesperada y que le permite a la organización explotar algunas oportunidades que ofrece el mercado. Factores tales como la cultura y las rutinas organizacionales se encuentran ligados a la evolución particular de la empresa, por lo que, de igual forma, son difícilmente imitables. Pese a su potencial estratégico, también constituyen compromisos “cuasi irreversibles” para la empresa, ya que limitan sus alternativas estratégicas en el corto plazo (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Ambigüedad causal. Este término fue acuñado por Lippman y Rumelt (1982) para describir aquellos casos en los cuales la relación entre los recursos y las capacidades con los resultados organizacionales no es comprendida o lo es de forma muy imperfecta. En estas circunstancias, los competidores no pueden determinar cuáles son las acciones necesarias para duplicar la estrategia (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Colbert, 2004). Paradójicamente, si la misma empresa logra determinar con claridad este vínculo, los recursos y las capacidades implicados no podrán ser fuente de ventaja competitiva sostenida, ya que en el largo plazo la información se difundirá entre los competidores (Barney, 1991).

La ambigüedad causal emerge de las interacciones complejas que caracterizan a la organización (Colbert, 2004). A ello también contribuye el hecho de que la organización tiende a dar por asegurados recursos y capacidades claves que nunca llegan a ser objeto de un análisis explícito. Más aún, comúnmente se falla en reconocer que el origen de la ventaja competitiva radica en un conjunto específico de recursos y capacidades, más que en la combinación de los productos y los servicios seleccionados para su despliegue (Dierickx y Cool, 1989). Sin embargo, Boxall y Purcell (2000) señalan que es conveniente un poco de prudencia en relación con este concepto, ya que si se lleva demasiado lejos, la AE sería, literalmente, imposible. Pese a ello, Colbert (2004) sostiene que este aspecto es problemático solo si se pretende que la AE brinde prescripciones precisas, en lugar de orientaciones generales acorde con su naturaleza heurística como disciplina.

Complejidad social. En los casos en los que la ventaja competitiva sostenida se origina en fenómenos socialmente complejos, la capacidad de los competidores para imitarla se reduce sensiblemente debido a las grandes dificultades para el desarrollo planificado de procesos colectivos (Barney, 1991; Colbert, 2004). Un ejemplo de esto son las competencias fundamentales, que de acuerdo con Prahalad y Hamel (1990) constituyen



aprendizajes colectivos en una determinada línea tecnológica o de negocios.

Por otra parte, la tecnología por más compleja que sea no se considera como un recurso difícilmente imitable (Barney, 1991). Sin embargo, por lo general su explotación requiere de recursos y capacidades socialmente complejos tales como rutinas de trabajo, cultura organizacional, equipos de personas experimentados, entre otros. La combinación de estos elementos puede dar origen a sinergias difícilmente imitables que se traducen en beneficios organizacionales.

Dos conceptos complementan la exposición de las condiciones que impiden la imitación. El primero es el de mecanismos de aislamiento propuesto por Rumelt (1982) y el segundo el de deseconomías de compresión de tiempo de Dierickx y Cool (1989). El primero se refiere a todos aquellos factores que protegen a la empresa de la imitación y le permiten mantener sus ganancias, tal es el caso de las condiciones históricas únicas, la ambigüedad causal y la complejidad social. Estos factores obligan a la competencia a desarrollar internamente los recursos y las capacidades necesarios para desplegar la misma estrategia. No obstante, esta alternativa no está exenta de dificultades a lo cual alude el segundo concepto. Muchos de los activos de valor estratégico se desarrollan gracias a un patrón consistente de inversión a lo largo del tiempo, el cual, a su vez, se basa en los niveles precedentes de conocimiento y destreza organizacional. Por esta razón, no es posible comprimir, de manera proporcional a la inversión de recursos, el tiempo de desarrollo de tales activos, en virtud de lo cual si la competencia desea desarrollarlos debe incurrir en costos desproporcionados (Dierickx y Cool, 1989).

- c) Raros: los activos que están disponibles para un gran número de competidores no pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenida. Por otra parte, existen recursos y capacidades específicos de la empresa que generan valor y que no es posible trasladar fuera de ella o, si se hace, su

productividad se ve sensiblemente reducida, por ejemplo, la combinación de tecnologías y rutinas organizacionales (Peteraf, 1993). Dichos recursos y capacidades resultan inamovibles por lo que pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenida. Esto queda evidenciado en el caso de muchas empresas que, para poder adquirir una capacidad, deben fusionarse, realizar acuerdos de cooperación o comprar otra organización.

- d) Insustituibles: se refiere a la inexistencia de recursos y capacidades equivalentes que sean, a su vez, comunes o imitables. Estos se consideran estratégicamente equivalentes cuando pueden ser utilizados para implementar la misma estrategia, de manera independiente de su similitud. Aquí lo fundamental es su utilidad en el marco de una estrategia generadora (equifinalidad) (Barney, 1991).

Algunos autores han señalado que no todas las características descritas previamente son fundamentales para la ventaja competitiva sostenida, por ejemplo, Hoopes, Madsen y Walker (2003) señalan que solo el valor y la dificultad para la imitación son importantes. Adicionalmente, la inexistencia de activos sustitutos ha sido dejada de lado en la investigación (Newbert, 2007). Por otra parte, el énfasis del RBV en los recursos y en las capacidades de valor estratégico no impide que se reconozca la contribución de otros elementos al desempeño de la organización. Se acepta que existen factores que habilitan a la organización para operar en un determinado sector o que influyen en su desempeño y que, por ello, contribuyen decisivamente en su supervivencia, aun cuando por sus características no pueden considerarse fuente de ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991; Boxall y Purcell, 2000).

## EL POTENCIAL ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Desde la perspectiva del RBV, las estrategias no son universalmente adaptables, ya que dependen de la



existencia de los recursos y de las capacidades con las características necesarias para implementarlas (Wright y McMahan, 1992). Por ello, un tema central en el RBV es cómo lograr un “único ajuste” entre el potencial de la empresa y la estrategia o “práctica exclusiva”, de tal forma que se pueda generar una ventaja competitiva sostenida (Boxall y Purcell, 2000). De esto se desprende una serie de cuestiones relacionadas estrechamente con los recursos humanos, por ejemplo: a) ¿cómo se pueden asegurar los recursos y las capacidades necesarios para desplegar las estrategias organizacionales que permitan alcanzar la ventaja competitiva; b) ¿cómo se logran renovar continuamente los recursos y las capacidades para mantener la ventaja competitiva? (Boxall y Purcell, 2000; Colbert, 2004). No es de extrañar que Barney (1991) señale que los campos de la Teoría y el Comportamiento Organizacional constituyen una rica fuente de hallazgos relacionados con recursos y capacidades de valor estratégico (valiosos, difícilmente imitables, raros e insustituibles).

Por otra parte, la ARH ha enfrentado una constante batalla para justificar su importancia en el campo de la estrategia. Ha sido precisamente el RBV el que ha aportado una serie de argumentos teóricos fuertemente vinculados con la AE y la Economía organizacional que subrayan la importancia de los factores endógenos vinculados con las personas para la ventaja competitiva sostenida (Wright y McMahan, 1992; Wright, Dunford y Snell, 2001; Colbert, 2004). También ha ofrecido un terreno común para la convergencia entre los enfoques de carácter macroanalítico, característicos de la AE, y los desarrollos de la ARH (Wright, Dunford y Snell, 2001). De ahí que en la actualidad no se cuestione el valor de los recursos humanos para la estrategia de una organización, dando relevancia precisamente a la AERH.

En esta dirección, distintos autores han evaluado el potencial estratégico de los diferentes componentes de los recursos humanos de acuerdo con los criterios propuestos por Barney (1991). Al respecto, existe consenso en la literatura relacionada con la AERH que son los siguientes: el capital humano, la conducta de las personas y los sistemas de administración (Wright, Dunford y Snell, 2001).

El capital humano hace referencia a las habilidades, destrezas y conocimientos que poseen las personas en una organización en un momento determinado (Wright, McMahan y McWilliams, 1994). En relación con su valor, se argumenta que los análisis de utilidad diseñados para evaluar los métodos de selección de personal han aportado suficiente evidencia sobre el impacto financiero del capital humano, por ejemplo, se estima que el valor aportado por una persona, en cuyo desempeño se encuentra una desviación estándar sobre la media, es de, al menos, un 40% del salario promedio de la posición (Schmidt, Hunter, McKenzie y Muldrow, 1979; Schmidt y Hunter, 1983; Schmidt y Hunter, 1998). Por otra parte, pese a que el RBV enfatiza en las características de la empresa como sistema, es literalmente imposible desarrollar capacidades organizacionales sin contar con personas con las competencias adecuadas para actuar en el marco de los diversos sistemas que permiten que dichas capacidades emerjan (Colbert, 2004).

Por otra parte, las organizaciones poseen una trayectoria a lo largo de la cual se desarrollan un conjunto de prácticas y una cultura organizacional particular, lo que, a su vez, influye en la forma como se incorpora, utiliza y renueva el potencial de las personas en la organización. En este sentido, existen condiciones organizacionales que propician o limitan el desarrollo del capital humano, lo que hace que sus características se encuentren vinculadas a las particularidades históricas que definen la identidad de la organización (Wright y McMahan, 1992). Adicionalmente, el desarrollo de los conocimientos y las destrezas propias de la actividad laboral es, en buena medida, el resultado de la “inmersión” de la persona en la compleja red de interacciones sociales que ocurren en la organización. Más aún, las competencias individuales incrementan su valor cuando son utilizadas en cooperación con otros (Nordhaug y Grønhaug, 1994). Así, por ejemplo, un diseñador logra desarrollar mejores propuestas de productos como resultado de la interacción con clientes y personal de las áreas de producción y de mercadeo. También, es necesario resaltar que las interacciones complejas que ocurren en la organización hacen muy difícil poder determinar la contribución de cada individuo o equipo a la ventaja competitiva de la



empresa. En razón de lo anterior, Wright, McMahan y McWilliams (1994) consideran que el capital humano constituye un recurso difícilmente imitable ya que se encuentra vinculado a condiciones históricas únicas, complejidad social y ambigüedad causal.

Con respecto a qué tan raro o poco común es el capital humano, se enfatiza que la disponibilidad de recursos humanos de alta calidad es limitada debido a que las capacidades tienden a distribuirse normalmente en el mercado. Por otra parte, las ocupaciones pueden admitir cierta variabilidad con respecto a las competencias que requieren, sin embargo, esta se correlaciona con diferentes niveles de desempeño. De esta forma, la empresa que logra contar con un capital humano de alto nivel, lo hace a expensas de otras, lo cual redundaría en un desempeño relativo superior a sus competidores (Wright, McMahan y McWilliam, 1994; Schmidt y Hunter, 1998).

En cuanto a la movilidad de las competencias de un contexto a otro, se dificulta cuando su desarrollo depende de condiciones organizacionales específicas. A esto se le suma que la complejidad social y la ambigüedad causal no permiten determinar con claridad los responsables de la ventaja competitiva. Por otra parte, existe un importante costo involucrado en movilizarse de una situación de empleo a otra, lo cual hace que las personas tiendan a permanecer en la misma organización. Estos factores, en conjunto, hacen que el capital humano sea un recurso imperfectamente móvil. Es importante señalar que aun cuando se den condiciones en las que las competencias individuales pueden ser imitadas o movilizadas, el portafolio de competencias colectivas no lo es. Esto por cuanto existen grandes dificultades prácticas para movilizar el conjunto de las competencias de una organización a otra (Nordhaug y Grønhaug, 1994).

Si se toma en consideración lo anterior, así como el hecho de que el capital humano solo puede ser sustituido por un recurso similar, se concluye que, en términos prácticos, es insustituible. Finalmente, de acuerdo con Wright, McMahan y McWilliam (1994) es mediante la combinación de condiciones históricas

únicas, la complejidad social, la ambigüedad causal y la inamovilidad como el valor del capital humano logra ser acumulado en la empresa.

El segundo componente de los recursos humanos es el comportamiento de la fuerza laboral. Al respecto, existe un creciente consenso en el RBV de que debe diferenciarse del capital humano (Wright, Dunford y Snell, 2001). Por otra parte, la conducta de la fuerza de trabajo ha sido el aspecto central de algunos enfoques en el campo de la AERH, tal y como lo ilustra el trabajo de Schuler y Jackson (1997).

Por lo general, se considera que el comportamiento de la fuerza laboral es el principal mediador entre la estrategia de la empresa y su desempeño. De acuerdo con ello, uno de los principales objetivos de las prácticas de recursos humanos consiste en facilitar los comportamientos más apropiados para el despliegue de la estrategia de la organización. Esto enfatiza la necesidad de contar con un ambiente laboral adecuado que permita que el potencial del capital humano se manifieste en la dirección correcta. En este sentido, se acepta que para lograr la ventaja competitiva sostenida se requiere de un alto nivel de capital humano y de una fuerza laboral motivada (Wright y McMahan, 1992), lo que pone de manifiesto la importancia de las relaciones laborales en la organización (Boxall, 1996; Boxall y Purcell, 2000).

A pesar de su relevancia, el comportamiento en sí mismo no se ha considerado como fuente de ventaja competitiva ya que puede ser observado y transferido de un contexto a otro (Lado y Wilson, 1994). Valga señalar que esto revela una notable ausencia de elaboración en torno al concepto de comportamiento. Al respecto, la Psicología Conductual, específicamente el Análisis de la Conducta, permite un abordaje mucho más rico del comportamiento humano en el campo organizacional, por ejemplo, las capacidades pueden considerarse repertorios conductuales, algunos de ellos muy complejos como en el caso de la creatividad. Esto ha quedado de manifiesto con los desarrollos de la Modificación de Conducta Organizacional (Organizational Behavior Management, OBM



por sus siglas en inglés). Pese a esto, el OBM ha tenido muy poca relación e influencia en otros enfoques organizacionales tales como la ARH y la AERH. Esto se explica en la medida en la cual ha sido un enfoque que históricamente se ha desarrollado en relativo aislamiento de otros más tradicionales como la Psicología Organizacional (Dickinson, 2000).

El OBM se ha caracterizado por estudiar el efecto en el comportamiento laboral de variables tales como la retroalimentación, el entrenamiento, las consecuencias monetarias y no monetarias, los antecedentes, las metas, los elogios, los castigos y el rediseño de sistemas, entre otros (Bucklin, Alvero, Dickinson, Austin y Jackson, 2000). Pese a que las investigaciones han llevado a hallazgos y aplicaciones sumamente valiosas, lo cual puede constatarse con una hojeada a cualquier número reciente de la *Journal of Organizational Behavior Management*, uno de los principales retos del OBM es desarrollar un marco de análisis y aplicación mucho más amplio y sistémico, que mantenga la consistencia con los principios epistemológicos, conceptuales, metodológicos y empíricos del Análisis de la Conducta. Ello ha sido objeto de discusión en el ámbito del OBM tal y como los ponen de manifiesto los trabajos de Brethower (2000), Mawhinney (2000) y Sulzer-Azaroff (2000), entre otros destacados investigadores y practicantes en este campo.

En otros términos, la ventaja competitiva sostenida de una organización y cómo las personas influyen en ella, no ha sido un tema de relevancia en el OBM. Por otra parte, la AE se ha caracterizado por un enfoque macronalítico, el cual, debido a la amplia aceptación de los argumentos centrales del RBV, ha empezado a interesarse en mayor medida en la dinámica organizacional. Sin embargo, muchos de los conceptos que se utilizan para abordar dicha dinámica, no poseen la robustez que caracteriza al OBM, como en el caso de la noción de comportamiento mencionado anteriormente. Las falencias y los aportes de ambos enfoques hacen pensar que la polinización entre estos es deseable, aunque como en cualquier empresa científica es difícil.

El tercer componente son las prácticas de recursos humanos. Estas para Wright, McMahan y McWilliam (1994) son comunes, imitables y sustituibles, por lo que no pueden ser en sí mismas fuente de ventaja competitiva sostenida. Pese a ello, señalan que juegan un papel importante en el desarrollo de esta última, mediante sus efectos en el capital humano y el comportamiento de la fuerza de trabajo. Por otra parte, Lado y Wilson (1991) asumen una posición diferente al considerar el conjunto de prácticas de recursos humanos. Estos autores sostienen que las prácticas individuales pueden ser duplicadas, sin embargo, la combinación de estas puede generar sinergias e interacciones organizacionales complejas que impiden la imitación. En consecuencia, el potencial estratégico del conjunto de prácticas de recursos humanos depende de sus atributos. Por su parte, Wright, Dunford y Snell (2001), en el marco del RBV, acuñan el concepto de sistema de administración de las personas. Con él pretenden enfatizar la necesidad, por un lado, de enfocarse a conjuntos de prácticas debidamente articuladas y, por otro, de ir más allá de aplicaciones tradicionales en la ARH como, por ejemplo, el diseño de cultura, el liderazgo y la comunicación.

## ENFOQUES AFINES A LA AERH

Es importante volver a destacar que para el RBV son las capacidades de la empresa para explotar sus recursos valiosos, más que su mera posesión, lo que le permite generar ganancias de forma sostenida (Penrose, 1959; Mahoney y Pandian, 1992). Por tal razón, la naturaleza de esas capacidades y la dinámica organizacional que promueve su desarrollo y renovación constituyen temas de interés central en el RBV. Al respecto, en los últimos años han alcanzado relevancia tres enfoques en la AE que, en diversa medida, intentan abordar estas cuestiones. Estos, a su vez, poseen un importante nivel de convergencia con la AERH; son los siguientes: competencias fundamentales (Prahalad y Hamel, 1990), capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997), administración del conocimiento y aprendizaje organizacional (Nonaka, y Takeuchi, 1995). A continuación se describe de manera sucinta cada uno ellos, dando un poco más



de atención al enfoque de competencias debido a la amplia popularidad que, en el campo de los recursos humanos en nuestro país, ha alcanzado la gestión por competencias.

En la AE, fueron Prahalad y Hamel (1990) quienes popularizaron el término competencias fundamentales. Para estos autores dichas competencias describen el aprendizaje colectivo en una organización, especialmente el relacionado con la coordinación de destrezas de producción y la integración de diferentes tendencias tecnológicas. Por su parte, para Wright, Dunford y Snell (2001) se refieren a procesos organizacionales, articulados por las personas, que resultan en productos y servicios de naturaleza superior. Valga señalar que las competencias fundamentales perduran en el tiempo, a pesar del flujo de entrada y salida de empleados; asimismo, no existe una clara distinción entre ellas y las capacidades tal y como se utilizan comúnmente en el RBV.

Por otra parte, Prahalad y Hamel (1990) señalan una serie de razones por las cuales la estrategia organizacional debe formularse tomando como base las competencias fundamentales, algunas de ellas son las siguientes: a) en el largo plazo la competitividad se deriva de la habilidad de una organización para desarrollar más rápidamente y a un menor costo que sus competidores, las competencias que le permitan aprovechar oportunidades cambiantes y no predecibles; b) lo que parece un portafolio de productos y servicios extremadamente diverso, se basa en unas pocas competencias; c) las competencias proveen el potencial para acceder a una gran diversidad de mercados; d) no se deterioran con el uso, por el contrario, son potenciadas en la medida en la cual son aplicadas y compartidas en la organización; e) son difíciles de imitar.

Es importante destacar que las competencias fundamentales se refieren a las capacidades de la organización y, como tales, deben distinguirse de las competencias personales. Sin embargo, es prácticamente imposible concebirlas sin considerar el aporte de las capacidades de las personas en la organización (Korniche, 1996). Por otra parte, debe tenerse en cuenta

que muchas empresas se desempeñan en ambientes en los que la competencia no puede ser fácilmente identificada y la tasa de innovación es muy alta, lo cual hace que los productos y los servicios tengan ciclos de vida cada vez más cortos. En estos contextos, resulta muy valioso visualizar la estrategia no solo en términos de productos y servicios cuyo posicionamiento puede variar muy rápidamente, sino, también, en función de aquellas competencias organizacionales que le permitan a la empresa potenciar sus “talentos” y aprovechar las oportunidades que, de forma imprevisible, se presenten. En la medida en la que representan el aprendizaje organizacional a lo largo del tiempo, realmente resultan difíciles de imitar. Cuando se logra comprender que el rumbo de la organización debe tomar en cuenta estas capacidades, comienza a ser mucho más claro el papel estratégico de la ARH.

Por otra parte, existen dos enfoques de competencias provenientes de disciplinas diferentes a la AE. Estos tienden a confundirse con la perspectiva de Prahalad y Hamel (1990). El primero de ellos es el enfoque educativo, el cual surgió inicialmente en el Reino Unido y, posteriormente, en los Estados Unidos con el objetivo de mejorar la calidad y la competitividad de la fuerza laboral. El segundo es el enfoque psicológico, cuyo origen se asocia con la publicación, en 1973, del artículo *Testing competence rather than intelligence* por parte de McClelland (Markus, Cooper-Thomas y Allpress, 2005). Aunque en la actualidad tiende a existir cierta convergencia entre los tres modelos en lo que se ha denominado gestión por competencias (Horton, 2000), cada enfoque posee orígenes y características particulares. En cuanto a la gestión por competencias, Markus, Cooper-Thomas y Allpress (2005) y Levenson, Van der Stede y Cohen (2006) señalan que la evidencia empírica de su efectividad es muy limitada. En este sentido, por el momento no parecen justificados los beneficios que consultores y vendedores de programas informáticos entusiastamente le atribuyen. Pese a ello, es conveniente mantener un poco de prudencia en uno u otro sentido, ya que el beneficio de estas iniciativas podría estar en su impacto en la flexibilidad y en la capacidad de adaptación de la organizacional en el largo plazo, lo cual debería



ser determinado mediante estudios longitudinales los que, valga señalar, son muy poco comunes en este campo.

La segunda perspectiva en el campo de la AE que muestra afinidad con la AERH son las capacidades dinámicas, propuestas por Teece, Pisano y Shuen (1997). Al respecto, es importante recordar que hasta este punto se ha enfatizado en la importancia que el RBV otorga a los “talentos” organizacionales. Ello debido a que no pueden ser desarrollarlos por medio del mercado, es decir, no es posible adquirirlos comprando factores productivos que simplemente se ensamblan de acuerdo con un algoritmo claramente determinado y que, además, se encuentra accesible. Las organizaciones son dominios en los que las actividades se estructuran con una lógica diferente a la del mercado. También, se ha señalado que el enfoque de competencias fundamentales permitió extender la noción de que la definición de la estrategia debe tener en cuenta los “talentos” organizacionales, algo cuya importancia ya había señalado Wernerfelt (1984). Pese a lo anterior, también se ha enfatizado en la literatura que las competencias de la organización significan compromisos “cuasi irreversibles” y pueden dar origen a “rigideces fundamentales” (Armstrong y Shimizu, 2007).

En relación con lo anterior, las empresas, en el corto plazo, se encuentran “atadas” a lo que poseen y a lo que carecen. Por ello, se ha empezado a dar más importancia a la capacidad de renovar continuamente las competencias organizacionales en ambientes de cambio. Esto es lo que precisamente se han denominado capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Estas requieren que se establezcan procesos que permitan variar rutinas, servicios, productos e incluso, los mercados en los que se desempeña la organización. Ello es difícil de lograr e implica un papel central de todos los aspectos relacionados con la administración de las personas (Wright, Dunford y Snell, 2001). Por ejemplo, definir y gestionar la estructura organizativa, el tipo de liderazgo, los sistemas de comunicación y el perfil de las personas que permitirán que la organización desarrolle la flexibilidad necesaria para renovar continuamente sus capacidades.

La necesidad de las organizaciones de desarrollar al máximo su capacidad de adaptación con el fin de prosperar en ambientes en continuo cambio, nos lleva al tercer enfoque: administración del conocimiento y aprendizaje organizacional. La literatura en este campo, así como su popularidad entre practicantes y académicos en la AE y AERH, ha venido en aumento. Para Huysman y de Wit (2003), el aprendizaje organizacional se refiere al proceso mediante el cual se construye y reconstruye el conocimiento organizacional. Por otra parte, la administración del conocimiento se relaciona con todas las iniciativas de gestión que apoyan el aprendizaje de la organización y dentro de ella. A su vez, ambos conceptos se encuentran estrechamente relacionados con la innovación. Los mencionados autores señalan que muchos de los aportes en este campo se enfocan en un solo aspecto de la administración del conocimiento y el aprendizaje organizacional, siendo escasos los intentos de integración.

Una de las contribuciones seminales en el campo ha sido la de Nonaka y Takeuchi (1995). En su texto *The knowledge-creating company* presentan un marco teórico para el proceso de creación de conocimiento a partir del análisis de diversas compañías japonesas. De acuerdo con estos autores es fundamental distinguir entre el conocimiento explícito y el tácito. El primero, puede expresarse con palabras y con números y, por tanto, es fácil de compartir en forma de datos, fórmulas, procedimientos y principios universales. El segundo, constituye la mayor parte del conocimiento organizacional y es de naturaleza personal. Esto hace que sea difícil de plantear en el lenguaje formal y, por ello, también de transmitir. Incluye dos dimensiones, por una parte, la técnica reflejada en la forma en la que implícitamente una persona conoce como realiza su trabajo (“Kow-How”), por otra, la cognoscitiva, que representa los esquemas, los modelos mentales, las creencias y las percepciones de la persona. Para estos autores, la creación de conocimiento ocurre en tres niveles: individual, grupal y organizacional. De la interacción de estos dos tipos de componentes (tipos de conocimiento y niveles de creación) resultan cuatro formas de conversión del conocimiento que,



en conjunto, constituyen el proceso de creación: a) de tácito a explícito; b) de explícito en explícito; c) de explícito en tácito; d) de tácito en tácito.

Sin duda, el RBV ha influido decisivamente en el creciente interés de la AE en aspectos tales como la agilidad organizacional y la creación de conocimiento (Boxall y Purcell, 2000). Estos son abordados en diferente medida y desde distintas perspectivas por los tres enfoques descritos en este apartado. Dichos enfoques, no solo brindan un terreno común para la convergencia entre la AE y la AERH, también permiten un cambio en la forma en la cual se concibe la estrategia. De alguna manera contribuyen a que la AE trascienda el énfasis casi exclusivo en el mercado y las estrategias de mercadeo, y brinde espacio a la efectividad organizacional entendida en términos de adaptación e innovación. Afortunadamente, el horizonte es más amplio que el que presentan los textos *Competitive strategy* de Porter y el *Arte de la Guerra* de Sun Tuz, desiderátum de muchos de los cursos de estrategia de algunos de los postgrados en Administración en nuestro país.

## HALLAZGOS EMPÍRICOS

Antes de exponer algunos de los principales hallazgos empíricos relacionados con el RBV, es conveniente señalar dos aspectos. El primero se refiere a la clase de investigación empírica que usualmente se realiza en el campo de la AE. Esta se caracteriza por un uso intensivo de procedimientos de análisis estadístico multivariados y, en algunos casos, técnicas cualitativas. Por lo general los diseños son transversales, con un uso muy frecuente de datos provenientes de encuestas, por ello el control de variables se realiza mediante comparaciones estadísticas. Los diseños cuasi experimentales, experimentales y longitudinales son atípicos. El segundo aspecto se refiere a las fuentes utilizadas en este apartado. En él se recurre a las revisiones de los resultados de la literatura empírica publicadas en textos o revistas académicas reconocidas en el campo de la Administración. Son dos los estudios publicados a la fecha, específicamente la revisión de Barney y Arikan (2001) y, posteriormente, la de Newbert (2007).

En dichas revisiones se analizan los resultados obtenidos por las investigaciones empíricas de carácter cuantitativo, principalmente el porcentaje de pruebas estadísticas que apoyan las hipótesis del RBV. Valga señalar que recientemente Armstrong y Shimizu (2007) publicaron un estudio con un enfoque complementario, en el cual analizan los diseños utilizados por las investigaciones cuantitativas en el campo del RBV. Los resultados de este último trabajo se han dejado para los lectores interesados en profundizar en el tema. Por otra parte, es importante señalar que no se han publicado síntesis de las investigaciones cualitativas realizadas, quizá debido a su reducido número.

En lo que respecta al estudio de Barney y Arikan (2001), se analizaron 166 artículos empíricos publicados hasta el año 2000. De acuerdo con estos autores, únicamente el 2% de las investigaciones arrojó resultados parcialmente inconsistentes con el RBV. Al respecto, Newbert (2007) señala dos limitaciones en el estudio que pueden llevar a sobreestimar el porcentaje de apoyo a la teoría. La primera se refiere a la forma como los artículos analizados fueron seleccionados, debido a que no se utilizó un procedimiento sistemático. La segunda se relaciona con la definición de inconsistencias con la teoría, ya que solo se consideraron como tales los coeficientes que resultaron estadísticamente significativos en una dirección contraria a las hipótesis del RBV, por ejemplo, un coeficiente de regresión negativo. En este sentido, los coeficientes no significativos se tomaron como consistentes con la teoría.

Con el fin de corregir las limitaciones apuntadas, Newbert (2007) realizó la selección de los artículos de su estudio de acuerdo con un procedimiento sistemático que incluyó varios criterios. Esto permitió seleccionar 55 investigaciones publicadas entre 1994 y 2005. Por otra parte, las pruebas no significativas se contabilizaron como inconsistencias. De acuerdo con este criterio, se encontró que el 53% de las pruebas estadísticas apoyó las hipótesis del RBV. Sin embargo, en la medida en la cual es un supuesto muy cuestionable que la ciencia avance mediante la simple acumulación de observaciones empíricas (Chalmers, 2000),



este porcentaje debe tomarse únicamente como referencia. Al respecto, resultan más relevantes otros hallazgos del estudio, específicamente los siguientes: a) el nivel de apoyo varía considerablemente de acuerdo con la variable independiente estudiada; b) los recursos han recibido mayor atención que las capacidades, quizá por ser más fácilmente medibles; c) a pesar de lo anterior, el nivel de apoyo para las capacidades y las competencias ha sido mucho mayor que para los recursos; c) el valor, la dificultad para ser imitados y la rareza de los recursos y las capacidades también mostraron altos porcentajes de apoyo; d) el capital humano como recurso ha recibido menos apoyo que la capacidad para gestionar los recursos humanos.

De acuerdo con Newbert (2007) estos hallazgos sugieren que es la dinámica o contexto organizacional así como las capacidades y las competencias valiosas, raras y difícilmente imitables de la organización, más que sus recursos estáticos, lo que determina su posición competitiva. A su juicio esto es congruente con los postulados centrales y desarrollos más recientes del RBV. A pesar de estos resultados y como conclusión de su análisis metodológico, Armstrong y Shimizu (2007) señalan que el RBV todavía se encuentra en el estadio de "luchas internas", por lo que pese a los adelantos logrados, aún deben refinar más sus postulados teóricos y metodologías de investigación.

## CONCLUSIONES

En el campo organizacional se desempeñan una gran diversidad de profesionales, muchos de ellos con formación en Administración. Esto es particularmente característico en los recursos humanos, un área de inserción muy importante en la actualidad para los psicólogos y las psicólogas. También es un ámbito que ha venido cobrando relevancia organizacional. Por ello, es necesario que los y las profesionales en Psicología quienes nos desempeñamos en él, conozcamos con propiedad los principales modelos que, en la actualidad, se encuentran en boga.

Por otra parte, la Psicología se caracteriza por su desarrollo multiparadigmático. Esto nos obliga, desde los

inicios de nuestra formación profesional, a desarrollar una perspectiva crítica de los diversos enfoques desde sus orígenes hasta sus aplicaciones. Desafortunadamente, es común que cuando se trata del aporte de otras disciplinas dicha perspectiva crítica se convierta en una reducción psicológica de los modelos o en el rechazo inmediato de sus posibles aportes. Esto es especialmente grave en campos como el organizacional, cuya realidad laboral es multidisciplinaria.

En torno a las organizaciones existe un lucrativo mercado de enfoques cuyo fundamento es cuestionable, por ejemplo, hemos señalado las limitaciones de la popular Gestión por competencias. Sin embargo, esto debe motivarnos para que nos esforcemos por conocer los orígenes, los fundamentos y los desarrollos actuales en el campo de los recursos humanos, y no restringimos a las versiones simplificadas que comercialmente se nos ofrecen, dada la relevancia gremial y social de dicho campo. Es a partir del conocimiento apropiado de sus desarrollos que es posible realizar una lectura realmente crítica de sus limitaciones y aportes.

En el caso del RBV, su amplia difusión ha contribuido a colocar en el centro de la atención de muchas empresas la dinámica organizacional como base para su competitividad. Esto constituye un aporte, entre otros, de este enfoque. Pese a ello, también es necesario reconocer sus limitaciones, tal y como se señaló al final del apartado anterior. En uno u otro caso, se presentan oportunidades para que los psicólogos y las psicólogas organizacionales puedan realizar sus contribuciones con base en la amplia tradición científica que respalda nuestra disciplina. El objetivo de este trabajo ha sido precisamente colaborar en esta dirección.

## BIBLIOGRAFÍA

Armstrong, C. y Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource - based view of the firm. *Journal of Management*. 33 (6), 959-986.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17, 99-120.



- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*. 27, 643-650.
- Barney, J. y Arian, A. (2001). The Blackwell Handbook of Strategic Management. En J. Harrison (ed.), The resource-based view: origins and implications (pp. 124-188). Oxford: Blackwell.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*. 6 (3), 59-75.
- Boxall, P. y Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Review*. 2 (2), 183-2003.
- Brethower, D. (2000). A systemic view of enterprise: adding value to performance. *Journal of Organizational Behavior Management*. 20 (3/4), 165-202.
- Bucklin, B., Alvero, A., Dickinson, A., Austin, J. y Jackson, A. (2000). Industrial-Organizational Psychology and Organizational Behavior Management: an objective comparison. *Journal of Organizational Behavior Management*. 20 (2), 27-75.
- Chalmers, A. (2000). ¿Qué es esa cosa llamada ciencia? (3 edición). Madrid: Siglo XXI de España Editores, S.A.
- Colbert, B. (2004). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*. 29 (3), 341-358.
- Conner, K. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*. 17 (1), 121-154.
- Connor, T. (2002). The resource - based view of strategy and its value to practicing managers. *Strategic Change*, 11 (6), 307-316.
- De Oliveira, E. y Fensterseifer, J. (2003). Use of resource - based view in industrial cluster strategic analysis. *International Journal of Operations & Production Management*. 23 (9), 995-1009.
- Delery, J. y Doty, H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance prediction. *Academy of Management Journal*. 39 (4), 802-835.
- Devanna, M., Fombrun, C., y Tichy, N. (1984). A Framework of Strategic Human Resource Management. New York: Wiley.
- Dickinson, A. (2000). The historical roots of Organizational Behavior Management in the private sector: The 1950s-1980s. *Journal of Organizational Behavior Management*. 20 (3/4), 9-58.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. 35 (12), 1504-1511.
- Duberley, J. y Burns, N. (1993). Organizational configurations. Implications for the human resource / Personnel management debate. *Personnel Review*. 22 (4), 26-34.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation. *California Management Review*. 33 (3), 114-135.
- Heaphy, E. y Dutton, J. (2008). Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology. *Academy of Management Review*. 33 (1), 137-162.
- Hoopes, D., Madsen, T. y Walker, G. (2003). Guest Editors Introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*. 24 (10), 889-902.
- Horton, S. (2000). Introduction-competency movement: its origins and impact on the public sector. *The*



- international journal of public sector management*. 13 (4), 306-318.
- Huysman, M. y de Witt, D. (2003). Sharing expertise. Beyond knowledge management. En: M. Acherman, V. Pipek y V. Wulf (ed.). *A critical evaluation of knowledge management practices*. London: The MIT Press. (pp. 27-55).
- Komache, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*. 33 (2), 213-233.
- Lado A., Wilson, M. (1994). Human resource system and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*. 19 (4), 699-727.
- Levenson, A., Van der Stede, W. y Cohen, S. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*. 32 (3), 360-380.
- Lippman, S. y Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences inefficiency under competition. *Bell Journal of Economics*. 13, 418-438.
- Loewenstein, G., Rick, S. y Cohen, J. (2007). Neuroeconomics. *Annual Review of Psychology*. 33, 647-672.
- López, V. (2001). An overview of the resource-based view (RBV) of the firm, drawing on recent spanish management research. *Irish Journal of Management*. 22 (2), 105-120.
- Mahoney, J. (2001). A resource-based theory of sustainable rents. *Journal of Management*. 27, 651-660.
- Mahoney, J. y Pandian, R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*. 13 (5), 363-380.
- Markus, L., Cooper-Thomas y Alpress, K. (2005). Confounded by competences? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*. 34 (2), 117-126.
- Mawhinney, T. (2000). OBM today and tomorrow: then and now. *Journal of Organizational Behavior Management*. 20 (3/4), 73-137.
- Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assesment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*. 28, 121-146.
- Nonaka, I. y Takeuchi. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford Press.
- Nordhaug, O. y Grønhaug, K. (1994). Competences as resources in firm. *The International Journal of Human Resource Management*. 5 (1), 89-106.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: University Press.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*. 14, 179-191.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. may-june, 79-91.
- Quintanilla, I. (2002). Daniel Kahneman y la Psicología Económica. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 18 (1), 95-108.
- Ramírez, J. (2003). Los nuevos desarrollos de la Economía Industrial y las justificaciones de la Política Industrial. *Economía Industrial*. VI (354), 157-170.
- Rugman, A. y Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*. 23 (8), 769-780.
- Rumelt, R. (1984). *Competitive Strategic Management*. En R. Lamb (ed.), *Toward a strategic theory of the firm* (pp. 556-570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Halla.



- Schmidt, F., Hunter, J., McKenzie, R. y Muldrow, T. (1979). Impact of valid selection procedures on workforce productivity. *Journal of applied Psychology*. 64 (6), 609-626.
- Schmidt, F. y Hunter, J. (1983). Individual differences in productivity: An empirical test of estimates derived from studies of selection procedure utility. *Journal of Applied Psychology*. 68 (3), 407-414.
- Schmidt, F. y Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel Psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Journal of Applied Psychology*. 124 (2), 262-274.
- Schuler, R. y Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management. *Academy of Management Executive*. 1 (3), 207-219.
- Sulzer-Azaroff, B. (2000). Of eagles and worms: changing behavior in a complex world. *Journal of Organizational Behavior Management*. 20 (3/4), 139-163.
- Sun Tzu. (2006). *El arte de la guerra*. (9 edición). España: EDAF.
- Teece, D., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18 (7), 509-533.
- Wernerfelt, W. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5 (2), 171-180.
- Wright, P., Dunford, B. y Snell, S. (2001). Human Resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*. 27, 702-721.
- Wright, P. y McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resources management. *Journal Management*. 18 (2), 295-320.
- Wright, P., McMahan, G. y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 5 (2), 302-326.