

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN COMO POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. UN ENFOQUE DESDE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

Nuria Calvo Babío

RESUMEN

La década de los noventa nos ha dejado un cambio de enfoque en la estrategia de gestión de profesionales en la organización. La tradicional gestión del “tiempo de trabajo” de los empleados ha ido evolucionando hacia la “gestión por objetivos”, “gestión del rendimiento”, “gestión del conocimiento” y, lo que ya en este siglo se ha denominado “gestión del talento”. Sin embargo, a pesar de la relevancia que, a nivel directivo, supone para la organización la obtención de un capital intelectual diferencial, existen todavía muchas dificultades a la hora de establecer mecanismos operativos que sirvan de herramientas para adquirir y mantener el talento profesional en el seno de la organización. El objetivo planteado en este estudio es el análisis crítico del papel que desempeñan determinadas prácticas de reclutamiento y selección en la creación de capital intelectual, considerando este último un recurso clave en la generación de una ventaja competitiva sostenible para la organización.

Palabras clave: *gestión del conocimiento, recursos humanos, capital intelectual.*

Área temática: *Recursos Humanos*

Desde hace algunos años se ha afianzado la idea de las dificultades que las empresas del siglo XXI encontrarán para sobrevivir y desarrollarse, a menos que consigan un mejor desempeño de sus empleados. La mayoría de los ejecutivos comprenden que la competencia más despiadada requerirá de un aprendizaje más efectivo, una delegación mayor de autoridad y un mayor compromiso de todos en la empresa (Argyris, 2001).

Para que la función de Recursos Humanos contribuya efectivamente a incrementar la competitividad de una empresa son necesarias dos condiciones: (1) incorporar a la organización las capacidades humanas necesarias para llevar a cabo la estrategia definida y (2) asegurar el funcionamiento de los programas y prácticas de recursos humanos para implantar efectivamente la estrategia (Wright y McMahan, 1992).

El objetivo planteado en este estudio es el análisis crítico del papel que desempeñan determinadas prácticas de reclutamiento y selección en la creación de capital intelectual, considerando este último un recurso clave en la generación de una ventaja competitiva sostenible para la organización.

La teoría de los recursos y capacidades predice que un capital humano superior, cuando se desarrolla específicamente en el seno de la organización, puede crear ventaja competitiva. En este sentido, la acumulación de capital humano en una organización se genera a través de la selección, el desarrollo y la evaluación del mismo (Koch y McGrath, 1996). El capital humano específico suele ser producto del aprendizaje individual, unido al aprendizaje continuo realizado en la organización. Así, la selección, el desarrollo y el uso del capital humano se manifiestan como una secuencia de funciones de gestión de recursos humanos que representan un aumento de capital humano, incrementando de esta forma la especificidad de la organización y disminuyendo su imitabilidad (Hatch y Dyer, 2004).

CONSIDERACIONES PREVIAS

La ambigüedad terminológica utilizada para referirse al constructo del capital intelectual desde diversas disciplinas ha causado cierta confusión y ha restringido el potencial de generalización y comparación de aplicaciones e investigación en este ámbito (Marr, 2005). En un esfuerzo integrador, Bontis, Chong y Richardson (2000) consideran tres componentes del capital intelectual: el *capital humano*, definido como “el stock de conocimiento individual que se encuentra en los empleados de una organización”, el *capital estructural*, que incluye el almacén no humano de conocimiento en la organización, y comprende las bases de datos, mapas conceptuales, manuales de procesos, estrategias, rutinas y todo aquello cuyo valor para la empresa es superior al de su coste material, y por último, el *capital relacional*, que engloba el conocimiento implícito en todas las relaciones que una organización mantiene con sus clientes, competidores, proveedores, asociaciones externas o con la administración pública. Así mismo, estos autores realizan una comparación de esta tipología con otras consideradas anteriormente.

Figura 1. Comparación de las conceptualizaciones de capital intelectual.

Annie Brooking (UK)	Göran Ross (UK)	Thomas Stewart (USA)	Nick Bontis (Canada)
<i>Activos centrados en las personas:</i> habilidades, capacidades y experiencia, capacidades de resolución de problemas y estilos de liderazgo	<i>Capital Humano:</i> competencia, actitud y agilidad intelectual	<i>Capital Humano:</i> los empleados son uno de los activos más importantes de la organización	<i>Capital Humano:</i> el conocimiento a nivel individual que posee cada empleado
<i>Activos de infraestructura:</i> todas las tecnologías, procesos y metodologías que capacitan a la empresa para realizar su función	<i>Capital organizacional:</i> todos los activos procedentes de procesos de innovación, propiedad intelectual y cultura organizacional	<i>Capital estructural:</i> conocimiento incluido en las tecnologías de información	<i>Capital estructural:</i> activos no humanos o capacidades organizacionales utilizadas para satisfacer las demandas del mercado.
<i>Propiedad intelectual:</i> know-how, marcas y patentes	<i>Capital de renovación y desarrollo:</i> nuevas patentes y esfuerzos de formación	<i>Capital estructural:</i> todas las patentes, planes y marcas registradas	<i>Propiedad intelectual:</i> a diferencia del capital intelectual, es un activo protegido y tiene una definición legal
<i>Activos mercantiles:</i> marcas, clientes, lealtad del cliente y canales de distribución	<i>Capital relacional:</i> conjunto de relaciones que incluyen a <i>stakeholders</i> internos y externos.	<i>Capital de clientes:</i> información de mercado utilizada para captar y retener a clientes.	<i>Capital Relacional:</i> el capital de clientes es sólo una característica del conocimiento incluido en las relaciones organizacionales.

Fuente: Bontis, Chong y Richardson (2000)

Siguiendo un enfoque basado en el análisis de los recursos y capacidades estratégicos de la

empresa, Grant (1996) denomina “capital humano” al conjunto de destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento y de toma de decisiones de las personas, y afirma que la identificación y valoración del stock de capital humano de una empresa es complejo, puesto que los métodos directos de evaluación del resultados, experiencia y titulación solamente sirven como indicadores del potencial real de los individuos. De esta forma, la capacidad organizativa de una empresa supone la integración de grupos de recursos, especialmente los recursos humanos, a través de varios mecanismos: (1) *reglas y directrices*, que sirven para facilitar la transferencia de conocimiento tácito a conocimiento explícito, a través de procedimientos de estandarización y sistemas de comunicación, (2) *secuenciación*, que facilita la integración de conocimientos especializados de forma independiente, (3) *rutinas organizativas*, es decir, modelos de actividades regulares y previsibles que están constituidos por una secuencia de acciones individuales coordinadas, y (4) *resolución de problemas y toma de decisiones grupales*, mecanismos reservados para tareas complejas, importantes y poco habituales.

Siguiendo este enfoque, el capital intelectual es concebido como una *inversión en recursos humanos* (Watson y Papamarcos, 2002). El desarrollo del capital humano supone inculcar ciertas capacidades en los individuos. Estas capacidades les permitirán desempeñar una serie de tareas que, de otra forma, serían incapaces de llevar a cabo. Así, una adecuada gestión de recursos humanos en el seno de una organización puede contribuir a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. En este sentido, el capital humano específico generalmente es el producto de un aprendizaje individual que a su vez incrementa el aprendizaje continuo de la organización (Hatch y Dyer, 2004).

De la revisión de la literatura relativa al aprendizaje organizacional se puede extraer una relación de las condiciones necesarias para hacer efectivo el aprendizaje continuo en el seno de una empresa, desde una perspectiva de sistemas.

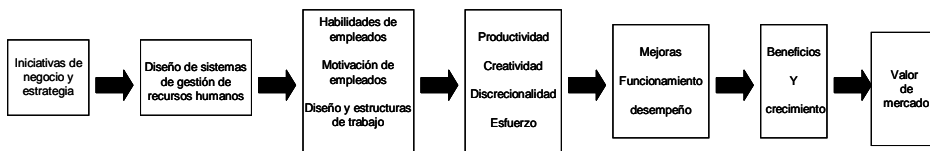
Figura 2. Condicionantes clave del aprendizaje organizacional. Revisión de la literatura.

Autores	Condicionantes clave
Senge (1990)	Disciplinas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo mental 2. Visión compartida 3. Dominio personal 4. Aprendizaje en equipo 5. Pensamiento sistémico
Leonard-Barton (1992)	Actividades críticas para un laboratorio de aprendizaje: <ol style="list-style-type: none"> 1. Solución de problemas independiente 2. Conocimiento interno integrado 3. Experimentación continua 4. Conocimiento externo integrado
McGill y colaboradores (1992)	Dimensiones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura 2. Pensamiento sistémico 3. Creatividad 4. Eficacia personal 5. Empatía

Garvin (1993)	<p>Principales actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resolución sistemática de problemas 2. Experimentación 3. Aprendizaje de la experiencia 4. Aprendizaje de otros 5. Transferencia de conocimiento
Ulrich y colaboradores (1993) Yeung y colaboradores (1999)	<p>Gestión de acciones que aseguran la capacidad de aprendizaje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Construir un compromiso hacia el aprendizaje 2. Mejora continua 3. Adquisición de competencias 4. Experimentación 5. Ampliación de fronteras 6. Mentalidad compartida 7. Capacidad para el cambio 8. Liderazgo
Nevis y colaboradores (1995) DiBella y Nevis (1998) DiBella (2001)	<p>Factores facilitadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exploración obligatoria 2. Carencias en el desempeño 3. Preocupación por la medición 4. Mentalidad experimental 5. Clima de apertura 6. Educación continua 7. Variedad operacional 8. Múltiples recomendaciones 9. Liderazgo implicado 10. Perspectiva de sistemas
Goh y Richards (1997)	<p>Condiciones esenciales del aprendizaje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Claridad de propósito y misión 2. Compromiso con el liderazgo y la delegación de poder 3. Experimentación y recompensas 4. Transferencia de conocimiento 5. Trabajo en equipo y solución de problemas.

Fuente: Jerez Gómez, Céspedes Lorente y Valle Cabrera (2005).

Aunque el capital organizacional y el capital intelectual puedan ser “invisibles” (a efectos contables), sus orígenes no lo son. Se encuentran en una fuerza de trabajo capacitada, motivada y adaptable, y en el sistema de gestión de recursos humanos que la desarrolla y mantiene (Becker, Huselid, Picus y Spratt, 1997). Este enfoque describe la secuencia que se produce entre la definición de la estrategia y la creación de valor para el mercado, enfatizando el rol del sistema de gestión de recursos humanos como activo económico para la organización.

Figura 3. Un modelo de la relación de valor Recursos Humanos-*shareholder*.

Fuente: Becker, Huselid, Picus y Spratt (1997)

A partir de esta representación, será necesario profundizar en los mecanismos específicos que permitirán que los sistemas de recursos humanos diseñados puedan generar, en último término, capacidades internas inimitables que permitan a la organización ofrecer un valor diferencial en el mercado.

HACIA UNA CONCEPTUALIZACIÓN OPERATIVA DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS.

La globalización económica y el consecuente incremento de competidores en el mercado han obligado a las organizaciones a utilizar todos sus recursos disponibles para garantizar su supervivencia. Esta situación ha contribuido a la necesidad de alinear sus actividades funcionales hacia el logro de sus objetivos estratégicos. En este sentido, se considera que la función de Recursos Humanos debe incorporar a la organización las capacidades humanas necesarias para llevar a cabo la estrategia definida (Wright, McMahan, McCormick y Sherman, 1998), así como asegurar el funcionamiento de los programas y prácticas de recursos humanos para implantar efectivamente la estrategia (Wright y McMahan, 1992).

Siguiendo este enfoque, la existencia de una serie de prácticas de recursos humanos distintivas (“best practices”) permitirá crear competencias únicas que diferencien productos y generen competitividad. De hecho, si la diferenciación de productos es una de las funciones esenciales de la gestión estratégica, las prácticas distintivas de recursos humanos conforman las competencias clave que determinan la forma de competir de una organización (Cappelli y Crocker-Heffer, 1996).

Diversos estudios avalan la relación positiva entre prácticas de recursos humanos como la formación, participación de los empleados, compensación, asignación de trabajadores a través de procesos de reclutamiento y selección interna, con un mejor desempeño de la organización (Kaufman, 1992; Terpstra & Rozell, 1993; Bartel, 1994). En este sentido, las prácticas de recursos humanos pueden influir en el desempeño de la organización a través de *sistemas directos*, destinados a mejorar la calidad y las habilidades profesionales de los empleados (selección y formación); y a través de *sistemas indirectos*, orientados a incrementar la motivación de los empleados (sistemas de incentivos y existencia de un mercado interno de trabajo) (Harel y Tzafir, 1999). Estos autores afirman que las prácticas de gestión de recursos humanos desempeñan una función intermedia entre las variables del entorno y los resultados ofrecidos por la organización al mercado, a través del desempeño organizacional.

SELECCIÓN DE “BEST PRACTICES” Y SU RELACIÓN CON LA GENERACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL.

Desde hace más de dos décadas, los teóricos del pensamiento estratégico han ido planteando la influencia de determinadas prácticas de recursos humanos en la estrategia de la organización. En 1984, Miles y Show ya plantean las diferencias que podrían existir en la implantación de políticas de a) reclutamiento, selección y ubicación, b) planificación de recursos humanos, formación y desarrollo, c)

evaluación del desempeño y d) compensación, dependiendo de la elección de sistemas de gestión de recursos humanos *make o buy*.

Tomando como referencia el enfoque universalista, Geringer, Frayne y Milliman (2002) definen como “best practices” a aquellas que facilitan la eficacia en el contexto organizacional y social de la empresa en la que se desarrollan, y afirman que las prácticas de gestión de recursos humanos pueden clasificarse en tres categorías: (1) *libres de contexto*, (2) *específicas de contexto* y (3) *dependientes de contexto*.

1. Las prácticas *libres de contexto*, tales como la formación interna en el equipo de trabajo o la selección de empleados basada en su ajuste con la cultura de la organización pueden ser de aplicación en cualquier país, puesto que no están influenciadas por el contexto social o el entorno de la organización.
2. Las prácticas de gestión de recursos humanos *específicas de contexto*, sin embargo, sólo pueden ser eficaces en un entorno similar. Se podría considerar un ejemplo de tales prácticas la promoción profesional basada en la experiencia, eficaz tan solo en aquellas organizaciones que compartan una cultura similar basada en la adquisición de conocimiento.
3. Por último, las prácticas *dependientes de contexto* se identifican de tal manera con las condiciones legales, sociales o culturales del entorno que no es posible que puedan transmitirse a otras organizaciones o países que no cuenten con los mismos condicionantes.

Por otro lado, Wright (1998), siguiendo el enfoque de Becker y Gerhart (1996), profundiza en el proceso de implantación estratégica de las prácticas de recursos humanos, y propone una clasificación jerárquica de las mismas en cuatro niveles: (1) principios guía, (2) políticas alternativas (diferentes prácticas), (3) productos (competencias o comportamientos que promueve la práctica) y (4) procesos de puesta en práctica (eficacia de la ejecución de las prácticas). En este sentido, afirma que mientras algunas prácticas como el pago por desempeño o la selección rigurosa podrían ser universalmente eficaces, esta eficacia proviene realmente no de la práctica en sí, sino del *ajuste* entre la práctica y el resultado obtenido (por ejemplo, la promoción salarial ante un buen nivel de desempeño o la selección de los profesionales adecuados en función de una estrategia específica)

Más concreta es la visión de Pfeffer (1998) quien, reduciendo la relación descrita en años anteriores (Pfeffer, 1994), enumera una serie de prácticas que caracterizan a las empresas que obtienen ventaja competitiva a través de la gestión de sus recursos humanos y describe las siguientes: (1) seguridad en el empleo, (2) reclutamiento selectivo de nuevo personal, (3) diseño organizacional basado en equipos autogestionados y descentralización de la toma de decisiones, (4) salarios elevados dependientes del desempeño, (5) formación intensiva, (6) reducción de las diferencias de estatus en símbolos y salarios, (7) información financiera y de desempeño extensiva a toda la organización.

Siguiendo este enfoque, Harel y Tzafrir (1999) identifican seis prácticas que pueden ser consideradas como estratégicas y universalistas: (1) reclutamiento, (2) selección, (3) compensación, (4) participación de los empleados, (5) mercado interno de trabajo y (6) formación.

Finalmente, utilizando una línea argumental similar a la contemplada en este análisis, Andersson, Brown, Campbell, Chiang y Park (2005) afirman que las prácticas de gestión de recursos humanos que determinan el coste y las habilidades de la fuerza de trabajo en una organización se pueden enumerar como sigue: (1) reclutamiento y selección, (2) desarrollo de habilidades (a través de aprendizaje formal y a través de la práctica), (3) retención de trabajadores con experiencia y (4) ajuste de plantilla en función de habilidades (despidos y abandonos)

Considerando esta última clasificación como la más adecuada para representar los procesos de gestión del conocimiento generados a partir de las prácticas de recursos humanos, en ese análisis se profundizará en las prácticas de reclutamiento y selección de profesionales por su consideración estratégica a la hora de identificar recursos clave para generar y mantener el capital intelectual de una organización.

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PROFESIONALES.

También denominada “acciones de atracción de Capital Intelectual”, la práctica de reclutamiento supone una acción de comunicación bidireccional organización-individuos, en la que la empresa proporciona a su mercado de profesionales información relevante sobre su organización, las competencias que busca y lo que ofrece, y los individuos, en tanto poseedores de la “fuerza de las competencias”, hacen llegar a la empresa información sobre sus características, recursos y demandas¹.

Tomando como referencia la teoría de la agencia (Eisendhardt, 1989, Fama y Jensen, 1983), la organización que persiga la alineación de los intereses del empleador (principal) y del empleado potencial (agente) deberá tener en cuenta el marco de la teoría de la agencia como especialmente relevante, puesto que (1) la obtención del objetivo supone que el principal y el agente entren en conflicto, (2) implica suficiente incertidumbre en el resultado como para provocar reacciones organizativas y (3) la evaluación del comportamiento es difícil por la dificultad de programar la situación (Eisendhardt, 1989). En este sentido, la práctica de reclutamiento permitirá profundizar en las expectativas e intereses de ambas partes, con el objetivo de garantizar un ajuste óptimo entre el conjunto de candidatos interesados y las necesidades de la organización.

Desde esta perspectiva, el reclutamiento como una práctica capaz de incorporar a la organización un capital intelectual potencial debería englobar el conjunto de procedimientos que tengan como objetivo atraer candidatos potencialmente cualificados, capaces de satisfacer adecuadamente las necesidades en materia de conocimientos, cualidades y actitudes requeridos por la organización en un momento determinado. En este sentido constituye un proceso dinámico estrechamente relacionado con la práctica de selección, puesto que, siguiendo un enfoque input / output, se podría considerar que el output del proceso de reclutamiento lo constituyen el conjunto de candidatos potencialmente válidos que servirán de punto de partida del proceso de selección.

Tomando como punto de partida el conjunto de candidatos previamente preseleccionados a través del proceso de reclutamiento, el objetivo de la práctica de selección se basa en poner en contacto a una persona y una empresa, cuyas evoluciones puedan discurrir de la manera más paralela posible, buscando la adecuación del perfil de la persona con el perfil definido para el puesto, intentando incorporar a aquel candidato que realice el trabajo con el mayor índice de eficacia. Constituye una función clave de la gestión integrada de recursos humanos.²

Si se considera que, a través de inversiones en la adquisición de conocimientos específicos para la empresa, un candidato recién seleccionado puede ser moldeado hasta convertirse en un recurso productivo en el entorno particular de la organización, se podría predecir que los recursos humanos con un nivel de educación más elevado se convertirán en capital humano más productivo. En este sentido, se asume que los mejores alumnos de las universidades más prestigiosas poseen mayor conocimiento y tienen mayores capacidades intelectuales para aprender y acumular conocimiento tácito. Como complemento de lo anterior, se presupone que los profesionales licenciados en los mejores programas

¹ Modificado de Factbook de Recursos Humanos (2000). Hay Group. Aranzadi Thomson

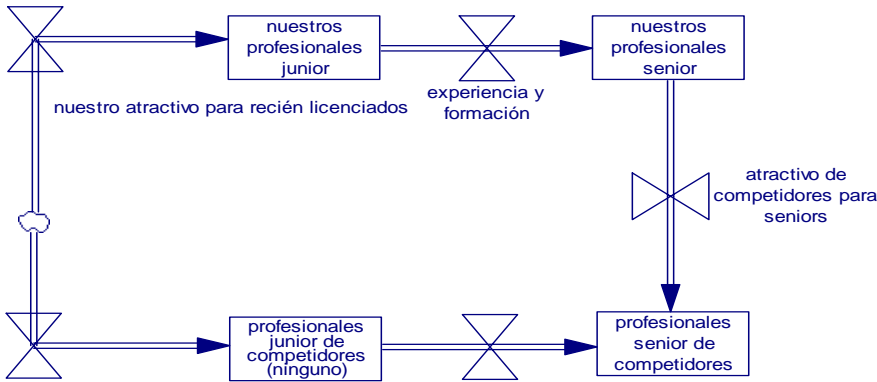
² Factbook Recursos Humanos (2000). HayGroup. Aranzadi Thomson.

de su especialidad traerán a la empresa que los contrate el mejor capital humano, en el que se incluye su habilidad intelectual, conocimientos explícitos, contactos sociales y prestigio. (Hitt y col., 2001).

Sin embargo, a pesar de que un nivel superior de educación puede incrementar la habilidad de los trabajadores para adquirir y utilizar conocimientos específicos, desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, la educación en sí misma no conlleva una ventaja competitiva para la empresa si otros individuos con un nivel educativo similar están disponibles para ser seleccionados por sus competidores. Sin embargo, se considera que los empleados con un nivel educativo más alto aprenderán más rápidamente y, a su vez, contribuirán en mayor medida al aprendizaje y al desempeño de la organización (Hitt et al, 2001; Hatch y Dyer, 2004). La ventaja competitiva requiere de la imperfección de algún factor de mercado para prevenir que los competidores obtengan recursos humanos igualmente calificados (Barney, 1986; Koch y McGrath, 1996). En este sentido, se podrían considerar algunos de los factores que previenen la movilidad entre empresas de los profesionales como: (1) el coste de la búsqueda de trabajos que requieran las habilidades específicas del trabajador y ofrezcan una retribución adecuada; (2) la incertidumbre sobre el éxito del trabajo, puesto que el encaje efectivo de las necesidades del puesto con las habilidades del empleado, así como su compatibilidad con sus nuevos compañeros de trabajo no se puede conocer con certeza con antelación; (3) los costes sociales, relacionados con la ruptura de las redes sociales actuales del empleado o la necesidad de su traslado, entre otros. De esta forma, las empresas deben utilizar prácticas de selección que les permitan identificar a los empleados con las aptitudes, actitudes y habilidades capaces de generar una acumulación de capital humano específico que contribuya a satisfacer las necesidades específicas de la organización. (Hatch y Dyer, 2004).

Sin embargo, en sectores como el de la consultoría, en el que se valora especialmente el potencial intelectual de sus profesionales, a menudo se producen *dinámicas de rivalidad* (Warren, 1999; 2003), en las que competidores pertenecientes al mismo sector se aprovechan de la inversión en prácticas de selección y formación de determinadas empresas, generalmente líderes de su segmento de mercado, captando a sus mejores profesionales dos o tres años después de su incorporación. Teniendo en cuenta esta situación, una empresa deberá analizar y prever cuál será su flujo de profesionales a lo largo del tiempo con el objetivo de adecuar de una manera eficiente el coste y la rentabilidad de sus inversiones en selección y desarrollo profesional.

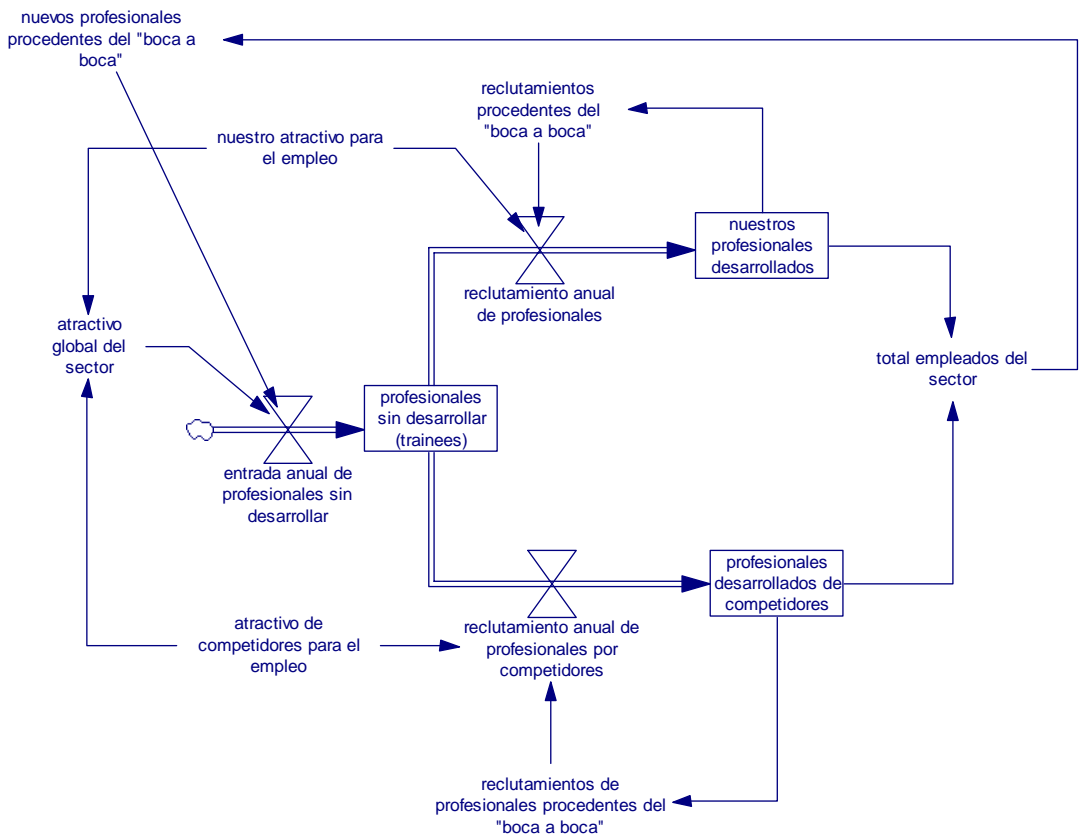
Figura 6. Transferencia de la rivalidad a la guerra de los profesionales con experiencia.



Fuente: Adaptado de Warren (1999).

Paralelamente a los procesos internos de desarrollo de capital intelectual, a menudo se produce un incremento de la demanda de empleo hacia determinadas empresas, procedente de profesionales cualificados, debido al *mayor atractivo* (Warren, 1999) que, para estos profesionales, pueden tener algunas organizaciones, atractivo generado a través de comunicaciones “boca a boca” transmitidas por empleados internos a sus redes sociales externas a la empresa. Este flujo de información genera una serie de relaciones de realimentación que suelen reforzar la afluencia física de nuevos profesionales cualificados a las organizaciones, lo que permitirá un mejor posicionamiento de estas empresas en cuanto a atractivo para el empleo

Figura 7. Rivalidad teniendo en cuenta efectos de realimentación en el desarrollo real y potencial de profesionales especializados



Fuente: Adaptado de Warren (1999).

Profundizando en el dilema de la elección de sistemas de recursos humanos *make* (selección de niveles jerárquicos inferiores y desarrollo interno de empleados) o *buy* (adquisición de capacidades necesarias en el mercado externo de trabajo) (Eisenhardt y Martin, 2001; Miles y Show, 1984), en una reciente investigación orientada a empresas tecnológicas, Andersson y colaboradores afirman que las organizaciones deben tomar una doble decisión a la hora de conseguir un equilibrio óptimo habilidades-experiencia entre sus trabajadores: en primer lugar, decidir si formar internamente a sus empleados actuales o adquirir esas habilidades a través de nuevas contrataciones (*make-buy decisión*);

y en segundo lugar, entre los trabajadores con experiencia, decidir cuáles se van a quedar (*retention decision*). Siguiendo este enfoque, las empresas tomarán la primera decisión atendiendo a su estructura de costes, y la segunda en función de la comparación entre las capacidades atesoradas por la organización y las necesarias, así como del diferencial de costes que supone obtener las nuevas capacidades necesarias, en función de su desarrollo o su contratación externa (Andersson, Brown, Campbell, Chiang y Park, 2005).

Teniendo en cuenta estas implicaciones, en las organizaciones “intensivas en conocimiento”, entre las que figuran las empresas de consultoría, se suele combinar el desarrollo interno de capital humano a partir de la selección de profesionales sin experiencia, con la adquisición de capital humano a través de prácticas de selección lateral de profesionales con experiencia procedentes de otras organizaciones. Aspectos como el coste diferencial de ambos procesos, la demora del desarrollo interno de capital humano, los problemas de desaprendizaje de conocimientos previamente adquiridos, el coste de oportunidad frente a competidores o el valor del compromiso interno con la organización, influyen en la combinación de prácticas de recursos humanos en este tipo de empresas (Kor y Leblebici, 2005).

CONCLUSIONES. HACIA UN NUEVO DISEÑO DE PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ORIENTADAS A GESTIONAR EL CAPITAL INTELECTUAL

La teoría de los recursos y capacidades (*resource-based theory*) afirma que la existencia de recursos y capacidades internas diferenciales supondrá una fortaleza que permitirá fundamentar la ventaja competitiva de la organización que los posea, lo que permitirá explicar unos mejores resultados frente a la competencia en un mismo entorno (Rumelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Ventura, 1996).

Para determinar si un aspecto determinado constituye una fuente de ventaja competitiva para la empresa, es necesario analizar, en primer lugar, si este aspecto puede ser considerado un recurso o capacidad diferencial de la empresa, y en segundo lugar, si la toma de decisiones en relación a ese aspecto puede fundamentar su ventaja competitiva (López y Sabater, 2000).

Siguiendo este enfoque, es necesario analizar si la gestión de las prácticas de reclutamiento y selección como creadoras de capital intelectual puede ser considerada una fuente de ventaja competitiva para la organización. Para ello, se analizará: (1) su consideración de recurso o capacidad y (2) las condiciones de equilibrio y racionalidad en la elección de políticas.

1. Consideración del capital intelectual como recurso diferencial.

De acuerdo al marco teórico utilizado, para que el capital intelectual de una organización pueda ser considerado un recurso relevante en la constitución de su ventaja competitiva, es necesario que cumpla una serie de requisitos:

- a) *Escasez* (Peteraf, 1993; Black y Boal, 1994): es necesario que exista una oferta limitada de recursos para que éstos se constituyan como elementos valiosos capaces de diferenciar a la organización que los posea. En este sentido, la combinación del *capital humano* (stock de conocimientos individuales de los empleados), *capital estructural* (almacén no humano de conocimiento, basado en soportes materiales y tecnológicos) y el *capital relacional* (conocimiento tácito de las relaciones de la empresa con sus agentes) que constituye el capital intelectual de una empresa es un atributo diferencial y único de la organización, y por lo tanto, escaso en el mercado global. Por otro lado, será necesario que el coste de apropiación de los recursos sea inferior al beneficio que proporcionen (Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989), condición que vendrá determinada por el coste de las prácticas de recursos humanos necesario

- para generar el capital intelectual diferencial. De esta forma, la adecuada gestión de las prácticas de reclutamiento y selección determinarán la consideración del capital intelectual como un recurso diferencial y valioso para la organización.
- b) *Heterogeneidad* (Penrose, 1959; Barney, 1991; Peteraf, 1993): la existencia de diferentes bases de conocimiento, producto de la heterogeneidad de los recursos de la organización, será el condicionante del carácter único de los servicios productivos de una empresa. En este sentido, la articulación de prácticas de reclutamiento y selección tendentes a seleccionar un capital humano valioso de partida, es decir, con el potencial de ajustarse a las necesidades actuales y previstas de la organización, debería ser capaz de facilitar la acumulación de conocimientos y habilidades a través de programas de desarrollo profesional, así como garantizar la retención de aquellos recursos más valiosos y gestionar un cierto equilibrio en el flujo de salida de dichos recursos. Todo ello permitirá mantener un nivel adecuado de heterogeneidad en el stock de capital intelectual de la organización.
 - c) *Imperfectamente imitable* (Barney, 1991, Barzel, 1997): se considera que los recursos valiosos y raros sólo pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible si las empresas que no los poseen no pueden obtenerlos. En este sentido, las prácticas que siguen un sistema *make* de recursos humanos (Miles y Show, 1984), se plantean como objetivo seleccionar un capital humano de partida para que, a través de prácticas de desarrollo de habilidades y retención del capital más valioso, sea posible crear una acumulación de conocimiento tácito y una serie de sistemas de aprendizaje organizacional que impidan la imitación o adquisición por parte de empresas competidoras, sin necesidad de recurrir a una gran inversión económica. Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, el capital humano desarrollado internamente en el seno de la organización puede ser más productivo que el capital humano adquirido externamente (Kor y Mahoney, 2005, 2004; Penrose, 1958). En este sentido, la interacción del capital humano seleccionado con otros recursos internos de la organización permitirá un desarrollo conjunto de nuevos conocimientos y habilidades difícilmente imitables por otras organizaciones (Kor y Leblebici, 2005).
 - d) *No sustituible* (Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991): este requisito plantea la inexistencia de recursos estratégicamente equivalentes que pudieran permitir a otras empresas la obtención de resultados similares utilizando recursos iguales o diferentes. En este sentido, la inversión en prácticas de reclutamiento y selección de los profesionales con mayores potencialidades, así como la coherencia de estas prácticas con la estrategia global de recursos humanos de la empresa permitirá crear una cultura organizacional capaz de diferenciar las relaciones internas de la empresa, así como las transacciones entre la organización y otros agentes como clientes y proveedores (Kor y Leblebici, 2005, Warren, 2000, 2003; Bontis, Chong y Richardson, 2000). El resultado de todo ello generará un valor único, con un potencial para influir en la reputación de la empresa y en los resultados económicos difícil de sustituir por otras organizaciones utilizando otro tipo de recursos.
 - e) *Sin transferencia directa* (Grant, 1991; Peteraf, 1993): esta condición plantea que el capital intelectual, considerado un recurso diferencial, no debe ser transferido directamente a los mercados a través de su identificación con contribuciones personales de los empleados, proporcionando a la empresa, de esta forma, la posibilidad de apropiarse de las rentas obtenidas por este recurso. El valor de las prácticas de recursos humanos para cumplir este requisito dependerá de su capacidad para seleccionar y retener el capital intelectual generado en el seno de su organización, así como de los mecanismos utilizados para crear conocimiento tácito difícil de transferir a otras empresas competidoras (Teece y col., 1997), que se convertirá en un conocimiento específico y ligado a la empresa (Hitt, Bierman, SHimizu y Kochhar, 2001)..

2. Consideración de las prácticas de reclutamiento y selección como capacidades diferenciales.

Desde esta perspectiva, las prácticas de recursos humanos se pueden considerar *rutinas organizativas* (Grant, 1996), es decir, modelos de actividades regulares y previsibles que están constituidos por una secuencia de acciones individuales coordinadas, y que sirven de fundamento de la capacidad de la organización para generar y acumular capital intelectual.

De esta forma, las *prácticas de reclutamiento y selección* determinarán la capacidad de una organización para atraer candidatos potencialmente cualificados, capaces de satisfacer adecuadamente las necesidades en materia de conocimientos, cualidades y actitudes requeridos en una empresa en un momento determinado, es decir, crear una *base de capital humano* capaz con competencias suficientes que permitan la acumulación posterior de capital intelectual, además de contribuir a la creación de un capital relacional clave en la construcción de la reputación organizativa (Godbout, 2000).

Desde el punto de vista de este análisis, la consideración de las prácticas de reclutamiento y selección como rutinas organizativas se plantea como una capacidad dinámica de la organización (Teece, Pisano y Shuen, 1991), dado que determinan la habilidad de la misma para aprender, adaptarse, cambiar y renovarse a lo largo del tiempo. En este sentido, como rutinas organizativas (Diedrickx y Cool, 1989), las estas prácticas constituirán una especie de “capital inmaterial” resultado del trabajo conjunto a largo plazo de los poseedores de recursos valiosos en la organización.

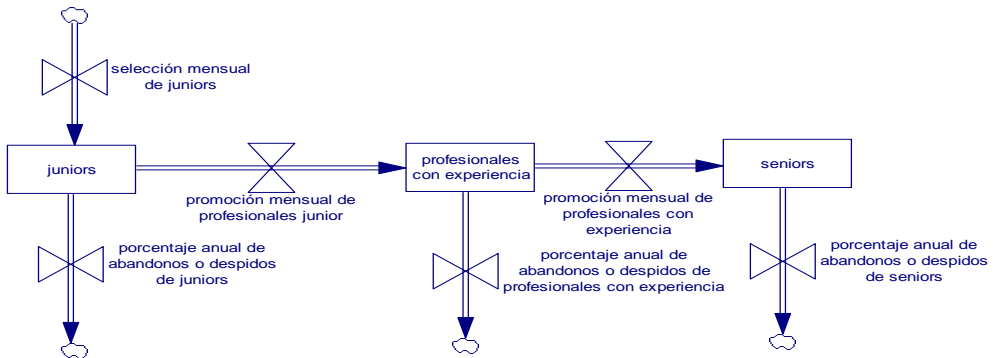
Consideración de las condiciones de equilibrio y racionalidad en la elección de políticas

La empresa necesita mantener una cierta racionalidad y equilibrio dinámico en sus decisiones sobre el uso y gestión de sus recursos y capacidades (Foss y Knudsen, 2003; Diedrickx y Cool, 1989; Amit y Schoemaker, 1993; Rumelt, 1984).

Desde una perspectiva dinámica, la empresa que ha diseñado sus prácticas de recursos humanos como fundamento de su capacidad organizativa deberá tomar decisiones sobre qué políticas debe implantar para mantener un determinado nivel de capital intelectual en el seno de su organización.

En este sentido, y tomando como ejemplo una organización profesionalizada el capital humano puede pasar por diferentes etapas a lo largo del tiempo, a medida que los profesionales son promocionados o transferidos (Warren, 2003).

Figura 8. Cadena de promoción de profesionales



Fuente: modificado de Warren (2003).

La selección de políticas determinará la capacidad real que poseen las prácticas de recursos humanos para mantener el nivel de capital intelectual previsto por la organización. Así, una política de reclutamiento y selección que no consiga atraer a un número suficiente de profesionales junior

impedirá que la organización acumule el capital intelectual necesario a través de prácticas de desarrollo de habilidades. Por otro lado, una política de desarrollo que facilite la adquisición de conocimientos a un ritmo superior al permitido en el proceso de promoción formal podría llevar a la organización a crear “cuellos de botella” que incrementen la frustración de profesionales experimentados, facilitando su salida de la organización.

Como reflexión final a este análisis, será necesario que, en el seno de las organizaciones, la toma de decisiones relativas al diseño de prácticas de reclutamiento y selección de profesionales tenga en cuenta el entorno dinámico en el que se insertan dichas actuaciones, teniendo en cuenta la relevancia de las mismas como condicionante del desarrollo y mantenimiento del capital intelectual, fundamento de su ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- Amit, R. y Shoemaker, P.J.H. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Barney, J.B. (1986). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?". *Academy of Management Review*, 11: 656-665.
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects". *Academy of Management Journal*, 39 (4): 779-801.
- Becker, Brian E.; Huselid, Mark A.; Pickus, Peter S. y Spratt, Michael F. (1997). "HR as a source of shareholder value: research and recommendations". *Human Resource Management*, 36 (1): 39-47.
- Black, J.A. y Boal, K.B. (1994). "Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 15: 131-148.
- Capelli, Peter (1999). *El nuevo pacto en el trabajo*. Ediciones Granica, S.A.
- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-835.
- Diedrickx, Y. y Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35: 1504-1511.
- Godbout, Alain J. (2000). "Managing core competencies: the impact of knowledge management on human resources practices in leading-edge organizations". *Knowledge and Process Management*, 7 (2): 76-86.
- Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B. y Cardy, Robert L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid.
- Grant, Robert M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*, primavera: 114-135.
- Grant, Robert M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue): 109-122.
- Hatch, Nile W. y Dyer, Jeffrey H. (2004). "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 25: 1.155-1.178.
- Hay Group (2000). *Factbook Recursos Humanos* (pp. 827-882) Aranzadi & Thompson.
- Hay Group (2004). "Retención del talento: ¿qué quieren los empleados". *II Congreso Nacional de Recursos Humanos (24-25 de junio)*. Asociación de ejecutivos de recursos humanos de Nicaragua.
- Hitt, Michael A.; Bierman, Leonard; Shimizu, Katsuhiko y Kochhar, Rahul (2001). "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective". *Academy of Management Journal*, 44 (1): 13-22.
- Marr, Bernard (2005). "Perspectives on Intellectual Capital". *Proceedings of the 6th European Conference on Knowledge Management, University of Limerick, Ireland, 8-9 September 2005* (pp. 1-6).
- Miles, R. E. y Show, C. C. (1984). "Designing strategic human resource systems". *Organizational Dynamics*, 31 (1): 36-52.
- Penrose, E.T. (1958). *The theory of the growth of the firm*. Wiley, New York.
- Peteraf, Margaret A. y Barney, Jay B. (2003). "Unraveling the resource-based tangle". *Managerial and decision economics*, 24:309-323.
- Pfeffer, J. (1994). "Competitive advantage through people". *California Management Review*, 36 (2): 9-28.

- Rumelt, R.P. (1984). "Towards a strategic theory of the firm", en R.B. Lamb (ed). *Competitive Strategic Management: 556-570*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Teece, David J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Warren, Kim (1999). "The dynamics of rivalry". *Business Strategy Review*, 10 (4): 41-54.
- Warren, Kim (2000). "The softer side of strategy dynamics". *Business Strategy Review*, 11 (1): 45-58.
- Warren, Kim y Kourdi, Jeremy (2003). *People power. Developing the talent to perform*. Vola Press.
- Warren, Kim. (2004) "Why has feedback systems thinking struggled to influence strategy and policy formulation?. Suggestive evidence, explanations and solutions". *Systems Research and Behavioral Science*, 21, 331-347.
- Wright, Patrick M. y McMahan, Gary C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, 18 (2): 295-320.
- Wright, P. M. y Gardner, T.M. (2003). "Theoretical and empirical challenges in studying: the HR practice – firm performance relationship". *The new workplace: people, technology and organizations (311-328)*. D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P Sparrow y A. Howard (eds). West Sussex, UK.