

# columna

## *La ventaja competitiva sostenible y el capital humano*

**Por Roberto Rothschild**

**Jefe del área académica de Dirección de CENTRUM Católica**

Por definición y etimología, «estrategia» es el arte de la guerra. Para las empresas de hoy, es jugar las batallas en los mercados y las grandes guerras en el globo. El jefe del ejército es el líder, mientras que el soldado es el capital humano cuya misión es convertir la ejecución de las estrategias en victorias. En los negocios, las guerras no paran, se suceden. Por tanto, al líder no se le permite el descanso. Líder que pierde energía, líder llamado a ser remplazado; Schumpeter (2005) esperará ver entonces, desde su balcón del tiempo, un nuevo episodio de destrucción creativa.

La historia del hombre es evolución continua. La innovación que alguna vez fue el caballo en la batalla medieval, el biplano en la Primera Guerra Mundial o el radar inglés en la segunda, carecen hoy de funcionalidad ante la bomba inteligente que un avión relativamente lento pero indetectable puede colocar con exactitud en el blanco deseado. Según ello, ¿en qué se

viene convirtiendo la responsabilidad central del líder?, ¿qué orden de batalla adoptar, sobre qué soportes actuar y qué formas de guerra instrumentar? Se requiere una arquitectura que dé soporte a un modelo de gestión de personas (a partir de quienes consigue el éxito). Las personas (capital humano), las configuraciones para la acción (capital estructural) y los vínculos establecidos con la comunidad vinculada (capital relacional) suelen hoy clasificarse como las dimensiones que aglomeran a los factores del capital intelectual de la firma u organización (Kaplan & Norton, 1996; Moon & Kym, 2006).

### **MARCO CONCEPTUAL**

#### **Definiciones.**

**Arquitectura.** En su tratado del siglo I a.C., DE ARCHITECTURA, Vitruvius afirmaba que la arquitectura descansa sobre tres pilares: la estética, la solidez y la utilidad. Este marco conceptual se toma como referente para juzgar los pilares de la arquitectura del modelo de gestión de personas (McDavid, 1999; Versteeg & Bouwman, 2006):

a) la estética, representada por los valores que animan el clima organizacional y condicionan las decisiones de negocios,

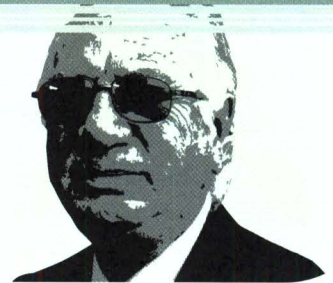
b) la solidez, representada por la coherencia y consistencia de las partes, y

c) la utilidad, representada por el logro de los objetivos.

**Liderazgo y jerarquía organizacional.** El modelo por presentar asume que el líder principal es predominantemente transformacional. Es de esperar que los líderes de menor jerarquía sean estrategas en su nivel de actuación. Véase en D'Alessio (2007) una pormenorizada referencia.

**Estrategia en los negocios.** Se distingue dos niveles en la estrategia de negocios: el de la unidad estratégica de negocio y el de la corporación. La unidad estratégica de negocio (UEN), entendida ésta como el aprovechamiento de un mercado específico con productos específicos, es decir, donde se ganan o pierden las batallas, se vale del posicionamiento para competir. La corporación reúne más de una UEN; genera valor hacia sus UEN a partir de desarrollar y sostener competencias distintivas (Barney, 1991; Penrose, 1960; Peteraf, 1993; Prahalad & Hamel, 1990).

**Ventaja competitiva sostenible (VCS).** Se tiene ventaja competitiva en tanto se opere con la capacidad de obtener ganancias económicas por encima de los competidores, en el largo plazo (Barney, 2001). Hay dos enfoques predominantes para determinar las fuentes de la ventaja competitiva: a) el de la escuela porteriana, de-





# columna

## *La ventaja competitiva sostenible y el capital humano*

finido por la configuración de las actividades (cadena de valor), el posicionamiento competitivo y la acción sobre las cinco fuerzas competitivas de un sector, generándose la heterogeneidad que da lugar a rentas monopólicas (Knudsen, 2003); y b) la escuela de la ventaja competitiva basada en capacidades (VBC) cuyo enfoque parte de los recursos distintivos (dominio exclusivo de tecnologías y habilidades organizativas diferenciales) no imitables de inmediato, para generar heterogeneidad, dando lugar a rentas ricardianas (Knudsen, 2003). Dentro de esta perspectiva general se encuentra el enfoque de estrategias genéricas para la diversificación de la corporación, basadas en sinergias, propuesto por H. Igor Ansoff (1973) (horizontal, vertical y concéntrica).

El sostenimiento de la ventaja competitiva también es tratado por ambas escuelas: a) la porteriana propone el diseño apropiado de la cadena de valor (UEN) y lograr tamaño en el mercado (economías de escala, curva de experiencia, alcance de la variedad ofertada), así como disponer de patentes, marcas y acceso a insumos; b) la de la VBC propone la explotación y el desarrollo de las competencias diferenciales de la corporación, lo que incluye la apropiada gestión estratégica del capital humano, del capital relacional y del capital

organizativo y tecnológico (capital intelectual).

**Schumpeter y la negación de la sostenibilidad de la ventaja competitiva.** La escuela austriaca, heredera de Joseph A. Schumpeter, afirma que no hay tal sostenimiento de la ventaja competitiva. Por el contrario, la ventaja competitiva es relativamente efímera (Knudsen, 2003) pues de hecho tratará de ser imitada por los competidores. Por tanto, sólo la capacidad de innovación generará competitividad (innovaciones en política, estrategia, procesos y productos). Esta forma de redefinir la heterogeneidad continuamente, genera rentas empresariales o schumpeterianas (Amit & Zott, 2001; Knudsen, 2003).

**Capital humano.** Se considera capital a cualquier recurso capaz de generar rentas a futuro. Hoy prefiere hablarse de capital físico, capital financiero o capital intelectual –el cual incluye al capital humano–, en tanto que les son atribuibles, total o parcialmente, las rentas generadas por la organización. El capital humano constituye el corazón del capital intelectual (Moon & Kim, 2006) y origina el capital estructural así como el relacional (Peña, 2002).

**Modelo.** Se entiende por «modelo» un modo de representación de un sistema complejo, cuya naturaleza y operatividad se trata

de configurar de modo simplificado, reduciendo sus partes a una menor complejidad con tal de que sea mejor comprendido (Abdullah et al., 2002).

### **Casos de negocio y causas de los resultados.**

Caso 1. En una planta conservera de Coishco se entrenó al personal femenino en técnicas de movimientos para el enlatado de la línea de cocido (tipo atún). El estándar de productividad no fue modificado, por lo que se esperaba que el sistema de pago por destajo sostuviera la motivación de las operarias y afincara en ellas la costumbre de trabajar a un ritmo ahora más productivo. La producción por operaria se incrementó en un 18%, y se mantuvo en el nuevo nivel en los dos meses que siguieron al entrenamiento. ¿Duda usted de que la mejora se debe a la acción positiva de las operarias, resultante de una iniciativa de la empresa?

Caso 2. Una empresa de bebidas gaseosas carecía de un sistema básico suficiente de *human resource management* (HRM). Los desequilibrios notorios entre las remuneraciones pagadas a los administrativos de los tiempos fundacionales –con menor preparación profesional– y el nuevo personal contratado para atender las necesidades del rápido crecimiento del negocio, producen desazón en los primeros.



# columna

La empresa es un éxito de mercado y financiero –se da el lujo de autofinanciar su expansión nacional e internacional– y se apropia de al menos un 8% del mercado mexicano de gaseosas, y luego se afianza en Asia. ¿Son las mejores prácticas de HRM imprescindibles para el éxito, al menos en algún tipo de organización o línea de negocio?

Caso 3. La calidad de producto y costos muy competitivos a nivel internacional caracterizan a una acerera nacional al sur del Perú, gracias a que todo el personal viene actuando hace más de 15 años según prácticas de mejora continua. Entretanto, no ha tenido un gerente de personal, pero en su Semana de la Calidad se comprueba, año a año, el valioso y orgulloso aporte de operarios e ingenieros a mejoras que significan aplicaciones de tecnología avanzada, reducción de costos, reducción de los tiempos de los ciclos de trabajo/servicio e incrementos de calidad sustantivos. Sus utilidades son envidiables. ¿Duda usted de que, más allá de las mejores prácticas de gestión de personas (HRM), éstas, las personas, pueden motivarse a sí mismas (autorrealización) y ser motivadas mediante compensaciones morales (reconocimiento), de manera que orientan sus esfuerzos aportando factores que definen resultados financieros?

Caso 4. Una empresa familiar nace el año 1942 en un distrito que

recibe la expansión de las clases medias y adineradas de Lima. El fundador de la bodega-bazar va sembrando el conjunto de valores que gobernará a la empresa en los próximos 38 años. La familia crece numerosa, los hijos se educan y aprenden el negocio. Hacia 1980 deciden ir a lo grande (cadena de autoservicios) conservando el espíritu del negocio pequeño: trato personalizado al cliente y facilitarle el proceso de compra desde que sale de su casa hasta que llega al negocio para, finalmente, lograr que sea para éste una experiencia placentera. En menos de treinta años, contados desde el inicio de su expansión, facturan por encima de 1,000 millones de dólares en Lima. El personal no está mejor pagado que el promedio comparable, pero se le llama «colaborador», no «empleado», y muestra un interés auténtico por servir bien al cliente: cuida su vestimenta, es ágil y se le ve entrenado. Es sólo reciente la organización de un área moderna de gestión de recursos humanos, probablemente para poder negociar mejor con la corporación que la ha absorbido últimamente. ¿Duda usted de que una cultura sólida, establecida por el líder fundador y continuada por sus sucesores no sea el origen principal del éxito de esta empresa familiar, más allá de las mejores prácticas de gestión de personal (HRM)?

Caso 5. El asesor financiero

toma a pie el *ferry* en Port Imperial, estación sobre el río Hudson que mira a Manhattan. En menos de veinte minutos se baja en el Pier 11, al pie de Wall Street; ingresa a su oficina de Goldman Sachs. Horario flexible, paga con jugosa participación de utilidades en el cierre del año, plan de carrera, formación continua y plena confianza de sus superiores. ¿Duda usted de que si encontrara que el contexto de mejores prácticas de gestión de personal (HRM) en Goldman Sachs le está resultando menos atractivo, este asesor no pensaría en irse a otra empresa?

## REVISIÓN DE LA LITERATURA.

Merece particular atención el examen presentado por Wright et al. (2005) sobre el orden causal que asume un conjunto de 66 artículos, publicados en revistas arbitradas entre los años 1994 y 2003, sobre las relaciones entre las prácticas de recursos humanos (*HR practices*) y el desempeño de las firmas. Se encuentra que sólo diez de ellos son estudios de tipo predictivo y, de estos, sólo uno aplica una prueba de causalidad reversa (*reverse causality*) para verificar que ésta no se dé. Los 56 restantes son mayormente post-predictivos, con lo cual sus conclusiones son de dudosa o ninguna consistencia demostrativa.

Wright et al. (2005) llegan a



# columna

## *La ventaja competitiva sostenible y el capital humano*

demostrar que hay disponible un cuerpo de investigación suficiente para que se pueda afirmar que existen relaciones positivas entre las prácticas de recursos humanos y los resultados, pero que ha de tenerse en cuenta que los resultados de las organizaciones dependen de muy numerosas variables endógenas y exógenas. Esto exige un extraordinario cuidado en el diseño metodológico de las investigaciones sobre el tema. Combs et al. (2006) continúan y complementan la línea de investigación de Wright et al. (2005), esta vez analizando 92 estudios, y llegan a similares conclusiones.

Se seleccionó un conjunto de artículos arbitrados para identificar los distintos enfoques a partir

de los cuales se trata el impacto del personal sobre los resultados y comprobar cómo responden a las interrogantes planteadas. El conjunto de artículos no es necesariamente resultado de una búsqueda exhaustiva pero sí razonable, para disponerse de criterios suficientes para el ordenamiento del tema. Los artículos más recientes que se incluye (2003 a 2007) reflejan con alta probabilidad la maduración del tratamiento del tema.

El punto de partida son Wright et al. (2005), quienes ofrecen un meta-análisis valioso y actualizado. Barney (1986) es la referencia sustantiva más antigua. Huselid (1995), Kaplan y Norton (1996), Becker y Gerhardt (1996), Lepak

y Snell (1999), Bontis et al. (2000), Guest et al. (2003), Parker et al. (2003), Fulmer et al. (2003) –que analizan la perspectiva del «Great Place to Work»– y Luthans y Avolio et al. (2007), constituyen la columna vertebral de los criterios recogidos.

Véase en la Tabla 1 los enfoques usuales para medir el impacto del personal y de las prácticas de recursos humanos.

En la Tabla 2 se aprecia que las fuentes de la influencia sobre el personal que se asume, inducen los comportamientos deseados que impactan en los resultados.

En la Tabla 3 se identifica las variadas categorías a partir de las cuales se clasifica el capital huma-

**Tabla 1**

Clasificación de tipos de impacto (resultados) por medir, según autores seleccionados

<b>Resultados intermedios</b> (Satisfacción y rotación. Productividad, calidad e innovación)	<b>Resultados finales</b> (Utilidades, valor de mercado, % mercado, liderazgo sectorial)
Wright et al. (2005), Huselid (1995), Kaplan y Norton (1996), Becker y Gerhardt (1996), Pfeffer (2005), Fulmer et al.* (2003), Kasturi et al. (2006)	
Parker et al. (2003) Luthans y Avolio et al. (2007) Amabile y Kramer (2007) Guest et al. (2003) Brooks y Nafukho (2006) Andreou et al. (2007) Moon y Kym (2006)	Barney (1986) Lepak y Snell (1999) Bontis et al. (2000) Peña (2002) Panayotopoulou y Papalexandris (2004) Sáenz (2005)

\*Análisis referido a GREAT PLACE TO WORK (100 BEST COMPANIES TO WORK FOR).



**Tabla 2**

Clasificación de factores causantes utilizados por autores seleccionados

Funciones de recursos humanos	Cultura y clima organizacional	Competencias del capital humano
Huselid (1995), Pfeffer (2005), Becker y Gerhardt (1996), Brooks y Nafukho (2006)		
Wright et al. (2005) [meta-análisis] Panayotopoulou y Papalexandris (2004)		Kaplan y Norton (1996) Lepak y Snell (1999) Moon y Kym (2006) Sáenz (2005) Andreou et al. (2007)
Guest et al. (2003)	Barney (1986) Luthans y Avolio et al. (2007) Parker et al. (2003) [meta-análisis] Amabile y Kramer (2007) Luthans et al. (2006) Fulmer et al. (2003) Kasturi et al. (2006)	
Bontis et al. (2000), Peña (2002)		

no. Esto se hace bajo el entendido de que podrían darse diferencias respecto de los desencadenantes de los comportamientos que producen impactos en los resultados. De igual manera, se entendería que las investigaciones buscan comprobar si hay diferencias entre los distintos tipos de negocio. Una investigación en particular, la de Lepak y Snell (1999), tiene una propuesta bien desarrollada, aplicable a ambos criterios (tipologías de personal y tipologías de empresas).

### Medición del impacto del recurso humano.

Seguidamente se detalla los factores de medición pertinentes (ver Tabla 1):

#### 1. Resultados intermedios.

1.1 Modalidad «Satisfacción del empleado». Se supone que el nivel de satisfacción del trabajador se refleja en el índice de rotación de personal.

1.2 Modalidad «Acción de individuos o equipos». Influye en tres resultados fundamentales:

1.2.1 Productividad (incluyéndose tiempo de los ciclos de los procesos y reducción de costos, por ejemplo).

1.2.2 Calidad (del producto, de la prestación o servicio, de la normalización de procesos en sí).

1.2.3 Innovación (de producto, de proceso y, en general, de la forma de crear valor).

#### 2. Resultados finales.

2.1 Medidas financieras. Impacto en utilidades, y en el valor de mercado de la firma (*ratio market to book*).

2.2 Liderato. *Share* de mercado; se conjuga con la reputación empresarial.

### Factores causantes. (Ver tabla 2)

1. Funciones de recursos huma-

nos (*HR functions*).

1.1 Selección. Condiciona la calidad del comportamiento, la eficacia y el desarrollo.

1.2 Formación. Capacidad para progresar e influir en la productividad, la calidad y la innovación.

1.3 Remuneración. Condiciona el nivel de satisfacción.

1.4 Evaluación. Verifica el potencial de carrera y facilita la retroalimentación.

1.5 Diseño del trabajo. Influye en el nivel de satisfacción y el rendimiento.

#### 2. Cultura y clima organizacional.

2.1 Cultura. Estructura de valores que condiciona el comportamiento individual y las decisiones empresariales. Se considera que los modelos mentales (Pfeffer, 2005) son parte esencial de ésta.



# columna

## La ventaja competitiva sostenible y el capital humano

2.2 Clima. Los impulsores del clima son (Goleman, 2000; Luthans y Avolio et al, 2007):

2.2.1 Flexibilidad. Grado de libertad para modificar el trabajo; autonomía.

2.2.2 Equidad. Percepción de justicia respecto a las decisiones superiores.

2.2.3 Ejemplo. Se observa comportamientos apropiados en los superiores.

2.2.4 Reto y responsabilidad. Se propone al personal metas difíciles y se les muestra con-

fianza en el éxito.

2.2.5 Compromiso. Vínculo de seguridad a largo plazo.

3. Competencias del capital humano. Se toma al capital humano como determinante en la formación del capital intelectual a través de:

3.1 Potencial de motivación

3.2 Perfil de la personalidad

3.3 Conocimientos

3.4 Experiencia

3.5 Capacidad para aprender

3.6 Capacidad para innovar

3.7 Capacidad para establecer redes de contacto

3.8 Calidad de juicio o criterio para decidir.

3.9 Calidad ética

**Categorías de personal y tipos de organizaciones.** Se recoge la propuesta de Lepak y Snell (1999). Para definir las políticas, estrategias y mejores prácticas de gestión del capital humano, se requiere entender el grado de influencia que corresponde a las personas en el contexto de la empresa, según sea la

**Tabla 3**

Clasificadores de categorías contingentes de personal (capital humano)

Autor(es)	Criterios
Lepak y Snell (1999), Becker y Gerhardt (1996)	<p><b>Especificidad y dependencia</b> Especificidad del capital humano en relación con la organización, frente al valor contingente del capital humano para contribuir a la ventaja competitiva</p>
Peña (2002), Kasturi et al. (2006)	<p><b>Empresario gestor y empleado</b></p>
Parker et al. (2003), Guest et al. (2003), Luthans y Avolio et al. (2007), Luthans et al. (2006), Bontis et al. (2000), Fulmer et al. (2003), Panayotopoulou y Papalexandris (2004), Sáenz (2005)	<p><b>Biográfico, ocupacional, sectorial</b> Edad del personal, tipo de organización (privada, pública, de lucro, ONG), tamaño de la organización (número de trabajadores), etcétera</p>
Wright et al. (2005), Barney (1986), Pfeffer (2005), Huselid (1995), Amabile y Kramer (2007), Moon y Kym (2006), Brooks y Nafukho (2006)	<p><b>Sin referencia específica</b></p>



# columna

Figura 1  
Arquitectura de los recursos humanos

Especificidad del capital humano	Alta	<b>ALIADOS</b> <b>Modo de empleo:</b> Alianza cooperante <b>Configuración de RH:</b> Fomentar colaboración	<b>EMPLEADOS CORE</b> <b>Modo de empleo:</b> Desarrollo interno <b>Configuración de RH:</b> Buscar compromiso
	Baja/a	<b>CONTRATADOS</b> <b>Modo de empleo:</b> Contratos básicos <b>Configuración de RH:</b> Cumplimiento	<b>EMPLEO TRADICIONAL</b> <b>Modo de empleo:</b> Negociación <b>Configuración de RH:</b> Productividad
		Bajo/a	Alto

Valor de capital humano

Tomado de Lepak y Snell (1999, p. 37), traducido y modificado

Figura 2  
Prácticas de recursos humanos

Especificidad del capital humano	Alta	<b>ALIADOS</b> -Equipos polifuncionales -Trabajo de diseñado en función de habilidades -Recompensas de grupo -Prácticas de <i>team-building</i> -Fomento de camaradería	<b>EMPLEADOS CORE</b> -Puestos flexibles - <i>Empowerment</i> -Múltiples incentivos -Pago por conocimiento -Selección por potencial de aprendizaje
	Baja/a	<b>CONTRATADOS</b> -Puestos estandarizados -Incentivos ligados al trabajo específico -Tercerización -Retroalimentación -Contratar a quien sabe	<b>EMPLEO TRADICIONAL</b> -Incentivos por resultado -Puestos estandarizados -Incentivos individuales -Entrenamiento -Fuentes de reclutamiento diversas, selectivas
		Bajo/a	Alto

Valor de capital humano

Tomado con modificaciones de Morris, Lepak y Snell (2005, p. 9)

naturaleza del negocio. Para Lepak y Snell (1999), dos dimensiones arman la arquitectura de la gestión de recursos humanos: a) el grado de especificidad requerido por las tareas por desempeñar (exclusividad) y b) la valía de la intervención del capital humano en el proceso de creación del valor en la organización. A partir de ambas dimensiones, se caracteriza al personal como esencial (*core*), aliado, tradicional y de contrata (Kang, Morris, & Lepak, 2007). Véase las Figuras 1 y 2.

Empresas como IBM pueden quedar representadas por el cuadrante de empleados esenciales (*core*), si bien algunas de sus áreas—con vocación a ser tercerizadas—dependen del empleo tradicional. En las empresas de construcción, se observará que terminada una obra específica cesa el contrato de los operarios y de algunos profesionales, todos ellos colaboradores por contrato. Sin embargo, el ingeniero líder de la obra y algunos ingenieros expertos reciben el trato de aliados. Véase la Figura 2.

Al personal esencial se lo desarrolla internamente, y es habitual que ingrese a la organización recién egresado de la universidad o escuela técnica. Es esencial crear en él un hondo sentido de compromiso con la organización. Prácticas como puestos flexibles, *empowerment*, incentivos múltiples, pago por conocimientos y selección por potencial de aprendizaje, son las vías para tal política. Con el personal aliado se establece alianzas cooperantes en que el mutuo intercambio genera valor para las partes. Conceptos como equipos polifuncionales, trabajo diseñado en función de habilidades, recompensas en grupo, prácticas de *team-building* y cultura de fomento de la camaradería, constituyen el mejor modo de plasmar la política indicada. Al empleado de contrata (podría ser de un servicio externo) se le ofrece incentivos ligados a trabajos específicos, se le retroalimenta para sostener su motivación y se le contrata sólo por lo que sabe (Lepak & Snell, 1999; Lepak,

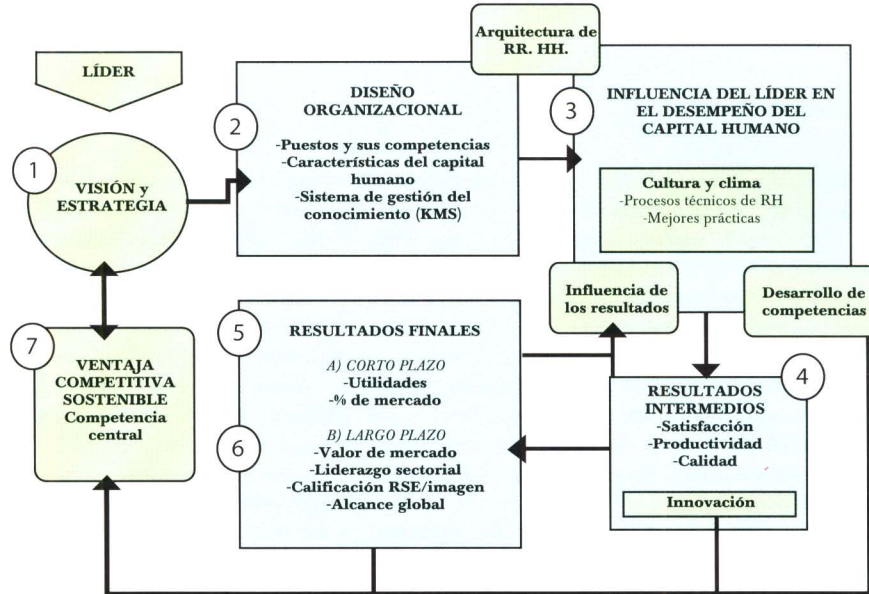
Takeuchi, & Snell, 2003; Morris, Snell, & Lepak, 2005).

**Comentarios y recomendaciones.** En su propósito de guiar hacia el éxito a la organización, el líder «diseñará la estructura de la organización» favoreciendo la implantación de las estrategias. A nivel de UEN, conocida la naturaleza del negocio y el posicionamiento competitivo escogido, el líder verificará dentro de qué cuadrantes del «modelo de arquitectura de recursos humanos» (Figuras 1 y 2) se encuentra el negocio y se distribuyen los roles de quienes integran el capital humano. Sobre tal base se diseña/rediseña «la estructura de la organización», incluido el sistema de gestión del conocimiento y, luego, se define/redefine la cultura y los impulsores del clima. A partir de esto, quedan establecidas las mejores prácticas de gestión y desarrollo de personal, y la solución específica de procesos técnicos de recursos humanos que viabilicen la cultura, el clima y el desarrollo planificado de las competencias del capital humano.



# columna

Figura 3  
Modelo de liderazgo estratégico del capital humano (LECH)



El líder tomará en cuenta que: a) el éxito financiero influye en la percepción que el personal tiene de la firma, lo cual favorece el clima y así el desempeño futuro; y b) el éxito financiero lleva a establecer en la firma las llamadas «mejores prácticas de gestión y desarrollo de personal». Respecto a las llamadas «mejores prácticas orientadas a la satisfacción del trabajador», parece entonces que en términos generales deben ser consideradas más como un imperativo ético (Luthans et al., 2006), en el contexto de los valores de una sociedad democrática, que como una norma cuya aplicación probadamente influye en los resultados.

## EL MODELO DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO DEL CAPITAL HUMANO (LECH)

Vistos los comentarios y recomendaciones inmediatamente anteriores, se dispone de los criterios suficientes para estructurar el modelo de influencia. El rol del líder es crear valor y sostener la capacidad de crearlo en el futuro, sea cual fuere el tipo de organización que dirige. El modelo de Liderazgo Estratégico del Capital Humano sigue el proceso siguiente (ver la figura 3):

1. Visión y estrategia. El líder propone su visión y determina la estrategia.

2. Diseño organizacional. Se define o redefine la estructura, la coordinación y el control. Incluye pues-

tos y sus competencias, en apoyo de la competencia central (*core competence*) y del sistema de gestión del conocimiento, o *knowledge management system* (KMS).

3. Influencia del líder en el desempeño del capital humano. Se fija políticas de personal acordes con la intención estratégica, definiendo los elementos de la cultura, así como los impulsores del clima. Para darles soporte, define:

3.1 Las mejores prácticas de administración y desarrollo de recursos humanos

3.2 Los procesos técnicos de recursos humanos

4. Resultados intermedios. Medición de resultados intermedios (productividad, innovación, calidad, satisfacción).

5. Resultados finales de corto plazo. Medición de los resultados financieros y de posicionamiento (porción del mercado).

6. Resultados finales de largo plazo. Medición de valor de mercado, liderazgo sectorial, calificación como entidad socialmente responsable, imagen, grado de expansión global, por ejemplo.

7. Sostenimiento de la ventaja competitiva. Diagnóstico aplicado a los impulsores de la competitividad de cara a la productividad (corto plazo) y a la capacidad de innovar y seguir aprendiendo.

Regreso a visión y estrategia. ◀



## Referencias

- Abdullah, M.S., Benest, I., Evans, A., & Kimble, C. (2002). *Knowledge Modelling techniques for developing knowledge management systems*. 3<sup>rd</sup> European Conference on Knowledge Management, Dublin, Ireland. September 2002, 15-25.
- Amabile, T.M., & Kramer, S.J. (2007). Inner Work Life. Understanding the Subtext of Business Performance. *Harvard Business Review*, 5, 72-83.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 6/7, 493-520.
- Andreou, A.N., Green, A., & Stankosky, M. (2007). A framework of intangible valuation areas and antecedents. *Journal of Intellectual Capital*, 8, 1, 52-75.
- Ansoff, H.I. (1973). *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy For Growth and Expansion*. Great Britain: Penguin Books.
- Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11, 3, 656-665.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26, 1, 41-57.
- Barney, J.B., & Zajac, E.J. (1994). Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizational-based Theory of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 5-9.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Spring, 17, 1, 112-121.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 4, 779-801.
- Bontis, N., Chong Keow, W.C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1, 1, 85-100.
- Brooks, K., & Nafukho, F.M. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence. Any link to productivity?. *Journal of European Industrial Training*, 30, 2, 117-128.
- Cakar, F., Bititci, U.S., & MacBryde, J. (2003). A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*, 9, 2, 190-207.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- D'Alessio, F.A. (2007). Liderazgo: ¿Mito o Realidad? *Strategia, Revista de CENTRUM Católica*, 6, 30-38.
- D'Aveni, R.A. (1999). Strategic Supremacy through Disruption and Dominance. *Sloan Management Review*, 40, 3, 127-135.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- Eden, C., & Ackermann, F. (2000). Mapping distinctive competencies: a systemic approach. *Journal of the Operational Research Society*, 51, 12-20.
- Fulmer, I.S., Gerhart, B., & Scott, K.S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a «Great place to work» and firm performance. *Personnel Psychology*, 56, 4, 965-993.
- Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, september-october, 53-58.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, march-april, 79-90.
- Guest, D.E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 2, 291-313.
- Guthrie, J.P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 1, 180-190.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 3, 635-672.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Shuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 1, 171-188.
- Kang, S.C., Morris, S.S., & Snell, S.A. (2007). Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture. *The Academy of Management Review*, 32, 1, 236-256.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA. Harvard Business School Press, .
- Karami, A., Analoui, F., & Cusworth, J. (2004). Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry. *Management Research News*, 27, 6, 50-68.
- Kasturi, P., Orlov, A.G., & Roufagalas, J. (2006). HRM systems architecture and firm performance: evidence from SMEs in a



# columna

## *La ventaja competitiva sostenible y el capital humano*

- developing country. *International Journal of Commerce & Management*, 16, (3/4), 178-196.
- Knudsen, D. (2003). Aligning corporate strategy, procurement strategy and e-procurement tools. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33, 8, 720-734.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 1, 31-48.
- Lepak, D.P., Takeuchi, R., & Snell, S.A. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29, 681-704.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Vogelgesang, G.R., & Lester, P.B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5, 1, 25-44.
- Masood, S.A., Dani, S.S., Burns, N.D., & Backhouse, C.J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*, 220, B6, 941-949.
- McDavid, D.W. (1999). A standard for business architecture description. *IBM Systems Journal*, 38, 1, 12-31.
- Mintzberg, H., Quinn, J.M., Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. conceptos, contextos y casos*. Edición Breve. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A..
- Moon, Y.J., & Kym, H.G. (2006). A Model for the value of intellectual capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23, 3, 253-269.
- Morris, S., Snell, S.A., & Lepak, D. (2005). *An architectural approach to managing knowledge stocks and flows: implications for reinventing the HR function. Working paper*. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Cornell University. CAHRS WP05-15, 38 pp.
- Panayotopoulou, L., & Papalexandris, N. (2004). Examining the link between human resource management orientation and firm performance. *Personnel Review*, 33, 5/6, 499-520.
- Parker, C.P., Baltas, B.B., Young, S.A., Huff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A., & Roberts, J.E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Penrose, E.T. (1960). The growth of the firm. A case study: The Hercules Powder Company. *Business History Review (pre-1986)*, 34, 001-23.
- Peña, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3, 2, 180-198.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 3, 179-191.
- Pfeffer, J. (2005). Changing mental models: HR's most important task. *Human Resource Management*, 44, 2, 123-128.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, november-december, 61-78.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, may-june, 79-91.
- Sáenz, J. (2005). Human capital indicators, business performance and market-to-book ratio. *Journal of Intellectual Capital*, 6, 3, 374-384
- Schumpeter, J.A. (2005). Development. *Journal of Economic Literature*, 43, 1, 108-120
- Tanriverdi, H., & Venkatraman, N. (2005). Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. *Strategic Management Journal*, 26, 97-119.
- Toynbee, A. (1970). *Estudio de la Historia (3 vol.)*. Edición abreviada. Madrid. Alianza Editorial.
- Versteeg, G., & Bouwman, H. (2006). Business architecture: A new paradigm to relate business strategy to ICT. *Inf Syst Front* 8, 91-102.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, 16, 171-174.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., & Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. Jr., & Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 4, 836-866.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 7, 15-32.