

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

En el panorama empresarial actual convergen puntos tan importantes como la estrategia, el *know-how* y el *know-why*, impulsores indiscutibles de las organizaciones modernas. Mucho se ha discutido sobre estrategia y la experiencia muestra que la misma, debería contemplar los componentes internos y externos de la empresa.

No obstante, en los últimos años, las teorías estratégicas se han dirigido a los factores de mercado que, se ha considerado, determinan el destino de una empresa. La teoría de Michael Porter (1990) ha sido la más aceptada en las últimas décadas. Esta teoría define a la creación de valor empresarial a partir de la posición de la organización con respecto a su entorno y establece cuatro estrategias administrativas básicas a aplicarse de acuerdo a la situación. Tales estrategias son diferenciación, costos, enfoque de diferenciación y enfoque de costos. Además, los esfuerzos gerenciales se centran en las unidades estratégicas o productos de la empresa.

La parte interna de la estrategia parecía haberse olvidado. Sin embargo, años antes ya Edith Penrose (1959, citado en Nordhaug y Gronhaug, 1994) había concebido a la empresa como un conjunto de recursos que podían potencializar y aumentar el valor de la firma. Esta teoría centra sus esfuerzos en colocar a los recursos como parte central de las prácticas organizacionales. Lamentablemente, esta forma de pensamiento no recibió la aceptación esperada si no hasta varios años después.

Es en este contexto, que notables investigadores como Rubin (1973), Wernelfelt (1984), Barney (1986), Schuler (1987), entre otros, hicieron importantes contribuciones a la teoría de recursos y capacidades. Ofrecían prácticas administrativas que posicionaran a la compañía por encima de las demás, brindándoles una ventaja competitiva sustentable.

En un ambiente altamente competitivo, los hombres de negocios consideraron más viable la propuesta de Porter (1990), por ofrecer resultados tangibles y cuantificables. Como es posible inferir, el principal problema de la teoría de recursos es que no puede ofrecer dichos resultados, por lo menos de manera predecible y generalizada.

Es en este orden de ideas, con el artículo concluyente de Hamel y Prahalad (1990), que finalmente el mundo empresarial comprendió la utilidad de la teoría de recursos y sus implicaciones en la posición competitiva de la empresa. Lo anterior, debido a que se establece la relación entre la ventaja competitiva, la estrategia empresarial y los recursos de las firmas con ejemplos reales y objetivos de su aplicación. A partir de ese momento, se concibe a los recursos y específicamente a las competencias, como el medio conductor para materializar la estrategia de la organización; involucrando necesariamente a las prácticas de administración de conocimiento para obtener el mejor resultado posible.

## **2.1 Teoría basada en recursos y capacidades**

La teoría basada en recursos es la manifestación de destacados estudiosos conscientes de la importancia de la estructura interna de la empresa para la formulación y desarrollo de la estrategia de la firma.

La visión de las firmas basada en los recursos surgió como una forma de analizar a los mismos como fuente de ventaja competitiva para las empresas. Esta corriente estudia la relación entre los recursos, la acumulación de los mismos, la ventaja competitiva, las utilidades y otros factores que ubican a los recursos como generadores de utilidades y por lo tanto como elementos centrales de la estrategia empresarial.

Al diferenciar a una empresa, los recursos, pueden llegar a convertirse en fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, no sólo se necesita poseer los recursos sino saber administrarlos. “Las firmas pueden llegar a generar rentas no porque posean mejores recursos, sino porque sus competencias distintivas les permiten hacer un mejor uso de sus recursos” (Penrose, 1959, citado en Nordhaug y Gronhaug, 1994).

La teoría basada en recursos no sólo se enfoca en poseer los mejores recursos, sino que los vincula con la correcta administración de los mismos, la estructura y la cultura organizacionales, como elementos clave en la generación de ventaja competitiva.

La principal cualidad de la teoría de recursos es que está fundamentada en factores más sólidos, controlables y estables, mientras que, por otro lado, el mercado está en constante cambio y evolución. Además, resulta más interesante conocer las potencialidades de la

empresa para tener un conocimiento objetivo de los recursos con que cuenta para saber qué se puede hacer y compararlo con lo que se necesita hacer, o con las necesidades que se deben satisfacer.

Un recurso es cualquier entrada en el sistema productivo que puede generar una salida o producto. Los recursos se pueden clasificar en financieros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionales y la reputación (Grant, 1991). Los recursos pueden ser tangibles e intangibles, y cualquier empresa cuenta con los dos tipos de recursos. Es por esto que la dificultad de utilizarlos como base para la estrategia reside en la su medición. Los recursos tangibles son fácilmente identificables y medibles, los intangibles - por su propia naturaleza-, no lo son.

Es importante considerar que no todos los recursos son imprescindibles, motivo por el cual no todos constituyen una fuente generadora de ventaja competitiva. Gracias a la existencia de economías abiertas, los activos físicos o tangibles están a disposición de quien pueda pagar por ellos, facilitando así su acceso a casi cualquier empresa o corporación. No sucede así con los activos intangibles, ya que no son fácilmente mesurables ni transferibles. Es precisamente porque no son fáciles de medir ni identificar que son tan valiosos y son vistos como una fuente sostenible de ventaja competitiva.

Tal como lo menciona Grant (1991), la capacidad de una firma de generar utilidades se basa principalmente en el atractivo de la industria y en las ventajas competitivas que la empresa tiene sobre su competencia. Tomando en cuenta que los recursos son los principales generadores de ventaja competitiva (Hamel y Prahalad, 1990), y ésta a su vez, representa una de las principales generadoras de utilidades por lo cual los recursos son una fuente de ganancias para la empresa.

Es en este contexto que Grant (1991) propone a los recursos como el principio indiscutible para la generación de una estrategia empresarial sostenible, tal como se ha mencionado anteriormente. Para explicar esto, establece un marco de referencia para el estudio de los recursos como fuente de ventaja competitiva en cualquier industria. En este modelo, hace una distinción entre recurso, capacidad, ventaja competitiva y estrategia haciendo una relación entre todos los aspectos.

Una capacidad debe ser claramente diferenciada de un recurso y una capacidad es el resultado de combinar un grupo de recursos, es decir, la actividad que se produce al usar un grupo de recursos. (Grant, 1991)

No obstante, la relación entre las capacidades y los recursos no es estática, es decir, está determinada por el tipo de capacidad y recurso específico que se tome para hacer el análisis. Todas las compañías tienen determinadas capacidades que sus recursos pueden desarrollar, sin perder de vista el principal objetivo de la administración que es la generación de utilidades. De esta forma, las capacidades pueden administrarse como recursos de la firma, aunque por definición no lo sean.

Lo que es un hecho es que cada empresa debe crear una situación competitiva en la cual sus recursos se diferencien de los demás para constituirse en una verdadera ventaja. En este contexto, diversos autores se han cuestionado, al igual que Wernelfelt (1984), ¿bajo qué circunstancias un recurso o capacidad dará altas utilidades sobre periodos de tiempo prolongados? Esto es, qué características deben poseer para generar ventaja competitiva sostenible. Para responder a esta interrogante, han surgido diversas teorías que aunque diferentes, coinciden en hacer únicos a los recursos y capacidades centrales de la empresa.

Lo que se observa como imprescindible en los recursos y capacidades de la firma, es que su naturaleza no sea fácil de identificar y por lo tanto no sea sencillo entenderlos, menos aún replicarlos, de esta forma serán durables en la compañía que los posee constituyéndose como la base de la ventaja competitiva y bastión de su estrategia. Todo recurso debería traducirse en beneficios económicos, ello depende de su correcto manejo, uso, control e integración en las actividades de la firma.

Evidentemente, la gerencia debe establecer una estrategia que haga uso correcto de los recursos y capacidades más importantes de la empresa, esto con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible. Resulta también indispensable, establecer una base de competencias necesarias para el desarrollo empresarial y fomentar el desarrollo de las actuales para mantener dicha ventaja competitiva.

## **2.2 Capital Intelectual**

El capital intelectual es un complejo campo de estudio que no se había tomado en cuenta hasta hace algunos años. Muchas definiciones se han aplicado al concepto de capital intelectual, consolidándolo como la diferencia entre el valor de mercado de una firma y el capital financiero de la misma.

De esta manera, el capital intelectual está compuesto de diversos factores que agregan valor a la firma pero que no forman parte de su capital financiero. Esto es, dentro del capital intelectual se encuentran todos aquellos recursos y características intangibles o difíciles de medir que la compañía posee.

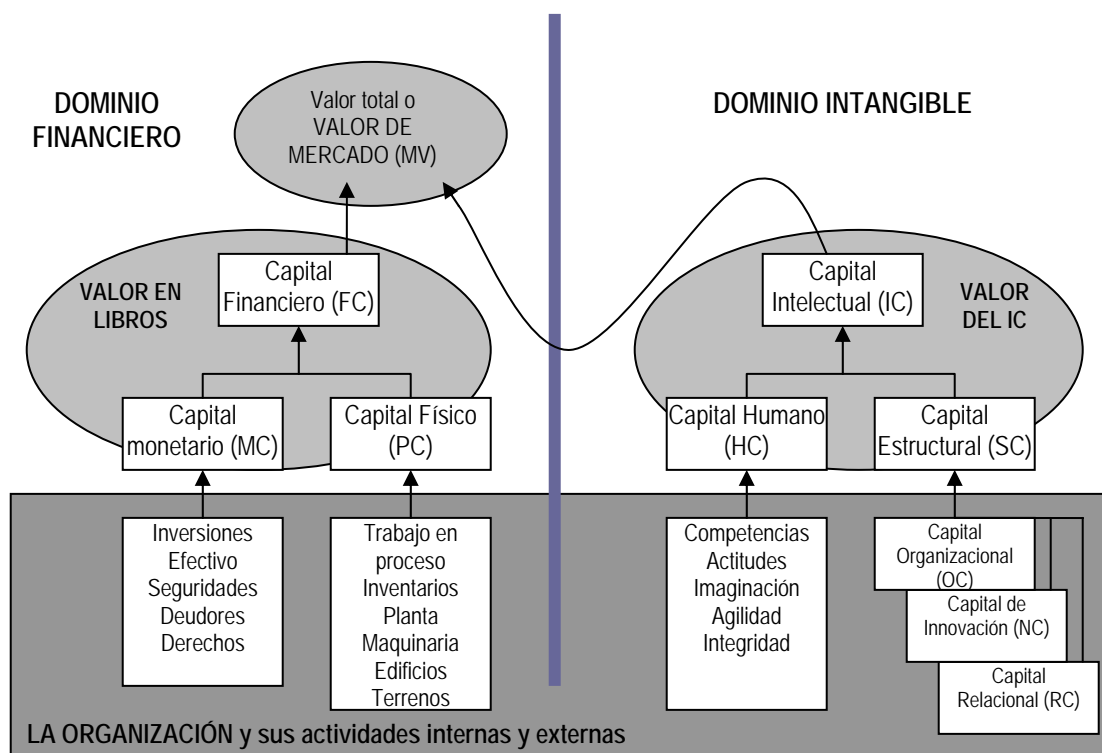
La falta de práctica de las teorías de capital intelectual y el relativo rechazo a las mismas se debe a la principal desventaja del capital intelectual y los recursos intangibles: su dificultad de medición.

En el caso de intentar medir el capital intelectual se deben utilizar medidas propias del capital humano y organizacional que no siempre podrán ser monetarias. La medición del capital intelectual, debe incluir los elementos de aportación conjunta de valor a los distintos niveles del capital intelectual. El capital intelectual nos introduce a distintas formas de capital y dirige la atención de la gerencia al capital en sus facetas humana y relacional, sin el que la organización dejaría de existir (M'Pherson et al., 2001).

Es importante mencionar, que en muchos casos, el valor de empresa está compuesto en gran parte por capital intelectual. En el entorno actual, los recursos financieros están disponibles para cualquier empresa, pero los recursos del capital humano, estructural y relacional, son características únicas de una firma y es por esto que puede tomar ventaja de los mismos.

La Figura 1 muestra la estructura de una empresa en cuanto a su capital, dicho capital es fuente indiscutible del valor de mercado de la firma. En ella se relaciona al capital financiero, el intelectual y a los tres componentes del capital intelectual y sus partes.

**Figura 1. Marco de referencia de capital intelectual clásico, como se muestra en la literatura**



Fuente: M'Pherson, P. & Pike, S. (2001). Accounting, empirical measurement and intellectual capital. *Journal of intellectual capital*, 2(3), p 252.

Como es posible observar, el capital intelectual ha sido dividido en dos partes que trabajan conjuntamente para dar valor a la empresa. Las dos partes que conforman el capital intelectual son el capital humano y el capital estructural. Cabe mencionar que los componentes del capital intelectual son independientes pero que la existencia de uno implica la existencia del otro. En palabras de M'Pherson, “en términos de medición, es difícil que los componentes del capital intelectual sean distintos e independientes” (M'Pherson et al., 2001, p. 252).

Esto hace sentido al tomar en cuenta que, una empresa podría tener un capital humano muy fuerte, pero si no fuera por la existencia del capital estructural que fomenta el desarrollo del mismo, no existirían las condiciones para que la compañía creciera intelectualmente. Ahora bien, suponiendo que la empresa cuenta con capital humano y estructural fuertes, pero no existe un capital relacional fuerte, la empresa crearía productos de excelente calidad pero

no encontraría la manera precisa de colocarlos en el mercado. De igual forma, sin la existencia del capital humano que desarrolle las capacidades de la empresa y utilice los recursos, de nada serviría un capital estructural y relacional fuerte.

La Figura 2 describe cada una de las partes del capital intelectual.

**Figura 2. Modelo Intellect del capital intelectual**

CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
Se refiere al conocimiento (tácito o explícito) útil para la empresa que pertenece a las personas, así como su capacidad de aprender. Forman parte del mismo: las competencias de las personas, el liderazgo o la satisfacción del personal.	Conocimiento propiedad de la empresa, como tecnología, propiedad intelectual, procesos.	Activos resultantes de la interacción de la organización y sus agentes externos, como clientes, competencia, mercados.

Fuente: Baglietto, A., Ballesteros, A., Barceló, M., Correas, J., Fernández, P., Gómez, S., Hernández, E., López, D., y Moyano, J. M. (2001). La gestión del conocimiento en el ámbito empresarial. En Barceló, M. (Comp.), Hacia una economía del conocimiento. p. 169. Madrid, España: PricewaterhouseCoopers.

Finalmente, su relación con la gestión de recursos humanos se centra en el hecho de que al hablar de los empleados, es inevitable hablar de capital intelectual, capital humano, gestión del conocimiento y la organización que aprende.

### 2.3 Capital Humano

Mucho se ha mencionado al capital humano como el elemento más importante del capital intelectual. Una de las principales razones para decir esto es que son precisamente las personas quienes constituyen el capital humano y además, colaboran a la creación del capital

relacional y del estructural. Son los administradores y gerentes quienes tienen la labor de crear capital relacional y dar forma al capital estructural.

La definición de capital humano, establecida por Ulrich (1990) dice que el capital humano es la suma de la capacidad de los empleados por la dedicación de los mismos. (Véase Figura 3)

Las capacidades son parte de las competencias empresariales e individuales. Así, una parte esencial del capital humano está constituida por las capacidades y competencias de los empleados.

### Figura 3. Capital humano: capacidad y dedicación

Capital humano = capacidad de los empleados x dedicación de los empleados

Alta capacidad y baja dedicación = empleados un poco irresponsables.

Alta dedicación y baja capacidad = personal con límites intelectuales pero trabajadores.

Fuente: Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (1990). Resultados en cuanto a los empleados: la inversión en capital humano. Liderazgo basado en resultados. Cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan los beneficios. p. 83. Barcelona, España. Gestión 2000.

Igualmente, existen ciertas características del capital intelectual, y específicamente el humano, que podrían representar oportunidades y/o amenazas para la empresa (Ulrich et al., 1990). Algunas de estas amenazas son:

- El capital humano está subutilizado. Debe ser correctamente administrado para bien de la empresa.
- El capital humano es portátil. Es propiedad de los empleados que sólo transmitirán su conocimiento si se sienten identificados con la compañía, esto es, si se establece un adecuado capital estructural.
- El capital humano ha sido mal administrado y subadministrado.



- El capital humano exige una perspectiva diferente de la administración. Un enfoque centrado en la administración de recursos y capacidades.
- El capital humano dentro de una empresa guarda correlación con la manera como los clientes perciben la empresa.
- El capital humano hace funcionar lo demás.

Aunque las definiciones de capital intelectual son diversas y varían enormemente de acuerdo al autor, en lo que se coincide es en que el capital intelectual es de suma importancia para la firma y en que los gerentes y directores de empresa deberían centrar sus esfuerzos en la correcta gestión del mismo.

Los líderes deben invertir, aprovechar y ampliar su capital humano, para ello es necesario que les proporcionen los recursos para hacerlo. La capacidad sin dedicación es un potencial desaprovechado. La dedicación sin capacidad puede conducir a acciones peligrosas. Es necesario lograr un desarrollo integral en ellas para que el capital humano aumente.

La dedicación de los empleados puede detectarse en la manera como se relacionan unos con otros y en lo que sienten por la empresa. Aumenta, cuando perciben su empresa como aquella que individualiza masivamente las relaciones de empleo. Las empresas no pueden seguir considerando a sus empleados como seres intercambiables. Ahora las empresas deben ganarse la dedicación de sus empleados. Se les debe tratar con respeto por su individualidad.

Resulta de suma importancia separar las prácticas de recursos humanos de las de capital humano. Las prácticas de recursos humanos tradicionalmente, no pueden generar ventaja competitiva, basándose en las características de valor, rareza, inimitabilidad y sustituibilidad. Por lo tanto, la fuente de ventaja competitiva es la gestión de recursos humanos que se basa en el capital humano (Wright, 2001), y es precisamente de ahí que se deriva su importancia. Cualquier persona puede administrar recursos humanos, pero no todos son capaces de gestionarlos basándose en una estrategia que considere al capital intelectual.

## 2.4 Competencias

El término competencia proviene del latín *competere* cuyo significado es ser conveniente. Nordhaug y Gronhaug la definen como “el conocimiento, habilidades y capacidades relacionadas con el trabajo” (1994, p. 91).

En otras palabras, una competencia es la combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que coadyuvan a la eficiencia personal (Hellriegel et al., 2000)

Mucho se ha estudiado a las competencias, primero como herramienta administrativa, y recientemente como herramienta estratégica. En el caso de estrategia se han otorgado muchos términos distintos a las competencias más importantes como competencias centrales, clave, dominantes, y distintivas (Nordhaug y Gronhaug, 1994). No importa el nombre, en lo que todos los autores concuerdan es en que estas competencias deben ser desarrolladas y protegidas para crear ventaja competitiva.

Una clasificación práctica de las competencias gerenciales es presentada por Hellriegel et al. (2000), y se muestra en la Figura 4.

La última clasificación de las competencias consiste en dividir lo necesario de lo requerido. Ésta divide a las competencias en reales y formales. Las reales son las que se necesitan para llevar a cabo una actividad y las formales son las requeridas después del análisis para cada actividad.

Las competencias se pueden adquirir de diversas formas. Básicamente se dividen en individuales y colectivas (u organizacionales). Las competencias individuales a su vez se clasifican en generales, obtenidas por medio de preparación y educación y específicas, obtenidas por experiencia en determinada industria.

Así, las empresas al tener numerosos empleados, tendrán un conjunto de competencias individuales diferentes. A dicho conjunto de competencias se le conoce como portafolio de competencias. La clave está en gestionar y coordinar las partes del portafolio de competencias. Se parte de la base de que el portafolio de competencias puede ser descrito de acuerdo a la relevancia de las competencias para el desempeño, el grado de unicidad, la visibilidad y la especificidad de dominio.

La importancia de las competencias es tal, que de su correcta identificación y aplicación depende el funcionamiento entero de la organización. Resulta imprescindible combinar las competencias individuales con las organizacionales. De esta forma se puede lograr una sinergia que permita crear valor adicional al de las competencias individuales. Incluso, “hay ejemplos de firmas que han superado a sus competidores no porque su base de competencias sea mejor o diferente, sino porque su coordinación de las competencias es considerablemente mejor” (Nordhaug y Gronhaug, 1994, p. 94).

**Figura 4. Competencias gerenciales**

COMPETENCIA EN EL MANEJO PERSONAL	Identificar las fortalezas y necesidades con que se cuenta a nivel personal para poder dirigir a los demás.
COMPETENCIA EN LA ACCIÓN ESTRATÉGICA	Traducir estrategias en objetivos claros y en cursos de acción claros que den rumbo a la empresa.
COMPETENCIA PARA LA GLOBALIZACIÓN	Estar al tanto de las tendencias mundiales que influyen en la organización y entender la relación existente. Ser sensible a las diferencias culturales y capaz de comprender sus implicaciones.
COMPETENCIA PARA EL TRABAJO EN EQUIPO	Combinar talentos, para que el equipo crezca en conjunto alineado por la misma visión, Relacionarse y vincularse adecuadamente con los demás.
COMPETENCIA PARA LA PLANEACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN	Revisar y ajustar los diseños conforme a las necesidades cambiantes. El diseño de la organización debe ser dinámico.
COMPETENCIA DE LA COMUNICACIÓN	La información debe fluir libremente. Esta competencia permite dirigir a los demás. En función de ella está la influencia y eficacia de un gerente.

Fuente: Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J., (2000). Prefacio. Administración: un enfoque basado en competencias (9a. ed.). Madrid, España: Thomson Learning.

Uno de los aspectos más importantes en la gestión de competencias, mencionado por todos los autores, es la urgencia de cuidar los intereses de la organización, no dejando el poder en una sola persona, es decir, creando conocimiento organizacional en vez de individual, esto es, desarrollar competencias organizacionales en vez de individuales.

Otra forma de protección para la firma es establecer competencias que sean difíciles de copiar o imitar por parte de los competidores.

“La generación de ventajas competitivas durables, a través de la base de competencias, está relacionada con el grado en el que dichas competencias representan una barrera para la competencia” (Nordhaug y Gronhaug, 1994, p. 96).

Resulta ilógico creer que las compañías deberían poseer todas las competencias necesarias para llevar a cabo sus actividades. Es por esto que surge la idea de realizar alianzas de competencias, coincidiendo en ello con el pensamiento de Wernelfelt (1984). En estas alianzas, se combinan las competencias de dos o más instituciones, lo que permite tener acceso a competencias que no existen en el grupo de empleados de la organización. Estas alianzas son benéficas porque se tiene acceso a conocimiento, habilidades y capacidades que se requieren y no se pueden desarrollar u obtener fácilmente. De igual forma, al combinar distintas capacidades, la base de capacidades de la empresa puede aumentar.

#### **2.4.1 Competencias centrales**

En la década de los noventa, apareció en el escenario el pensamiento de Hamel y Prahalad (1990), en su conocido artículo, establecen que la competencia o competencias clave de una organización son el fundamento principal o la base primaria de la ventaja competitiva. Estas se logran mediante un enfoque hacia competencias, entendiéndola dentro del marco de los recursos humanos, en vez de productos.

De acuerdo a los autores, actualmente se requiere un nuevo pensamiento administrativo que haga énfasis en las competencias clave, más que en los productos o procesos. Las empresas han evolucionado de administrar un portafolio de negocios (unidades estratégicas) a la gestión de un portafolio de competencias.

Hamel y Prahalad resaltan:

En el corto plazo, la competitividad de una compañía deriva de los atributos precio/desempeño de los productos actuales... En el largo plazo, la competitividad deriva de la habilidad para construir, a menor costo y más rápido, que los competidores, la ventaja competitiva que respalde productos no previstos. Las verdaderas fuentes de ventaja competitiva serán encontradas en la habilidad de la administración para consolidar las tecnologías corporativas y las herramientas de producción en competencias que fortalezcan los negocios individuales para adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes. (1990, p. 81).

Uno de los principales postulados es que el conocimiento, capacidades y competencias del capital humano no se deterioran con el tiempo, es decir no se deprecian sino que su valor aumenta al ser utilizadas.

Al contrario del capital financiero, el capital intelectual entre más sea usado, promovido y distribuido, representará mayor valor para la firma.

Es importante considerar que no es lo mismo desarrollar competencias clave que invertir en investigación y desarrollo, ésta última puede no representar una mejora en las competencias clave si se intenta forzar la generación de las mismas en un periodo de tiempo corto. Esto implica una inversión a largo plazo que podría no ser apoyada por la administración general ya que los costos de perder una competencia central no pueden ser vistos con mucha claridad y anticipación.

Existen tres características principales que hacen de una competencia un elemento fundamental para la organización, es decir, la convierten en una competencia clave, de acuerdo a Hamel y Prahalad (1990):

1. Provee acceso potencial a una amplia variedad de mercados.
2. Hace una contribución significativa a los beneficios percibidos por el consumidor, en el producto final.
3. Son difíciles de imitar.

Estas características, de una forma u otra, coinciden con las características que constituyen a los recursos, de acuerdo a la teoría, como una fuente de ventaja competitiva

Uno de los principales costos de no desarrollar competencias clave y por lo tanto no contar con productos centrales es que se depende de alguien más para el desarrollo de los productos finales de la corporación.

Es de extrema importancia no encadenar las competencias clave a una unidad estratégica específica sino difundir su uso a través de la organización con base en la estructura de la misma. Con esto se evita la centralización del conocimiento en unos cuantos y se posibilita el aprendizaje organizacional.

Resulta indispensable construir una arquitectura estratégica que relacione a los recursos con la creación de competencias clave que resultarán en una ventaja competitiva para la organización. Para lograrlo se debe crear un sentimiento de lealtad a la organización y se debe concebir a la compañía como un conjunto de competencias clave, productos centrales y al último de unidades de negocio enfocadas al mercado.

Al final, la alta gerencia debe agregar valor a la corporación mediante la creación de dicha arquitectura estratégica que guíe el proceso de adquisición de competencias y el de aprendizaje organizacional.

## **2.5 Aprendizaje organizacional**

En esta época de vertiginosos cambios, no es posible ya concebir el éxito sin aprendizaje, aprendizaje que posibilite seguir mejorando, crear valor, diferenciarnos, mantenerse en el gusto de los clientes, ofrecer mejores resultados a nuestros accionistas.

Lo importante del aprendizaje organizacional, es que nos dará los medios para ser altamente competitivos. Se aprovecha el aprendizaje global, o generado en conjunto con el liderazgo de la organización en todos los niveles; el aprendizaje de proceso, en el cual se aprovecha el aprendizaje generado en las dinámicas horizontales y transversales de la organización; y el aprendizaje funcional, que propicia su desarrollo en entornos de responsabilidad bien definidos.

No debe perderse de vista el alineamiento con la visión empresarial. Para lograr el aprendizaje es necesario desarrollar y apoyarnos en las capacidades básicas. Encauzarlas hacia un mismo fin, y motivarlas para que se produzcan los resultados esperados que agreguen valor y generen ventaja competitiva.

La importancia del aprendizaje en la gestión del capital humano, deriva precisamente de que las capacidades incluyen complejos patrones de coordinación entre las personas y entre las personas y otros recursos. Dicha coordinación se logra a partir del aprendizaje organizacional. (Grant, 1991)

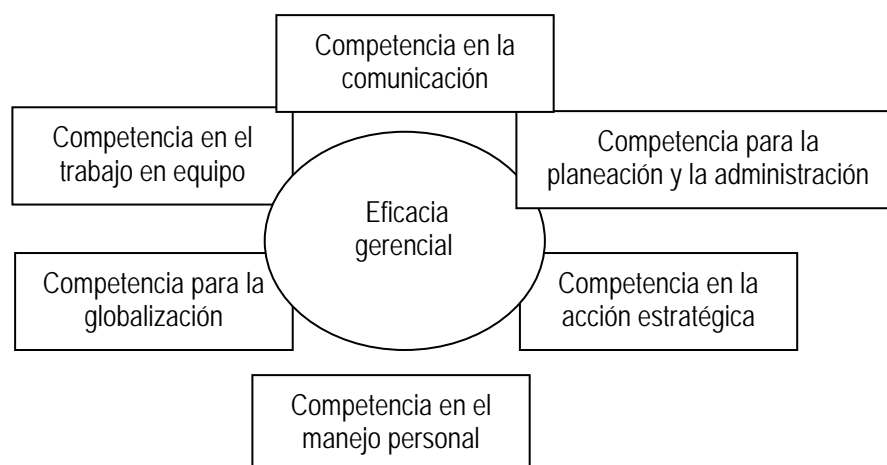
## 2.6 Modelo de estudio

Como se ha mencionado anteriormente y haciendo aplicación al ámbito gerencial, las competencias gerenciales son conjuntos de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones.

Para poder analizar las competencias de la empresa, se ha establecido un marco de referencia que engloba a las principales competencias gerenciales y como resultado tiene la eficacia gerencial. Esto implicaría un mejor comportamiento empresarial y por lo tanto una fuente de ventaja competitiva sustentable.

El modelo (véase Figura 5) relaciona a las competencias, en cada una de sus facetas, con la eficacia gerencial. En él se observa la extrema importancia de poseer todas y cada una de las competencias, en mayor o menor grado, para así poder representar verdaderamente una ventaja para la firma.

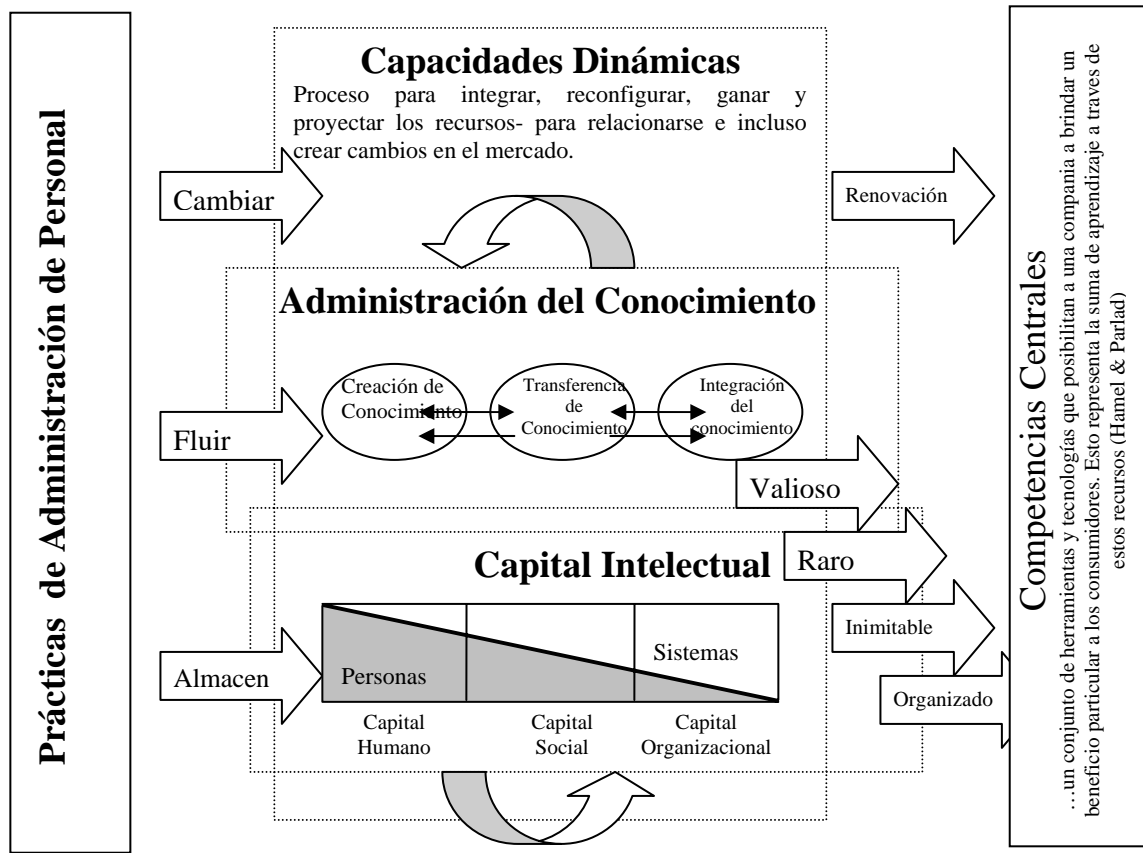
**Figura 5. Modelo de competencias gerenciales**



Fuente: Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J., (2000). Panorama general de la administración. Administración: un enfoque basado en competencias (9a. ed.). Madrid, España: Thomson Learning. p. 5.

Para precisar y ubicar a las competencias en un plano espacial, se muestra el siguiente modelo (véase Figura 6) que señala la estrecha relación existente entre los elementos ya desarrollados.

**Figura 6. Modelo para integrar la estrategia y la gerencia estratégica de recursos humanos.**



Fuente: Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human Resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27. p. 715.

De esta manera, parecen cobrar sentido una serie de conceptos, aparentemente aislados, para dar forma a un modelo administrativo que potencie al máximo y dé a la compañía los elementos para lograr una verdadera ventaja competitiva.

La base de todo proceso organizacional la constituyen las prácticas administrativas, a partir de ellas se orientan los cursos de acción. Tales prácticas cambian los procesos que involucran a los recursos para integrarlos y crear cambios tangibles en el mercado, esto es, ejerciendo influencia directa en las capacidades dinámicas de la organización.



Como elemento que da significado a las capacidades dinámicas y las relaciona con el capital intelectual, se encuentra la administración del conocimiento. Con la finalidad específica de crear, transferir e integrar el conocimiento existente en la firma, la administración del conocimiento potencia al capital intelectual para obtener mejores resultados en términos de capacidades dinámicas. Dichas prácticas se almacenan en el capital intelectual de la organización, donde ubicamos a las personas en el plano específico del capital humano, todo un sistema ejerce influencia en ellas y ellas a su vez, dan un sello distintivo a la compañía entera. Al ser capaces de tener recursos valiosos, raros, inimitables y organizados, se da origen a las competencias centrales que constituyen la ventaja competitiva real de la empresa.