



LA SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL APRENDIZAJE EMPRESARIAL

José Alberto Acosta Guzmán¹
Universidad Tecnológica de Santiago
coormae@utesa.edu

RESUMEN

En la presente investigación se analiza la influencia que la toma de decisiones adoptadas por la alta gerencia de la organización en cuanto a su política de incorporación del talento humano, pueden ejercer sobre el proceso de aprendizaje de la misma. El rol fundamental que la persona juega en dicho proceso convierte los criterios que rigen la selección de talento humano en un primer determinante de la capacidad de aprendizaje de la empresa. A través de la revisión de la literatura delimitamos el concepto de aprendizaje y selección del talento humano en las empresas. El aprendizaje empresarial en las organizaciones actuales, dependerá en gran medida, a ese entorno, que rodea a sus empleados y las rutinas organizativas implementadas por sus participantes. El reto consiste en desarrollar un sistema técnico que haga fácil a los empleados resolver la mayoría de las cuestiones sobre su trabajo, capacitándolos para solucionar aquellos problemas que hasta el momento son incapaces de solventar, y tienen que trasladar a escalones jerárquicos superiores.

PALABRAS CLAVES: Aprendizaje, selección, talento humano, compromiso, reclutamiento.

ABSTRACT

In this research the influence decision taken by senior management of the organization in terms of its policy of mainstreaming of human talent, can have on the learning process thereof is analyzed. The fundamental role that person plays in this process converts the criteria governing the selection of talent in a first determinant of learning capacity of the company. Through literature review we delimit the concept of learning and selection of human resources in companies. Enterprise learning in organizations today depend largely on the environment that surrounds its employees and organizational routines implemented by its participants. The challenge is to develop a technical system that makes it easy for employees to resolve most of the issues on their work, enabling them to solve those problems so far are unable to solve, and they have to move to higher hierarchical levels.

KEYWORDS: Learning, selection, talent , commitment , recruitment.

¹ Doctor en Administración de Empresas y Economía por la Universidad de Sevilla (España). Ph.D, en Economics, en Atlantic International University, United States of America. Coordinador del área de Negocios de la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA). Profesor en la Licenciatura en Administración de Empresas y en la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de UTESA. Sus principales líneas de investigación son el turismo y el desarrollo sostenible.

1- INTRODUCCIÓN

La creatividad e innovación tecnológica y la dinámica competencia propiciada por la globalización de la economía, obligan en la actualidad a las organizaciones a ser más flexibles en su respuesta a los cambios. Así mismo, la capacidad de aprender, que implica la adquisición y creación de nuevos conocimientos y su transformación, expansión y aplicación a la actividad diaria, se configura, por su carácter intangible y mutuamente complejo, representando una importante fuente de ventaja competitiva (Senge, 1990); Lei, Hitt y Bettis, y 1996; Lei, Slocum). La escasez de trabajos realizados hasta el momento, que estudian en a fondo el aprendizaje en las empresas, al objeto de delimitar el constructo y las dimensiones que lo componen, nos lleva a plantear este aspecto como primer objetivo de este trabajo.

El sistema de recursos humanos ejerce una notable influencia sobre las capacidades de aprendizajes por dos razones fundamentales. En primer lugar, los aprendizajes organizativos se fundamentan en el aprendizaje individual de las personas que integran la organización (Huber, 1991; y Dodgson, 1993). En segundo lugar y en consecuencia, la forma en la que se gestionen los recursos humanos influirá de forma directa y proporcional sobre la capacidad de la organización para generar nuevos conocimientos y aprender (Ulrich, Jick y Von Glinow, 1993).

La relación existente, entre la gestión del talento humano y el aprendizaje empresarial ha sido analizada en la literatura, de forma general, sin entrar en procesos de gestión concretos (Jones y Hendry, 1994), bien señalando cómo determinadas prácticas, consideradas de forma aislada, pueden mejorar aspectos específicos del aprendizaje. Sin embargo, es destacable la ausencia de trabajos que profundizan en cómo las distintas estrategias de recursos humanos pueden activar o frenar el proceso de aprendizaje (véase como excepción Oltra Comorera, 2001). Este es, por tanto, el segundo objetivo que se plantea. Es decir, esta investigación, se centrará en la relación entre distintas opciones que configuran la estrategia de selección del talento humano y el aprendizaje empresarial, por entender que los criterios que rigen la incorporación de personas son un primer determinante de la capacidad de aprendizaje de la empresa.

La estructura de la investigación propuesta, responde a los objetivos perseguidos. Se destaca, en primer lugar, el papel del individuo en el proceso de aprendizaje. En segundo lugar, se delimita el concepto de aprendizaje empresarial, incidiendo en su carácter multidimensional y complejo. Se analizará, en tercer lugar, la contribución de la gestión del talento humano al aprendizaje, centrándose en la estrategia de selección, para describir aquellas opciones que influyen positivamente sobre el mismo y que permiten plantear un conjunto de proposiciones teóricas.

2- EL APRENDIZAJE EMPRESARIAL Y LA PERSONA

En la literatura reciente sobre aprendizaje empresarial se puede encontrar una constante presencia del concepto psicológico de aprendizaje personal, buscando la similitud y la diferencia entre ambos procesos (Kim, 1993). La unión común que existe entre el aprendizaje individual y el organizacional es la adquisición de nuevos conocimientos que llevan a una modificación del comportamiento, individual o colectivo, según el caso (Stata, 1989). No obstante, ambos tipos de aprendizaje se diferencian, a primera vista, en dos aspectos fundamentales.

Se puede afirmar, el aprendizaje individual depende exclusivamente y en gran medida, de la capacidad de cada individuo, mientras que el aprendizaje empresarial, al implicar conocimientos, rutinas, y creencias compartidas (Leonard-Barton, 1992, Senge, 1990), vendrá limitado por la existencia de una acción conjunta por parte de todas las personas involucradas en el proceso. Así mismo, en que el aprendizaje individual utiliza la mente de las personas como soporte del conocimiento. Para el aprendizaje organizacional, sin embargo, basarse únicamente en la memoria personal supone un riesgo ligado a la salida de personas o grupos claves (Simon, 1991). En este mismo orden, los conocimientos personales deben ser compartidos e integrados hasta formar un cuerpo de conocimiento colectivo (Lam, 2000) que resida en la llamada memoria organizacional,

permitiendo el aprendizaje constante de la empresa pese a la rotación natural de sus miembros (Walsh y Ungson, 1991).

Las empresas aprenden a través de la experiencia y las acciones de los empleados (Shrivastava, 1983; Senge, 1990). Bien en base al aprendizaje de sus miembros, sustentado en la propia experiencia, la experiencia de terceros y la experimentación, bien a través de la incorporación de nuevos empleados que poseen conocimientos de los que la organización no disponía (Simon, 1991). En cualquier caso, el conocimiento especializado es adquirido a través de los procesos de aprendizaje personal, constituyéndose las personas como entidad primaria del aprendizaje (Dodgson, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995).

El aprendizaje empresarial, se fundamenta, por tanto, en el aprendizaje individual de los empleados que forman parte de la empresa. Pero el proceso que lleva a su desarrollo no es tan sencillo como sumar el aprendizaje individual de los distintos miembros que la integran (Argyris y Schön, 1978; Hedberg, 1981). La empresa es una entidad social en la que los empleados, dentro de una cultura compartida, se relacionan entre sí para generar una conciencia colectiva, que es algo más que la simple suma de los atributos individuales. El desarrollo de la conciencia colectiva supone la creación de mapas mentales o marcos de referencia (Argyris y Schön, 1978; Levitt y March, 1988), que permiten a los empleados explicarse a sí mismos sus percepciones e ideas, para en un segundo paso, explicarlas a otros con el objeto de llegar a una comprensión compartida (Huber, 1991).

Finalmente, se puede afirmar, los empleados que componen la empresa constituyen un punto importante en la escalera del aprendizaje, por lo que a medida que la capacidad de aprender es considerada una de las fuentes de ventaja competitiva más importantes, el talento humano es un recurso potencialmente renovable que proporciona “ventajas de ser el primero en moverse”.

3- EL APRENDIZAJE EMPRESARIAL: DELIMITACIÓN DEL CONSTRUCTO

El aprendizaje empresarial se conforma como un proceso que se inicia con la adquisición y creación de conocimientos por parte de las personas, y continúa con el intercambio y la integración de las mismas hasta formar un cuerpo de conocimientos colectivos (Lei et al., 1996; Snell et al., 1996). Se trata de un proceso que, por una parte, requiere la adquisición consciente de conocimientos y el desarrollo de esquemas conceptuales compartidos, que permitan su disseminación y utilización (Shrivastava, 1983); por otra, produce como resultado tanto nuevos marcos de referencia cognitivos, como nuevos comportamientos (Argyris y Schön, 1978; Senge, 1990), y, por último, permite mantener o mejorar la actuación de la organización.

Estas características permiten conceptualizar el aprendizaje empresarial como la capacidad de una organización para procesar el conocimiento, es decir, para crear, adquirir, transferir e integrar conocimientos y para modificar su comportamiento de manera que se refleje la nueva situación cognitiva, con el objeto de mejorar su actuación y sus resultados.

Con el objeto de precisar de forma correcta la perspectiva desde la que se aborda el aprendizaje empresarial en esta investigación, es necesario hacer referencia a los distintos niveles de aprendizaje que se recogen en la literatura y a los modelos bajo los que se aborda. En primer lugar, la literatura diferencia de manera bastante clara dos niveles de aprendizaje: adaptativo sencillo y generativo o doble (Argyris y Schön, 1978). El primero se fundamenta en la adaptación a los cambios dentro de una estructura y un sistema de normas dados. Pero la adaptación es una respuesta inadecuada en el actual entorno competitivo, que obliga en muchas ocasiones a cuestionar y cambiar las reglas de juego establecidas (Slocum, 1993). El foco de atención debe estar, por tanto, en el nivel de aprendizaje necesario para comprender y cuestionar el sistema organizativo vigente y, en su caso, hacer cambios en busca de sistemas alternativos más innovadores y flexibles, es decir, en el aprendizaje generativo.

En segundo lugar, si bien el aprendizaje organizacional ha sido abordado tradicionalmente desde un enfoque unidimensional, bajo el cual es considerado como un resultado, la complejidad inherente aconseja una aproximación al mismo desde un enfoque multidimensional. Así, de acuerdo con diversos trabajos (Senge, 1990; Garvin) se cataloga el aprendizaje organizacional como un constructo multidimensional latente, pues su completa significación subyace bajo las dimensiones que lo integran. La revisión de la literatura nos permite identificar cuatro dimensiones, entendidas como componentes críticos de las organizaciones que aprenden, a las que denominamos: compromiso directivo, visión de sistema, apertura y experimentación, y transferencia y retención de conocimiento.

Compromiso de la Alta Gerencia.

La alta gerencia debe reconocer la relevancia del aprendizaje e impulsar el desarrollo de una cultura que fomente, como valor fundamental, la adquisición, creación y transferencia de conocimiento (Stata, 1989; Garvin, 1993). El compromiso supone, a un nivel más detallado, que la dirección debe articular una visión estratégica del aprendizaje, haciendo del mismo un elemento central y una herramienta valiosa que influye sobre la obtención de beneficios a largo plazo (Ulrich et al., 1993; Slocum et al., 1994). Así mismo, la alta gerencia debe lograr que el talento comprenda la importancia del aprendizaje y se comprometa en su consecución (Senge, 1990; Williams, 2001).

Visión Sistémica

Este elemento supone combinar a los empleados de la institución en torno a una identidad y una aspiración común (Senge, 1990). Desde este punto de vista, las diferentes personas, departamentos y unidades que integran la empresa deben tener una visión clara de los objetivos organizacionales y comprender cómo pueden contribuir a su desarrollo (Lei et al., 1999). El punto básico es la consideración de la institución como un sistema integrado por un conjunto de partes, cada una de las cuales tiene su función, pero que actúan de forma coordinada, de acuerdo con el principio de que el todo es superior a la suma de las partes. La visión de la empresa como sistema lleva implícito el reconocimiento de la importancia de las relaciones basadas en el intercambio de información e induce al desarrollo de modelos mentales compartidos (Senge, 1990; Kim, 1993).

Apertura y prueba

La existencia de un clima de apertura que permita la entrada de nuevas ideas y puntos de vista posibilita la constante renovación, ampliación y mejora de los conocimientos personales (Stata, 1989; Senge, 1990; Slocum et al., 1994). En este sentido, para generar un clima de apertura es necesario que previamente exista un compromiso con la diversidad cultural y funcional, y una disposición a aceptar opiniones y experiencias de todo tipo y aprender de ellas, evitando la postura egocéntrica de considerar los valores propios mejores que los de los demás. La experimentación, por su parte, implica la búsqueda de soluciones innovadoras y flexibles a los problemas actuales y futuros, basadas en el uso de distintos métodos y procedimientos. Requiere la existencia de una cultura que fomente la creatividad y la disposición a asumir riesgos controlados, apoyando la idea de que se puede aprender de los errores.

Transferencia y retención de conocimiento

La fluidez de la comunicación se apoya fundamentalmente en la existencia de sistemas de información rápidos, que garanticen la exactitud, puntualidad y disponibilidad de la información. En cuanto al diálogo y el debate, los equipos de trabajo o las reuniones entre el personal se configuran como foros idóneos en los que compartir ideas abiertamente. La retención, por su parte, implica el desarrollo de mecanismos que permitan integrar y almacenar los conocimientos en las distintas rutinas, procesos y demás elementos que integran la denominada "memoria organizativa", de forma que éstos puedan ser posteriormente recuperados y aplicados en diferentes situaciones, y permanezcan dentro de la organización incluso cuando los individuos que la componen cambian.

4- LA ESTRATEGIA DE AFECTACIÓN Y EL APRENDIZAJE EMPRESARIAL

Un objetivo relevante de la gerencia estratégica del talento humano, dentro del actual contexto económico, es el establecimiento de políticas que permitan el desarrollo de activos específicos e inimitables, basados en conocimientos y habilidades embebidos en el capital humano de la organización. El aprendizaje organizativo es uno de estos activos. Según Wright y MacMahan (1992), la GERH es el conjunto de actividades del talento humano planificadas, dirigidas a permitir a una organización alcanzar sus objetivos. Si este objetivo es desarrollar una capacidad de aprendizaje superior, el sistema de recursos humanos debe ajustarse al mismo. Las estrategias del humano permiten atraer y retener a empleados competentes, orientar su comportamiento hacia los objetivos de la empresa y apoderarse del valor añadido por los mismos. Así mismo, cuando tratan los temas de aprendizaje, es importante y necesario poner de manifiesto las diferencias existentes entre información y conocimiento. En el caso básico de la información, uno de sus características diferenciadoras, es que ésta no tiene beneficios para las personas, si no es sometida a un proceso de aprendizaje, (Acosta 2015).

Reclutamiento interno vs reclutamiento externo

El reclutamiento interno, representa una de las fuentes más utilizadas en la empresa como herramientas para motivar e incentivar a su personal. Además, con esta alternativa, la organización tiene la opción de comprar o fabricar sus productos. Fabricar permite beneficiarse de la llamada continuidad de la competencia (Raghuram y Arvey, 1994) o habilidad para mejorar los conocimientos y destrezas individuales de manera acumulativa, de forma que se hacen específicos a la organización y se integran en sus rutinas.

En las empresas, los ascensos internos pueden ser considerados como una práctica eficiente que podría fomentar la preparación y el crecimiento de habilidades; también sirve para facilitar la descentralización y la participación, al promover la confianza entre los diferentes niveles jerárquicos; además, sirve para motivar a los empleados y refuerza su grado de compromiso con la organización, al proporcionarles un incentivo para actuar mejor, y por último, actúa como elemento de atracción y retención de personal altamente cualificado, contribuyendo a disminuir la rotación del personal, cuya salida puede implicar pérdidas sustanciales de conocimientos tácitos y habilidades de gran valor. En la medida en que contribuye a la permanencia del personal, el reclutamiento interno otorga al proceso de aprendizaje la continuidad necesaria para que los conocimientos individuales se integren y formen una base de conocimiento colectivo.

Así mismo, el reclutamiento externo representa una de las posibles formas de adquisición de conocimiento de las que disponen las empresas, al implicar la captación o "compra" de conocimientos y habilidades que la organización necesita y que no posee permitiendo el acceso instantáneo a una amplia variedad de capacidades. El reclutamiento externo posibilita la introducción de ideas frescas a la organización y la ruptura con las tradiciones instauradas, permitiendo un mayor grado de innovación, experimentación y cambio.

Además, la forma de comportamiento y actitudes de los empleados, orientados hacia el trabajo en equipo, la experimentación, la participación o el compromiso con la diversidad cultural y funcional, son mencionados asiduamente en la literatura como elementos que deben regir la actuación de las organizaciones orientadas al aprendizaje, incluidos sus procesos de selección (Stata, 1989). De esta manera, una empresa orientada hacia el cambio y el aprendizaje de cualquier experiencia, buscará individuos cuyos comportamientos se adapten a sus características para aumentar el grado de motivación y compromiso hacia el aprendizaje. Individuos que asumirán riesgos, analizando y cuestionando los procesos de trabajo actuales en busca de formas más eficientes de hacer las cosas (Leonard- Barton, 1992). Igualmente, la captación de individuos con comportamientos orientados hacia la participación y el trabajo en equipo contribuirá, por un lado, a

reforzar la idea de organización como sistema formado por distintas partes interconectadas entre sí (Slocum et al., 1994).

Contrataciones fijas vs contrataciones de duración temporal

Los contratos de trabajos actúan como factor de retención del talento humano valioso (Nonaka y Takeuchi, 1995), facilitando la estabilidad laboral necesaria para garantizar la continuidad del proceso de aprendizaje. Esta clasificación de contratos representan uno de los factores básicos de la política de empleo a la que Lepak y Snell (1999) denominan relación de empleo centrada en la organización, y Tsui, Pearce, Porter y Hite (1995) otorgan el calificativo de relacional, caracterizada por el compromiso y la inversión a largo plazo.

Los contratos de forma indefinida suponen una apuesta por la seguridad en el empleo, considerada una de las prácticas que caracterizan a las empresas que buscan ventajas competitivas basadas en sus recursos humanos, pues (a) indica una preocupación y un compromiso a largo plazo de la organización por y hacia sus empleados (Pfeffer, 1994); (b) impulsa la inversión en formación, al garantizar que la relación laboral durará lo suficiente para recompensar el tiempo y los recursos empleados en la misma (Nonaka y Takeuchi, 1995); (c) refuerza la motivación y el sentido de responsabilidad de los empleados hacia la empresa, contribuyendo a incrementar el compromiso de éstos hacia los valores y objetivos organizativos, entre los que puede estar la apertura a nuevas ideas o la innovación (d) mejora el atractivo del trabajo, ayudando a disminuir la rotación del personal .

5- CONCLUSIONES

La presente investigación intenta contribuir al estado de conocimiento del aprendizaje de la empresa y profundizar en una relación señalada en la literatura, pero analizada, bajo este punto de vista, de una forma superficial: gestión del talento humano y aprendizaje. Las aportaciones fundamentales de esta investigación son, por un lado, el soporte teórico a la multidimensionalidad del aprendizaje empresarial, lo que pone de manifiesto su carácter complejo y la necesidad de superar la perspectiva unidimensional con la que tradicionalmente ha sido analizada. Por otro, el planteamiento de un conjunto de relaciones que ligan la estrategia de afectación y el aprendizaje, poniendo de manifiesto la importante influencia que la gestión del talento humano puede ejercer sobre el mismo. De estos dos aspectos pueden extraerse varias conclusiones.

El aprendizaje empresarial representa un constructo multidimensional, latente y complejo, fundamentado en la adquisición, transferencia e integración de conocimiento, que requiere el apoyo y el compromiso de la alta dirección y el desarrollo de modelos mentales compartidos entre todos los miembros que integran la organización. En este mismo orden de ideas, el papel fundamental que el individuo, como primer portador del conocimiento, juega en el proceso de aprendizaje, traslada el punto de mira a la gestión de recursos humanos como instrumento indispensable para optimizar la capacidad de aprendizaje de la organización. En este sentido, dado que en el contexto económico actual se considera que la capacidad de aprendizaje es una de las principales fuentes de ventaja competitiva, la gestión que la empresa haga de sus recursos humanos influirá notablemente sobre su desarrollo.

Se puede afirmar, que el planteamiento teórico que subyace bajo las relaciones existentes entre el aprendizaje y las estrategias tomadas en cuenta en este estudio (reclutamiento interno vs externo, contratación selectiva, selección polivalente y contrataciones fijas), es que las opciones técnicas elegidas por la organización en cuanto a sus procesos pueden ejercer un notable efecto multiplicador sobre los recursos y capacidades de la organización para retener al equipo de personas más adecuado, lo que influirá de manera directa sobre la capacidad de la misma para aprender.

Finalmente, y pese a centrarse únicamente en estrategias técnicas propias de selección de recursos humanos, el trabajo realizado representa un primer elemento para ahondar en el estudio

de la influencia de la gestión de recursos humanos sobre el desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizativo, y abre futuras líneas de investigación centradas en el análisis de la influencia de otras áreas estratégicas dentro del campo de los recursos humanos. Se ha demostrado que existe todavía poco consenso en cuanto al significado del concepto de aprendizaje organizativo, por lo que se hace evidente la necesidad de profundizar en el estudio de este fenómeno desde un punto de vista teórico.

6- BIBLIOGRAFÍA

Acosta José A. (2015): El aprendizaje organizacional desde un enfoque cognitivo; 3C Empresa (Edición núm. 22) Vol.4

Argyris, C. y Schön, D.A. (1978): Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley

Dodgson, M. (1993): Organizational learning: review of some literatures, Organization Studies, 14(3), pp.375-94

Garvin, D.A. (1993): Building a learning organization, Harvard Business Review, July-August, pp.78-91

Huber, G.P. (1991): Organizational learning: the contributing processes and the literatures, Organization Science, 2 (1), pp.88-115

Jones, A.M. y Hendry, C. (1994): The learning organization: Adult learning and organizational transformation, British Journal of Management, 5, pp.153-162

Kim, D.H. (1993): The link between individual and organizational learning, Sloan Management Review, fall, pp.37-50

Kim, L. (1998): Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai

Lam, A. (2000): Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework, Organization Studies, 21 (3), pp.487-513

Lei, D.; Hitt, M.A. y Bettis, R. (1996): Dynamic core competences through meta-learning and strategic context, Journal of Management, 22 (4), pp.549-569

Lei, D.; Slocum, J.W. y Pitts, R.A. (1999): Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning, Organizational Dynamics, pp.24-38

Leonard-Barton, D. (1992): The factory as a learning laboratory, Sloan Management Review, pp.23-38

Lepak, D. y Snell, S.A. (1999): The HR architecture: toward a theory of human capital allocation and development, Academy of Management Review, 24 (1), pp.31-48

Levitt, B. y March, J.G. (1988): Organizational learning, Annual Review of Sociology, 14, pp.319-340

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press

Oltra Comorera, V. (2001): Dirección de RH y aprendizaje organizativo: propuesta de un modelo integrado dinámico basado en prácticas de alta implicación, *Revista de trabajo y seguridad social*, 215, pp.85-142

Pfeffer, J. (1994): Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people, *Academy of Management Executive*, pp.55-72

Raghuram, S. y Arvey, R.D. (1994): Business strategy links with staffing and training practices, *Human Resource Planning*, 17 (3), pp.55-73

Senge, P.M. (1990): *The fifth discipline: Art and practice of the learning organization*, New York: Doubleday

Shrivastava, P. (1983): A typology of organizational learning systems, *Journal of Management Studies*, 20 (1), pp.8-28

Simon, H.A. (1991): Bounded rationality and organizational learning, *Organization Science*, 2 (1), pp.125-34

Slocum, J.W.; McGill, M. y Lei, D.T. (1994): The new learning strategy: anytime, anything, anywhere, *Organizational Dynamics*, pp.33-47 resource theory and organizational learning, *Research in Personnel and HRM*, 14, pp.61-90

Stata, R. (1989): Organizational Learning: the key to management innovation, *Sloan Management Review*, spring, pp.63-74

Tsui, A.S.; Pearce, J.L.; Porter, L.W. y Hite, J.P. (1995): Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. En Ferris, G.R. (ed): *Research in personnel and human resources management*, pp.117-51. Greenwich: Jai Press

Ulrich, D.; Jick, T. y Von Glinow, M.A. (1993): High-impact learning: building and diffusing learning capability, *Organizational Dynamics*, pp.52-66

Walsh, J.P. y Ungson, G.R. (1991): Organizational memory, *Academy of management review*, 16 (1), pp.57-91

Williams, A.P. (2001): A belief-focused process model of organizational learning, *Journal of Management Studies*, 38 (1), pp.67-85

Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992): Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18 (2), pp.295-320