

Construyendo organizaciones ambidiestras: El papel de la gestión de recursos humanos

Building ambidexterity in organizations: The role of human resource management

RESUMEN

En los últimos años, tanto los académicos como los responsables de la gestión empresarial se muestran interesados en determinar cómo lograr organizaciones ambidiestras, esto es, capaces de hacer simultánea la exploración de nuevos dominios de conocimiento al tiempo que se explotan los conocimientos ya disponibles. En este estudio, intentamos introducir la gestión de recursos humanos a este interés desarrollando y contrastando un modelo acerca de la forma en que la gestión de recursos humanos puede actuar como facilitadora de comportamientos ambidiestros en los empleados y, por ende, de la capacidad ambidiestra de la organización. La información obtenida sobre una muestra de 50 empresas de Castilla y León permite comprobar que las prácticas de gestión de recursos humanos de alto compromiso están positivamente relacionadas con comportamientos típicamente ambidiestros del empleado, como la iniciativa y la cooperación. Asimismo, los comportamientos cooperadores de los empleados determinan la capacidad ambidiestra de la organización y son mediadores de la influencia de la gestión de recursos humanos.

PALABRAS CLAVE: Gestión de recursos humanos, organizaciones ambidiestras, comportamientos ambidiestros

ABSTRACT

Both researchers and managers are increasingly interested in how firms can pursue ambidexterity; that is, simultaneously exploring new knowledge domains while exploiting current ones. In this study, we attempt to bring human resource management into this forum by introducing and testing how human resource management shapes the ambidextrous behaviours of employees and, consequently, the organizational ambidexterity. The information obtained from a sample of 50 firms of Castilla y León shows that high-commitment human resource management practices are positively related to employees' ambidextrous behaviours -initiative and cooperation-. Likewise, the cooperative behaviours determine the organizational ambidexterity and are mediators of the human resource management influence.

KEYWORDS: Human resource management, ambidextrous organizations, ambidextrous behaviors.

> Isabel M^a Prieto Pastor
Universidad de Valladolid

> Víctor Martín Pérez
Universidad de Valladolid

> Celia Martín Sierra
Universidad de Valladolid

1- INTRODUCCIÓN

Las llamadas "organizaciones ambidiestras" se han convertido en un tema recurrente de investigación dentro del campo de la Dirección de Empresas (Raisch y Birkinshaw, 2008; Raisch et al., 2009). Una organización ambidiestra es aquella capaz de explotar sus conocimientos para ser eficiente en la gestión de sus competencias actuales, al mismo tiempo que explora nuevos conocimientos para ser capaz de aprovechar las nuevas oportunidades que le brinda su entorno (March, 1991; Lubatkin et al., 2006). Tradicionalmente, las actividades de exploración y explotación son consideradas dos formas de aprendizaje organizativo que emergen de flujos de conocimiento contradictorios, cada uno de ellos con diferentes costes y beneficios (March, 1991; Kang et al., 2007). Es por ello por lo que los investigadores debaten, por un lado, cómo puede una organización llegar a ser ambidiestra y, por otro lado, si ello es una garantía para su competitividad, presente y futura.

Este interés reciente por las organizaciones ambidiestras ha contribuido al refinamiento y extensión del concepto (Raisch y Birkinshaw, 2008; Raisch et al., 2009). Por un lado, cada vez son más los trabajos que ofrecen evidencia del impacto positivo de la capacidad ambidiestra en los resultados de la organización (Gibson y Birkinshaw, 2004; He y Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006). Por otro lado, la atención que inicialmente se otorgó a la diferenciación estructural -esto es, a la creación de estructuras duales en las que exista una separación espacial entre las unidades de la organización orientadas a la explotación y las que están orientadas a la exploración- (Tushman y O'Reilly, 1996) como opción viable a la organización para llegar a ser ambidiestra está cediendo protagonismo a nuevas aportaciones en las que se enfatiza la necesidad de atender al lado más humano de las organizaciones ambidiestras, basado en la capacidad de los empleados de la organización de integrar en su día a día las actividades de exploración y explotación (Gibson y Birkinshaw, 2004; Lubatkin et al., 2006; Kang et al., 2007; Mom et al., 2007). Pioneros de estas aportaciones, Gibson y Birkinshaw (2004) defienden que es posible crear un contexto organizativo que ayude a los empleados de la organización a decidir cómo dividir su tiempo entre las demandas conflictivas de la exploración y la explotación. Tal contexto -entendido como conjunto de percepciones compartidas por los empleados acerca de

las normas y valores que gobiernan sus comportamientos e interacciones en el trabajo (Ashkanasi et al., 2000)- es el resultado de combinar sistemas, incentivos y controles capaces de, por un lado, orientar el desempeño de los empleados y, por otro, proporcionar el apoyo social que necesita el empleado. Otros estudios han seguido este último enfoque para analizar los antecedentes y consecuencias de las organizaciones ambidiestras (Jansen et al., 2005, 2009; Lubatkin et al., 2006) revelando que, aunque no depende únicamente de ello, la capacidad ambidiestra de una organización deriva de comportamientos específicos de sus empleados y, en consecuencia, está claramente unida a los esfuerzos de la organización por gestionar a sus recursos humanos (Kang et al., 2009).

Aunque algunas recomendaciones iniciales mencionan la importancia de algunas prácticas de recursos humanos en las organizaciones ambidiestras (Adler et al., 1999) y trabajos recientes (Kang et al., 2007; Kang y Snell, 2009) argumentan a favor de la gestión de recursos humanos como elemento de apoyo a la capacidad ambidiestra de la organización, la investigación acerca del papel de la gestión de recursos humanos en las organizaciones ambidiestras es todavía escasa e incipiente (Jaw y Liu, 2003; Swart y Kinnie, 2010). Es necesario, por tanto, estudiar el papel de la gestión de los recursos humanos como antecedente de las organizaciones ambidiestras. Así pues, en un intento de contribuir a esta necesidad de análisis, el propósito de esta investigación es estudiar la gestión de recursos humanos como facilitador de la capacidad ambidiestra de la organización. En este sentido, habría que identificar qué tipo de prácticas de gestión de recursos humanos puede orientar a los empleados para decidir, en su día a día, cuando dedicar su tiempo a actividades orientadas a la exploración y cuando dedicarlo a actividades orientadas a la explotación. Concretamente, la literatura especializada sobre la gestión de recursos humanos ha utilizado el concepto de "gestión de alto compromiso" o de "alta implicación" para referirse a un conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos que, colectivamente, demuestran una inversión de largo plazo en los empleados que, a su vez, genera ventajas competitivas al inducir actitudes y comportamientos positivos en los empleados (Collins y Smith, 2006; Gant et al., 2002; Kase et al., 2009). Tales prácticas, por ejemplo, fomentan el desarrollo del empleado frente a su estancación, promueven el trabajo en equipo

frente al individual, y alientan la movilidad y la participación frente al confinamiento.

En la literatura especializada las prácticas de alto compromiso aparecen relacionadas con mejores resultados organizativos, pero la investigación más reciente se ha centrado en analizar la "caja negra" que media entre este tipo de prácticas y el éxito de la organización, valorando cada vez más la importancia de aspectos como el contexto social (Ferris et al., 1998; 2004) y de ciertos comportamientos de los empleados (Sun et al., 2007; Gagné, 2009). En especial, investigaciones recientes (Collins y Smith, 2006; Kang et al., 2007; Kase et al., 2009) sostienen que la gestión de recursos humanos orientada al compromiso facilita el clima social que motiva a los distintos grupos de empleados de la organización a trabajar juntos para desarrollar y utilizar conocimiento en beneficio de la organización. Este planteamiento es coherente con el de aquellos que defienden que es posible crear un contexto social ambidiestro que inspire a los empleados de la organización a mantener los comportamientos necesarios para el desarrollo una capacidad ambidiestra (Gibson y Birkinshaw, 2004). En conformidad, el objetivo esencial de este trabajo es estudiar el potencial de la gestión de recursos humanos de alto compromiso para facilitar los comportamientos ambidiestros de los empleados y, por ende, la capacidad ambidiestra de la organización. Se trata, en definitiva, de crear empleados ambidiestros y, por ende, organizaciones ambidiestras.

2- MARCO TEÓRICO

2.1. LAS ORGANIZACIONES AMBIDIESTRAS: UN ASPECTO CLAVE EN EL ÉXITO EMPRESARIAL

Tradicionalmente, la literatura organizativa define las organizaciones ambidiestras como aquellas capaces de perseguir, simultáneamente, dos formas de aprendizaje organizativo (March, 1991; Levinthal y March, 1993): la explotación eficiente de sus competencias y conocimientos actuales y la exploración de nuevas competencias y conocimientos orientados al futuro (Adler et al., 1999). La explotación implica ser capaz de integrar, refinar o recombinar los dominios de conocimiento existentes de tal forma que la organización lo utilice para crear valor para mejorar su actual oferta de productos y servicios. La exploración, por el contrario, implica buscar y desarrollar nuevos dominios de conocimiento que no existen en la organización

a fin de buscar nuevos mecanismos de creación de valor o de enriquecer el valor actual, una vez sumado el nuevo conocimiento al que ya posee la organización. Aquellas organizaciones capaces de reconciliar la contradicción existente entre la exploración y la explotación estarán en condiciones de generar unos resultados organizativos de forma sostenible (Gibson y Birkinshaw, 2004; He y Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006). Diferentes estudios defienden que la capacidad de una organización de ser ambidiestra está asociada con el desarrollo exitoso de nuevos productos (Atuahene y Murray, 2007; Sheeremata, 2000) y con el logro de resultados financieros (Tushman y O'Reilly, 1996). Por contra, si una organización se centra en una sola de estas actividades a expensas de la otra surgirán problemas y tensiones inevitables. La explotación reduce la variedad, mejora la eficiencia y la capacidad de adaptación a los entornos actuales, conduciendo a mejoras en los resultados a corto plazo. No obstante, un excesivo énfasis en la explotación podría obstaculizar el logro de resultados a largo plazo, en tanto que se reduce la capacidad de adaptación a cambios significativos en el entorno y la flexibilidad de la empresa, que son aspectos que favorece la exploración. Por todo ello, los trabajos que argumentan a favor de la reconciliación entre exploración y explotación son cada vez más numerosos (Katila y Ahuja, 2002; Mom et al., 2007, 2009; Andriopoulos y Lewis, 2009; Janzen et al., 2009).

Ahora bien, ¿cómo puede una organización llegar a ser ambidiestra?. Tal y como hemos señalado en la introducción, las aportaciones más recientes resaltan la importancia del lado humano y social de la organización en la integración de la exploración y la explotación. Concretamente, Gibson y Birkinshaw (2004) definen la necesidad de crear un contexto ambidiestro en el que se modelan los comportamientos de los empleados de la organización de forma que sean capaces de compatibilizar la exploración y la explotación de conocimiento en el desarrollo de su trabajo diario. Así, la esencia de las organizaciones ambidiestras emerge de elecciones realizadas por los empleados de la organización, y no únicamente de las decisiones de sus altos ejecutivos. En línea con estas perspectivas, investigaciones recientes comienzan a valorar la necesidad de que directivos y empleados sean ambidiestros, esto es, con la iniciativa suficiente para explorar nuevas oportunidades de futuro y capaces de cooperar en la explotación de los

compromisos actuales (Jansen et al., 2009; Mom et al., 2009). En consonancia, si la capacidad ambidiestra de una organización deriva de comportamientos específicos de sus empleados, estará determinada por la gestión de recursos humanos de la organización y por el grado en que las prácticas de recursos humanos sean capaces de ayudar a los empleados a pensar y actuar de forma ambidiestra cada día (Andriopoulos y Lewis, 2009).

En tanto que la investigación sigue enfrentándose al desafío de profundizar en los sistemas, procesos o mecanismos de gestión por los que una organización puede llegar a ser ambidiestra, y considerando que la gestión de recursos humanos adquiere un rol fundamental en este sentido, el presente estudio plantea introducir la gestión de los recursos humanos como antecedente de la capacidad ambidiestra de la organización al ser capaz de proporcionar a los empleados la orientación y el apoyo necesarios para que sepan equilibrar el tiempo que dedican a cooperar hacia el logro eficiente de las metas de la organización (explotación), y el tiempo que dedican a ir más allá, demostrando iniciativa en la búsqueda de oportunidades de mejora (exploración).

2.2. EL NUEVO ROL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: HACIA UN APRENDIZAJE AMBIDIESTRO

En el entorno económico actual, la atención prestada a la gestión de recursos humanos como fuente de valor es cada vez mayor (Wright et al., 2001; Lepak et al., 2006). En consecuencia, la investigación más reciente en el campo de la gestión de recursos humanos se ha volcado en analizar sus consecuencias sobre los resultados organizativos (Sun et al., 2007). Pero aunque existe un cierto grado de acuerdo en torno a la asociación positiva entre la gestión de recursos humanos y los resultados de la organización (Appelbaum et al., 2000; Bae y Lawler, 2000; Batt, 2002; Collins y Smith, 2006; Subramony, 2009), no existe conformidad acerca de qué es lo que conduce esta relación, debido tanto a las distintas formas de plantear los sistemas de gestión de recursos humanos como a los distintos mecanismos intermediarios de la asociación que se han sugerido.

Existe un cierto grado de acuerdo acerca de que el impacto de la gestión de recursos humanos es mejor comprendido si se plantea, en lugar de en términos de prácticas aisladas,

en términos del sistema o conjunto de prácticas de recursos humanos que están en uso (Delery, 1998; Guerrero y Baraud-Didier, 2004). Y aunque se han definido una amplia variedad de sistemas de prácticas de recursos humanos, existen posturas acercadas que consideran que las organizaciones pueden gestionar la relación empleador-empleado y motivar a sus empleados por medio de prácticas de gestión de recursos humanos de "alto compromiso" o de "alta implicación" (Collins y Smith, 2006; Delery y Doty, 1996; McDuffie, 1995; Whitener, 2001; Guerrero y Baraud-Didier, 2004). Frente a otras formas de gestión más tradicionales, la gestión de alto compromiso implica la implantación de una combinación de prácticas de recursos humanos que se complementan para crear las condiciones necesarias para alinear los intereses de empleado y organización, e influir en el comportamiento colectivo de los empleados hacia el uso de sus competencias en beneficio de la organización (Huselid, 1995; Lepak et al., 2006). La hipótesis subyacente es que cada empleado aumentará su implicación para con la organización en la medida que tiene oportunidad de controlar y decidir acerca de su trabajo. Se trata, en definitiva, de potenciar el talento, motivación y potencial de cada individuo y de orientarlos hacia el logro de las metas de la organización.

Aunque los académicos comparten una visión de lo que constituye un sistema de alto compromiso, el rango de prácticas de recursos humanos identificadas para su desarrollo es bastante amplio. No obstante, entre tales prácticas generalmente se incluyen un reclutamiento y selección selectivos, basado en la búsqueda de candidatos que se ajusten a la organización (Delery y Doty, 1996; Bae y Lawler, 2000; Sun et al., 2007); una formación y evaluación del rendimiento orientadas al crecimiento y desarrollo del empleado (Youndt et al., 1996; Bae y Lawler, 2000; Collins y Smith, 2006; Hsu et al., 2007); unos sistemas de compensación basados en el desempeño, u orientados a incrementar el compromiso con la organización (Delery y Doty, 1996; Bae y Lawler, 2000; Sun et al., 2007); y la creación de oportunidades para el empleado por medio de un amplio diseño de los puestos de trabajo, o dejando amplio espacio para la participación (Bae y Lawler, 2000; Hsu et al., 2007; Sun et al., 2007). Al demostrar una alta inversión en el potencial del empleado, este tipo de prácticas incitan al empleado a aportar aquellos comportamientos que

se esperan de él, colaborar, y mostrar iniciativa conforme a los requerimientos estratégicos de la organización (Rousseau, 1995).

También son cada vez más numerosos los estudios que confirman la relación entre la gestión de alto compromiso y los resultados de la organización (Bae y Lawler, 2000; Collins y Smith, 2006; Hsu et al., 2007), manteniendo una cierta incertidumbre acerca de los mecanismos que actúan como mediadores de esta relación. Investigaciones recientes proponen que una gestión de recursos humanos orientada al compromiso afecta indirectamente a los resultados de la organización originando un clima organizativo inductor de las actitudes y comportamientos que se esperan de los empleados, y que son previos a una ventaja competitiva (Bowen y Ostroff, 2004; Collins y Smith, 2006; Kang et al., 2007; Kase et al., 2009). Desde este punto de vista, la gestión de recursos humanos de alto compromiso es parte de un contexto social en el que actúa como guía de los empleados, ayudándoles a comprender qué comportamientos son valorados y moldeando sus actuaciones hacia el logro de los objetivos de la organización (Schneider, 1983; Argote et al., 2003; Hayton, 2005). En conformidad, nuestro interés se centra en considerar que la gestión de recursos humanos de alto compromiso puede orientar, en el día a día, a los empleados en la distribución de su tiempo entre las actividades de exploración y las actividades de explotación. Dichos comportamientos son un fundamento de la capacidad ambidiestra de la organización.

2.2.1. Gestión de recursos humanos y comportamientos ambidiestros

Algunos planteamientos recientes (Kang et al., 2007; Kang y Snell, 2009) asumen que la gestión de recursos humanos puede mejorar la capacidad ambidiestra de una organización mediante la orientación de los comportamientos de los empleados. Para ello, es necesario configurar un sistema de prácticas de recursos humanos tal que el conjunto favorezca la disposición colectiva de los empleados a demostrar comportamientos ambidiestros, esto es, que contribuyan tanto a la exploración como a la explotación de conocimiento. Aunque es previsible que no existan modelos únicos o singulares, lo cierto es que la literatura ha sido poco explícita acerca de lo que se entiende por comportamientos ambidiestros de los empleados.

Tan solo la base otorgada por los trabajos de Ghoshal y Bartlett (1994), Birkinshaw y Gibson (2004) y, más recientemente, Kang et al. (2007) permite identificar la iniciativa y la cooperación como comportamientos fundamentales en un empleado ambidiestro. La iniciativa implica estar alerta acerca de las oportunidades que surjan más allá de los límites del propio trabajo y que estén alineadas con los objetivos de la organización. La cooperación implica buscar oportunidades de combinar esfuerzos con los demás, en beneficio de los intereses de la organización. Un sistema de prácticas de recursos humanos de alto compromiso afectará a los niveles de iniciativa y cooperación que, a su vez, contribuirán a la capacidad ambidiestra de la organización.

Iniciativa. La gestión de recursos humanos orientada al compromiso puede fomentar la iniciativa individual, entendiendo por tal la capacidad para hacer bien su trabajo, sin que nadie lo mande, siendo emprendedor en la aportación de nuevas ideas y en el aprovechamiento de oportunidades que benefician a la organización (Ghoshal y Bartlett, 1984; Scott y Bruce, 1994). Una gestión de alto compromiso proporciona al empleado un sentimiento de apoyo que es requisito indispensable para tener la iniciativa de afrontar pequeños riesgos. Así, por ejemplo, los incentivos que combinan pagos tanto individuales como grupales, o que de algún modo premian la iniciativa personal, actúan como mecanismos que indican a los empleados que se espera de ellos, atenuando su inseguridad, su ansiedad o posibles desavenencias a la hora de afrontar los problemas nuevos (Hayton, 2005). La evaluación del rendimiento más orientada a los resultados que a los medios, o que demuestra un cierto nivel de tolerancia hacia los fallos es clave para la innovación y comportamiento emprendedor del empleado (Morris y Jones, 1993). Del mismo modo, una organización cuidadosa con la selección y formación de los empleados mejora la adaptabilidad del empleado, su confianza en las habilidades propias –y ajenas– y la posibilidad de comportamiento discrecional, todo lo cual actúa en beneficio de su iniciativa. También los puestos de trabajo flexibles y con altas posibilidades de participación aumentan la posibilidad del empleado de mostrar iniciativa e inquietudes. En conformidad, puede considerarse que:

Hipótesis 1: Una gestión de recursos humanos de alto compromiso puede influir positivamente en la iniciativa de los empleados.

Cooperación. La cooperación es el grado en el que los empleados de la organización colaboran y se ayudan los unos a los otros en el desarrollo de su trabajo (Lee y Choi, 2003). Tal y como plantean Collins y Smith (2006), la cooperación entre empleados se verá fomentada en aquellas organizaciones capaces de enfatizar el esfuerzo personal, pero orientado hacia el logro de metas colectivas. Como con la iniciativa, cabe esperar que las prácticas de recursos humanos de alto compromiso incrementen los niveles de cooperación entre empleados. En concreto, los incentivos de grupo en unión con el trabajo en equipo y los altos niveles de participación del empleado ayudan a los empleados a compatibilizar su perspectiva individual con la de los demás, proporcionan una visión compartida entre aquellos que deben cooperar para compartir el conocimiento. Asimismo, un diseño de puestos flexible y basado en la rotación incremental, no sólo la proximidad física, sino también el espectro de conocimientos de los empleados que, no sólo serán expertos en su área de trabajo sino que, además, comprenderán otras áreas diferentes y estarán más predispuestos a cooperar con expertos de esas otras áreas (Cabrera y Cabrera, 2005; Kase et al., 2009). Del mismo modo, una cuidadosa selección y orientación de empleados, en la que se busca la afinidad del individuo a los valores y cultura de la organización favorecerá un contexto de aproximación en el que los comportamientos cooperativos son más fácilmente inducidos. En conformidad, puede considerarse que:

Hipótesis 2: Una gestión de recursos humanos de alto compromiso puede influir positivamente en la cooperación entre empleados.

2.2.2. Gestión de recursos humanos y capacidad ambidiestra: un efecto intermediado

No son pocos los académicos que argumentan que la gestión de recursos humanos ejerce un efecto intermediado en los resultados de la organización (Lepak et al., 2006). Más concretamente, la gestión de recursos humanos de alto compromiso puede influir en las capacidades y resultados organizativos de muy diversas formas, y especialmente desarrollando ciertos comportamientos y relaciones entre empleados. Así, por ejemplo, Huselid (1995) sostiene que las prácticas de alto compromiso afectan positivamente a los resultados de la organización al atraer o desarrollar altos niveles de capital humano y motivación en los empleados. Collins

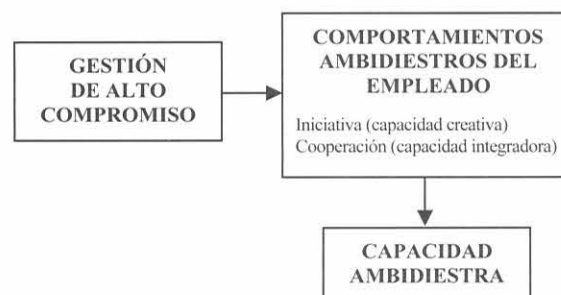
y Smith (2006) demuestran que las prácticas de recursos humanos afectan a la capacidad de intercambiar y combinar el conocimiento con la mediación de las redes sociales entre empleados. Más recientemente, Sun et al. (2007) sostienen que son los comportamientos adecuados de los empleados los mediadores del vínculo entre gestión de recursos humanos y resultados de la organización.

Así, sobre la base de los resultados contrastados por algunas de las investigaciones mencionadas, y sobre la base de los argumentos anteriormente expuestos, cabe esperar que una gestión de recursos humanos de alto compromiso no afecte directamente a la capacidad ambidiestra de una organización, sino que afecte a dicha capacidad a través de sus efectos en los comportamientos ambidiestros de los empleados. En definitiva, la gestión de alto compromiso proporciona una orientación colectiva que afecta los comportamientos de los empleados que se encuentran en la organización, influyendo en los niveles de iniciativa personal y cooperación mutua. A lo largo del tiempo, tales comportamientos tendrán un efecto acumulativo en la capacidad ambidiestra de una organización. En conformidad, consideramos que:

Hipótesis 3: Los comportamientos ambidiestros de los empleados son mediadores de la influencia de la gestión de recursos humanos de alto compromiso en la capacidad ambidiestra de la organización.

Para reflejar nuestros argumentos y esclarecer nuestra contribución, ofrecemos un modelo resumen de las relaciones planteadas sobre el papel de la gestión de recursos humanos en las organizaciones ambidextras. La Figura 1 refleja este modelo en el que profundizaremos en los siguientes apartados.

Figura 1: Modelo propuesto del papel de la gestión de recursos humanos en la capacidad ambidextra



3- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MUESTRA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

El contraste de las hipótesis planteadas se realizó utilizando la información recogida, por medio de un cuestionario, sobre una muestra de empresas de Castilla y León. Así, como primer paso, se elaboró un cuestionario, conforme al modelo objeto de estudio, que es contrastado mediante entrevista personal en profundidad con un panel de expertos. Concretamente, se realizaron entrevistas personales en profundidad (de 1 a 2 horas de duración) con varios directores de recursos humanos de empresas castellano-leonesas, avalados por su experiencia, al objeto de obtener información específica y detallada que permita mejorar y afinar el diseño final del cuestionario.

Perfeccionado el cuestionario, y una vez hubo alcanzado un formato definitivo y operativo, se procedió a delimitar la muestra objeto de estudio, considerando las principales empresas de Castilla y León, y a su distribución mediante correo postal. Para ello, se revisaron publicaciones e informes relativos a tales empresas y se consultó una base de datos actualizada (España 25.000 Fomento de la Producción 2007) de las principales empresas españolas, incluidas las castellano-leonesas. Entre las diversas actividades empresariales de la región se acotó la muestra a aquellas empresas que, perteneciendo a distintos sectores de actividad (alimentación, construcciones mecánicas, industrial, banca y finanzas, informática, ingeniería, química, siderometalurgia y telecomunicaciones), pudieran tener, de forma tácita o explícita, algún tipo de actividad orientada a la innovación y la creación de conocimiento. Asimismo, se consideró importante que las empresas tuvieran un tamaño suficiente como para disponer de un programa completo de políticas de gestión de recursos humanos, tal y como requiere la medición de las variables en nuestro estudio. Por ello, se decidió delimitar la muestra a empresas de más de 100 trabajadores. En conformidad, se delimitó una muestra final de 158 empresas castellano-leonesas como población de estudio.

Entre los diversos destinatarios posibles del cuestionario, se eligió al director de recursos humanos, por ser el más cercano a los temas que centran nuestra investigación y por tener un conocimiento suficiente de la globalidad de

una organización y del comportamiento de sus empleados. En su defecto, se identificó al director general de la organización como destinatario del cuestionario. Por lo que se refiere al tipo de trabajador objeto de estudio, se optó por los empleados de la organización intensivos en conocimiento, para que el tipo de cuestiones que planteamos tenga sentido, y así se hizo notar al director de recursos humanos en el cuestionario, a fin de que responda pensando en este tipo de empleado. El número de cuestionarios válidos obtenidos a partir de las empresas que componían nuestra muestra ascendió a 50, lo que supone una tasa de respuesta del 31,6%. Considerando que todos los datos son recogidos de una misma fuente y sistema de medida, es necesario comprobar la presencia del sesgo de la varianza común conforme a uno de los procedimientos descritos en Podsakoff et al. (2003, p. 890). Concretamente, se aplica el test de un factor de Harman, que permite comprobar si la varianza de las variables de estudio se puede atribuir a los constructos que se están evaluando, que es lo que cabe esperar, o bien se debe al método de medida. Los resultados del análisis factorial exploratorio mediante el programa SPSS revelan que el modelo que indica que todas las variables podrían pertenecer a un único factor no muestra un buen ajuste de los datos. Podemos considerar entonces que el sesgo de la varianza común no parece afectar a los datos del estudio y, por tanto, podemos atribuir que la varianza de las variables de nuestro estudio se debe a los constructos que se evalúan y no al método de evaluación.

3.2. MEDIDA DE LAS VARIABLES

Al objeto de medir los diferentes componentes del modelo de análisis, la revisión de la literatura permitió identificar una serie de ítems que son la base para la elaboración y recogida de información a través de los instrumentos incluidos en el cuestionario, valorados en escalas Likert de 5 niveles (1: Totalmente en desacuerdo, 5: Totalmente de acuerdo).

La gestión de recursos humanos de alto compromiso, considerada como un sistema, ha sido medida incluyendo diferentes políticas, consideradas complementarias en la determinación de las habilidades, motivación y oportunidades del empleado. Dichas políticas incluyen aspectos tales como la atención a la selección y formación del empleado, los incentivos

al esfuerzo y logros colectivos, la evaluación del desempeño para la mejora, la flexibilidad en el diseño de puestos de trabajo o la participación intensiva, considerados constituyentes de un sistema de gestión de recursos humanos innovador. Para la medición de estos aspectos se utilizó un escala de veintidós ítems, tal y como puede observarse en la Tabla 1, basada en las investigaciones previas de Bae y Lawler (2000), Hsu et al. (2007) y Sun et al. (2007). La aplicación de un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax para estos indicadores genera seis factores conforme a las políticas de selección ($\alpha = 0.83$), formación ($\alpha = 0.79$), compensación ($\alpha = 0.84$), evaluación del desempeño ($\alpha = 0.87$), diseño de puestos flexible ($\alpha = 0.72$) y participación ($\alpha = 0.83$) comentadas. En correspondencia con nuestro modelo, y siguiendo el procedimiento establecido por Delery y Doty (1996), Sun et al. (2007) y Yound et al. (1996), entre otros, creamos un único factor aditivo de las políticas de gestión de recursos humanos a fin de reflejar el efecto correlativo de las mismas. El uso de un índice aditivo se basa en asumir que las prácticas de gestión de alto compromiso son aditivas en sus efectos, y que las distintas prácticas pueden ser sustituidas entre sí para obtener efectos similares (Batt, 2002). En efecto, tal y como establecen Becker y Huselid (1998), la literatura sobre gestión de recursos humanos muestra una preferencia por el uso de un índice unitario que contenga un conjunto (aunque no siempre el mismo conjunto) de prácticas de gestión de recursos humanos teóricamente apropiadas conforme a la investigación precedente.

Por su parte, los comportamientos ambidiestros de los empleados, sobre la base de las propuestas previas de Ghoshal y Bartlett (1994) y, más recientemente, Kang et al. (2007), incluyen la iniciativa (capacidad creativa) y la cooperación (capacidad integradora). La iniciativa es medida por medio de cinco ítems basados en los trabajos de Scott y Bruce (1994) y Jansen (2000). Por su parte, la cooperación es medida con cinco ítems obtenidos de Subramanian y Youndt (2005).

Finalmente, la capacidad ambidiestra y sus dos dimensiones, exploración y explotación, se miden mediante un instrumento compuesto por diez ítems –cinco para exploración y cinco para explotación– basado en las escalas

y procedimientos proporcionados por Jansen et al. (2005, 2009) y Lubatkin et al. (2006). Los cinco ítems correspondientes a exploración reflejan el grado en que las organizaciones renuevan sus conocimientos actuales y persiguen innovaciones dirigidas a clientes o mercados emergentes. Los cinco ítems correspondientes a la explotación reflejan el grado en que las organizaciones siguen construyendo ventajas competitivas sobre sus conocimientos actuales y para satisfacer las necesidades de sus clientes actuales. El análisis factorial correspondiente a los comportamientos ambidiestros del empleado y a la capacidad ambidiestra genera cuatro factores claros: dos correspondientes a los comportamientos ambidiestros –iniciativa ($\alpha = 0.93$) y cooperación ($\alpha = 0.87$)–, y dos correspondientes a la exploración ($\alpha = 0.85$) y a la explotación ($\alpha = 0.85$), de tal forma que cada ítem se ajusta perfectamente al factor esperado. Atendiendo a la consideración de que la exploración y la explotación son aspectos inseparables, los estudios previos han combinado ambas medidas para crear una medida única de la capacidad ambidiestra. Por ejemplo, Gibson y Birkinshaw (2004) multiplican las medidas de explotación y de exploración para medir la capacidad ambidiestra, mientras que He y Wong (2004) restan la explotación de la exploración. Sin embargo, después de seguir el procedimiento recomendado por Edwards (1994) para contrastar la interpretación de dos o más medidas que se combinan en un único índice, Jansen et al. (2009) y Lubatkin et al. (2006) sugieren que el índice aditivo –resultado de sumar las medidas de exploración y explotación– es el más adecuado para medir la capacidad ambidiestra. En conformidad, reunimos nuestras medidas de exploración y explotación en un único factor aditivo representativo de la capacidad ambidiestra.

Como variables de control, se incluyen en el análisis el tamaño de la empresa, valorado por el número de empleados, y los años de actividad de la empresa. Ambas variables se consideran asociadas a la adopción, grado de desarrollo e incluso sofisticación de las prácticas de gestión de recursos humanos (Sun et al., 2007), esperando que las firmas de mayor tamaño dispongan de ventajas, en términos de sus recursos, frente a las más pequeñas o más jóvenes.

Tabla 1. Descripción de factores

Variable	Ítems de medida	Peso factorial	% Varianza explicada	Fiabilidad (α Cronbach)
GESTIÓN DE ALTO COMPROMISO	Selección	La organización valora la capacidad de adaptación de los candidatos a la organización y a su cultura	0.75	0.83
		La organización valora el potencial de los candidatos para progresar y aprender con la organización	0.74	
		La organización cuida la imagen que proyecta a fin de reclutar buenos candidatos	0.71	
		La organización da importancia a su programa de orientación e instrucción de nuevos empleados	0.63	
		La organización cuida sus procesos de selección a fin de elegir a los mejores para cada puesto	0.57	
	Formación	La organización ofrece a sus empleados formación dirigida a mejorar competencias técnicas específicas	0.89	0.79
		La organización ofrece a sus empleados programas de formación de forma continua	0.81	
	Compensación	La organización ofrece compensaciones por los logros individuales en el trabajo	0.84	0.84
		La organización ofrece compensaciones relacionadas con los resultados de la organización	0.75	
		La organización ofrece compensaciones relacionadas con los resultados de los grupos de trabajo	0.71	
		La organización ofrece incrementos salariales basados en méritos y avances en el trabajo	0.66	
	Evaluación	La organización ofrece regularmente (al menos una vez al año) a sus empleados una evaluación de su desempeño en el trabajo	0.82	0.87
		La organización evalúa el desempeño de los empleados sobre la base de su comportamiento y actitud en el trabajo	0.80	
		La organización enfoca la evaluación del desempeño de los empleados hacia su mejora y desarrollo en el trabajo	0.72	
	Diseño puesto	La organización diseña tareas y responsabilidades que exigen a los empleados ser polivalentes	0.78	0.72
		La organización proporciona oportunidades de rotación interna y/o asignaciones temporales a sus empleados	0.73	
		La organización diseña tareas y responsabilidades flexibles y variables	0.68	
	Participación	La organización ofrece mecanismos para mantener comunicaciones abiertas dentro de la organización	0.74	0.83
		La organización ofrece a sus empleados información periódica acerca de asuntos que conciernen a la organización (objetivos, resultados, cultura, marcha de la empresa, etc.)	0.71	
		La organización permite a sus empleados sugerir mejoras acerca de cómo se hacen las cosas en la organización	0.70	
		La organización ofrece a sus empleados diferentes oportunidades de participación (a través de equipos de trabajo, equipos multidisciplinarios, etc.)	0.69	
		La organización insta a sus empleados a participar en algunas decisiones	0.44	
COMPORTAMIENTOS AMBIDIESTROS	Iniciativa	Los empleados buscan y proponen nuevas técnicas o métodos para hacer su trabajo	0.85	0.93
		Los empleados son capaces de asumir riesgos con responsabilidad	0.85	
		Los empleados son capaces de anticiparse a problemas y oportunidades	0.83	
		Los empleados buscan soluciones nuevas a problemas habituales	0.81	
		Los empleados muestran iniciativa e inquietudes	0.78	
	Cooperación	Los empleados cooperan entre sí, e incluso con proveedores, clientes, etc., en la búsqueda de soluciones	0.74	0.87
		Emplean los conocimientos relativos a un área de la organización en resolver problemas u oportunidades que surgen en otras áreas	0.74	
		Los empleados comparten información, experiencias, proyectos, etc., con las que aprender unos de otros	0.71	
		Los empleados se comunican e intercambian ideas con miembros de diferentes áreas de la organización	0.69	
		Los empleados saben colaborar y razonar los unos con los otros en el diagnóstico y resolución de problemas	0.58	
CAPACIDAD AMBIDIESTRA	Exploración	La organización crea productos y servicios innovadores en relación con los ya existentes	0.86	0.85
		La organización apoya su éxito en su habilidad para explorar nuevas tecnologías y procedimientos	0.84	
		La organización busca formas creativas de satisfacer las necesidades de sus clientes	0.80	
		La organización experimenta con ideas nuevas que se salen de lo habitual	0.74	
		La organización persigue regularmente la captación de nuevos grupos de clientes	0.50	
	Explotación	La organización persigue mejoras de calidad o reducción de costes o mejorar plazos....	0.80	0.85
		La organización se distingue por mejorar sus actuales productos y servicios	0.78	
		La organización mejora frecuentemente los niveles de automatización de sus operaciones, sus reglas y sus políticas de actuación	0.76	
		La organización mejora la productividad en lo que se refiere a sus productos y servicios actuales	0.71	
		La organización se distingue por mejorar sus actuales tecnologías	0.53	

4- RESULTADOS

Una vez obtenidas las variables de análisis, se procede a la estimación del modelo y contrastación de las hipótesis propuestas mediante un análisis de correlaciones y, sobre todo, un análisis de regresiones jerárquicas (haciendo uso del paquete estadístico SPSS para Windows, Versión 15.0). La Tabla 2 muestra la media, desviación típica y correlaciones bivariadas (Pearson) de las variables de estudio. En dicha tabla puede anticiparse ya la elevada correlación entre la gestión de recursos humanos de alto compromiso y la iniciativa y la cooperación, y entre la capacidad ambidiestra de la organización y, fundamentalmente, los comportamientos cooperativos de los empleados. Los resultados del análisis de regresión se muestran en las Tablas 3 y 4.

Los resultados de la regresión para los comportamientos ambidiestros –iniciativa y cooperación– como variables dependientes se ofrecen en la Tabla 3. Tal y como puede observarse en los modelos 2 y 4, la gestión de alto compromiso está positiva y significativamente relacionada con la iniciativa ($\beta=0.67$, $p < 0.001$) y la cooperación ($\beta=0.64$, $p < 0.001$). Por tanto, tal y como proponen las hipótesis H_1 y H_2 : Una gestión de recursos humanos de alto compromiso puede influir positivamente en los niveles de iniciativa y de cooperación de los empleados.

Seguidamente, analizamos la relación positiva entre los comportamientos ambidiestros del

empleado (iniciativa y cooperación) y la capacidad ambidiestra de la organización, así como la mediación de los comportamientos ambidiestros entre la gestión de alto compromiso y la capacidad ambidextra (Tabla 4). Siguiendo para ello el procedimiento en tres pasos propuesto por Baron y Kenny (1986), se examina, en primer lugar, la relación entre las variables independientes y dependientes. Como muestra el modelo 2 de la Tabla 4, la gestión de recursos humanos de alto compromiso está positiva y significativamente relacionada con la capacidad ambidiestra ($\beta=0.42$, $p < 0.001$). En el segundo de los pasos, se comprueba la relación significativa entre la gestión de alto compromiso y los comportamientos ambidiestros, que son relaciones ya contrastadas anteriormente (Tabla 3). Finalmente, en el tercero de los pasos, se examinan los cambios en el efecto de la gestión de alto compromiso sobre la capacidad ambidiestra cuando las variables de comportamientos ambidiestros son añadidos a la regresión predictiva de la capacidad ambidiestra. En este caso, tal y como muestra el modelo 4 de la Tabla 4, es posible observar que la relación entre la gestión de recursos humanos de alto compromiso y la capacidad ambidiestra ya no es significativa cuando las variables de comportamientos ambidiestros son añadidas al modelo. Es más, tal y como muestra el modelo 3 los comportamientos cooperativos influyen positiva y significativamente en la capacidad ambidiestra ($\beta=0.55$, $p < 0.001$), no siendo así para la iniciativa.

Tabla 2: Medias, desviaciones típicas y correlaciones bivariadas

	Media	D.T.	Gestión alto compromiso	Iniciativa	Cooperación	Capacidad ambidiestra
Gestión de alto compromiso	4.04	0.49	1.00			
Iniciativa	3.57	0.74	0.60**	1.00		
Cooperación	3.64	0.68	0.63**	0.64**	1.00	
Capacidad ambidiestra	3.96	0.58	0.40**	0.32*	0.50**	1.00

N= 50; ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Tabla 3: Resultados del análisis de regresión para los comportamientos ambidiestros

Variables	Iniciativa		Cooperación	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Número empleados	0.00	-0.152	0.204	0.059
Años actividad	-0.018	0.032	0.034	0.082
Gestión de alto compromiso		0.679***		0.649***
R ²	0.00	0.440	0.047	0.449
R ² ajustado	-0.045	0.401	0.004	0.411
ANOVA F	0.007	11.280***	1.085	11.684***

*** $p < 0.001$. Todas las regresiones incluyen una constante. Se muestran los coeficientes beta estandarizados

Tabla 4: Resultados del análisis de regresión para la capacidad ambidiestra

Variables	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Número de empleados	0.027	-0.069	-0.085	-0.114
Años de actividad	0.197	0.228	0.177	0.192
Gestión de alto compromiso		0.428***		0.191
Iniciativa			-0.035	-0.112
Cooperación			0.551***	0.482**
R ²	0.043	0.217	0.307	0.324
R ² ajustado	-0.001	0.163	0.241	0.242
ANOVA F	0.980	3.982***	6.659**	3.939**

p<0.01; *p<0.001. Todas las regresiones incluyen una constante.
Se muestran los coeficientes beta estandarizados

Así pues, y para nuestra muestra, gran parte del efecto de la gestión de recursos humanos de alto compromiso en la capacidad ambidiestra parece explicado por el efecto mediador de los comportamientos cooperativos. Estos resultados confirman parcialmente la hipótesis H₃: Los comportamientos ambidiestros de los empleados son mediadores de la influencia de la gestión de recursos humanos de alto compromiso en la capacidad ambidiestra de la organización. Esta hipótesis viene a demostrar que una gestión de recursos humanos orientada al compromiso ayuda a construir un contexto de trabajo cooperativo y que, por tanto, promueve el desarrollo de un capital humano y social que promueven la capacidad ambidiestra de la organización. Es decir, la gestión de recursos humanos contribuye al contexto ambidiestro (Gibson y Birkinshaw, 2004) de la organización creando un medio de intercambio social en el que el conocimiento y otros recursos fluyen y se comparten en beneficio de la organización. Se genera una incógnita, no obstante, en torno al rol de la iniciativa en la capacidad ambidiestra de la organización.

5- CONCLUSIONES

El propósito de esta investigación es el de estudiar un modelo acerca de cómo la gestión de recursos humanos de alto compromiso afecta a los comportamientos ambidiestros de los empleados y, por ende, a la capacidad ambidiestra de la organización. Las prácticas de gestión de recursos humanos de alto compromiso incluyen la selección, la formación, la compensación, la evaluación del rendimiento, el diseño de puestos y la participación. Tales prácticas pueden ser consideradas parte de un contexto ambidiestro (Gibson y Birkinshaw, 2004) que conduce a comportamientos ambidiestros en los emplea-

dos de la organización. De este modo, extendemos la literatura sobre la gestión de recursos humanos hacia la necesidad de aprendizaje y renovación de la organización. Son pocos los trabajos que, hasta ahora, se han ocupado de este tipo de relaciones, por lo que nuestro trabajo forma parte de los pasos iniciales en esta dirección.

Nuestros resultados muestran que una gestión de recursos humanos de alto compromiso parece tener un impacto significativo en los comportamientos ambidiestros de los empleados, es decir, en su predisposición a mostrar iniciativa (capacidad creativa) y a cooperar con los demás (capacidad integradora). Sin embargo, también comprobamos que la gestión de recursos humanos tiene un impacto indirecto en la capacidad ambidiestra de la organización a través, fundamentalmente, de sus efectos en los comportamientos cooperativos entre empleados. Este resultado viene a reforzar la necesidad de seguir investigando en aquellos aspectos que median en la relación de la gestión de recursos humanos con los resultados de la organización, así como en el valor contenido en las relaciones sociales cooperativas entre empleados.

Uno de los aspectos más sorprendente de nuestros resultados es comprobar que la iniciativa de los empleados no parece tener consecuencias significativas para la capacidad ambidiestra de la organización. Es posible que las condiciones que gobiernan la predisposición de los empleados a cooperar e integrar su conocimiento tengan un mayor efecto, tal y como ya han contrastado investigaciones precedentes (Collins y Smith, 2006; Mom et al., 2009). En definitiva, la cooperación favorece los flujos de conocimiento entre empleados, mejorando la capacidad para entender las perspectivas, prioridades e intereses de los demás, incrementan-

do, por tanto, la capacidad de integrar conocimientos hacia la búsqueda de la eficiencia, pero también la capacidad de pensar y actuar más allá de los confines del propio trabajo. La cooperación ayuda a un conjunto de individuos a combinar conocimientos para desarrollar conocimientos tal y como requiere la exploración, y también ayuda a compartir experiencias y opiniones acerca de cómo implantar ciertas mejoras, y refinar así los actuales productos, procesos y mercados, como requiere la explotación. En cualquier caso, no habría que dejar de preguntarse acerca de cuáles son las consecuencias atribuibles a la iniciativa individual —especialmente en términos de aprendizaje organizativo—, así como qué otros comportamientos de los empleados —más allá de la iniciativa y la cooperación— pueden recibir el calificativo de ambidiestros en tanto que favorecen la capacidad ambidiestra de la organización. En este sentido, también habría que pensar en la posibilidad de que aquellos empleados implicados simultáneamente en mostrar iniciativa y cooperar con los demás puedan sufrir algún tipo de conflicto interno (Kang et al., 2007) que actúe en detrimento, en vez de en favor, de la capacidad ambidiestra de la organización.

Asimismo, es sorprendente que nuestras variables mediadoras, especialmente el comportamiento cooperativo, explique una elevada proporción del efecto de la gestión de recursos humanos en la capacidad ambidiestra. En particular, la incorporación de las variables de comportamientos ambidextros —iniciativa y cooperación— explican aproximadamente el 55% de la relación entre la gestión de recursos humanos de alto compromiso y la capacidad ambidiestra. Todo ello teniendo en cuenta la posible existencia de otros elementos mediadores, tales como el estilo de liderazgo o la estructura organizativa, no considerados en esta investigación y que deben ser tenidos en cuenta por las investigaciones futuras. Estos resultados vienen a confirmar el importante papel atribuido a los comportamientos colectivos de los empleados como mediadores de la relación entre la gestión de recursos humanos y los resultados de la organización. Y es que más allá de tener empleados capacitados y motivados, las organizaciones capaces de explorar y explotar sus conocimientos son aquellas en las que los empleados saben lo que se espera de ellos, reciben apoyo e interaccionan los unos con los otros para integrar su conocimiento, emplearlo mejor y generar nuevas ideas.

En cualquier caso, nuestros resultados muestran una primera evidencia de que la gestión de recursos humanos puede ser un instrumento que ayude a equilibrar las actividades contradictorias de exploración y explotación. Especialmente, las organizaciones que utilizan prácticas de recursos humanos de alto compromiso frente a prácticas tradicionales contagiarán a sus empleados una mayor orientación del desempeño y una sensación de apoyo que motivan su iniciativa y su espíritu de cooperación. En este sentido, es preciso señalar que las prácticas incluidas en esta investigación como parte de la gestión de recursos humanos no son exhaustivas y requieren matización. La investigación futura debería examinar con mayor precisión qué prácticas de recursos humanos son verdaderamente generadoras del compromiso de los empleados y el grado de consistencia que deben tener entre ellas para mantener organizaciones ambidextros. Asimismo, es necesario seguir matizando las variables intermedias en la relación entre la gestión de recursos humanos y la capacidad de equilibrar exploración y explotación. Nuestra investigación vuelve a confirmar el papel relevante de los recursos humanos, pero se hace necesario seguir profundizando en aquellos comportamientos de los empleados que pueden calificarse de ambidiestros, bien sean la búsqueda de oportunidades, la cooperación, la capacidad de establecer relaciones, la polivalencia u otros, en la línea sugerida por Birkinshaw y Gibson (2004).

Finalmente, este trabajo debe ser interpretado teniendo en cuenta una serie de limitaciones, como son aquellas derivadas de la compleja medición de las variables de análisis, el reducido tamaño de la muestra objeto de estudio (limitada al ámbito de Castilla y León) y las implicaciones que tiene el haber contado con respuestas de una única fuente de información dentro de cada empresa (director de recursos humanos, en este caso). A pesar de las anteriores carencias, los resultados nos inducen a creer que las conexiones entre la gestión de recursos humanos y la capacidad ambidiestra son un campo fructífero de investigación en el que queda mucho por descubrir, siendo múltiples y diversas las posibilidades de extensión del presente estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- Adler, P.S.; Goldoftas, B. y Levine, D.I. (1999): "Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system". *Organization Science*, Vol. 10, N. 1, pp. 43-68.
- Andriopoulos, C. y Lewis, M.W. (2009). "Exploration-exploitation tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation". *Organization Science*, Vol. 20, N.4, pp. 696-717.
- Appelbaum, E.; Bailey, T.; Berg, P. y Kalleberg, A.L. (2000): *Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Argote, L.; McEvily, B. y Reagans, R. (2003): "Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes". *Management Science*, Vol. 49, N. 4, pp. 571-582.
- Ashkanasi, N.; Wilderom, C.; Peterson, M.F.; Schneider, B. y Schein, E.H. (2000): *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, EUA: Sage.
- Atuahene, K. y Murray, J.Y. (2007). "Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective on new technologies in China". *Journal of International Marketing*, Vol. 15, N. 2, pp. 1-29.
- Bae, J. y Lawler, J.J. (2000): "Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N. 3, pp. 502-517.
- Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986): "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173-1182.
- Batt, R. (2002). "Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth". *Academy of Management Review*, Vol. 45, N. 3, pp. 587-597.
- Becker, B.E. y Huselid, M.A. (1998): "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications", en G.R. Ferris (Ed.) *Research in personal and human resource management*, Vol. 16, pp. 53-101. Stamford, C.T.: JAI Press.
- Birkinshaw, J. y Gibson, C. (2004): "Building ambidexterity into an organization". *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, pp. 47-55.
- Bowen, D.E. y Ostroff, C. (2004): "Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system". *Academy of Management Review*, Vol. 29, N. 2, pp. 203-221.
- Cabrera, E. y Cabrera, A. (2005). "Fostering knowledge sharing through people management practices". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, N. 5, pp. 720-735.
- Collins, C.J. y Smith, K. (2006): "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms". *Academy of Management Journal*, Vol. 49, N. 3, pp. 544-560.
- Delery, J.E. (1998): "Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research". *Human Resource Management Review*, Vol. 8, N. 3, pp. 289-310.
- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N. 4, pp. 802-835.
- Edwards, J.R. (1994): "The study of congruence in organizational behavior research: Critique and proposed alternative". *Organizational Behavior and Human decision Process*, Vol. 58, pp. 51-100.
- Ferris, G.R.; Arthur, M.M.; Berkson, H.M.; Kaplan, D.M.; Harrell-Cook, G. y Frink, D.D. (1998): "Toward a social context theory of the human resource management effectiveness relationship". *Human Resource Management Review*, Vol. 8, N.3, pp. 235-264.
- Ferris, G.R.; Hall, A.T.; Royle, M.Y. y Martocchio, J.J. (2004): "Theoretical development in the field of human resource management: Issues and challenges for the future". *Organizational Analysis*, Vol. 12, N. 3, pp. 231-254.
- Gagné, M. (2009): A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, Vol. 48, N. 4, pp. 571-589.
- Gant, J.; Ichniowski, C. y Shaw, K. (2002): "Social capital and organizational change in high involvement and traditional work organizations". *Journal of Economic & Management Strategy*, Vol. 11, N. 2, pp. 289-328.
- Gibson, C.B. y Birkinshaw, J. (2004): "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity". *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N. 2, pp. 209-226.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C. (1994): "Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, N. 5, pp. 91-112.
- Guerrero, S. y Barraud-Didier, V. (2004). "High-involvement practices and performance of French firms". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, N. 8, pp. 1408-1423.
- Hayton, J.C. (2005): "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research". *Human Resource Management Review*, Vol. 15, N. 1, pp. 21-41.
- He, Z.L. y Wong, P.K. (2004): "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis". *Organization Science*, Vol. 15, N. 4, pp. 481-494.
- Hsu, I.; Lin, C.Y.; Lawler, J.J. y Wu, S. (2007): "Toward a model of organizational human capital development: Preliminary evidence from Taiwan". *Asia Pacific Business Review*, Vol. 13, N. 2, pp. 251-275.
- Huselid, M. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N. 3, pp. 635-672.
- Jansen, J.J.P.; Van den Bosch, F.A.J. y Volverda, H.W. (2005): "Explorative innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents". *Schmalenbach Business Review*, Vol. 57, N. 4, pp. 351-363.
- Jansen, J.J.P.; Tempelaar, M.P.; Van den Bosch, F.A.J. y Volverda, H.W. (2009): "Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms". *Organization Science*, Vol. 20, N. 4, pp. 797-811.
- Janssen, O. (2000): "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, N. 3, pp. 287-302.
- Jaw, B. y Liu, W. (2003). "Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: the role of HRM". *Human Resource Management*, Vol. 42, N. 3, pp. 223-241.
- Kang, S.; Morris, S. y Snell, S. (2007): "Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture". *Academy of Management Review*, Vol. 32, N. 1, pp. 236-256.
- Kang, S. y Snell, S. (2009). "Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management". *Journal of Management Studies*, Vol. 46, pp. 65-92.
- Kase, R.; Paaue, J. y Zupan, N. (2009): "HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: A social network perspective". *Human Resource Management*, Vol. 48, N. 4, pp. 615-639.
- Katila, R. y Ahuja, G. (2002). "Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behaviour and New Product Introduction". *Academy Of Management Journal*, Vol. 45, N. 6, pp.1183-1194.

- Lee, H. y Choi, B. (2003): "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination". *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20, N. 1, pp. 179-228.
- Lepak, D.P.; Liao, H.; Chung, Y. y Harden, E.E. (2006): "A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research", en J. Martocchio (Ed.) *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 25, pp. 217- 271, Oxford, UK: Elsevier.
- Levinthal, D.A. y March, J.G. (1993): "The myopia of learning". *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (winter special issue), pp. 95-112.
- Lubatkin, M.H.; Simsek, Z.; Ling, Y. y Veiga, J.F. (2006): "Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration". *Journal of Management*, Vol. 32, N. 5, pp. 642-672.
- March, J.G. (1991): "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*, Vol. 2, N. 1, pp. 71-87.
- MacDuffie, J.P. (1995): "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production system in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, N. 2, pp. 197- 221.
- Mom, T.J.; Van den Bosch, F.A.J. y Volverda, H.W. (2007). "Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge-inflows". *Journal of Management Studies*, Vol. 44, N.6, pp. 910-931.
- Mom, T.J.; Van den Bosch, F.A.J. y Volverda, H.W. (2009): "Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms". *Organization Science*, Vol. 20, N. 4, pp. 812-828.
- Morris, M.H. y Jones, F. (1993): "Human resource management and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, N. 4, pp. 873-896.
- Podsakoff P.M.; MacKenzie B.; Lee J-Y. y Podsakoff, N.P. (2003): "Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, N. 5, pp. 879-903.
- Raisch, S. y Birkinshaw, J. (2008): "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes and moderators". *Journal of Management*, Vol. 34, N. 3, pp. 375-409.
- Raisch, S.; Birkinshaw, J.; Probst, G. y Tushman, M. (2009): "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance", *Organization Science*, Vol. 20, N. 4, pp. 685-695.
- Rousseau, D.M. (1995): *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, S.G. y Bruce, R.A. (1994): "Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace". *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N. 3, pp. 580-307.
- Schneider, B. (1983): "Work climates: An interactionist perspective", en N.W. Feimer y E.S. Sèller (Eds.) *Environmental Psychology*, pp. 106-128, New York: Praiger.
- Sheremata, W.A. (2000). "Centrifugal and centripetal forces in product development". *Academy of Management Review*, Vol. 25, N. 2, pp. 389-408.
- Subramanian, M. y Youndt, M. (2005): "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, N. 3, pp. 450-63.
- Subramony, M. (2009). "A meta-analytic investigation of the relation between HRM bundles and firm performance". *Human Resource Management*, Vol. 48, N. 5, pp. 745-768.
- Sun, L.; Aryee, S. y Law, K.S. (2007): "High-performance human resource practices, citizenship behaviour and organizational performance: A relational perspective". *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N. 3, pp. 558- 577.
- Swart, J. y Kinnie, N. (2010). "Organisational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms". *Human Resource Management Journal*, Vol. 20, N. 1, pp. 64-79.
- Tushman, M.L. y O'Reilly, C.A. (1996): "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and change". *California Management Review*, Vol. 38, N. 4, pp. 8-30.
- Whitener, E.M. (2001): "Do 'high-commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling". *Journal of Management*, Vol. 27, N. 5, pp. 515-535.
- Wright, P.M.; Dunford, B.B. y Snell, S.A. (2001): "Human resources and the resource based view of the firm". *Journal of Management*, Vol. 27, N. 6, pp. 701-721.
- Youndt, M.A.; Snell, S.A.; Dean, J.W. y Lepak, D.P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N. 4, pp. 836-866.