

## **Gestión estratégica de recursos humanos, flexibilidad organizativa y encaje estratégico: Implicaciones para la competitividad empresarial**

**Autora:** Dra. Patricia Ordóñez de Pablos

Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

### **Resumen**

Sin duda las empresas necesitan conocer cómo pueden configurar sus sistemas y prácticas de gestión de recursos humanos con el objetivo de crear una ventaja competitiva a largo plazo. Para ello, deben comprender la importancia de que estos sistemas y prácticas de recursos humanos logren de manera simultánea dos objetivos claves: la flexibilidad organizativa y el encaje estratégico. Así, por un lado, el sistema de gestión estratégica de recursos humanos debe permitir la adaptación de las prácticas de gestión de recursos humanos y las habilidades, conocimientos y comportamientos de los empleados a las necesidades inmediatas de la empresa, reflejadas éstas en su estrategia organizativa. Por otro, estos sistemas de gestión de recursos humanos deben favorecer el desarrollo de una capacidad dinámica en la organización, generando así una capacidad de respuesta a las necesidades planteadas por la actual estrategia organizativa. En resumen, la gestión estratégica de recursos humanos debe

facilitar la flexibilidad estratégica con el fin de que la empresa alcance un encaje dinámico y pueda responder adecuadamente a las demandas de la estrategia y el entorno.

El objetivo del presente trabajo es analizar como la gestión estratégica de recursos humanos puede generar una ventaja competitiva sostenible si incorpora dos objetivos esenciales: por un lado, la flexibilidad organizativa, tanto de recursos como de coordinación, y por otro, el encaje, tanto externo como interno. El logro de estos objetivos de manera simultánea permite la generación de un encaje dinámico, capaz de generar una empresa que se renueva a sí misma, al tiempo que le confiere una capacidad de respuesta rápida frente a las demandas del entorno. Con el fin de examinar estas cuestiones, el trabajo se estructura en tres apartados principales. En primer lugar, se analiza la importancia de la gestión estratégica de recursos humanos como factor competitivo clave en el entorno económico actual. En segundo lugar, se propone un marco conceptual para el análisis de los recursos humanos desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades de la empresa. Sin duda, el capital humano de la organización representa un recurso crítico dado su carácter específico. En tercer lugar, se aborda cómo la gestión estratégica de recursos humanos puede configurar los sistemas y prácticas de recursos humanos para desarrollar una capacidad dinámica que permita a la empresa responder a los desafíos competitivos del mercado, tanto en entornos estables como dinámicos. Para ello, los sistemas de gestión de recursos humanos deben ser capaces de responder simultáneamente a los objetivos de encaje estratégico y flexibilidad organizativa. Finalmente se presentan las principales conclusiones e implicaciones para la gestión de recursos humanos derivadas de este trabajo.

*Palabras clave:* capital humano, competitividad empresarial, encaje externo e interno, estrategia de la empresa, flexibilidad organizativa, gestión de recursos humanos, recursos organizativos.

### **Abstract**

Undoubtedly, firms must know how to configure their human resource management systems and practices, with the aim of creating a competitive long-term advantage. To achieve this, they must understand the importance that these human resource management systems and practices achieve two key goals simultaneously: Organisational flexibility and strategic fit. Thus, on the one hand, the strategic human resource management system must allow the adaptation of human resource management practices and proficiency, knowledge and behaviour of the employees, as regards the immediate needs of the firm, which are shown in its organisational strategy. On the other hand, these human resource management systems must favour the development of a dynamic organisational capability, thus generating an

ability of response to the needs raised by the actual organisational strategy. To sum up, the strategic human resource management must facilitate strategic flexibility with the aim that the firm reaches a dynamic fit and may answer adequately the requests of the strategy and the environment.

The goal of this paper is to analyse how the strategic human resource management can create a sustainable competitive advantage if it includes two essential goals: On the one hand, organisational flexibility, both of resource and coordination, and on the other hand, fit, both external and internal. The achievement of these goals at the same time allows the origination of a dynamic fit, able to create a firm that renews itself, and at the same time, it is given a fast response ability to environmental requests. With the aim of testing these matters, the work is organized in three main sections.

*Keywords:* Competitiveness, external and internal fit, human capital, human resource management, organisational flexibility and strategy, organisational resources.

---

## **I. Introducción**

El estudio combinado de la literatura de gestión de recursos humanos y la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, proporciona un marco de análisis muy útil para comprender cómo los sistemas de gestión estratégica de recursos humanos contribuyen a la creación y desarrollo de una ventaja competitiva sostenida para la empresa.

En esta línea, el objetivo de este trabajo es analizar como la gestión estratégica de recursos humanos puede generar una ventaja competitiva sostenible si incorpora dos objetivos esenciales: por un lado, la flexibilidad organizativa, tanto de recursos como de coordinación, y por otro, el encaje, tanto externo como interno. El logro de estos objetivos de manera simultánea permite la generación de un encaje dinámico, capaz de generar una empresa que se renueva a sí misma, al tiempo que confiere a la empresa una capacidad de respuesta rápida frente a las demandas del entorno. Con la finalidad de examinar estas cuestiones de importancia crítica para la competitividad organizativa, el trabajo se estructura en tres secciones principales. En primer lugar, se analiza la importancia de la gestión estratégica de recursos humanos como factor competitivo clave en el entorno económico actual. En segundo lugar, se desarrolla un marco conceptual para el análisis de los recursos humanos a la luz de la teoría de recursos y capacidades de la empresa. En tercer lugar, se estudia cómo la gestión estratégica de recursos humanos puede configurar los sistemas y prácticas de recursos humanos con el fin de generar una capacidad dinámica que permita a la empresa responder a los desafíos competitivos del mer-

cado, tanto en entornos estables como dinámicos. Para ello, los sistemas de gestión de recursos humanos deben ser capaces de responder simultáneamente a dos objetivos claves: el encaje estratégico y la flexibilidad organizativa. Finalmente se analizan las principales conclusiones e implicaciones para la gestión de recursos humanos extraídas de este trabajo.

## **II. Gestión estratégica de recursos humanos**

### **II.1. Introducción**

En este apartado se analizará la importancia de la gestión estratégica de recursos humanos para el logro de una ventaja competitiva. Asimismo se clarificarán conceptos relacionados con la literatura de gestión de recursos humanos, que sin duda serán de gran utilidad para este análisis.

Antes de abordar estas cuestiones, previamente recordaremos de forma breve el nacimiento de la gestión estratégica de recursos humanos y uno de sus retos más importantes: el logro de forma simultánea de dos desafíos, por un lado, el encaje estratégico o congruencia entre las prácticas de recursos humanos de la empresa, y por otro lado, la flexibilidad organizativa necesaria para responder a las exigencias del entorno.

### **II.2. Origen histórico de la investigación sobre gestión de recursos humanos**

La naturaleza de la gestión de recursos humanos ha cambiado notablemente desde su nacimiento como la disciplina de la administración del personal en el primer cuarto del siglo XX. Influida por las ideas de Frederick Taylor, la gestión del personal se basaba en el paradigma emergente de la psicología industrial, y se consideraba como una posible solución a problemas como la ineficiencia de los empleados y el malestar laboral (Barley y Kunda, 1992). En cuanto a este último problema, una idea basada en las propuestas de Taylor de finales de los años 20, era que el trabajo se hacía más productivo y menos arduo cuando los individuos se asignaban a trabajos apropiados para sus habilidades al tiempo que eran recompensados por un salario adecuado. Por lo tanto, esta asignación de empleados a ciertos puestos así como la determinación de su salario adecuado se consideraba “un problema técnico” (Barley y Kunda, 1992: 731) que debía resolverse con la función emergente de personal. En este sentido, siguiendo el enfoque científico propuesto por Taylor, los directores de personal utilizaron un nuevo enfoque en sus relaciones con los empleados, basado en el uso de ayudas sociales para fortalecer la lealtad de los empleados a la empresa.

Con el paso del tiempo, el alcance de estas actividades técnicas se amplió con nuevas funciones y tecnologías fruto de cambios en las filosofías de gestión. Así, con el nacimiento de la investigación de operaciones y la racionalización de los sistemas

durante la década de los 60, los directores de personal ofrecieron nuevos servicios técnicos en el campo del diseño de la evaluación de puestos de trabajo, la planificación de las necesidades de personal, y los sistemas de evaluación de resultados.

Sin embargo, pasado el tiempo, con el incremento de la competencia global y las exigencias de eficiencia en costes y productividad durante los años 80, la gestión de personal se situó en una encrucijada. Desde su nacimiento en los primeros años del siglo XX, la función de personal adquirió una gran importancia dada su capacidad para proteger las tecnologías claves de la organización de incertidumbres asociadas a una fuerza de trabajo heterogénea, un mercado laboral inestable, y un movimiento sindical importante. Sin embargo, en los años 80 los directivos estaban menos preocupados por estos temas y más interesados en aspectos relacionados con la capacidad organizativa de respuesta, los recursos y capacidades idiosincrásicas, y la calidad. Así, el desarrollo de la gestión estratégica de recursos humanos y el diseño de una cultura organizativa fuerte se convirtieron en cuestiones claves para la empresa.

Asimismo, a mediados de los años 80 numerosos investigadores de recursos humanos consideraban que una gestión adecuada de los recursos humanos era la clave para lograr una ventaja competitiva. Por ello, la función de personal debía adquirir un papel estratégico (Beer, Spector, Lawrence, Mills, y Walton, 1985; Dyer, 1983, 1985; Fombrun, Tichy y Devanna, 1984). De acuerdo con Wright y McMahan (1992) las características que diferenciaban este enfoque estratégico de recursos humanos eran las siguientes. Por un lado, este enfoque supone “vincular las prácticas de gestión de recursos humanos con los procesos de gestión estratégica de la organización” (p. 298). Es decir, consideraban la gestión de recursos humanos como una pieza especial de la estrategia empresarial. Por otro, este enfoque destaca la importancia de las prácticas de recursos humanos, asegurando que estas prácticas estén alineadas con las necesidades de la organización en su conjunto. Así a este enfoque de recursos humanos se le ha denominado “gestión estratégica de recursos humanos” (p.298).

En relación con estas dos cuestiones, el presente trabajo analiza cómo la gestión estratégica de recursos humanos debe lograr el encaje entre los sistemas y prácticas de recursos al tiempo que debe ser capaz de responder a los cambios planteados por el entorno competitivo.

### **II.3. Los recursos humanos en la empresa**

A pesar de la creciente atención prestada a la gestión estratégica de recursos humanos, la literatura no ha clarificado aún suficientemente el significado de algunos conceptos. Por este motivo, antes de pasar a analizar el encaje estratégico y flexibilidad organizativa en el contexto de la gestión estratégica de recursos humanos, es conveniente clarificar algunos conceptos que se usarán en las secciones posteriores.

Comencemos pues analizando por qué los recursos humanos son estratégicos para la empresa. La literatura de Dirección Estratégica sostiene que los recursos organizativos son valiosos cuando permiten a la empresa desarrollar estrategias que logran y sostienen una ventaja competitiva. Uno de estos recursos es el conocimiento, que representa el recurso competitivo más importante del que dispone la empresa (Grant, 1996; Spender, 1996).

Sin duda, parte del conocimiento de la organización reside en las personas que la integran (Pfeffer, 1994). El valor del conocimiento de los empleados depende de su potencial para contribuir al logro y sostenimiento de la ventaja competitiva de la empresa. En este sentido, diversas investigaciones recientes sugieren que los atributos del capital humano (incluyendo la formación, experiencia y habilidades), y en particular, las características de los directivos, influyen en los resultados organizativos (Finkelstein y Hambrick, 1996; Huselid, 1995; Pennings *et al.*, 1998; Wright, Smart y McMahan, 1995).

Aunque el empleo de este conocimiento es un factor importante en el entorno competitivo actual, no es suficiente con utilizar la base actual de conocimiento de los empleados. Así, Barney (1995) afirma que “a pesar de que los recursos y capacidades de la empresa hayan añadido valor en el pasado, los cambios en las demandas de los consumidores, en la estructura de la industria o en la tecnología, pueden convertirlos en menos valiosos en el futuro” (p. 51).

A medida que el entorno de la empresa cambia y la competencia se intensifica, las barreras a la imitación se enfrentan a mayores amenazas, y el *stock* de conocimiento y habilidades de los empleados podría convertirse en obsoleto (MacMillan, McCafferty y Van Wijk, 1985).

Sin embargo, a pesar de que el tiempo y los competidores tienden a erosionar el posicionamiento estratégico derivado del capital humano organizativo (D’Aveni, 1994), las empresas pueden contrarrestar estas fuerzas. Desde la teoría de los recursos y capacidades<sup>1</sup> (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Diericks y Cool, 1989; Reed y DeFillipi, 1990), se ha estudiado cómo las empresas mantienen o incrementan las barreras a la imitación. En este sentido, las empresas podrían evitar la decadencia de su capital humano desarrollando habilidades y capacidades más valiosas y/o únicas. Así, las empresas pueden generar valor a través de la selección, desarrollo y empleo de su capital humano (Lepak y Snell, 1999).

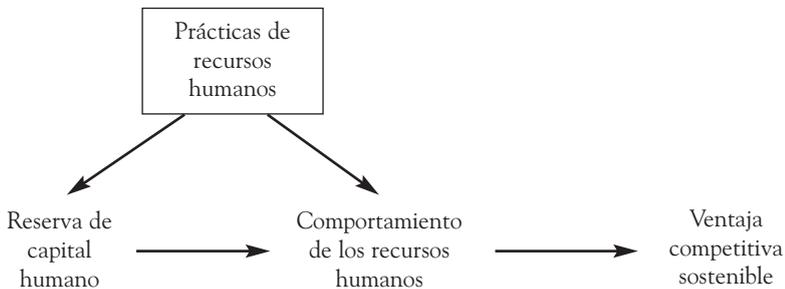
Como paso previo al análisis del potencial de los recursos humanos para convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible es preciso clarificar su concepto. De acuerdo con Wright, McMahan y McWilliams (1994: 304) es necesario diferenciar los conceptos de recursos humanos y prácticas de recursos humanos. Los recursos humanos se pueden definir como la reserva de capital humano bajo el con-

---

<sup>1</sup> La sección tercera de este trabajo aborda exhaustivamente la teoría de recursos y capacidades de la empresa así como sus implicaciones para la gestión estratégica de recursos humanos.

trol de la empresa mediante una relación laboral directa. Por otro lado, las *prácticas* de recursos humanos representan las actividades organizativas dirigidas a la gestión de la reserva de capital humano, con el objetivo de asegurar que dicho capital se emplea para el logro de los objetivos de la organización. Esta distinción conduce a examinar dos aspectos de los recursos humanos.

**Figura 1**  
**Los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva sostenible**



Inicialmente, Wright, McMahan y McWilliams (1994) se centran en el conocimiento, habilidades y aptitudes (KSAs)<sup>2</sup> inherentes a los individuos que constituyen la organización<sup>3</sup>. Esto es, son los miembros individuales de la organización quienes constituyen el recurso importante, más que las prácticas o los procedimientos empleados por la organización.

Seguidamente, estos autores reconocen que las características de los individuos no proporcionan valor a la empresa por sí mismas, a menos que se canalicen a través del comportamiento de los empleados, entendido éste en términos amplios. En este sentido, Wright y Snell (1991) presentan un modelo de sistema abierto para el sistema de recursos humanos que muestra explícitamente las interrelaciones entre los conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados, y sus comportamientos. De acuerdo con este modelo, estos conocimientos, habilidades y aptitudes son necesarios pero no suficientes para lograr que el comportamiento de los empleados sea coherente con los objetivos de la empresa.

Aunque el comportamiento del empleado es la forma más directa para implementar las estrategias, los empleados deben poseer los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desarrollar estos comportamientos (Wright, McMahan y

<sup>2</sup> "Knowledges, skills and abilities (KSAs)".

<sup>3</sup> De modo similar a Flamholtz y Lacey (1981) y McKelvey (1983).

McWilliams, 1994; Wright y Snell, 1991). A pesar de que esta afirmación podría parecer obvia, parte de la literatura de gestión estratégica de recursos humanos se ha centrado en el comportamiento del empleado (Jackson *et al.*, 1989; Schuler y Jackson, 1987), ignorando prácticamente las competencias de los empleados.

Por otro lado, las prácticas de recursos humanos desempeñan un papel relevante en la creación de la ventaja competitiva sostenida a través del desarrollo de la reserva de capital humano, y también moderando la relación entre esta reserva y la ventaja competitiva sostenida por medio de su influencia sobre el comportamiento de los recursos humanos.

En primer lugar, las prácticas de recursos humanos permiten el desarrollo de la reserva de capital humano de la empresa. Así, los directivos pueden utilizar prácticas de recursos humanos, como el desarrollo de sistemas de selección, formación, evaluación y compensación para atraer, identificar y retener empleados de calidad. En segundo lugar, la empresa debe ser capaz de atraer y retener a aquellos candidatos con las mejores capacidades. Por último, la empresa debe invertir en el desarrollo continuo de las habilidades de su reserva de capital humano.

Después de generar una reserva de capital humano de calidad en la empresa, las prácticas de recursos humanos deben conseguir que los empleados desarrollen comportamientos que apoyen a la organización. Como se señaló anteriormente, la reserva de capital humano es una condición necesaria pero no suficiente para que los recursos humanos representen una fuente de ventaja competitiva para la empresa. El potencial de estos recursos humanos se logra únicamente cuando los empleados –los poseedores del capital humano- deciden que la empresa se beneficie del capital humano a través de su comportamiento. Así, la empresa puede desarrollar sistemas de compensación, sistemas de comunicación, programas de formación y sistemas de socialización para alentar a los empleados a comportarse en línea con los objetivos de la empresa (Schuler, 1992; Schuler y MacMillan, 1984).

### **III. Teoría de recursos y capacidades: implicaciones para el análisis de los Recursos Humanos**

#### **III.1. Introducción**

A continuación se abordará el estudio de la teoría de los recursos y capacidades, para descubrir sus principales implicaciones estratégicas para la gestión de los recursos humanos en la empresa.

#### **III.2. Antecedentes**

La cuestión fundamental en el campo de la Dirección Estratégica es cómo las empresas alcanzan y sostienen la ventaja competitiva (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Desde la teoría económica se han proporcionado diversas explicaciones sobre la existencia de diferencias duraderas entre los resultados de las empresas. La literatura de Dirección Estratégica ha realizado numerosos esfuerzos para construir marcos coherentes que sintetizen las diversas aportaciones. Entre estos intentos de síntesis<sup>4</sup> destaca la *Teoría de los Recursos y Capacidades*. Esta teoría encuadra un conjunto de aportaciones que tienen como eje común o punto de partida la heterogeneidad de recursos entre las empresas y su imperfecta movilidad, lo que ayuda a explicar las diferencias sostenidas en la rentabilidad observada (Barney, 1991). En consecuencia, las organizaciones deberán dedicar una atención preferente a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren el logro de una ventaja competitiva sostenible y por lo tanto, rentas superiores en el largo plazo (Ventura, 1996).

Los antecedentes principales de la Teoría de los Recursos y Capacidades se remontan, por un lado, al libro de Penrose (1959) *Teoría del Crecimiento de la Empresa*, y por otro lado, a los trabajos sobre dirección estratégica de Andrews (1971) donde se define la estrategia como el encaje o ajuste entre lo que la empresa puede hacer (sus puntos fuertes y débiles) y lo que el entorno permite (oportunidades y amenazas).

Sin embargo, la manifestación moderna de esta teoría (Foss, 1997) debe buscarse en la publicación, en 1984, del artículo "A resource-based view of the firm" (Wernerfelt, 1984) - trabajo que finalmente acabó dando nombre a la corriente de pensamiento- y el artículo "Towards a strategic theory of the firm" (Rumelt, 1984). A partir de ese momento, fueron apareciendo diversos estudios que sentaron las bases para que emergiese un paradigma alternativo<sup>5</sup>. A mediados de la década de los noventa, esta teoría ya se había consolidado, alcanzando una notoriedad significativa en la teoría y la investigación de la estrategia. Incluso ha trascendido del ámbito académico, impregnando la práctica de la gestión empresarial (Wernerfelt, 1995).

Dentro de la teoría de los recursos y capacidades existen dos grandes líneas de investigación (Foss, 1997a). La primera se centra en el análisis de las condiciones necesarias para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, mientras que la segunda estudia la diversificación.

Sin embargo, antes de adentrarse en el estudio de la teoría de los recursos y capacidades, es conveniente describir los conceptos que se van a utilizar. Si bien todavía no existe una terminología generalmente aceptada<sup>6</sup>, en el subapartado segundo se

---

<sup>4</sup> Las otras contribuciones relevantes son los trabajos de Porter (1980, 1985) y la aportación de Ghemawat (1991) en torno a la idea de compromiso, materializada en inversiones cuantiosas en activos y capacidades específicas, irre recuperables en caso de abandono del mercado.

<sup>5</sup> Entre estas publicaciones, sobresalen las de Barney (1986, 1989, 1991, 1992, 1995, 1996 y 2001), Castanias y Helfat (1991), Conner (1991), Grant (1991), Hamel y Prahalad (1990), Lippman y Rumelt (1982), Mahoney y Pandian (1992), Nelson y Winter (1982), Peteraf (1993), Rumelt (1987) y Teece (1980, 1982).

<sup>6</sup> Foss (1997a: 11) describe la situación actual como una "sopa terminológica". Se detecta cierta ausencia de rigor en el uso de muchos conceptos y también es frecuente encontrar la misma idea bajo expresiones dife-

irán definiendo los distintos elementos –recursos, rutinas, capacidades- sobre los que se construye esta teoría. A continuación, en el tercer subapartado se expondrán brevemente las principales implicaciones estratégicas de este enfoque. Finalmente, en el subapartado cuarto se comentarán las limitaciones más relevantes detectadas en la teoría de los recursos y capacidades.

### III.3. Marco conceptual

Desde la teoría de los recursos y capacidades se considera a la empresa como un conjunto de recursos (tangibles e intangibles) y capacidades necesarias para competir (Amit y Shoemaker, 1993; Barney, 1992; Conner, 1991; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Rumelt, 1994; Wernerfelt, 1984). De forma coherente con esta idea, Barney (1991) considera que los recursos organizativos incluyen “todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos empresariales, información, conocimiento, etc., controlados por una empresa, que le permiten desarrollar y aplicar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia” (p. 101).

Un inconveniente importante en la identificación y valoración de los recursos de la empresa es que los sistemas de información para la gestión generalmente solo ofrecen una imagen fragmentada e incompleta de la base de recursos de la empresa (Grant, 1991:119). Los estados financieros no reflejan el valor de muchos recursos intangibles ni tampoco las habilidades de los empleados de la empresa. Estos recursos, denominados “activos invisibles” –siguiendo la terminología empleada por Itami (1987)- son los recursos más importantes desde el punto de vista estratégico. En este sentido, la proposición de clasificaciones de los recursos organizativos puede ser un punto de partida útil en el camino hacia la identificación y valoración de los recursos de la empresa.

Una primera clasificación de los recursos consiste en diferenciar entre activos tangibles (fábricas, instalaciones, maquinaria, medios financieros, etc.) y activos intangibles (reputación y prestigio alcanzado por la organización, habilidades y conocimientos de los trabajadores y del conjunto de la empresa, patentes y marcas comerciales, entre otros) (Coyne, 1986; Wernerfelt, 1984). Los recursos intangibles se identifican genéricamente con servicios productivos proporcionados por el capital humano, tecnológico y comercial, así como por el conjunto de todos ellos, al configurar la denominada “cultura” o personalidad de la empresa (Salas, 1996).

---

rentes. Estos problemas se agudizan con la traducción al castellano de las obras originales. Mientras que algunos autores no distinguen entre recursos y capacidades (Barney, 1991), otros sí hacen referencia a las “capacidades” (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1991), otros hacen mención a las “competencias básicas” (Prahalad y Hamel, 1990), “capacidades básicas” (Klein, Edge y Kass, 1991; Leonard-Barton, 1992), “capacidades combinatorias” (Kogut y Zander, 1992), “capacidades dinámicas” (Teece y Pisano, 1994; Eisenhardt y Martin, 2000) o “capacidades organizativas” (Collis, 1994; Stalk, Evans y Shulman, 1992; Ulrich y Lake, 1991).

Además, con relación a los recursos organizativos intangibles, se puede diferenciar en función de su nivel de dependencia de las personas, distinguiendo entre recursos dependientes o independientes de las personas (Hall, 1992; Navas, 2000). Así el know-how de los empleados, clientes, proveedores y distribuidores junto con la percepción de calidad, habilidad para aprender, la reputación y las redes, constituyen ejemplos de recursos intangibles dependientes de las personas. Por su parte, las bases de datos, contratos, licencias, secretos comerciales y derechos de propiedad intelectual son ejemplos de recursos intangibles independientes de las personas.

Por otro lado, los activos también pueden ser divididos en activos defendibles desde un punto de vista legal —existe un derecho de propiedad claramente establecido a favor de la empresa que puede ser reclamado legalmente— y activos sin un contexto legal (Hall, 1992). Combinando estos dos últimos criterios se tiene la siguiente clasificación de los recursos intangibles:

**Tabla 1: Clasificación de recursos intangibles**

INDEPENDIENTES DE LAS PERSONAS		DEPENDIENTES DE LAS PERSONAS
Con protección legal	Sin protección legal	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad intelectual</li> <li>• Contratos</li> <li>• Bases de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación</li> <li>• Contactos comerciales</li> <li>• Saber hacer (Know how)</li> </ul>

Fuente: Hall (1991: 42)

Un inventario completo de recursos debe incluir también aquellos sobre los que no existen unos derechos de propiedad claramente establecidos, pero que la empresa es capaz de gobernar de forma estable. Estos recursos tienen como rasgos comunes que son de naturaleza intangible y están basados en el conocimiento o información (Itami, 1987). En definitiva, los recursos de una empresa se deben definir de forma más amplia que lo postulado por la ortodoxia contable, incluyendo todos los activos vinculados de forma semipermanente a la empresa (Wernerfelt, 1984). Además, como se expone en posteriores apartados, los recursos intangibles desempeñan un papel muy destacado en la competitividad de las organizaciones<sup>7</sup> (Itami y Roehl, 1987; Salas, 1996).

<sup>7</sup> Entre otros autores, Itami y Roehl (1987) destacan que los determinantes de la ventaja competitiva de la empresa son los activos intangibles. En este sentido, Jacobson (1988, 1992) afirma que numerosos trabajos han utilizado los recursos tangibles como variables explicativas de las diferencias de rentabilidad entre empresas. Sin embargo, sólo un número reducido de estudios ha considerado el papel de los recursos intangibles en el ori-

Sin embargo, por si solos, pocos recursos son productivos. La actividad productiva requiere la cooperación y coordinación<sup>8</sup> de conjuntos de recursos que determinan lo que puede hacer la empresa, es decir, sus capacidades (Grant, 1991). Las capacidades se refieren a la habilidad de la empresa para utilizar los recursos, normalmente en combinación, a través de procesos organizativos, y obtener un fin deseado. Están basadas en la información, procesos tangibles o intangibles que son específicos de la empresa, y son desarrolladas a lo largo del tiempo a través de complejas interacciones entre los recursos de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993).

En contraste con los recursos, las capacidades suponen complejos patrones de coordinación entre las personas, y entre las personas y otros recursos. En este sentido, Grant (1991: 122) afirma que una capacidad nace a partir de una rutina<sup>9</sup> o varias en interacción<sup>10</sup>. Es decir, mediante el control de unas rutinas, la empresa dispone de una memoria que le permite acometer actividades complejas que suponen la resolución de problemas técnicos y organizativos (Prahalad y Hamel, 1990; Teece, Rumelt, Dosi y Winter, 1994).

Teece *et al.* (1997) diferencian entre rutinas estáticas y rutinas dinámicas. Las rutinas estáticas se definen como “la capacidad para replicar ciertas tareas realizadas previamente”. En un entorno estable, éstas pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Por otro lado, las rutinas dinámicas están orientadas hacia el establecimiento de nuevas competencias, permitiendo a la empresa adaptarse a las cambiantes demandas estratégicas.

---

gen de los diferenciales de rentabilidad entre empresas. Fruto de esta situación ha sido la obtención de resultados sobrevalorados para la variable recursos tangibles. En primer lugar, se sobreestimaba la influencia de los recursos tangibles en la rentabilidad de la empresa, y en segundo lugar, se exageraba la capacidad explicativa de la variable recursos tangibles. La repetición de los citados estudios teniendo presentes los efectos de los recursos intangibles ha demostrado que los activos tangibles, aunque siguen influyendo en la rentabilidad de las empresas, tienen una capacidad explicativa muy reducida (Jacobson, 1992: 797). En esta línea, estudios aplicados a la economía española (Salas, 1990) obtienen la misma conclusión: “Las diferencias entre las ratios  $q$  empresariales se deben fundamentalmente a diferencias en la inversión en activos intangibles (I+D) por parte de las empresas [...]” (p.75).

<sup>8</sup> Con el fin de realizar una actividad es necesario un sistema organizativo que movilice y coordine los recursos (Fernández, 1995; Ventura, 1996). La organización interna utiliza el control, los incentivos y la socialización. En definitiva, tan importante como la posesión de ciertos recursos es la aptitud para extraer de ellos unos servicios y explotarlos mediante complejas interdependencias. En este sentido, la organización se puede conceptualizar como un *metarecurso* que conecta a todos los demás. Por otro lado, algunos autores (Barney, 1986; Itami, 1987) consideran que la cultura organizativa también es un *metarecurso* integrador.

<sup>9</sup> El concepto de rutina -tomado de la Teoría Evolutiva de la Empresa (Nelson y Winter, 1982)- sirve de nexo hacia la perspectiva dinámica de la Teoría de los Recursos y Capacidades. En este sentido, la empresa puede considerarse como una amplia red de pequeñas rutinas diversas que se crean a lo largo del tiempo, mediante la repetición de ciertas pautas de comportamiento que han servido para resolver con éxito un problema. Por otro lado, una empresa no es un conjunto desordenado de rutinas sino que éstas se estructuran jerárquicamente.

<sup>10</sup> Winter (1995: 149) considera que las rutinas son los ladrillos que sirven para construir una capacidad. Este término incluye las formas, reglas, procedimientos, convencionalismo, estrategias y tecnologías en torno a las que desarrollan las organizaciones y a través de las cuales operan (Levitt y March, 1988: 320).

Finalmente, el último eslabón de la cadena son los productos y servicios realizados por la empresa. Si bien ellos son los que pasan la prueba o test del mercado a partir de la cual se evalúa la estrategia, es preciso recordar la relación de causalidad subyacente: los productos dependen de las capacidades y en último término, de los recursos y *metarrecursos*<sup>11</sup> de la empresa. En este sentido, una de las principales aportaciones de la teoría de los recursos y capacidades es su énfasis en esta cadena de causalidad, lo cual ha permitido comprender mejor los factores condicionantes del éxito empresarial.

El concepto de estrategia como el ajuste o encaje entre las oportunidades y amenazas del entorno a los puntos fuertes y débiles de la organización ha dado paso de la mano de la teoría de los recursos y capacidades a una relación de causalidad, en la cual se prioriza el estudio de los recursos y capacidades como eje central del análisis estratégico.

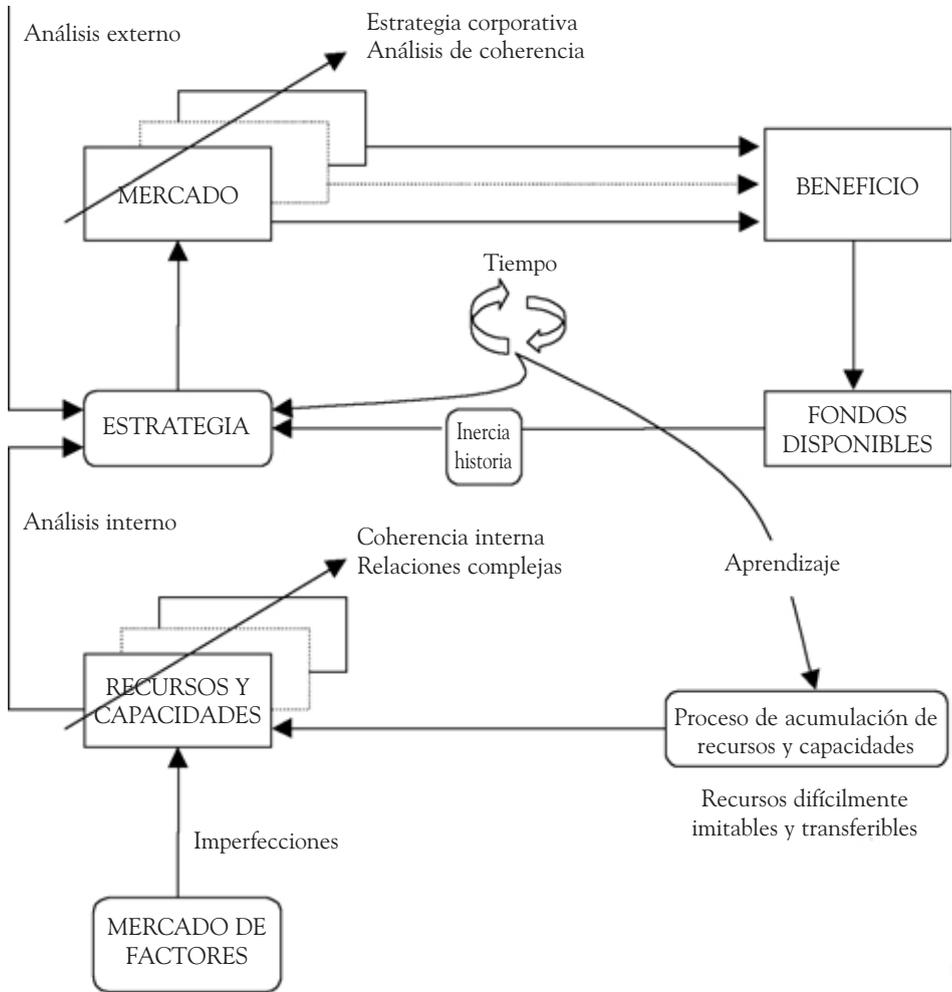
Como se observa en la Figura 2, por un lado la actividad de la empresa se representa como un ciclo ininterrumpido de generación y aplicación de recursos y capacidades, a través de la estrategia seleccionada. Por otro lado, el mercado determina el acierto o equivocación de estas decisiones. En este proceso dinámico, los recursos poseen una naturaleza dual, puesto que son, simultáneamente, *inputs* y *outputs* de las operaciones (Ventura, 1996).

El condicionante final recogido en el marco descrito tiene en cuenta las fuerzas que limitan el cambio de estrategia o, dicho de otro modo, comporta inercia o compromiso con el diseño estratégico previo. La historia seguida por la empresa debe ser tenida en cuenta, puesto que influye sobre el comportamiento futuro y la capacidad de cambio en las organizaciones (Teece et al., 1994).

---

<sup>11</sup> El concepto de *metarrecurso* empleado aquí es similar al de recursos de nivel superior (>1) de la clasificación desarrollada por Brumagin (1994).

**Figura 2: Marco conceptual para el análisis dinámico de la estrategia**



Fuente: Ventura (1996)

### III.4. Los recursos organizativos como fuente de ventaja competitiva

Dentro de la literatura de dirección estratégica se distingue entre ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenida. Una ventaja competitiva existe cuando una empresa crea valor para los clientes de un modo que los competidores no lo están creando (Barney, 1991). Mientras que una ventaja competitiva sostenida, por otro lado, existe únicamente cuando las otras empresas son incapaces de copiar los beneficios de la ventaja competitiva (Lippman y Rumelt, 1982).

Con el fin de que la teoría de los recursos y capacidades posea un carácter predictivo, es preciso definir *a priori* las características que deben revestir los recursos para que generen capacidades distintivas. En este aspecto, el debate académico ha sido intenso y fructífero, y en menos de una década se ha avanzado considerablemente en la identificación de estos factores (Foss, Knudsen y Montgomery, 1995). Así se han formulado diversos modelos (Amit y Schoemaker, 1993; Collis y Montgomery, 1995; Grant, 1991; Peteraf, 1993) que integran o sintetizan las numerosas aportaciones (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1: Los recursos como fuente de rentas**

<p style="text-align: center;"><b>BARNEY (1991)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valioso</li> <li>• Escaso</li> <li>• Difícil de imitar</li> <li>• Sin sustitutos</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>GRANT (1991)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duradero</li> <li>• No transparente</li> <li>• Movilidad imperfecta</li> <li>• Difícil de imitar</li> <li>• Apropiable</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>COLLIS Y MONTGOMERY (1995)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No imitable</li> <li>• Duradero</li> <li>• Apropiable</li> <li>• Sin sustitutos</li> <li>• Superior</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>PETERAF (1993)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogéneo</li> <li>• Límites competencia <i>ex post</i></li> <li>• Movilidad imperfecta</li> <li>• Límites competencia <i>ex ante</i></li> </ul>
---	--

Fuente: Ordóñez de Pablos (2001)

En gran medida, los requisitos exigidos a los recursos por estos modelos son coincidentes. En este sentido, los dos ejes centrales del argumento propuesto son: la existencia de factores productivos superiores y las ineficiencias en su asignación a través de los mercados. A continuación se estudian los puntos comunes entre los cinco modelos recogidos en el Cuadro 1.

Un postulado fundamental de la teoría de los recursos y capacidades es que éstos son heterogéneos entre las empresas<sup>12</sup> (Barney, 1991), es decir, los recursos que alimentan el proceso de producción de una industria se distribuyen de forma heterogénea entre las empresas que la integran<sup>13</sup>. La heterogeneidad de recursos dentro de una misma industria se explica en el contexto de esta teoría por la escasez de recursos superiores (Collis y Montgomery, 1995: 123), es decir, algunas empresas disponen

<sup>12</sup> Los trabajos de Nelson (1991) y Williams (1992) analizan por qué las empresas son diferentes.

<sup>13</sup> Una formulación alternativa sugerida por Barney (1991) sostiene que en presencia de recursos homogéneos, todas las empresas pueden desarrollar las mismas estrategias y no pueden lograr la diferenciación a través de estos recursos, y por lo tanto, no consiguen una ventaja competitiva.

de unos recursos valiosos y escasos (Barney, 1991) que no están al alcance de las empresas rivales.

Adicionalmente, estos recursos superiores también deberán ser duraderos (Amit y Schoemaker, 1993; Collis y Montgomery, 1995), pues en caso contrario únicamente posibilitarán una ventaja competitiva a corto plazo. Si se deprecian rápidamente, las rentas que generan se disiparán en poco tiempo. En consecuencia, para sostener una ventaja competitiva, la empresa tiene que reponer y si es preciso aumentar el nivel actual de su *stock* de recursos (Hamel y Prahalad, 1995).

Por otro lado, una elevada duración de los recursos intangibles no sólo significa que la ventaja competitiva que confieren puede mantenerse más tiempo sino que también envía una señal informativa de compromiso con el sector. En este sentido, cuanto menor sea la *ratio* de depreciación de los recursos, mayor es la credibilidad de la amenaza de una respuesta hostil ante cualquier intento de entrada en la industria -especialmente si se trata de recursos con un alto nivel de especificidad. Por el contrario, si la tasa de depreciación es elevada, la credibilidad de la amenaza de una respuesta hostil disminuye porque los recursos van a perder valor con rapidez (Eaton y Lipsey, 1980).

Además, para que la ventaja sea sostenible deben existir límites a la competencia *ex post* (Peteraf, 1993). En este sentido, es necesario que las empresas competidoras no puedan sustituir o imitar fácilmente los recursos críticos (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Collis y Montgomery, 1995; Grant, 1991). Por un lado, la ausencia de productos sustitutivos disminuye el alcance de las presiones competitivas, tal como señala Porter (1980). Por otro lado, ciertos factores -aquellos que Rumelt (1984) denomina mecanismos aislantes<sup>14</sup>- evitan, limitan o retrasan la capacidad de copiar recursos críticos y de este modo protegen de la imitación a las empresas y preservan su corriente de rentas<sup>15</sup>. Algunos ejemplos de estos mecanismos aislantes pueden ser la ambigüedad causal<sup>16</sup> (Lippman y Rumelt, 1982; Reed y De Fillippi, 1990), las diseconomías de compresión del tiempo<sup>17</sup> (Wernerfelt, 1984), la eficiencia de los

<sup>14</sup> También llamados barreras de movilidad (Caves y Porter, 1977).

<sup>15</sup> Estos mecanismos incluyen derechos de propiedad de recursos escasos y varios cuasi-derechos en forma de retrasos, asimetrías de información y fricciones que impiden la competencia imitadora (Rumelt, 1987).

<sup>16</sup> Esta característica se deriva de la imposibilidad de inferir la cadena de causalidad entre los diversos recursos utilizados en la estrategia competitiva y su efecto en la ventaja competitiva que disfruta la empresa. (Barney, 1992). Dos son las fuentes principales de ambigüedad causal: 1) El conocimiento tácito en que se basan determinados activos y capacidades de la empresa, y 2) La complementariedad de los recursos y los nexos causales. Por otro lado, el trabajo de King y Zeithaml (2001) analiza la paradoja de la ambigüedad causal. La ambigüedad causal entre los directivos de una empresa conduce a una paradoja interesante, aún no resuelta, en torno a la relación entre competencias, ambigüedad causal y la ventaja competitiva sostenida. La clave de la paradoja de la ambigüedad causal es que "la ambigüedad respecto a qué factores son responsables de resultados superiores (o inferiores) funciona como un fuerte bloqueo tanto sobre la imitación como sobre la movilidad de factores (Lippman y Rumelt, 1982: 420).

<sup>17</sup> En el proceso de acumulación de recursos, el tiempo es un factor fijo, es decir, si la empresa duplica los factores necesarios para el desarrollo de sus recursos, esto no se traduce en la duplicación de sus recursos disponibles. Por lo tanto, la ley de rendimientos decrecientes no se aplica al proceso de acumulación de recursos.

activos en masa<sup>18</sup>, las interconexiones o interrelaciones entre *stocks* de activos o la erosión de activos (Dierickx y Cool, 1989).

**Tabla 2: Elementos de posicionamiento estratégico**

Fuentes de rentas potenciales	Mecanismos aislantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en tecnologías</li> <li>• Cambios en precios relativos</li> <li>• Cambios en gustos del consumidor</li> <li>• Cambios en leyes, impuestos y regulaciones</li> <li>• Descubrimientos e invenciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambigüedad causal</li> <li>• Activos especializados</li> <li>• Costes de cambio y búsqueda</li> <li>• Aprendizaje del consumidor y fabricante</li> <li>• Habilidades presentes en un grupo</li> <li>• Recursos únicos</li> <li>• Información especial</li> <li>• Patentes y marcas</li> <li>• Reputación e imagen</li> <li>• Restricciones legales a la entrada</li> </ul>

Fuente: Rumelt (1984: 568)

Por último, la posesión de recursos superiores que la competencia no puede imitar o sustituir no es una condición suficiente para el logro de una ventaja competitiva sostenible. Por lo tanto se hace necesaria la existencia de límites a la movilidad (Peteraf, 1993). La inmovilidad de los recursos presenta dos niveles: inmovilidad perfecta o imperfecta. La inmovilidad perfecta supone que esos recursos no pueden comercializarse en el mercado, como es el caso de los recursos idiosincrásicos que carecen de un uso alternativo fuera de la empresa<sup>19</sup>. En cambio, los recursos imperfectamente inmóviles son comercializables aunque su valor dentro de la empresa que los utiliza en ese momento es superior al valor que tendrían en otra empresa. Es decir, estos recursos están adaptados a las necesidades específicas de la empresa<sup>20</sup>. Algunos ejemplos de las causas de la inmovilidad imperfecta de los recursos son la existencia de costes de cambio<sup>21</sup> (Montgomery y Wernerfelt, 1988), los activos co-

<sup>18</sup> En muchas actividades se requiere una cantidad crítica de recursos o factores para acumular de forma eficiente otros recursos al *stock* disponible de la empresa. En consecuencia, la empresa que ya posee dicho *stock* puede obtener una ventaja competitiva al disminuir el tiempo y/o esfuerzo necesario en relación a otros competidores que deberán acumular el *stock* necesario (Ventura, 1996: 31).

<sup>19</sup> Ver Williamson (1979).

<sup>20</sup> Williamson (1985) estudia los recursos imperfectamente móviles y sus implicaciones para los límites eficientes de la empresa.

<sup>21</sup> Dentro de la relación entre los propietarios de los recursos y la empresa, los propietarios de éstos pueden realizar inversiones específicas a la empresa, con el objetivo de fortalecer la relación entre ambos. Estas inversiones son costes hundidos ("*sunk costs*") que inhiben la salida de ese recurso de la empresa.

especializados<sup>22</sup> (Teece, 1986) o los costes de transacción asociados a la transferencia de determinados recursos<sup>23</sup> (Rumelt, 1987; Williamson, 1975). Esta inmovilidad consigue que los recursos estén vinculados a la empresa y disponibles también para ser utilizados durante un largo periodo de tiempo. Por lo tanto, pueden ser una fuente de ventaja competitiva<sup>24</sup>.

Otra cuestión a tratar es el problema de la apropiabilidad de la cuasi-renta generada por los factores productivos (Amit y Schoemaker, 1993; Collis y Montgomery, 1995; Grant, 1991). Si la empresa quiere disfrutar de rentas es preciso que, con anterioridad a que la empresa establezca una posición superior en cuanto a recursos, la competencia por esa posición esté limitada. Únicamente las empresas capaces de lograr esa posición superior pueden obtener resultados que exceden a los normales.

El análisis de las características que deben revestir los recursos organizativos para cimentar la ventaja competitiva sostenible de la empresa, muestra que sólo en algunas ocasiones los recursos organizativos de naturaleza tangible pueden constituir una fuente de ventaja competitiva. En la mayoría de los casos, las diferencias en los resultados organizativos deben buscarse en las diferentes dotaciones de recursos intangibles<sup>25</sup> que tienen las empresas.

Por otro lado, la adquisición de recursos intangibles a través de los mercados puede llegar a ser muy difícil y, en ocasiones, hasta imposible. Por ello, se plantea la necesidad de desarrollar internamente estos recursos intangibles, lo cual suele precisar un periodo relativamente dilatado.

Además los recursos pueden clasificarse de acuerdo a dos variables: 1) Su grado de movilidad, recursos comercializables y no comercializables (Barney, 1986), y 2) En función de su carácter como flujo o *stock* -si se precisa un periodo de tiempo previo para acumular o adaptar el recurso a la organización se trata de un *stock*, en caso contrario será un flujo (Dierickx y Cool, 1989). Combinando ambos aspectos resulta evidente que los recursos más capaces de contribuir al mantenimiento de una ventaja competitiva son aquellos que requieren un proceso temporal para su acumulación y que no son fácilmente comercializables.

---

<sup>22</sup> Los activos coespecializados son aquellos que “deben usarse conjuntamente o poseen un valor económico superior cuando se utilizan juntos” (Peteraf, 1993). La movilidad de estos activos está limitada por su nivel de usos equivalentes y el grado en que al menos uno de estos activos es específico a la empresa.

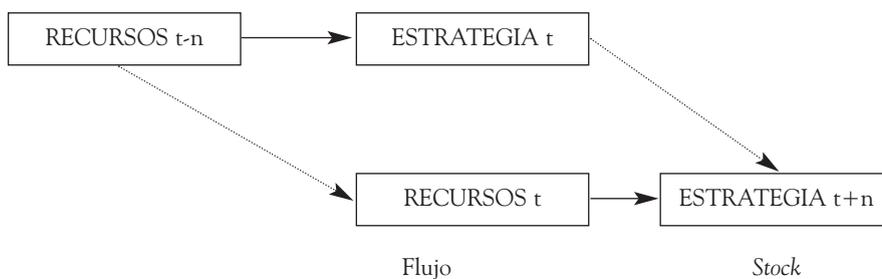
<sup>23</sup> Las condiciones de información imperfecta (Chi, 1994) hacen que en una situación de transferencia de recursos separables del resto del negocio de la empresa, el comprador encuentre dificultades para valorar el recurso que desea adquirir y fijar un precio de adquisición.

<sup>24</sup> Sin embargo, la especialización de activos es un arma de doble filo. Como indica Peteraf (1993), otro aspecto relacionado con los recursos inmóviles o con movilidad imperfecta es que las empresas que los utilizan ven reducida su flexibilidad y rapidez de respuesta ante cambios del entorno o tecnológicos.

<sup>25</sup> En este sentido, tanto en la ventaja basada en costes como en diferenciación, los recursos intangibles son las “joyas de la corona” de la empresa, pues ésta encontraría un sin fin de dificultades en el logro y sostenimiento de la ventaja competitiva frente a sus rivales, en caso de que esta ventaja procediera de recursos y procesos estandarizados, como capital y trabajo, accesibles en igualdad de condiciones para todo el mundo (Salas, 1996).

Esta visión pone de relieve la importancia de acumular recursos intangibles. Por ello, la empresa debe reconocer la importancia dinámica de sus recursos y del entorno donde actúa. Desde una perspectiva dinámica, una estrategia efectiva, en el momento actual, genera recursos intangibles y el *stock* acumulado permite a la empresa planificar su estrategia futura, eliminando de este modo el desajuste entre el presente y el futuro. La estrategia actual tiene que generar recursos suficientes para hacer viable la estrategia futura, y la estrategia futura, por su parte, debe hacer un uso efectivo de los recursos que han sido generados previamente. A través de estas dos etapas una empresa logra el ajuste dinámico básico (Itami, 1987) (Ver Figura 3).

**Figura 3: Ajuste dinámico entre recursos y capacidades**



Fuente: Ventura (1996: 108)

Por otro lado, en entornos caracterizados por la velocidad de cambio, las capacidades dinámicas<sup>26</sup> ocupan un lugar central. Este concepto destaca la interacción de dos aspectos claves que no fueron objeto de atención principal en perspectivas anteriores<sup>27</sup>. Por un lado, el término dinámico se refiere a la capacidad de renovación de las competencias en un entorno cambiante. Por otro, el término capacidades destaca el papel central de la dirección estratégica en la necesidad de adaptar, integrar y configurar habilidades internas y externas junto con los recursos y competencias funcionales con las exigencias de un entorno cambiante (Teece y Pisano y Shuen, 1997: 515).

<sup>26</sup> La aptitud de la propia organización para cambiar o aprender se puede concepcionar como una capacidad dinámica (Lei, Hitt y Bettis, 1996; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

<sup>27</sup> Bueno *et al.*, (2001) analizan un recurso organizativo estratégico -el capital intelectual- desde la perspectiva de las capacidades dinámicas. De acuerdo con estos autores, las capacidades dinámicas representan el principal impulsor del proceso de transformación del capital intangible (conjunto de actividades intangibles) en capital intelectual (conjunto de activos intangibles).

Así, las capacidades dinámicas reflejan la habilidad de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva dada la senda organizativa y el posicionamiento competitivo (Leonard-Barton, 1992). De este modo, Eisenhardt y Martín (2000) señalan que las capacidades dinámicas incluyen “las rutinas organizativas y estratégicas a través de las cuales las empresas obtienen nuevas configuraciones de recursos” (p.1107). Ciertas capacidades dinámicas integran y reconfiguran recursos mientras que otras permiten a la empresa adquirir y liberar recursos<sup>28</sup>.

En síntesis, la teoría de los recursos y capacidades sostiene que cuando una empresa logra ventajas competitivas sostenibles en los mercados de productos en los que participa, es debido a que dispone de capacidades distintivas. Estas capacidades se fundamentan necesariamente en recursos superiores que el mercado no asigna de forma eficiente, y precisamente, dentro de estos recursos destacan los recursos organizativos de naturaleza intangible.

#### **IV. Gestión estratégica de recursos humanos y competitividad organizativa**

##### **IV.1. Introducción**

En este apartado se estudiará cómo una gestión estratégica de recursos humanos que combine simultáneamente los objetivos de flexibilidad organizativa y encaje estratégico puede conseguir una ventaja competitiva a largo plazo para la empresa, mediante una adecuada utilización de su capital humano.

##### **IV.2. Recursos humanos y ventaja competitiva**

La idea de que los recursos humanos se pueden convertir en fuente de ventaja competitiva para la empresa ya fue adelantada por Schuler y MacMillan (1984), al estudiar cómo las empresas pueden generar una ventaja competitiva a partir de los recursos humanos y las prácticas de gestión de los mismos<sup>29</sup>. La gestión efectiva de

---

<sup>28</sup> Diversos autores analizan ejemplos de empresas que obtienen su ventaja competitiva a partir de este movimiento e integración de recursos. Así, Helfat y Raubitschek (2001) examinan la co-evolución del conocimiento, capacidades y productos a través de las capacidades de secuenciación de producto en Sony, Canon y NEC. Por su parte, Knott (2001) describe una capacidad de desarrollo de producto de Toyota que integra exploración y explotación. Sánchez y Heene (1996) muestran que la modularidad y las arquitecturas de producto y proceso modulares contribuyen a la articulación del conocimiento de la empresa y también facilitan la reconfiguración y reutilización de conocimiento.

<sup>29</sup> Estos autores proponían una matriz objetivo/fuerza para demostrar cómo la gestión de recursos humanos podría proporcionar una ventaja competitiva. En ella, los objetivos de las prácticas de recursos humanos representaban las actividades aguas arriba y aguas abajo, incluyendo a la propia empresa, sus clientes, distribuidores y proveedores. Las fuerzas potenciales consistían en centrarse en coste/eficiencia o invertir en diferenciación de producto.

los recursos humanos generará una mayor capacidad para atraer y retener empleados cualificados y motivados para un buen desempeño, y además, los beneficios de poseer los empleados adecuados y cualificados son numerosos. Algunos ejemplos son una mayor rentabilidad, menor rotación, mayor calidad del producto, menores costes de producción y una aceptación e implementación más rápida de la estrategia organizativa.

Por otro lado, Ulrich (1991) se basó parcialmente en la teoría de los recursos y capacidades en su descripción de los recursos humanos como ventaja competitiva. Primero amplió el modelo de ventaja competitiva propuesto por Porter (1985) incluyendo la cultura organizativa, la competencia distintiva y la unidad estratégica como “mediadores” en la relación entre la estrategia y la ventaja competitiva. Entonces, examinó cómo las empresas pueden emplear las prácticas de recursos humanos para desarrollar estrategias que conduzcan a una ventaja competitiva sostenida, haciendo énfasis en la existencia de una relación entre los recursos humanos, las estrategias y la ventaja competitiva.

Los trabajos de Schuler y MacMillan (1984) y Ulrich (1991) poseen una orientación fundamentalmente práctica, mostrando los modos en que la gestión de los recursos humanos puede constituir una ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, ninguno de estos análisis se basa en la teoría de los recursos. Por tanto, es preciso analizar las condiciones bajo las cuales los recursos humanos son susceptibles de convertirse en una fuente de ventaja competitiva para la empresa, dentro del marco proporcionado por esta teoría. Este tema se aborda en Snell, Youndt y Wright (1996) y Wright, McMahan y McWilliams (1992).

Como se ya se expuso, los recursos organizativos conducen a una ventaja competitiva sostenida cuando son valiosos, raros, inimitables y sin sustitutos (Barney, 1991). Posteriormente, Barney y Wright (1995) añadieron un criterio adicional a estos cuatro: ‘organización’. Esto es, los cuatro primeros criterios crean el potencial para la ventaja competitiva, pero si la empresa quiere obtener esta ventaja sobre sus competidores, entonces, debe estar organizada para utilizar estos recursos (Ulrich y Lake, 1991). A continuación, partiendo del supuesto de que las habilidades individuales están distribuidas normalmente, se analizarán estos criterios.

**Tabla 3: Estimación del potencial generador de rentas de los recursos organizativos**

¿Es un recurso...				
Valioso	Valioso	Valioso	Valioso	Implicaciones competitivas
No	No	No	No	Desventaja competitiva
Sí	Sí	Sí	Sí	Paridad competitiva
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Sí	Sí	Sí	Sí	Paridad competitiva
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida

Fuente: Barney (1992: 43)

En primer lugar, para que los recursos humanos constituyan una fuente de ventaja competitiva deben proporcionar *valor* a la empresa. Los recursos son valiosos en la medida que “permiten a la empresa concebir o implementar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia” (Barney, 1991: 106). Este criterio precisa que tanto la demanda de trabajo como la oferta de trabajo sean heterogéneas, esto es, que las empresas oferten puestos de trabajo que precisen diferentes tipos de habilidades y que los individuos presenten diferencias en cuanto a su tipo y nivel de habilidades. De este modo, existe una varianza en el valor que tienen para la empresa las contribuciones individuales, y por tanto, los recursos humanos pueden proporcionar valor a la empresa<sup>30</sup> (Wright *et al.*, 1994: 306).

En segundo lugar, los recursos deben ser raros para constituir una fuente de ventaja competitiva. En el contexto de la gestión de los recursos humanos, esta característica depende de la heterogeneidad en la oferta de trabajo (Wright *et al.*, 1994). Si

<sup>30</sup> Las fórmulas de utilidad de Schmidt, Hunter y Pearlman (1979) y más recientemente desarrolladas en relación con la toma de decisiones financieras por Boudreau (1983), representan ejemplos de las formas de estimar este valor.

los tipos y niveles de habilidades no están distribuidos normalmente, entonces algunas empresas podrán adquirir el talento que necesitan mientras que otras empresas no, con lo cual, *ceteris paribus*, esta forma de capital humano constituye una fuente de ventaja competitiva sostenida (Snell, Youndt y Wright, 1996). Además, el criterio de rareza se relaciona también con los conceptos de especificidad de activos y movilidad laboral (Becker, 1964; Williamson, 1985).

En tercer lugar, para que un recurso se convierta en una fuente de ventaja competitiva sostenida, el recurso debe ser *inimitable*. Las empresas pueden adquirir capital humano en el mercado o desarrollarlo internamente. En el contexto de la gestión de los recursos humanos, si un recurso puede ser duplicado o imitado por otra empresa, entonces no constituye una fuente de ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, el modo en que los recursos humanos actúan sobre la ventaja competitiva sostenida está limitado por la existencia de *ambigüedad causal*, *complejidad social* y *condiciones históricas únicas* (Snell, Youndt y Wright, 1996; Wright *et al.*, 1994). La ambigüedad causal existe cuando la relación entre los recursos de la empresa y su ventaja competitiva no se identifica fácilmente –por ejemplo, en el caso de la producción en equipo<sup>31</sup> (Alchian y Demsetz, 1972; Reed y DeFillippi, 1990). La complejidad social se refiere a que en muchas situaciones la ventaja competitiva procede de relaciones sociales únicas que no pueden ser duplicadas. Las condiciones históricas únicas son los hechos históricos concretos que han determinado las políticas, prácticas y cultura de la empresa. Estas características contribuyen a que los recursos humanos bien desarrollados sean difícilmente duplicados por empresas competidoras.

Finalmente, para que un recurso se convierta en fuente de ventaja competitiva sostenida *no* debe tener *sustitutivos*. Los recursos humanos son uno de los escasos recursos de la empresa con potencial para no quedarse obsoletos y ser transferibles hacia una variedad de tecnologías, productos y mercados. En este sentido, Wright *et al.*, (1994) sostienen que “los recursos humanos podrían tener sustitutivos en el corto plazo, pero es muy improbable que esa sustitución pudiera generar una ventaja competitiva sostenida” (p. 312). Esto es, por ejemplo, una empresa podría disponer de empleados con las mejores capacidades y muy comprometidos con la organización representando una ventaja competitiva. Sin embargo, un competidor podría desarrollar una tecnología tal que le generase un aumento en la productividad superior a las diferencias de productividad derivadas de poseer empleados con diferentes niveles de aptitudes y compromisos. En esta situación, si la tecnología es imitable –lo cual es probable dado que la empresa podría adquirir esta tecnología en el mercado– entonces los recursos humanos de esta empresa volverían a ser una fuente de ventaja competitiva sostenible.

---

<sup>31</sup> Alchian y Demsetz definen la producción en equipo como la “producción” donde 1) se emplean varios tipos de recursos [humanos] y 2) el producto no es la suma de los *outputs* separables de cada recurso que ha participado” (1972: 779).

La teoría de los recursos y capacidades está recibiendo una gran atención en la literatura de gestión estratégica. Su orientación hacia el análisis interno de la empresa ofrece a la gestión estratégica de recursos humanos un marco conceptual valioso para analizar los modos en que las empresas tratan de desarrollar sus recursos humanos con el fin de convertirlos en una ventaja competitiva sostenida (Wright y McMahan, 1992).

Como ya se expuso, la teoría de los recursos y capacidades centra su atención en el análisis de los recursos organizativos, así como en sus diferencias, y en la importancia que tiene este hecho para explicar la evolución de los resultados organizativos (Wernerfelt, 1984). Sin embargo, a pesar de su objetivo ambicioso, esta teoría dista mucho de ser homogénea<sup>32</sup> (Foss, 1996a; Mahoney, 1995; Schulze, 1994) u ofrecer una perspectiva integrada (Foss, 1997).

Entre los principales problemas y debilidades<sup>33</sup> de esta teoría destacan los siguientes: 1) la carencia de homogeneidad terminológica, 2) la acusación de tautológica, y 3) la ausencia de un modelo de creación endógena de recursos (Foss, 1997).

La ausencia de una terminología clara y compartida comienza con las definiciones. Por un lado, un número importante de términos se emplea de forma amplia e intercambiable (Nanda, 1996). Por otro, esta teoría ha sido acusada recurrentemente de emplear una argumentación tautológica: primero, los recursos organizativos se definen como las fortalezas de la empresa, y posteriormente, estas fortalezas se definen como recursos estratégicos.

En este sentido, Priem y Butler (2001) han valorado críticamente si la teoría de los recursos es útil para la investigación en dirección estratégica, haciendo especial énfasis en el trabajo de Barney (1991). Esta valoración ha dado lugar a una reflexión interesante.

Frente a estas críticas, el propio Barney (2001) hace una réplica que, junto con la contestación de Priem y Butler (2001), abre el camino hacia una mejora de la teoría de los recursos y capacidades. Por su parte, Barney (2001) considera que “el hecho de que Priem y Butler sean capaces de reformular partes del argumento del trabajo de 1991 de modo que lo conviertan en tautológico, no es lo mismo que demostrar que el argumento es tautológico” (p. 41). De hecho, la discusión presentada por estos autores es “¿algunos aspectos de la teoría de los recursos se pueden parametrizar en formas que generen hipótesis que se puedan contrastar? (Barney, 2001: 42).

---

<sup>32</sup> Para ilustrar esta situación, Foss (1997) compara dos contribuciones importantes para la perspectiva basada en los recursos: el trabajo “*Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences under competition*” de Stephen Lippman y Richard Rumelt (1982) y el artículo “*The core competences of the corporation*”, cuyos autores son C. K. Prahalad y G. Hamel (1990). Entre estos dos trabajos parece que no existe un nexo común, a excepción del énfasis que otorgan ambos a los recursos de la empresa.

<sup>33</sup> Además, Priem y Butler (2001) señalan estas otras críticas de la teoría de los recursos: 1) no reconoce que diferentes configuraciones de recursos podrían generar el mismo valor para las empresas y, que de este modo, no serían fuentes de ventaja competitiva, 2) no desarrolla suficientemente el papel de los mercados de productos, y 3) presenta implicaciones prescriptivas limitadas.

Otra crítica que recibe la teoría de los recursos y capacidades es que no recoge explícitamente un modelo de creación endógena de recursos (Foss, 1997). En este sentido, una línea de avance en la teoría de los recursos y capacidades podría dirigir la investigación hacia trabajos de aprendizaje organizativo, cambio e innovación tecnológica (Foss, 1997).

### IV.3. Sistemas de recursos humanos, encaje, flexibilidad y ventaja competitiva sostenible

#### IV.3.1 Introducción

En los apartados anteriores se ha examinado cómo las personas representan una fuente potencial de ventaja competitiva sostenida para la empresa. Sin embargo, Snell, Youndt y Wright, (1996) definen los sistemas de recursos humanos, de forma amplia, como “sistemas organizativos diseñados para alcanzar una ventaja competitiva a través de las personas” (p.62). Por tanto, una vez abordada la última parte de esta definición, ahora es preciso analizar cómo los sistemas de recursos humanos contribuyen al aprendizaje organizativo y a la ventaja competitiva a través de las personas. Así, la dirección estratégica en general, y en particular, la gestión estratégica de recursos humanos necesitan investigar cómo la integración y complementariedad de los recursos, prácticas y capacidades organizativas facilita el logro de la ventaja competitiva.

#### IV.3.2 Encaje organizativo y flexibilidad estratégica: ¿Objetivos incompatibles?

En este sentido, es necesario estudiar cómo se pueden configurar los sistemas y prácticas de recursos humanos con el fin de desarrollar la capacidad competitiva de la organización. Esta cuestión se puede abordar con los conceptos de *encaje interno* y *encaje externo*. Por un lado, el encaje interno se refiere al grado en que los componentes de los recursos humanos están conectados de forma lógica y se apoyan entre sí. Por otro, el encaje externo se centra en la medida en que los sistemas de recursos humanos están integrados con el proceso y contenido de la estrategia organizativa (Baird y Meshoulam, 1998).

Además, la gestión estratégica de recursos humanos, cada vez con mayor frecuencia, ha destacado la importancia del concepto de flexibilidad (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Milliman, Von Glinow y Nathan, 1991), pues las organizaciones con un entorno complejo y dinámico necesitan flexibilidad para adaptarse a requisitos diversos y cambiantes (Snow y Snell, 1993). Como señala Sánchez, la flexibilidad representa “las habilidades de la empresa para responder a diversas demandas procedentes de entornos competitivos dinámicos” (1995:138).

En este sentido, Teece, Pisano y Shuen (1997) destacan la importancia de “reconfigurar la estructura de recursos de la empresa y realizar las transformaciones

internas y externas necesarias” (p. 520) para aquellas empresas que operan en entornos dinámicos. En particular, estos autores señalan que las empresas con elevada flexibilidad son aquellas que poseen una capacidad para “examinar el entorno, evaluar mercados y competidores, y rápidamente realizar una reconfiguración y transformación que las permita posicionarse por delante de sus competidores” (p.520).

En el contexto de la dirección estratégica, la relación entre encaje estratégico y flexibilidad organizativa precisa más investigación. Wright y Snell (1998) desarrollan un marco para el análisis de los papeles duales de lograr, por un lado, el encaje del sistema de recursos humanos con las necesidades estratégicas de la empresa, y por otro, desarrollar este sistema de recursos humanos de modo que facilite la respuesta flexible a una variedad de requisitos estratégicos a lo largo del tiempo.

Así, Wright y Snell (1998) proponen un modelo de gestión estratégica de recursos humanos (*Figura 2*) que recoge los objetivos de *encaje* y *flexibilidad*<sup>34</sup>. Por un lado, la parte superior del modelo muestra las formas en que la empresa busca el encaje de las prácticas de gestión de recursos humanos, las habilidades de los empleados y los comportamientos de los empleados con sus necesidades competitivas inmediatas establecidas por la estrategia. Es decir, representa el *componente encaje* del modelo. Por otro lado, la parte inferior del modelo muestra el *componente flexibilidad*, centrado en el desarrollo de la capacidad organizativa para responder a diversas necesidades competitivas diferentes a las establecidas por la estrategia actual de la empresa (Wright y Snell,1998). A continuación se analizarán estos dos componentes del modelo.

#### IV.3.3. *Encaje interno y gestión estratégica de los recursos humanos*

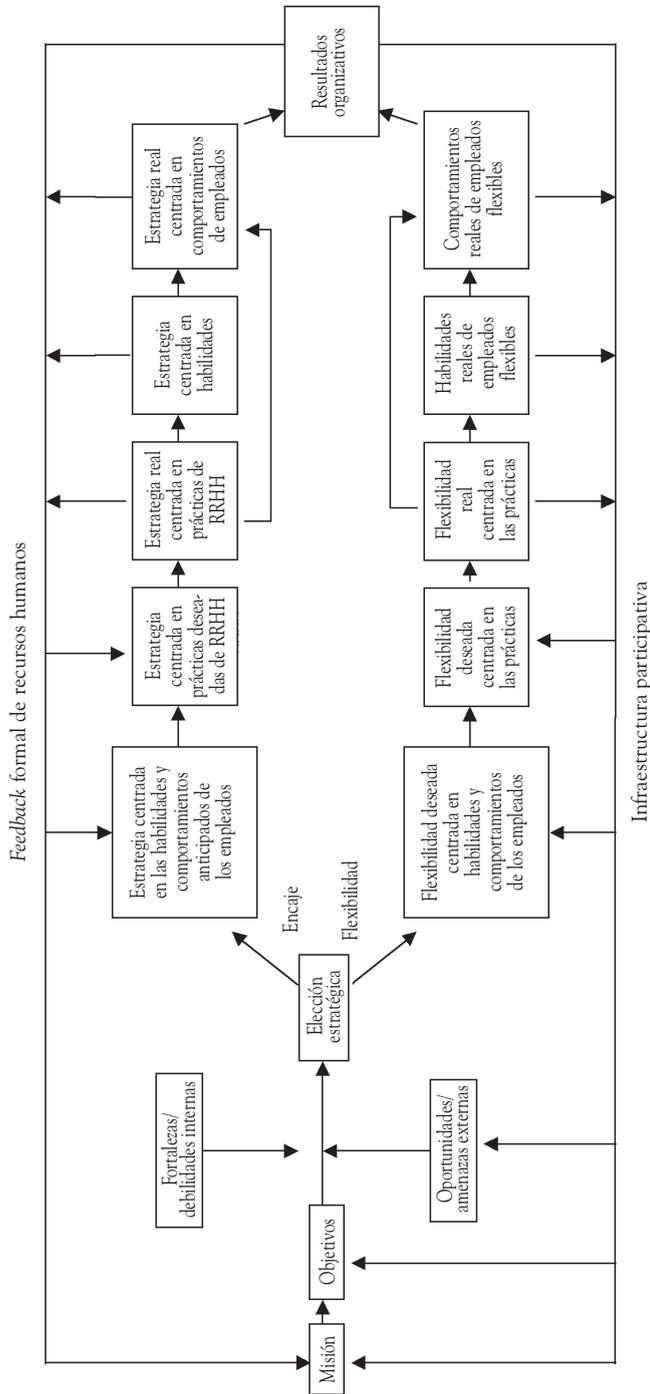
El estudio del encaje interno entre las prácticas de recursos humanos tiende a dirigirse hacia la identificación de configuraciones de gestión estratégica de recursos humanos. El análisis de estas configuraciones es muy útil para comprender cómo los sistemas de recursos humanos y las personas crean ventajas competitivas para la organización (Delery y Doty, 1996; Snell, Youndt y Wright,1996).

Como se expuso anteriormente, numerosas prácticas de recursos humanos, como las rotaciones de puesto, favorecen que se comparta información, lo que podría facilitar el aprendizaje organizativo, la adaptación y la renovación. Si bien cada una de estas prácticas por separado podría generar aprendizaje organizativo, también podrían ser fácilmente imitadas por las empresas competidoras, y por tanto, no constituyen una fuente de ventaja competitiva (Wright *et al.*, 1994). Sin embargo, los sistemas multifuncionales de prácticas de recursos humanos sí presentan complejidad social y ambigüedad causal y además contribuyen a la creación de valor, pudiendo

---

<sup>34</sup> Este modelo se basa, en gran parte, en los trabajos de Cappelli y Singh (1992), Schuler y Jackson (1987) y Wright y McMahan (1992).

Figura 4: Un modelo de encaje/flexibilidad de gestión estratégica de recursos humanos



Fuente: Wright y Snell (1998: 211)

constituir una fuente de ventaja competitiva para la empresa. En este sentido, Snell, Youndt y Wright (1996) afirman que podría ser sencillo copiar el programa de compensación de una empresa pero resultaría más difícil imitar un sistema completo que combinase compensación, evaluación, *feedback*, desarrollo de carreras, etc.

En el contexto de la gestión estratégica, tanto los sistemas de recursos humanos como las personas pueden ser valiosos, raros, inimitables y carecer de sustitutivos. Así, del mismo modo que las personas, los sistemas de recursos humanos o los conjuntos de prácticas de recursos humanos poseen el potencial para ser específicos a la organización e inmóviles, además de presentar ambigüedad causal y complejidad social. Esto es, la configuración de los sistemas de recursos humanos debe ser única, generar sinergias y/o ser causalmente ambigua (Lado y Wilson, 1994).

Los sistemas de recursos humanos pueden favorecer el desarrollo y/o utilización de competencias organizativas<sup>35</sup>, por un lado, y por otro, estos sistemas pueden destruir competencias organizativas y/o constreñir su desarrollo y despliegue. Sin embargo, el empleo de sistemas de recursos humanos que desarrollen las competencias, aunque es necesario para que una empresa adquiera una posición competitiva, podría no ser suficiente para alcanzar una ventaja competitiva sostenida. Para ello es preciso que el sistema de recursos humanos sea relativamente inmóvil –es decir, que no sea fácilmente transferible a otras empresas-, causalmente ambiguo o que presente ambas características.

Por otro lado, se debe investigar las características particulares de determinadas configuraciones de prácticas de recursos humanos que son únicas y facilitan la creación, transferencia e institucionalización de conocimiento. En este sentido, Delery y Doty (1996) proponen el empleo de análisis de configuraciones centrados en las interacciones de orden superior entre las prácticas de recursos humanos, así como en los efectos no lineales que podrían surgir entre ellas.

Finalmente, también debería abordarse el estudio de los procesos que conducen al encaje interno. En este sentido, es preciso determinar hasta que punto los sistemas de recursos humanos están integrados de modo racional a través de procesos de decisión *a priori* o bien emergen con el tiempo a medida que las prácticas se ajustan de forma incremental (Snell, Youndt y Wright, 1996).

---

<sup>35</sup> Lado y Wilson (1994) definen las *competencias organizativas* como “recursos y capacidades específicos a la empresa que permiten desarrollar, elegir e implementar estrategias creadoras de valor” (p. 702). Diferencian cuatro tipos de competencias organizativas: 1) las *competencias directivas* –que incluyen, por un lado, las capacidades exclusivas de los líderes estratégicos de la organización para articular una visión estratégica, comunicar esta visión a toda la organización y proporcionar *empowerment* a los empleados para alcanzar esta visión, y por otro lado, la habilidad para lograr una relación satisfactoria de la empresa con su entorno-; 2) las *competencias basadas en inputs* –recursos físicos, recursos de capital organizativo, recursos humanos, conocimiento, habilidades y capacidades que posibilitan los procesos transformadores de la empresa para generar productos y servicios que tienen valor para los clientes (Lado *et al.*, 1992)-; 3) las *competencias transformadoras* – “aquellas capacidades necesarias para convertir con éxito los *inputs* en *outputs*” (Lado *et al.*, 1992: 85), como la innovación y el aprendizaje organizativo, entre otras. Y 4) las *competencias basadas en outputs* –recursos estratégicos basados en el conocimiento, como la reputación o imagen de la empresa, la calidad de producto o servicio y la lealtad de clientes-

#### IV.3.4. *Encaje externo y gestión estratégica de los recursos humanos*

El encaje externo se centra en el análisis de las conexiones teóricas y empíricas entre la orientación estratégica de la empresa y sus recursos humanos (Baird y Mes-houlam, 1988; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Miles y Snow, 1984; Tichy, Fombrun y Devanna, 1982). La mayor parte de la investigación sobre el encaje externo en el contexto de la gestión estratégica de recursos humanos se ha basado en las tipologías existentes de estrategia empresarial (Miles y Snow, 1978; Porter, 1980). Sin embargo el empleo de estas tipologías de la estrategia presenta limitaciones para constituir la base de una teoría. En este sentido, los modelos que proponen perfiles de recursos humanos asociados con una estrategia particular y que son mutuamente excluyentes, no reflejan lo que sucede en las organizaciones actuales.

Por tanto, la gestión estratégica de recursos humanos no debe diseñar prácticas que encajen únicamente con una capacidad competitiva particular. Por el contrario, estas prácticas deben facilitar la creación de una infraestructura humana que construya capacidades que apoyen múltiples dimensiones estratégicas (Snell, Youndt y Wright, 1996). En este sentido, puesto que las organizaciones actuales frecuentemente persiguen múltiples orientaciones estratégicas –por ejemplo, la diferenciación o el liderazgo en costes- es preciso desarrollar configuraciones que contribuyan a comprender mejor el encaje externo en el contexto de la gestión estratégica de los recursos humanos (Delery y Doty, 1996). Además, se podría ampliar el alcance del encaje externo incluyendo la cultura, la estructura y la tecnología de la organización así como su estrategia producto-mercado.

Por otro lado, en el contexto de la gestión estratégica de recursos humanos se ha señalado que la estrategia debería lograr un encaje con tres variables conceptuales genéricas: las prácticas de gestión de recursos humanos, las habilidades de los empleados y los comportamientos de los empleados.

Diversos autores han examinado el encaje entre la estrategia y las prácticas de gestión de recursos humanos<sup>36</sup>. Así Miles y Snow (1984) analizan las diferencias en cuanto a prácticas de gestión de recursos humanos que cabría observar en las estrategias defensiva, prospectiva y analizadora. Por su parte, Schuler y Jackson (1987) argumentan que las diferentes estrategias organizativas precisan diferentes comportamientos por parte de los empleados, y por lo tanto, las empresas tienen que elegir prácticas de gestión de recursos humanos –dentro del “menú” de prácticas que tienen a su disposición- basándose en su habilidad para desencadenar los comportamientos necesarios para implementar la estrategia elegida. Por su parte, Wright y Snell (1991) consideran que tanto el tipo estratégico de empresas como la estrategia direccional (reducción de gastos, crecimiento, etc.) influyen la elección de conjuntos de prácticas de gestión de recursos humanos.

---

<sup>36</sup> Por su parte, aquellos que han desarrollado trabajos empíricos han explorado el encaje entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la estrategia (Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995; Jackson, Schuler y Rivero, 1989; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996).

Además, otros autores han analizado el encaje entre la estrategia de la empresa y las habilidades o características de los empleados. Así, muchas recomendaciones en cuanto al encaje entre presidentes y directivos<sup>37</sup> se basan en el supuesto de que “diferentes estrategias precisan diferentes tipos de personas...para lograr un resultado deseado” (Olian y Rynes, 1984: 171). Por otro lado, gran parte de la investigación empírica desarrollada en torno al encaje, se ha centrado en la relación estrategia-habilidades. Por ejemplo, algunos autores (Gupta y Govindarajan, 1984; Hitt y Tyler, 1992 y Wiersema y Bantel, 1992) han comprobado empíricamente la relación entre las características de los directivos y los diversos tipos de estrategias. Otros autores, entre ellos, Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) y Wright, Smart y McMahan (1995) han analizado esta relación pero a nivel de la reserva completa de capital humano de la organización.

Por último, otros investigadores han estudiado el encaje entre la estrategia de la empresa y los tipos de comportamientos mostrados por los empleados. En este sentido, Schuler y Jackson (1987) afirman que las diferentes estrategias demandan diferentes comportamientos.

#### IV.3.5. *Flexibilidad y gestión estratégica de recursos humanos*

En el contexto de la gestión estratégica de recursos humanos, se reconoce, cada vez más, la necesidad de desarrollar flexibilidad en la empresa (MacDuffie, 1995; Milliman *et al.*, 1991; Snell y Snow, 1993). El análisis de esta flexibilidad requiere la introducción de dos conceptos: la flexibilidad de recursos y la flexibilidad de coordinación (Sánchez, 1995).

La *flexibilidad de recursos* se refiere al grado en que los recursos se pueden aplicar a un abanico más amplio de usos alternativos, los costes y la dificultad de cambiar el uso de un recurso a otro uso alternativo así como el tiempo requerido para cambiar de usos. Por otro lado, la *flexibilidad de coordinación* pone de manifiesto en qué medida la empresa puede cambiar la estrategia, volver a configurar la cadena de recursos y desplegar de nuevo estos recursos.

En este contexto, Wright y Snell (1998) aplican los conceptos de flexibilidad de recursos y flexibilidad de coordinación a las prácticas de gestión de recursos humanos, las habilidades y los comportamientos de los empleados. Así, la flexibilidad se puede alcanzar de tres modos principales. En primer lugar, es posible desarrollar sistemas de recursos humanos que se puedan adaptar rápidamente. Por otro lado, también se puede desarrollar una reserva de capital humano con un amplio conjunto de habilidades. Finalmente, también es posible alentar la flexibilidad de comportamiento entre los empleados.

---

<sup>37</sup> Por ejemplo, las de Gupta (1984), Hambrick y Mason (1984), Kerr (1982) y Olian y Rynes (1984).

De acuerdo con Wright y Snell (1998), la flexibilidad en el contexto de gestión estratégica de recursos humanos “representa el grado en que los recursos humanos de la empresa poseen las habilidades y los repertorios de comportamientos que pueden proporcionar opciones para buscar alternativas estratégicas en el entorno competitivo de la empresa así como el grado en que las prácticas necesarias de gestión de recursos humanos se pueden identificar, desarrollar e implementar rápidamente para maximizar la flexibilidad inherente a esos recursos humanos” (p. 214).

En primer lugar, las prácticas de gestión de recursos humanos varían en cuanto a su capacidad para aplicarse de modo eficiente en diversas situaciones, la variabilidad en las prácticas que permiten las diferentes localizaciones, la facilidad/rapidez de implementación de prácticas apropiadas y la velocidad de obtención de *feedback* sobre la utilidad del sistema de prácticas. Cuanto más flexibles sean las prácticas de gestión de recursos humanos –tanto flexibilidad de recursos como flexibilidad de coordinación- la flexibilidad global de la empresa se incrementará.

En segundo lugar, la amplitud de las habilidades individuales disponibles en una empresa es un indicador de la flexibilidad potencial de la empresa –tanto de la flexibilidad de recursos como de la flexibilidad de coordinación. Dicha amplitud se puede obtener a partir de un número más reducido de individuos que poseen muchas habilidades o bien disponiendo de un número mayor de individuos con un conjunto de habilidades más reducido pero diferente. Por otro lado, es preciso señalar que si bien la amplitud de las habilidades disponibles en la empresa determina su flexibilidad, esto podría representar únicamente la flexibilidad potencial, más que la real (Wright y Snell, 1998).

Por último, la flexibilidad del comportamiento del empleado representa un indicador de la flexibilidad de la empresa. Así los empleados que disponen de una variedad de comportamientos y que además reciben apoyo para que los utilicen en situaciones apropiadas –en vez de que siempre sigan procedimientos operativos estándar- incrementan la probabilidad de que la empresa identifique nuevas situaciones competitivas y responda a ellas adecuadamente. Junto con la flexibilidad de recursos, la empresa también puede lograr flexibilidad mediante la coordinación de comportamientos entre individuos y grupos. En este sentido, a medida que los comportamientos son más homogéneos, la diversidad de perspectivas de la empresa se reduce, disminuyendo así el potencial para el desarrollo de un conflicto. Puesto que los individuos comparten los mismos patrones en cuanto a respuestas a determinadas situaciones percibidas, estos patrones también actúan como mecanismos de coordinación.

Sin embargo, también es preciso considerar que estos beneficios derivados de una mayor coordinación y de la disminución de conflictos, pueden verse superados por los efectos secundarios negativos derivados de una disminución de la diversidad de perspectivas. En este sentido, el trabajo de Ginberg (1994) centrado en la necesidad de heterogeneidad entre los miembros de la alta dirección, refleja la importancia de disponer de diversas perspectivas.

Por otro lado, la diversidad de perspectivas también genera problemas de coordinación y conflictos. En este sentido, estas ideas ponen de manifiesto la importancia de la flexibilidad de coordinación, que permite a la empresa sintetizar y desplegar las diversas perspectivas existentes en la misma, de tal modo que se maximice la efectividad de las decisiones adoptadas.

En síntesis, la gestión estratégica de los recursos humanos puede contribuir a la ventaja competitiva de la empresa a través de su papel esencial en la determinación de la flexibilidad organizativa. La siguiente tabla resume estos aspectos de la flexibilidad organizativa que están influenciados por la gestión estratégica de los recursos humanos.

**Tabla 4: Indicadores de la flexibilidad de recursos y flexibilidad de coordinación**

Componente de gestión estratégica de recursos humanos	Flexibilidad de recursos	Flexibilidad de coordinación
Prácticas	Aplicabilidad de prácticas entre trabajos, etc.	Maleabilidad de prácticas
Habilidades	Rigidez de aplicación entre diferentes trabajos, etc.	Velocidad de <i>feedback</i> sobre el impacto de las prácticas
Comportamientos de los empleados	Amplitud de habilidades individuales Capacidad para adquirir nuevas habilidades  Rigidez de aplicación	Variedad de habilidades en los empleados Capacidad para adquirir diversas habilidades de los trabajadores contingentes  Complementariedad/conflicto entre los diferentes grupos

Fuente: Wright y Snell (1998: 221)

En definitiva, la flexibilidad en el contexto de la gestión estratégica de recursos humanos representa el grado en que los recursos humanos de la empresa poseen ciertas habilidades y repertorios de comportamientos que proporcionan a la empresa opciones para buscar estrategias alternativas en el entorno competitivo de la empresa. Además, también muestra hasta qué punto se pueden identificar, desarrollar e implementar las prácticas de gestión de recursos humanos necesarias para maximizar las flexibilidades inherentes a los recursos humanos de la empresa.

Por otro lado, el desarrollo de la capacidad para lograr flexiblemente el encaje con necesidades estratégicas que cambian constantemente, representa un recurso muy importante, especialmente para empresas que operan en entornos competitivos dinámicos. Este tipo de capacidad es, al menos, un componente de las capacidades dinámicas analizadas por Teece *et al.*, (1997).

#### IV.3.6. *El encaje dinámico y gestión estratégica de recursos humanos*

Desde la gestión estratégica de recursos humanos, se proponen dos perspectivas para abordar el estudio de la relación entre *encaje* y *flexibilidad* (Milliman *et al.*, 1991). Por un lado, la perspectiva “*ortogonal*” afirma que los conceptos de encaje y flexibilidad representan extremos opuestos del mismo *continuum*. Por otro, la perspectiva “*complementaria*” sostiene que ambos conceptos son fundamentales para la eficacia organizativa puesto que un reto de la dirección estratégica es enfrentarse al cambio, a través de la adaptación continua, para conseguir el encaje entre la empresa y su entorno externo (Chakravarthy, 1982; Miles y Snow, 1984).

En este sentido, el paradigma emergente en el contexto de la gestión estratégica de recursos humanos considera que los conceptos de encaje y flexibilidad son dos dimensiones independientes que necesitan ser gestionadas conjuntamente (Ulrich y Lake, 1991; Wright y Snell, 1998).

Así, el encaje interno y el encaje externo podrían ser vitales para el desarrollo de capacidades organizativas que faciliten el aprendizaje, la adaptación y la renovación organizativa (Pahalad, 1983; Snell, Youndt y Wright, 1996; Snow y Snell, 1993). Así, el encaje podría incrementar la flexibilidad organizativa, más que inhibirla.

En línea con Milliman *et al.*, (1991), Wright y Snell (1998) consideran que el encaje representa “un estado que existe en un momento particular y que, dada su interacción entre dos variables, presenta tanto componentes internos –relacionados con recursos humanos– como externos –estrategia” (p.208). Además, puesto que el encaje se refiere a relaciones entre constructos dinámicos, solamente se puede evaluar como una fotografía: el encaje en el momento 1 no asegura el encaje en el momento 2. Esta es la razón que explica por qué los investigadores que estudian el encaje se centran en un momento particular del tiempo (Milliman *et al.*, 1991).

Por otro lado, la flexibilidad representa una característica o rasgo real de la organización. A diferencia del encaje<sup>38</sup> –que es un estado temporal y se centra en la relación entre dos variables (internas y externas)-, la flexibilidad es totalmente interna, y

---

<sup>38</sup> Si bien la flexibilidad es una característica que teóricamente se puede evaluar en cualquier momento del tiempo, los investigadores, cada vez con mayor frecuencia, tienden a evaluarla únicamente a lo largo del tiempo. Esto es así porque, aunque determinadas características de la empresa que forman la flexibilidad se pueden evaluar en el momento 1, la evidencia confirmatoria de que la flexibilidad ha existido en el momento 1 se obtiene mejor a través de la observación de la adaptación con éxito a un cambio en el entorno en el momento 2 (Wright y Snell, 1998).

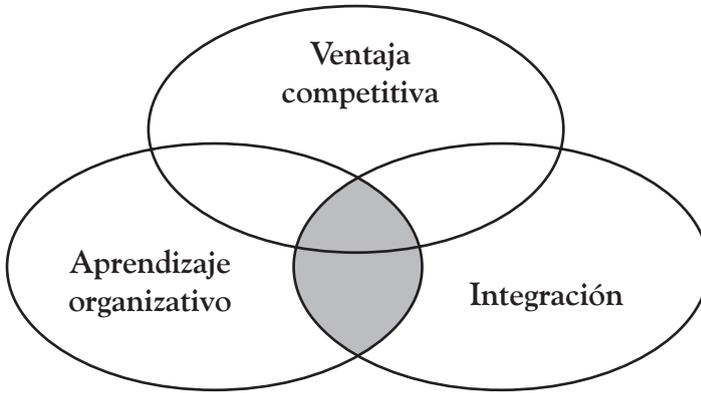
se consigue mediante determinadas características de la empresa (como amplias y heterogéneas habilidades y competencias de los empleados, sistemas administrativos orgánicos, etc.) que permiten a la empresa adaptarse a cambios en el entorno (Chakravathy, 1982). En este sentido, el análisis de la flexibilidad ha hecho énfasis bien en la variedad, bien en la maleabilidad o en ambos.

En esta línea, la gestión estratégica de recursos humanos debería ocuparse básicamente de lograr un encaje con las demandas del entorno competitivo. Este entorno puede ser estable o dinámico. En un entorno estable, predecible, las empresas pueden lograr el encaje a través de sistemas burocráticos centrados en el desarrollo de una reserva de capital humano con un rango reducido de habilidades y sistemas de recursos humanos que estimulen un conjunto reducido de comportamientos en los empleados. Sin embargo, en un entorno dinámico, impredecible, las empresas pueden lograr su encaje mediante sistemas orgánicos de recursos humanos que se encargan de facilitar el desarrollo de una reserva de capital humano con diferentes habilidades y una amplia variedad de comportamientos (Wright y Snell, 1998).

En un entorno estable, una vez que se logra el encaje, la flexibilidad deja de ser tan relevante puesto que el entorno no cambia. Sin embargo, actualmente la mayoría de las empresas se enfrentan a entornos caracterizados por un gran dinamismo y una competencia creciente. Para ellas, el encaje sostenible se logra únicamente mediante el desarrollo de una organización flexible. De este modo, la gestión estratégica de recursos humanos debe facilitar cada vez más la flexibilidad estratégica para que la empresa pueda alcanzar el *encaje dinámico* (Wright y Snell, 1998: 209).

Por otro lado, la *Figura 5* muestra el solapamiento potencial entre las orientaciones de encaje en la gestión estratégica de recursos humanos. El concepto de *encaje* puede tener diversos significados (Snell, Youndt y Wright, 1996). Por un lado, el encaje puede ser únicamente un mecanismo integrador de los diversos aspectos de la infraestructura humana. El encaje también puede suponer la alineación de los sistemas de recursos humanos con una base particular de ventaja competitiva sostenida. Además, el encaje podría considerarse como los esfuerzos coherentes que facilitan el aprendizaje organizativo. Sin embargo este concepto podría suponer la gestión simultánea de las tres relaciones anteriores. Es decir, el *encaje dinámico* (Miles y Snow, 1994), que representa la creación de una organización que se renueva a sí misma y que posee la habilidad necesaria para adquirir rápidamente una capacidad competitiva en diversas situaciones.

**Figura 5: Orientaciones alternativas de encaje en la gestión estratégica de recursos humanos**



Fuente: Snell, Youndt y Wright (1996: 83)

En síntesis, la *Figura 5* propone la combinación de aportaciones de la teoría de los recursos y capacidades, el aprendizaje organizativo y la gestión estratégica de recursos humanos con el fin de analizar cómo las empresas compiten a través de sus empleados. En este sentido, es preciso avanzar en la investigación de configuraciones puesto que permitiría examinar los siguientes aspectos: 1) los mecanismos subyacentes de recursos humanos que crean un tipo particular de encaje, 2) cómo tienden a combinarse los tipos de encaje presentados en la figura anterior, y 3) la relación entre estas combinaciones y los resultados organizativos, y cómo cambian las combinaciones con el tiempo (Snell, Youndt y Wright, 1996: 83-84).

### **Conclusiones e implicaciones para la gestión**

La Dirección Estratégica en general, y en particular, la Gestión Estratégica de Recursos Humanos son conscientes de la necesidad de conocer cómo se pueden configurar los sistemas y prácticas de gestión de recursos humanos con el fin de desarrollar una ventaja competitiva para la empresa. Esta cuestión se puede abordar con los conceptos de encaje interno, encaje externo, y flexibilidad organizativa con relación a la gestión estratégica de recursos humanos (Baird y Meshoulam, 1988; Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1988; Milliman, Von Glinow and Nathan, 1991; Schuler y Jackson, 1987; Snell, Youndt and Wright, 1996; Snow y Snell, 1993).

Así en este trabajo se ha presentado un marco conceptual para el análisis de los conceptos de encaje estratégico y flexibilidad organizativa en el contexto de la ges-

tión estratégica de los recursos humanos así como su relación con la formulación de la estrategia de la organización. Los argumentos expuestos muestran la necesidad de integrar ambos objetivos (encaje estratégico y flexibilidad organizativa) en el sistema de gestión estratégica de recursos humanos. Si bien en un primer momento podría parecer que la necesidad de lograr flexibilidad organizativa y encaje estratégico son objetivos en conflicto, sin embargo el marco conceptual desarrollado en el trabajo ofrece una base para comprender los papeles duales de un sistema de gestión de recursos humanos que “encaje” con las necesidades estratégicas de la organización al tiempo que permita una capacidad de respuesta a los diferentes escenarios que se presenten en el entorno complejo y dinámico. Estos dos objetivos no son opuestos sino complementarios, especialmente porque se centran en aspectos diferentes de la organización.

Recordemos pues las principales ideas sobre estos elementos. Por un lado, el encaje interno se refiere al grado en que los componentes de los recursos humanos se hayan conectados de forma coherente y se apoyan entre sí. A su vez el encaje externo se centra en el nivel de integración de los sistemas de recursos humanos con el proceso y contenido de la estrategia organizativa. Asimismo cabe distinguir entre encaje horizontal y encaje vertical. El encaje horizontal se refiere a la congruencia entre las prácticas de gestión de recursos humanos implantadas en la empresa. Por su parte, el encaje vertical implica la alineación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y los procesos de gestión estratégica de la empresa. Por último, la flexibilidad se refiere a la capacidad organizativa de adaptación a entornos dinámicos y complejos, mediante la reconfiguración de la estructura de recursos de la empresa así como los cambios internos y externos necesarios.

Con este fin, Wright y Snell (1998) desarrollan un modelo de gestión estratégica de recursos humanos que incorpora los dos objetivos: encaje estratégico y flexibilidad organizativa. Este modelo debe atender, por un lado, la adaptación de las prácticas de gestión de recursos humanos y los conocimientos, habilidades y comportamientos de los empleados con las necesidades inmediatas de la empresa, reflejadas en su estrategia organizativa. Es decir, el encaje estratégico. Por otro lado, el modelo debe incorporar el desarrollo de la capacidad organizativa de respuesta a las diferentes necesidades competitivas establecidas por la estrategia actual de la empresa.

Analicemos a continuación el papel de la gestión estratégica de recursos humanos en los diferentes entornos. Su papel principal, tal y como señala Wright y Snell (1998), debe ser favorecer el encaje con las demandas del entorno competitivo. Por un lado, si el entorno es estable, las empresas pueden lograr este objetivo mediante sistemas burocráticos de gestión de recursos humanos que permitan el desarrollo de una reserva de capital humano con unas habilidades y conocimiento bastante limitados. En este entorno, el objetivo básico es el logro del encaje, pues dado que el entorno es estable, y por tanto sin cambios relevantes, el elemento flexibilidad adquiere un papel secundario, dadas las circunstancias. En cambio, si el entorno es

dinámico, y por tanto, los cambios no son predecibles, las empresas pueden lograr ese encaje empleando sistemas orgánicos de recursos humanos que faciliten el desarrollo de un capital humano que posea una amplia abanico de conocimientos y habilidades. En este entorno, el objetivo de encaje estratégico se alcanza mediante el desarrollo de una organización flexible capaz de responder a tiempo a las demandas que surgen de un entorno competitivo dinámico o incluso de la propia organización. Esta organización se caracteriza, entre otros rasgos, por la capacidad de adaptación de su sistema de gestión de recursos humanos, y la existencia de un capital humano con un amplio repertorio de habilidades, conocimientos y comportamientos.

Finalmente es preciso recordar las aportaciones de la teoría de recursos y capacidades y sus implicaciones para la gestión estratégica de recursos humanos. De acuerdo con Barney (1991), una ventaja competitiva tiene su origen en recursos o capacidades que cumplen las siguientes condiciones: son valiosos, escasos, difíciles de imitar y carentes de sustitutos. Por ello, una empresa capaz de alcanzar el encaje flexiblemente, y en especial en un entorno dinámico, sin duda dispone de una capacidad estratégica. Esta capacidad se corresponde con el concepto de capacidad dinámica.

En síntesis, los responsables de la gestión estratégica de recursos humanos deben incentivar la flexibilidad organizativa con el fin de alcanzar el encaje o congruencia dinámica en la empresa.

### **Bibliografía**

- ALCHAIN, A. A. y DEMSETZ, H. (1972): "Production, information costs, and economic organization", *American Economic Review*, 62: 777-795.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp 33-46.
- ANDREWS, K. (1971): *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow-Jones Irwin.
- BAIRD, L. y MESHOULAM, I. (1988): "Managing two fits of strategic human resource management", *Academy of Management Review*, 13 (1), 116-128.
- BARLEY, S. R. y KUNDA, G (1992): "Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse", *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BARNEY, J. B. (1992): "Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis", en P. SHRIVASTAVA, A. HUFF y J. DUTTON (Eds.): *Advances in strategic management*, Vol. 8: 39-61.
- BARNEY, J. B. (1995): "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, vol. 9(4), pp. 49-61.
- BARNEY, J. B. y WRIGHT, P. M. (1998): "On becoming a strategic partner: The

- role of human resources in gaining competitive advantage”, *Human Resource Management*, 37: 31-46.
- BECKER, G. S. (1964): *Human capital*, Nueva York: Columbia University Press.
- BECKER, G. S. (1975): *Human capital- A theoretical and empirical analysis with special reference to education*, Nueva York (EEUU): Columbia University press, Segunda edición (Traducción castellana publicada por Alianza Editorial, Madrid, 1983).
- BEER, M., SPECTOR, B., LWARENCE, PR, MILLS, D.Q., y WALTON, R.E. (1985): *Human resource management*, Nueva York: Free Press.
- BUENO, E. (2002a): “El reto de emprender en la Sociedad del Conocimiento: El capital de emprendizaje como dinamizador del Capital Intelectual”, en Genescá, E. y Urbano, D. *Libro Homenaje al Profesor J. M. Veciana*, próxima publicación.
- BUENO, E. (2002b): “Dirección estratégica basada en conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva”, en Morcillo, P. (2002): *Nuevas Claves para la Dirección Estratégica*, Ed. Ariel, Barcelona
- CAPPELLI, P. y SINGH, H. (1992): “Integrating strategic human resources and strategic management”, en D. LEWIN, O. S. MITCHELL y P. SHERER. (eds.): *Research frontiers in industrial relations and human resources*, pp. 165-192. Madison WI: Industrial Relations Research Association.
- CHAKRABARTY, B. S. (1982): “Adaptation: A promising metaphor for strategic management”, *Academy of Management Review*, vol. 7(1), pp. 35-44.
- COLLIS, D. J. y MONTGOMERY, C. A. (1995): “Competing on resources: Strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 118-128.
- CONNER, K. R (1991): “A historical comparison of resource – based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? “, *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, pp 121- 54.
- D’AVENI, R. H. (1994): *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. Nueva York: Free Press
- DELERY, J. E. y DOTY, D. H. (1996): “Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions”, *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989a): “Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, Vol. 35 (12), pp. 1504-1511.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989b): “Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage: Reply”. *Management Science*, 35(12), pp. 1512-1513.
- DYER, L. (1983): “Bringing human resources into the strategy formulation process”, *Human Resource Management*, 22, 257-271.
- EATON, B. y LIPSEY, R. (1980): “Exit barriers as entry barriers: The durability of capital as a barrier to entry”, *Bell Journal of Economics*, otoño, pp. 721-729.
- EISENHARDT, K. M y MARTIN, J. A. (2000): “Dynamic capabilities: what are

- they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp.1105-1121. EISENHARDT, K. M y MARTIN, J. A. (2000): "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp.1105-1121.
- EISENHARDT, K. M y MARTIN, J. A. (2000): "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp.1105-1121.
- FINKELSTEIN, S. y HAMBRICK, D. (1996): *Strategic leadership*. St. Paul: West.
- FLAMHOLTZ, E. y LACEY, J. (1981): *Personnel management: Human capital theory and human resource accounting*, Los Ángeles, CA: Institute of Industrial Relations, UCLA.
- FOMBRUN, C., TICHY, N.M., and DEVANNA, M.A. (1984): *Strategic human resource management*. Nueva York: John Wiley.
- FOSS, N. (1997a): "Equilibrium vs evolution in the resource-based perspective: The conflicting legacies of Demsetz and Penrose", DRUID Working Papers (ISBN 87-7873-029-5). Prepared for Nicolai J. Foss and Paul L. Robertson (Eds.): Resources, technology and strategy.
- FOSS, N. (1997b): "The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems", DRUID Working Paper, No. 97-1.
- GINSBERG, A. (1994): "Minding the competition: from mapping to mastery", *Strategic Management Journal*, 15: 153-174.
- GOMEZ-MEJIA, L. R. y BALKIN, D. B. (1992): *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- GRANT, R. (1991): "A resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Journal*, Vol. 33, No.3, pp.114-135.
- GRANT, R. (1996a): "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, (Winter special issue), pp. 109-122.
- GRANT, R. (1996b): "Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 375-388.
- GUPTA, A. (1984): "Contingency linkages between strategy and general managers' characteristics: A conceptual examination", *Academy of Management Review*, 9:399-412.
- GUPTA, A., y GOVINDARAJAN, V. (1984): "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation", *Academy of Management Journal*, 27: 25-41.
- HALL, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.
- HALL, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1994): *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

- HITT, M. y TYLER, B. (1992): "Validity and utility of alternative predictors of job performance", *Psychological Bulletin*, 96: 72-98.
- HUSELID, M. A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal* 38:635-672.
- HUSELID, M. A. y BECKER, B. (1996): "Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the HR-firm performance link", *Industrial Relations*, 35:400-422.
- HUSELID, M. A., JACKSON, S. E. y SCHULER, R. S. (1997): "The significance of human resource management effectiveness for corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 40, 171-88.
- ITAMI, H. y ROEHL, T. (1987): *Mobilizing invisible assets*, Harvard Business School Press.
- JACKSON, S. E., SCHULER, R. y RIVERO, J. C. (1989): "Organizational characteristics as predictors of personnel practices", *Personnel Psychology*, 42: 727-786.
- KAMOCHE, K. (1996): "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm", *Journal of Management Studies*, vol. 33, No. 1, pp. 213-233.
- KERR, J. (1982): "Assigning managers on the basis of the life cycle", *Journal of Business Strategy*, 2(4): 58-65.
- LADO, A. A. y WILSON, M. C. (1994): "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- LADO, A. A., BOYD, N. G. y WRIGHT, P. (1992): "A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration", *Journal of Management*, 18: 429-456.
- LEGNICK-HALL, C. A. y LENGNICK-HALL, M. L. (1988): "Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, 8, pp. 111-125.
- LEONARD-BARTON, D. (1995): *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- LEPAK, D. P. y SNELL, S. A. (1999): "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24: 31-48.
- LEWIN, O. S. MITCHELL y P. SHERER. (eds.): *Research frontiers in industrial relations and human resources*, pp. 165-192. Madison WI: Industrial Relations Research Association.
- LIPPMAN, S. y RUMELT, R. P. (1982): "Uncertain imitability: An analysis of

- interfirm differences in efficiency under competition”, *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, pp. 418-438.
- MACDUFFIE, J. P. (1995): “Human resources bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- MACMILLAN, I., MCCAFFERTY, M. L. y VAN WIJK, G. (1985): “Competitor’s response to easily imitated new products –exploring commercial banking product introductions”, *Strategic Management Journal*, 6: 75-86.
- MAHONEY, J. T. (1995): “The management of resources and the resource management”, *Journal of Business Research*, vol. 33, pp. 91-101.
- MAHONEY, T. A. y DECKOP, J. R. (1986): “Evolution of concept and practice in personnel administration human resource management”, *Journal of Management*, 12(2), 223-241.
- MAHONEY, J. T. y PANDIAN, J. R. (1992): “The resource-based view within the conversation of strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- MCKELVEY, B. (1983): *Organizational systematics: Taxonomy, evolution and classification*. Berkeley, CA: University of California Press.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill Book Company.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1984): “Designing strategic human resource systems”, *Organizational Dynamics*, vol. 31(1), pp. 36-52.
- MILLIMAN, J., VON GLINOW, M. A. y NATHAN, M. (1991): “Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory”, *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 318-339.
- MINTZBERG, H. (1973): *The nature of managerial work*. Nueva York: Harper & Row.
- MONTGOMERY, C. A. y WERNERFELT, B. (1988): “Diversification, ricardian rents, and Tobin’s q”, *RAND Journal of Economics* 19: 623-622.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. (2000): “La teoría de recursos y capacidades como marco de referencia de la gestión del conocimiento y el capital intelectual”, en E. BUENO CAMPOS y M. P. SALMADOR SÁNCHEZ (Eds.): *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*, I. U. Euroforum Escorial, pp. 50-54.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2000): *Casos de dirección estratégica de la empresa*. Cívitas. Madrid.
- OLIAN, J. D. y RYNES, S. L. (1984): “Organizational staffing: Integrating practice with strategy”, *Industrial Relations*, 23, 170-181.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2001): *Capital intelectual, gestión del conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos: Influencia sobre los resultados organizativos*. Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.

- PENNINGS, J. M., LEE, K. y VAN WITTELOOSTUIJN, A. (1998): "Human capital, social capital and firm dissolution", *Academy of Management Journal*, 41: 425-440.
- PENROSE, E. T (1959): *The theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- PETERAF, M. A. (1993): "The cornerstone of competitive advantage: A resource based-view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 179-191.
- PFEFFER, J. (1998): *The Human equation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.
- PRAHALAD, C. K. (1983): "Developing strategic capability: An agenda for management", *Human Resources Management*, 22, 237-254. PRAHALAD, C. K. (1983): "Developing strategic capability: An agenda for management", *Human Resources Management*, 22, 237-254.
- PRAHALAD, C. K. Y HAMEL, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, Mayo-Junio, pp.79-91.
- PRIEM, R. L. Y BUTLER, J. E. (2001a): "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No.1, pp. 22-40.
- PRIEM, R. L. Y BUTLER, J. E. (2001b): "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No.1, pp. 57-66.
- REED, R. Y DEFILLIPPI, R. (1990): "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 15 (1), pp. 88-102.
- RUMELT, R. P. (1987): "Theory, strategy and entrepreneurship", en D. J. TEECE (ed.): *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, Cambridge, MA, pp. 137-158.
- RUMELT, R. P. (1991): "How much does industry matter", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.
- SALAS FUMÁS, V. (1996): "Economía y gestión de los activos intangibles", *Economía Industrial*, No. 307, pp. 17-24.
- SALAS FUMÁS, V. (1990): "Economías de la gran empresa y poder de mercado", en X. VIVES y J. GUAL (Coords.): *Concentración empresarial y competitividad*, Barcelona. Editorial Ariel Economía /Fedea.
- SANCHEZ, R. (1995): "Strategic flexibility in product competition", *Strategic Management Journal*, 16: 135-159.
- SCHULER, R. S. (1992): "Strategic human resource management: Linking people with the strategic needs of the business", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No.1, pp.18-32.

- SCHULER, R. S. y JACKSON, S. E. (1987b): "Organizational strategy and organization level as as determinants of human resource management practices", *Human Resource Planning*, vol. 10(3), pp. 125-141.
- SCHULER, R. S. y JACKSON, S. E. (1987a): "Linking competitive strategies with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, 1: 207-219.
- SCHULER, R. S. y MACMILLAN, I. (1984): "Gaining competitive advantage through human resource practices", *Human Resource Management*, 23, 241-256.
- SNELL, S. S., YOUNDT, M. A. y WRIGHT, P. M. (1996): "Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning", en G.R. FERRIS (Ed.): *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 14, 61-90.
- SNOW, C. C. y SNELL, S. A. (1993): "Staffing as strategy", en N. SCHMITT y W. C. BORMAN (Eds.): *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 448-478.
- SPENDER, J. C. (1996a): "Making knowledge the basic of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 45-62
- SPENDER, J. C. (1996b): "Making knowledge, collective practice and Penrose rents", *International Business Review*, Vol.3, p. 4.
- TEECE, D., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- TICHY, N. M., FOMBRUN, C. J. y DEVANNA, M. A. (1982): "Strategic human resource management", *Sloan Management Review*, 23 (2), 47-61.
- ULRICH, D. (1991): "Using human resources for competitive advantage", en R.H. KILMANN, I. KILMANN and ASSOCIATES (Eds): *Making organizations competitive: Enhancing networks and relationships across traditional boundaries*, Jossey-Bass Publishers, pp. 129-155.
- ULRICH, D. y LAKE, D. (1990): *Organizational capability: Competing from the inside out*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- VENTURA VICTORIA, J. (1996): *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un ensayo interdisciplinar*. Servicio de publicaciones. Universidad de Oviedo.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp. 171-180.
- WERNERFELT, B. (1995): "The resource-based view of the firm: ten years after", *Strategic Management Journal*, vol. 5, No. 2, pp. 171-174.
- WERNERFELT, B. y MONTGOMERY, C. A. (1988): "Tobin's q and the importance of focus in firm performance", *American Economic Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 246-250.
- WIERSEMA, M., and BANTEL, K. (1992): "Top management team demography and corporate strategic change", *Academy of Management Journal*, 35: 91-121.

- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and hierarchies*. Nueva York: Free Press.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism*. Nueva York: Free Press.
- WRIGHT, P. M. y MCMAHAN, G. C. (1992): "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, Vol. 18, No.2, pp. 295-320.
- WRIGHT, P. M. y SNELL, S. A. (1991): "Toward an integrative view of strategic human resource management", *Human Resources Management Review*, vol.1(3), pp. 203-225.
- WRIGHT, P. M. y SNELL, S. A. (1998): "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management", *Academy of Management Review*, vol. 23(4), pp. 756-772.
- WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G. C. y MCWILLIAMS, A. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- WRIGHT, P. M., SMART, D. L. y MCMAHAN, G. C. (1995): "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams", *Academy of Management Journal*, 38: 1052-1074.
- 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*, 39: 836-866.