

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS HUMANOS: SINERGIAS

PATRICIA ORDÓÑEZ DE PABLOS
*Departamento de Administración
de Empresas y Contabilidad.
Universidad de Oviedo*

Extracto:

EN este artículo analizaremos los puntos de intersección entre la gestión de recursos humanos y la dirección estratégica así como los retos futuros de las empresas en estas áreas. La dirección estratégica, y, en particular, la teoría de los recursos y capacidades ofrece un marco conceptual para el análisis de los recursos estratégicos organizativos que sin duda puede ser aplicado al análisis de los recursos humanos.

Palabras clave: capital humano, recursos humanos y ventaja competitiva.

Sumario

- I. Introducción.
- II. El potencial competitivo de la empresa.
- III. Gestión estratégica y recursos humanos.
- IV. Gestión estratégica y recursos humanos: un marco para el análisis del potencial estratégico de los recursos humanos.
- V. Conclusiones e implicaciones para la gestión empresarial.

Bibliografía

I. INTRODUCCIÓN

La idea de que los recursos humanos pueden desempeñar un papel estratégico en el éxito de la empresa ha llevado al desarrollo de un campo de investigación conocido como «gestión estratégica de los recursos humanos». Se trata de un campo en desarrollo que nace de la intersección de la Dirección Estratégica y la Gestión de Recursos Humanos. Así podemos definir la gestión estratégica de recursos humanos como «el modelo de despliegue y actividades planificadas de recursos humanos diseñado para permitir a la empresa lograr sus objetivos» (WRIGHT y MACMAHAN, 1992: 98).

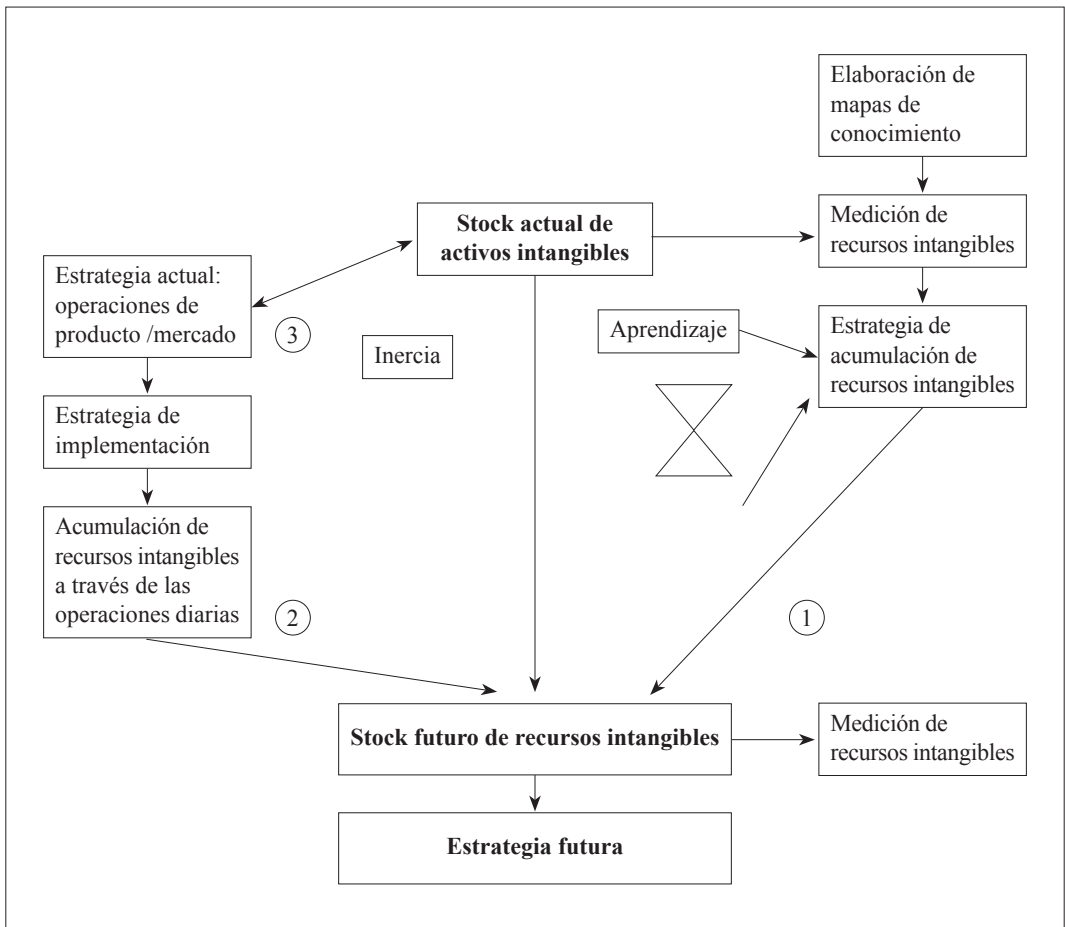
II. EL POTENCIAL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

Para realizar un análisis del potencial competitivo de la empresa, es preciso conocer el *stock* de recursos disponibles por esta y las formas en que es capaz de combinar y explotar conjuntamente los recursos. Este último requisito determina la capacidad organizativa. El concepto de capacidad tiene una connotación dinámica que expresa la conjunción entre los recursos y pautas organizativas por medio de los cuales se logra coordinar e incentivar la adecuada interrelación entre un conjunto de recursos tecnológicos y humanos para desarrollar una función o actividad determinada (AMIT y SCHOEMAKER, 1993).

El éxito de una estrategia empresarial depende de los recursos intangibles de la empresa pero la dinámica de los recursos intangibles, es decir, su acumulación y depreciación a lo largo del tiem-

po, está también ampliamente determinada por el contenido de esa estrategia. La estrategia es lo que determina el enfoque de las actividades de la empresa y proporciona líneas de actuación para coordinar actividades de modo que la empresa pueda enfrentarse e influenciar el entorno cambiante. La estrategia articula las relaciones preferidas de la empresa con su entorno y el tipo de organización en que quiere convertirse (ITAMI, 1987).

FIGURA 1. Marco conceptual para el análisis de la estrategia desde la perspectiva de los recursos.



FUENTE: Adaptado de ITAMI (1987) y elaboración propia.

Los efectos combinatorios dinámicos se generan a partir de la combinación de estrategias actuales y futuras, ya que a través de la estrategia actual, la empresa construye activos intangibles, ampliando el stock de recursos intangibles y generando los recursos necesarios para desa-

rollar la estrategia futura. Por su parte, la estrategia futura debe no solo utilizar de forma eficiente el *stock* de recursos intangibles desarrollado sino también amplificarlo.

III. GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS HUMANOS

En primer lugar, vamos a analizar las aportaciones de la Teoría de los Recursos y Capacidades a la luz del análisis de los recursos humanos. Esta teoría explica cómo y por qué las empresas alcanzan una ventaja competitiva sostenible y son capaces de mantenerla. La idea principal es la consideración de la empresa como un cúmulo de recursos únicos de naturaleza diversa, alejándose de la perspectiva económica tradicional de analizar a las empresas en función de sus actividades en el mercado (PETERAF, 1993; ORDÓÑEZ DE PABLOS, 2001, 2004; WERNERFELT, 1984).

PENROSE (1959) considera la empresa tanto como una organización administrativa como una colección de recursos productivos humanos y materiales. De acuerdo con su visión, «los recursos nunca son por sí mismos, los *inputs* en los procesos productivos, sino los servicios que los recursos pueden prestar. Los servicios son función de la experiencia y del conocimiento acumulado dentro de la empresa, y por tanto, específicos a la empresa. En esencia, la empresa es un depósito de conocimiento».

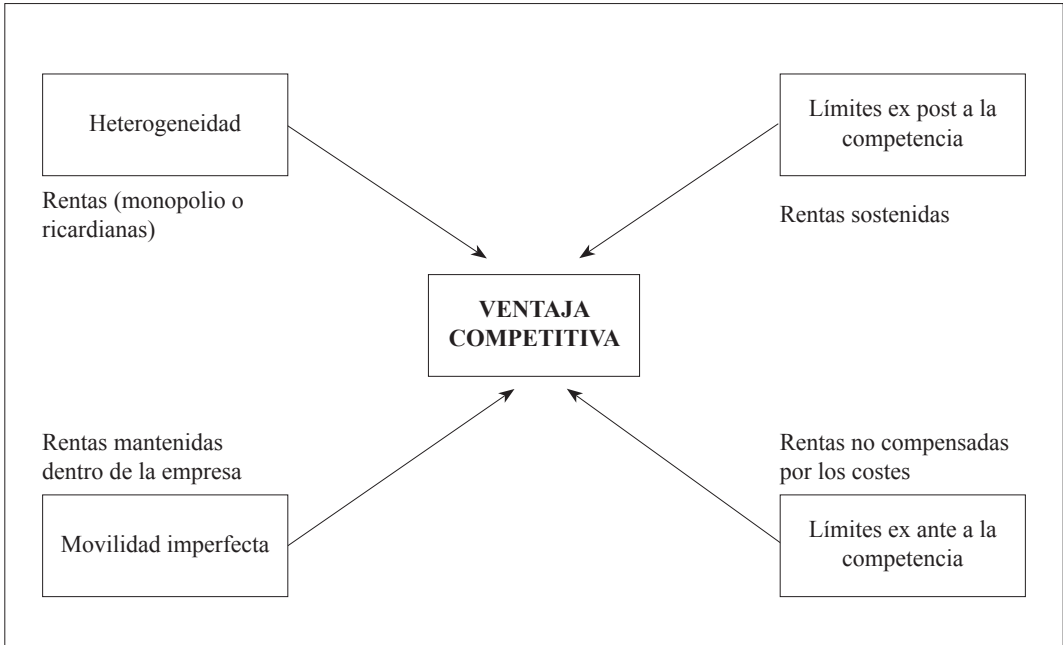
En esta línea, NELSON y WINTER (1982) describen la empresa como un depósito o almacén de conocimiento: «las empresas son organizaciones que saben cómo hacer cosas... en realidad, una empresa concreta en un momento determinado del tiempo es un depósito para un rango bastante específico de conocimiento productivo, un rango que a menudo supone características idiosincrásicas que distinguen incluso a empresas que son similares superficialmente en la misma actividad. Tal conocimiento se almacena como «modelos de comportamiento predecibles y regulares» de empresas, es decir, rutinas, y que es equivalente a los genes organizativos».

Los recursos han sido definidos en términos generales como activos de naturaleza diversa que capacitan a las empresas para concebir e implementar estrategias que mejoran su eficiencia y efectividad, y, por lo tanto, generan un incremento en la competitividad.

IV. GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS HUMANOS: UN MARCO PARA EL ANÁLISIS DEL POTENCIAL ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS

PETERAF (1993) propone que las condiciones que generan una ventaja competitiva son las siguientes: heterogeneidad de recursos, movilidad imperfecta de recursos, límites *ex ante* a la competencia y límites *ex post* a la competencia. Estas cuatro condiciones propuestas no son independientes sino que están relacionadas, como muestra la **figura 2**. De ellas, la condición fundamental es la heterogeneidad, condición *sine qua non* de la ventaja competitiva.

FIGURA 2. *Los pilares de la ventaja competitiva.*



FUENTE: PETERAF (1993: 186).

- Heterogeneidad: la Teoría de Recursos y Capacidades propone que las diferencias entre los resultados de empresas de la misma industria se originan por los diferentes niveles de eficiencia logrados por los recursos heterogéneos de las empresas. Las empresas que posean una combinación de recursos y capacidades superiores a otras empresas, obtendrán también resultados superiores.
- Movilidad imperfecta: esta condición se refiere a la imposibilidad de compra o venta de los recursos, debido a la ausencia de una definición clara de los derechos de propiedad o a la posesión de un carácter específico muy elevado que imposibilita su utilización fuera del seno de la empresa.
- Límites *ex ante* a la competencia: estos límites permiten que una empresa disfrute de una posición de privilegio respecto a un recurso, incluso antes que las empresas rivales compitan por ese recurso. El control sobre un recurso escaso y valioso se traduce en rentas económicas solo si los competidores no han sabido reconocer *ex ante* el valor de esos recursos o no pueden explotarlo de forma tan rentable por carecer de los recursos complementarios necesarios.
- Límites *ex post* a la competencia: la empresa debe poseer recursos que le permitan obtener una ventaja competitiva y mantenerla a largo plazo. Los límites *ex post* a la competencia

retrasan, encarecen o impiden a los competidores ya establecidos o a los rivales potenciales imitar o superar la posición competitiva de las empresas más rentables. Se trata de barreras a la imitación de la ventaja competitiva de una empresa cuya superación supone para los imitadores un coste suficientemente elevado como para disipar por completo las rentas potencialmente obtenibles. Dentro de estas barreras, podemos destacar la imitabilidad imperfecta y la sustitución imperfecta.

En este sentido, RUMELT (1984) acuña el término «mecanismos aislantes», es decir, aquellos que protegen a las empresas de la imitación y preservan su corriente de rentas. Estos incluyen los derechos de propiedad de recursos escasos y diversos cuasi-derechos en forma de retrasos, asimetrías de información y fricciones que impiden la competencia imitadora. Otros mecanismos aislantes incluyen el aprendizaje, los costes de cambio de proveedor, los costes de búsqueda de compradores y economías de escala cuando se necesitan activos especializados.

También resulta interesante introducir el término de «ambigüedad causal» (LIPPMANN y RUMELT, 1982; ORDÓÑEZ DE PABLOS, PETERAF y VENTURA, 2007; VENTURA y ORDÓÑEZ DE PABLOS, 2003, 2007), que se puede definir como la incertidumbre existente respecto a las causas de las diferencias de eficiencia entre empresas, y evita que los imitadores potenciales conozcan qué deben imitar para alcanzar esa ventaja competitiva o cómo lograrla. DIERICKX y COOL (1989) atribuyen la existencia de diferenciales a factores que evitan la imitación de *stocks* de activos valiosos pero no comercializables. El grado de imitabilidad de un activo depende de la naturaleza del proceso de su creación. Las características que impiden la imitación son las siguientes: diseconomías de compresión de tiempo, eficiencias de activos en masa, interconexiones de *stocks* de activos, erosión de activos y ambigüedad causal.

Centrándonos en el análisis de los recursos organizativos y su potencial para crear una ventaja competitiva, BARNEY (1991) señala que los recursos organizativos conducen a una ventaja competitiva sostenida cuando son valiosos, raros, inimitables y sin sustitutivos. En las siguientes líneas, analizaremos por qué ciertos recursos humanos pueden ser un recurso estratégico para la empresa.

Si los recursos humanos quieren convertirse en una fuente de ventaja competitiva, en primer lugar, 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. 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.

Por otro lado, los recursos deben ser diferentes o raros para desarrollar una fuente de ventaja competitiva. En el caso de los recursos humanos, esta característica depende de la heterogeneidad en la oferta de trabajo en el mercado laboral (WRIGHT *et al.*, 1994). En este sentido, si los tipos y niveles de habilidades no se hayan 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. Asimismo el criterio de rareza se relaciona también con los conceptos de especificidad de activos y movilidad laboral (BECKER, 1964; WILLIAMSON, 1975).

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 limitada 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 (ALCHIAN y DEMSETZ, 1972; REED y DEFILIPPI, 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» (pág. 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.

V. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La Teoría de los Recursos y Capacidades está recibiendo una gran atención en la literatura de la gestión estratégica de recursos humanos. 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).

Por un lado, la teoría de recursos y capacidades sostiene que todos los recursos organizativos no son estratégicos. Los directores de recursos humanos señalan que todos los conocimientos y habilidades de los empleados de la empresa no son iguales. Por esta razón, es preciso determinar qué tipos de capital humano existen y cómo pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva. En

este sentido, diversos autores, como SNELL, LEPAK y YOUNDT (1999), proponen que el potencial estratégico del capital humano organizativo es función de dos factores: valor organizativo que ese capital humano es capaz de desarrollar y el carácter idiosincrásico del mismo.

La empresa, a partir de esas dos variables de análisis, puede examinar y valorar los diferentes tipos de recursos humanos que existen dentro de la empresa y utilizar, en función del tipo, el enfoque de gestión más adecuado.

Por otra parte, la empresa también debe enfrentarse al reto de cuantificar su capital humano, es decir, desarrollar indicadores que permitan medir el *stock* de capital humano existente en la empresa. Y no solo medir sino también realizar informes con los resultados de estas mediciones. Diversas empresas pioneras a nivel internacional, la sueca Celemi o el BSCH en España miden sus recursos basados en el conocimiento (no solo el capital humano, sino también el capital relacional y estructural) y elaboran con los resultados de las mediciones el denominado «informe de capital intelectual» (ORDÓÑEZ DE PABLOS, 2004).

Bibliografía

- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. [1993]: «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, págs. 33-46.
- BARNEY, J. [1991]: «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17 (1), págs. 99-120.
- BECKER, G. [1964]: *Human capital*, Columbia University Press, New York.
- DIERICK, I. y COOL, K. [1989]: «Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, Vo. 35, págs. 1.504-1.511.
- ITAMI, H. [1987]: *Mobilizing invisible assets*, 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*, vol. 24, págs. 31-48.
- LIPPMAN, S. y RUMELT, R.P. [1992]: «Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition», *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, págs. 418-453.
- NELSON, R. y WINTER, S. [1982]: *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press.

- 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.
- [2004]: «A guideline for building the intellectual capital statement: the 3R Model», *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 1, N.º 1, págs. 3-18.
 - [2004]: «Gestión de recursos humanos y gestión del conocimiento: La alineación estratégica como clave para la competitividad empresarial». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF. Número 260. Núm. 57/2004. Noviembre. Págs 115-146.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P., PETERAF, M.A., and VENTURA, J. [2007], «Foreword: the resource-based theory of the firm – challenges, new and old », *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 4, N.º 1-2, págs.1-10.
- PENROSE, E.T [1959]: *The theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- PETERAF, M.A. [1993]: «The cornerstone of competitive advantage: A resource based-view», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, págs. 179-191.
- REED, R. y DEFILLIPPI, R. [1990]: «Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage», *Academy of Management Review*, Vol. 15 (1), págs. 88-102.
- RUMELT, R.P. [1984]: «Towards a strategic theory of the firm», en Lamb, R.B. (ed.), *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, págs. 556-570.
- SNELL, S.A. y YOUNDT, M.A. [1995]: «Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls», *Journal of Management*, 21 (4), 711-737.
- SNELL, S. A., LEPAK, D.P. y YOUNDT, M.A. [1999]: «Managing the architecture of intellectual capital: Implications for strategic human resource management», en G. R. FERRIS (Ed.): *Research in Personnel and Human Resources*.
- VENTURA VICTORIA, J. y ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (Coord.) [2003]: *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: Nuevos desafíos para la empresa*. AENOR.
- WERNERFELT, B. [1984]: «A resource based view of the firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 5, págs. 171-180.
- WILLIAMSON, O.E. [1975]: *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- WRIGHT, P.M. y MCMAHAN, G.C. [1992]: «Theoretical perspectives for strategic human resource management», *Journal of Management*, Vol. 18, N.º 2, págs. 295-320.
- 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.