

**PATRICIA ORDÓÑEZ DE PABLOS**

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

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Simón DOLAN, don Enric GENESCA GARRIGOSA, don Xavier LLOPART PÉREZ, doña M.<sup>a</sup> del Carmen MARTÍNEZ GONZÁLEZ, don Miquel PORRET GELABERT y doña Rosario SOLA FERRÉ.

**Extracto:**

El valor del capital humano existente en la empresa se puede analizar a partir de dos variables: valor estratégico y naturaleza idiosincrásica. Por un lado, hay que analizar los beneficios que los empleados proporcionan a los clientes, accionistas y otros agentes interesados en la empresa y, por otro lado, los costes en que incurre la empresa para proporcionar estos beneficios. A partir de estas dos dimensiones podemos diferenciar cuatro tipos de capital humano: genérico, esencial, residual e idiosincrásico.

El conocimiento que se considera valioso puede ser distinto dependiendo del caso específico de la empresa puesto que cada empresa tiene una misión, visión y objetivos diferentes. En este sentido, ciertos autores, como BARNEY (1991), sugieren que a medida que el valor estratégico del capital humano aumenta también lo hace la probabilidad de que las empresas utilicen este recurso internamente más que recurrir al *outsourcing* o emplear el sistema *buy* o de mercado de recursos humanos.

El presente trabajo estudia cómo se deben utilizar determinadas configuraciones de recursos humanos para los diferentes tipos de capital humano existentes en la empresa.

---

## Sumario:

---

1. Introducción.
2. La gestión de la arquitectura de recursos humanos.
3. Un enfoque arquitectónico para la gestión del capital humano.
4. Aplicación del enfoque arquitectónico para lograr una ventaja competitiva basada en el conocimiento.
5. Análisis del capital humano de la empresa.
  - 5.1. La Teoría de los Recursos y Capacidades.
  - 5.2. Capital humano idiosincrásico.
  - 5.3. Capital humano esencial.
  - 5.4. Capital humano residual.
  - 5.5. Capital humano genérico.
6. Modos de contratación y tipos de capital humano.
  - 6.1. Contratación basada en el conocimiento.
  - 6.2. Contratación basada en el puesto.
  - 6.3. Acuerdos contractuales.
  - 6.4. Alianzas.
7. Configuraciones de recursos humanos y modos de contratación.
  - 7.1. Contratación basada en el conocimiento y arquitectura de recursos humanos.
  - 7.2. Contratación basada en el puesto y arquitectura de recursos humanos.
  - 7.3. Trabajo contractual y arquitectura de recursos humanos.
  - 7.4. Alianzas y arquitectura de recursos humanos.
8. Gestión del conocimiento y arquitectura de recursos humanos.
9. Conclusiones e implicaciones para la gestión empresarial.

### Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

La literatura de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, más que analizar prácticas de gestión de recursos humanos concretas, se ha centrado en el estudio de conjuntos de prácticas de gestión de recursos humanos que se utilizan de forma conjunta. Sin embargo, con el objetivo de estudiar la gestión estratégica de recursos humanos a nivel organizativo, los investigadores suelen agregar a todos los empleados como si fuesen gestionados con una única configuración de recursos humanos. Por ejemplo, SNELL y DEAN (1992, 1994), en un principio, analizaron las prácticas de recursos humanos de los diferentes grupos de empleados en entornos de fabricación avanzados pero luego combinaron los datos en un único perfil. Estas agregaciones contribuyen a enmascarar aspectos potencialmente interesantes sobre cómo los diferentes grupos de empleados se gestionan estratégicamente. En uno de los primeros trabajos sobre gestión estratégica de recursos humanos, MILES y SNOW (1984) señalaron que mientras que ciertas prácticas de recursos humanos podrían centralizarse o estandarizarse para todos los empleados, otras prácticas podrían ser adaptadas para ajustarse a los requisitos específicos de cada grupo concreto de empleados. Estas diferencias no son menos importantes, de hecho, son aspectos esenciales para el enfoque estratégico de la empresa hacia sus recursos humanos.

En este punto, resulta interesante hacer referencia a dos corrientes de investigación. Por un lado, en el contexto de la contratación interna *versus* externa, los trabajos de DAVIS-BLAZE y UZZI (1993), MATUSIK y HILL (1998) y OSTERMAN (1987), entre otros, ponen de manifiesto que las empresas utilizan diferentes modos de contratación por razones estratégicas. Por otro lado, en el contexto de los contratos psicológicos, ROUSSEAU (1995) encontró que las empresas utilizan diferentes relaciones de contratación con los empleados en función de la contribución esperada a la empresa.

A partir de estas ideas, LEPAK y SNELL (1999) señalan que «podría resultar inapropiado simplificar la naturaleza de las inversiones en capital humano y sugiere que existe no una única arquitectura óptima para gestionar a todos los empleados» (pág. 32). En este sentido, JACKSON, SCHULER y RIVERO (1989) afirman que si bien existen diferentes modos de contratación, el análisis empírico de los sistemas de recursos humanos es aún muy limitado.

El objetivo de este trabajo es analizar de forma simultánea las formas de capital humano presentes en la empresa y los diferentes tipos de sistemas de gestión de recursos humanos que se utilizan en función de los diferentes modos de contratación de los empleados.

## 2. LA GESTIÓN DE LA ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS

El concepto de *competencia basada en el conocimiento*<sup>1</sup> está recibiendo una gran atención en los últimos años. En este sentido, son muchos los investigadores que están analizando cómo las empresas crean, combinan y transfieren recursos basados en el conocimiento para lograr una ventaja competitiva sostenida.

Si bien existen numerosas razones para explicar el éxito de las empresas que compiten a partir de sus recursos basados en el conocimiento, no podemos olvidar que el capital humano es una forma de conocimiento presente en la empresa y que representa la base de las competencias esenciales organizativas y una fuente de ventaja competitiva subyacente (WRIGHT, DUNFORD y SNELL, 2001). Sin embargo, a pesar de que todas las personas que trabajan en la empresa contribuyen con sus conocimientos y creatividad hacia el logro de una ventaja competitiva, también es igualmente cierto que no todos los empleados son iguales en cuanto a su contribución «basada en el conocimiento». Generalmente todo trabajo que se realiza en las empresas requiere que los empleados utilicen sus conocimientos y habilidades. Las empresas deben gestionar un amplio conjunto de empleados, de los cuales algunos contribuyen con el conocimiento que poseen mientras que otros contribuyen a partir del puesto que desempeñan.

Así las cosas, LEPAK y SNELL (1999) señalan que el desafío que deben afrontar las empresas es el siguiente: «existen diferencias importantes entre gestionar el trabajo tradicional y el gestionar el trabajo "basado en el conocimiento". La identificación de estas diferencias y entender cómo gestionarlas son aspectos claves para construir la capacidad competitiva de la empresa» (pág. 128).

En cierto modo, este desafío plantea un cambio en el enfoque tradicional de gestión de recursos humanos. Tradicionalmente, la literatura de recursos humanos se ha centrado en el puesto –más que en el conocimiento– como unidad de análisis fundamental. Por ello, mover la atención desde la gestión de puestos hacia la gestión de conocimiento –es decir, hacia qué saben las personas y cómo usan el conocimiento que tienen– puede tener importantes implicaciones para la investigación de recursos humanos y su aplicación práctica.

Una posible forma de abordar estos temas es considerar a la empresa como un conjunto de múltiples formas de capital humano que difieren en cuanto a las clases y niveles de conocimiento que utilizan para desempeñar sus puestos de trabajo. A partir de esta consideración, es posible estudiar temas básicos en cuanto a la gestión de los denominados *trabajadores del conocimiento*<sup>2</sup> así como la gestión de otros tipos de empleados.

<sup>1</sup> Traducción del término anglosajón «knowledge-based competition».

<sup>2</sup> Traducción del término «knowledge workers».

### 3. UN ENFOQUE ARQUITECTÓNICO PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Para comprender la importancia que el enfoque tradicional –basado en el puesto de trabajo– ha tenido para la gestión de recursos humanos, es preciso mirar hacia atrás y examinar brevemente su historia.

En el pasado y aún hoy, los puestos de trabajo representan un elemento microestructural de las exigencias operativas de la empresa. En otras palabras, los puestos se crean como componentes de los procesos de producción y servicios. Una vez que los puestos se han creado, entonces la empresa busca candidatos para desempeñar de forma eficiente las tareas asociadas a dichos puestos. La lógica esencial de este enfoque se basa en los principios de la organización burocrática de WEBER y la organización científica de TAYLOR. En concreto, a través del estudio de las tareas que realizan los empleados, analizando los componentes necesarios para desempeñar estas tareas y eliminando los componentes innecesarios, los trabajos se diseñan de modo que las personas puedan ejecutar las tareas necesarias del modo más simple. Esto no quiere decir que el conocimiento y la experiencia no sean importantes sino que el conocimiento de los individuos no recibía la atención necesaria. La adopción de este enfoque basado en el puesto ha resultado especialmente efectiva para las organizaciones, especialmente cuando los entornos son estables, el cambio es lento y las tareas no evolucionan rápidamente. En consecuencia, como estas ideas se convirtieron en la base para la estrategia de diseño de puestos durante la mayor parte del siglo XX, la gestión de recursos humanos se desarrolló también en torno a estas ideas.

Probablemente la principal diferencia entre el enfoque tradicional de gestión de recursos humanos y el enfoque relacionado con la gestión del conocimiento es gestionar cómo los empleados contribuyen a las competencias esenciales de la empresa más que centrarse únicamente en las tareas que desempeñan (SNELL, LEPAK y YOUNDT, 1999). En este sentido, DRUCKER (1999) señala que «en el trabajo manual, la tarea siempre está dada... [...] en el *trabajo basado en el conocimiento*, una pregunta clave es: ¿Qué es la tarea? Una razón de esto es que el trabajo basado en el conocimiento, a diferencia del trabajo manual, no programa al trabajador» (págs. 84-85). Esto no quiere decir que ciertos trabajos no están relacionados con ciertos tipos de conocimiento sino que debe prestarse especial atención a equilibrar la base de conocimiento de los empleados más que en hacer el resultado de su trabajo más eficiente.

Con el fin de extender los enfoques tradicionales para gestionar el capital humano de modo que sea posible centrarse en las contribuciones a las competencias esenciales para buscar una fuente de ventaja competitiva basada en el conocimiento, es preciso adoptar un *enfoque de arquitectura o architectural perspective*.

Como señala LEPAK y SNELL (1999), un enfoque de arquitectura considera a la empresa como un conjunto de capital humano. Esta perspectiva parte de los siguientes supuestos. En primer lugar, la empresa debe confiar simultáneamente en empleados que contribuyen de formas diferentes a la ventaja competitiva. Así, algunos empleados contribuyen a partir del conocimiento que poseen, mientras que otros contribuyen principalmente a partir del trabajo que realizan, y otros contribuyen combinando ambos tipos de aportaciones. Por esta razón, sería erróneo sugerir que todos los empleados son *empleados del conocimiento*. Más bien tenemos que suponer que los *empleados del conocimiento* formar par-

te de la reserva de capital humano de la empresa y que el tamaño de éstos depende de la empresa. En tercer lugar, la perspectiva de arquitectura también asume que las organizaciones pueden utilizar el conocimiento de empleados que no forman parte de forma permanente de su reserva de capital humano sino que son parte de la reserva contingente de capital humano. Confiar en capital humano externo puede facilitar a las empresas el acceso a habilidades y conocimientos que serían demasiado costosos o difíciles de desarrollar internamente (MATUSIK y HILL, 1998). Más que contratar y despedir empleados, las empresas tienden a utilizar trabajadores contingentes para incrementar de forma rápida tanto el número de trabajadores a su disposición como los tipos de habilidades y conocimientos que poseen.

Finalmente, la perspectiva de arquitectura asume que la contribución relativa de los empleados a las competencias esenciales de la empresa difiere y, en consecuencia, la forma en que deben gestionarse también lo hace. Dependiendo de que los empleados sean internos o externos o contribuyan a partir de su conocimiento o de los resultados de su puesto, es probable que la empresa adapte su sistema de gestión de recursos humanos con el fin de maximizar la contribución potencial del capital humano.

A la vista de lo anterior, podemos señalar que el desafío que se plantean las empresas hoy en día es cómo diseñar un sistema de gestión de recursos humanos que facilite la gestión de los puestos y el conocimiento tanto para empleados internos y externos.

#### **4. APLICACIÓN DEL ENFOQUE ARQUITECTÓNICO PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA BASADA EN EL CONOCIMIENTO**

Aquellas empresas que quieran adoptar un enfoque arquitectónico para el capital humano con el objetivo de obtener una ventaja basada en el conocimiento deben abordar dos cuestiones básicas.

En primer lugar, las empresas tienen que asegurarse de que su capital humano posee las competencias necesarias para contribuir al crecimiento organizativo y la obtención de resultados superiores a los de sus competidores. Sin embargo, construir una base de conocimiento y habilidades no es suficiente. Es preciso que la empresa gestione también los intercambios de flujos de conocimiento que tienen lugar no sólo entre los miembros de la organización sino también con personas externas a la organización.

En segundo lugar, la empresa necesita considerar su reserva o *portfolio* completo de capital humano. Un análisis completo nos lleva a evaluar el conocimiento existente a nivel individual, nivel de grupo y nivel organizativo.

A nivel individual, los empleados poseen diferentes tipos y grados de conocimiento, habilidades y capacidades y las empresas deben conocer y comprender su base de conocimiento y establecer los mecanismos oportunos para compartir y distribuir este conocimiento dentro de la empresa.

Por otra parte, la empresa también depende de una diversidad de grupos de empleados que contribuyen de diferentes modos: algunos a partir de su conocimiento, otros a partir de cómo realizan

su trabajo. Asimismo, la empresa utiliza diferentes tipos de empleados, como empleados a tiempo completo, consultores y empleados en prácticas, entre otros, con el fin de incrementar la competitividad de la empresa.

Por último, la reserva de capital humano de la empresa y su correspondiente base de conocimiento también se puede considerar como un recurso organizativo que debe ser gestionado adecuadamente.

Para cerrar este apartado, podemos indicar que la **figura 1** sintetiza las principales cuestiones que surgen cuando se analiza cómo las empresas gestionan las competencias y contribuciones del capital humano desde múltiples niveles de análisis:

**Figura 1.** Perspectiva multinivel de la arquitectura de recursos humanos.

	<b>Competencias</b>	<b>Contribuciones</b>
<b>Nivel organizativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la reserva de capital humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartición de conocimiento entre empleados internos y externos.</li> <li>• Apropiación de conocimiento entre empleados para lograr una ventaja competitiva.</li> </ul>
<b>Nivel de grupo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internalizar <i>versus outsourcing</i> las competencias de los empleados.</li> <li>• Gestionar las relaciones de contratación con los grupos de empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la contribución de los grupos de empleados.</li> </ul>
<b>Nivel individual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender el perfil de capital humano.</li> <li>• Movilidad y retención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos para compartir conocimiento.</li> </ul>

FUENTE: LEPAK y SNELL (1999).

## 5. ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO DE LA EMPRESA

### 5.1. La Teoría de los Recursos y Capacidades.

La Teoría de los Recursos y Capacidades y la perspectiva de la empresa basada en el conocimiento plantean que todos los recursos organizativos no son estratégicos (BARNEY, 1986, 1989, 1991, 1996, 2000, 2001; FOSS, 2005; PETERAF, 1993; TEECE y PISANO, 1994; TEECE, PISANO y SHUEN, 1997; WERNERFELT, 1984). Asimismo los directivos de recursos humanos señalan que todos los conocimientos y habilidades de los empleados de la empresa no son iguales. Por este motivo, es preciso determinar qué tipos de capital humano existen en la empresa y cómo pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva. De este modo, tomando como punto de partida los trabajos de SNELL, LEPAK y YOUNDT (1999), ULRICH y LAKE (1991) y ULRICH, LOSEY y LAKE (1998), a continuación estudia el potencial estratégico del capital humano organizativo en relación a dos dimensiones: valor organizativo y carácter idiosincrásico.

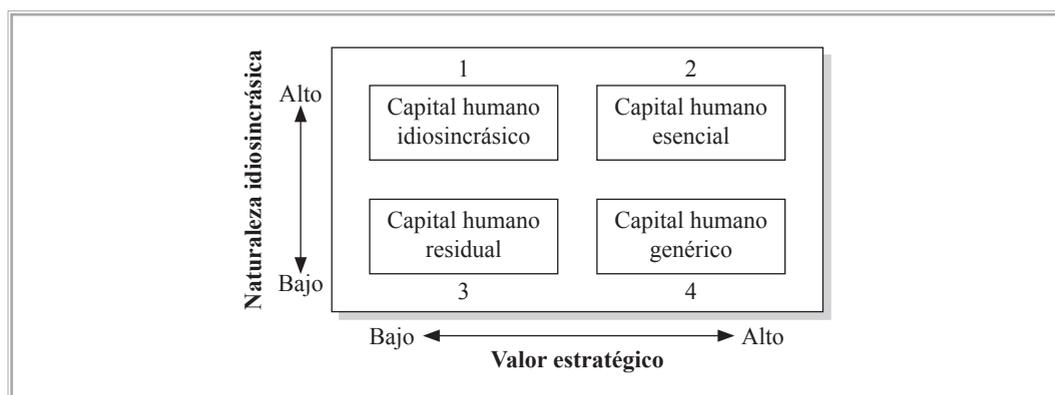
Dentro de la literatura de Dirección Estratégica, una de las principales cuestiones abordadas es el análisis de los recursos organizativos que constituyen una fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa. Desde la Teoría de los Recursos y Capacidades se afirma que los recursos son valiosos cuando permiten a las organizaciones mejorar la efectividad, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas. En el contexto de la Dirección Estratégica, la creación de valor se centra en el incremento de la proporción de beneficios del cliente en relación con los costes asociados a la obtención de dichos beneficios. En esta línea, el capital humano de la empresa puede añadir valor organizativo si contribuye a reducir costes o si mejora el servicio o las características de los productos para los clientes.

Por otro lado, COLLIS y MONTGOMERY (1995) señalan que la importancia del capital humano también depende del grado en que contribuya a la creación de una diferenciación competitiva. Desde una perspectiva económica, la teoría de los costes de transacción sugiere que las empresas obtienen una ventaja competitiva cuando poseen activos específicos a la organización que no pueden ser copiados por los rivales (WILLIAMSON, 1975, 1985). Así a medida que el carácter idiosincrásico del capital humano aumenta, las empresas tienen mayores incentivos a la inversión en recursos para gestionarlo, con el objetivo de aprovechar su potencial productivo y reducir riesgos.

Como resultado de la combinación de estas dimensiones (valor organizativo y carácter idiosincrásico) se obtiene la **figura 1**, que permite la clasificación de las distintas formas de capital humano que pueden existir en la empresa. Esta clasificación facilitará la gestión de las distintas formas de capital humano con el objetivo de maximizar la contribución de cada una de ellas a la empresa. En particular, se propone que para gestionar los distintos tipos de capital humano se requieren diferentes sistemas de gestión de recursos humanos puesto que el empleo de un mismo sistema de gestión para toda la empresa podría resultar contraproducente (ORDÓÑEZ DE PABLOS, 2004).

En los siguientes subapartados se analizarán las diferentes formas de capital humano existentes en la empresa, a partir de la clasificación propuesta en la **figura 2**.

**Figura 2.** Formas de capital humano.



FUENTE: Adaptado DE SNELL et al. (1999).

## 5.2. Capital humano idiosincrásico.

El primer cuadrante de la matriz representada en la **figura 2** se corresponde con una forma de capital humano que si bien posee un carácter idiosincrásico, sin embargo no es especialmente útil para la creación de valor para el cliente. Este capital humano, denominado idiosincrásico, representa una fuente potencial de diferenciación organizativa en tanto que es un activo específico a la empresa. Por esta razón, la empresa deberá determinar cómo puede desarrollar el valor potencial de este capital humano al tiempo que mantiene su carácter específico.

Tradicionalmente algunas empresas consideradas muy innovadoras han hecho especial hincapié en la utilización y desarrollo de capital humano idiosincrásico. Sin embargo, con la creciente preocupación por la disminución de costes a corto plazo, son muchas las empresas que ahora han comenzado a estudiar el valor de este capital humano. En algunos casos, su decisión ha sido desinvertir en capital humano idiosincrásico. Esta situación representa un dilema para la gestión del capital humano, dado que los directivos deben evitar la sobreinversión en capital humano idiosincrásico pero, al mismo tiempo, deben garantizar la competitividad a largo plazo. En este sentido, ciertos autores (SNELL *et al.*, 1999; YOUNDT *et al.*, 1996) sostienen que la clave para incrementar el valor del capital humano idiosincrásico es relacionarlo con otros tipos de capital humano –principalmente con el capital humano genérico y esencial– así como con otras formas de conocimiento presentes en la empresa –esto es, el capital relacional y el capital estructural–.

## 5.3. Capital humano esencial.

El capital humano esencial representa aquella forma de capital humano que posee un valor estratégico elevado y simultáneamente es específico a la empresa, genera beneficios estratégicos superiores a los costes burocráticos asociados a su creación, desarrollo y utilización. En este caso la empresa tendrá incentivos para desarrollar internamente este tipo de capital, con el fin de maximizar su potencial de creación de valor y sus características distintivas. A este respecto, las organizaciones deberían utilizar sistemas de gestión de recursos humanos basados en el compromiso que se centren en relaciones a largo plazo y el desarrollo interno de las habilidades (ROUSSEAU, 1995; SCHULTZ, 1961; TSUI *et al.*, 1995).

En consonancia con las ideas apuntadas por ARTHUR (1994), MACDUFFIE (1995) y YOUNDT, SNELL, DEAN y LEPAK (1996), este tipo de sistemas se caracterizan por prácticas como la selección de los empleados en función de su potencial (habilidades cognitivas y aptitudes) más que los conocimientos o habilidades actuales, formación exhaustiva para desarrollar conocimientos únicos, especializados o específicos a la organización, programas de socialización, enriquecimiento de los puestos de trabajo, desarrollo de carreras a través de distintas áreas funcionales para facilitar que los empleados desarrollen conocimiento idiosincrásico. Asimismo, también se pueden utilizar sistemas de evaluación del rendimiento con fines de desarrollo y sistemas de compensación por competencias para incentivar el desarrollo y dominio de competencias y conocimientos específicos a la organización.

#### 5.4. Capital humano residual.

En el tercer cuadrante de la matriz observamos el capital humano residual, es decir, aquel conocimiento de los empleados que no es útil para la creación de valor para el cliente ni tampoco es particularmente específico a la empresa. En muchas organizaciones, este tipo de capital humano se genera simplemente como resultado de la actividad de la empresa. Por esta razón, no es frecuente que la literatura preste mucha atención a la inversión en este tipo de conocimiento.

En este sentido, SNELL *et al.* (1999) sostienen que probablemente el mejor enfoque para gestionar este capital humano es sencillamente desinvertir en determinados empleados. Dado que el capital humano residual está integrado principalmente por empleados no cualificados o semicualificados que no ofrecen una fuente de ventaja competitiva, las empresas tienden a «automatizar» este conocimiento, es decir, sustituyen a estos empleados por tecnología. Otra posibilidad es que dado que los mercados de capital humano residual son eficientes, entonces las empresas podrían encontrarse con que es posible disminuir los gastos administrativos externalizando la contratación de ciertos empleados (TSUI *et al.*, 1995). De hecho, el uso de fuentes externas permite a las empresas reducir costes laborales, aumentar la flexibilidad y centrar sus inversiones en el desarrollo del capital humano que tenga un mayor potencial para contribuir a la ventaja competitiva.

#### 5.5. Capital humano genérico.

El capital humano genérico puede ser útil para la creación de valor en la empresa pero no es específico a una organización determinada. En consecuencia, las decisiones de inversión en este tipo de capital son diferentes a las referidas al cuadrante 2 (capital humano esencial). El capital humano genérico no es específico de una organización concreta y los empleados son libres, dentro de unos límites, para «comercializar» su talento donde puedan obtener una mayor rentabilidad (ROUSSEAU, 1995). Dado este carácter transferible del capital humano genérico, la Teoría del Capital Humano (BECKER, 1964) afirma que las organizaciones no invertirán en el desarrollo de este tipo de capital humano. Al contrario, las organizaciones recurrirán a prácticas de contratación selectiva con el fin de identificar empleados potenciales que ya posean las habilidades necesarias para conseguir una productividad inmediata. Es decir, la empresa paga a este tipo de empleados salarios de mercado (o superiores) y tiene acceso a su talento valioso de forma inmediata. Este tipo de prácticas es característico de la denominada configuración de recursos humanos basada en el mercado (LEPAK y SNELL, 1999; SNOW y SNELL, 1993).

Sin embargo, en algunas situaciones podría aparecer la oportunidad de convertir este tipo de capital humano genérico en capital humano esencial. Si el capital humano genérico es susceptible de ser transformado en capital humano específico, entonces las inversiones en el desarrollo de habilidades especializadas estarían más justificadas (SNELL *et al.*, 1999).

Una vez estudiadas las diferentes formas de capital humano existentes en la empresa, el siguiente paso es abordar los modos de contratación más adecuados para cada una de estas formas.

## 6. MODOS DE CONTRATACIÓN Y TIPOS DE CAPITAL HUMANO

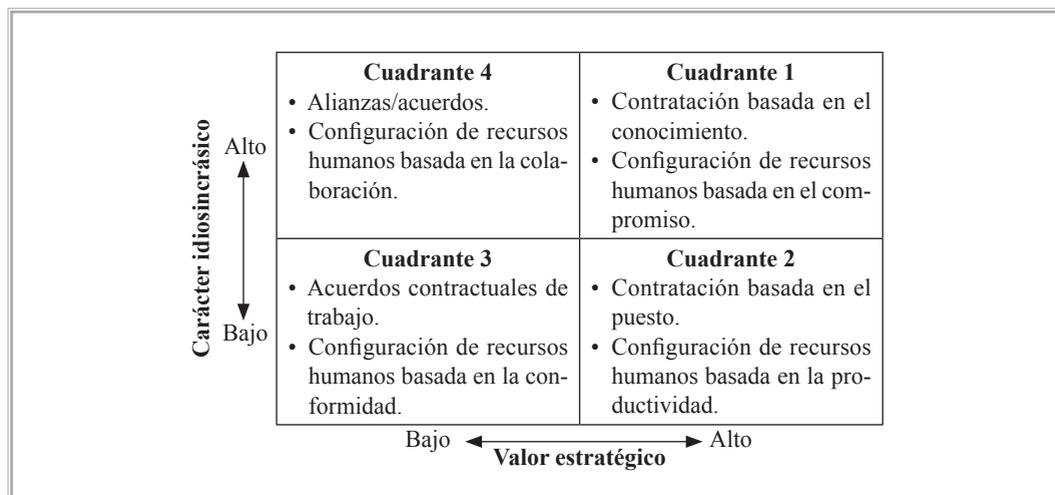
Las diferencias en cuanto a formas de contratación reflejan probablemente diferencias en capital humano que serían entonces acompañadas de variaciones en las configuraciones de recursos humanos utilizadas para gestionar empleados. En este sentido, LEPAK y SNELL (1999) analizaron el valor estratégico y el carácter idiosincrásico del capital humano –como se refleja en el apartado anterior– y posteriormente abordan el estudio de las diferentes formas de capital humano como principal elemento impulsor de los modos de contratación y las configuraciones de recursos humanos. En este apartado nos centramos en este segundo aspecto.

El valor estratégico del capital humano hace referencia a su potencial para mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa, explotar oportunidades de mercado y/o neutralizar amenazas potenciales. El carácter idiosincrásico del capital humano refleja el grado en que este recurso organizativo es escaso, especializado y específico a la empresa (BARNEY, 1991; WILLIAMSON, 1975) y no está fácilmente disponible en el mercado de trabajo y no puede ser aplicado con facilidad en otras empresas y ofrece una fuente potencial de ventaja competitiva (SNELL, YOUNDT y WRIGHT, 1996).

La *Teoría de Costes de Transacción* sugiere que el capital humano específico a la empresa incrementa las asimetrías de información y por tanto crea fuertes incentivos económicos para usarlo internamente (WILLIAMSON, 1975). Por su parte, la *Teoría de Capital Humano* postula que es probable que las empresas inviertan en educación, formación y desarrollo de habilidades cuando estas habilidades no son transferibles. Asimismo también es probable que las empresas adquieran en el mercado de capital humano, capital humano genérico, pagando por este recursos precios de mercado (SCHULTZ, 1961).

MATUSIK y HILL (1998) señalan que esta distinción entre *sistemas buy* y *sistemas make* es quizás más clara para la contratación interna, si bien sugieren que las empresas invierten más en desarrollar y mejorar las relaciones con trabajadores externos en aquellos casos donde las alianzas se basan en crear y transferir conocimiento. El desarrollo del capital humano idiosincrásico es dependiente de la senda organizativa y podrá requerir conocimiento tácito que se crea *in situ* (BARNEY, 1991; ITAMI, 1987; POLANYI, 1967; WILLIAMSON, 1975). Por esta razón, se necesita desarrollar y alimentar el conocimiento de forma continua.

Combinando las dimensiones de valor estratégico y carácter idiosincrásico, LEPAK y SNELL (2002) desarrollaron un modelo que relaciona las características del capital humano con los modos de contratación. En concreto, estos autores proponen cuatro modos de contratación: 1) contratación basada en el conocimiento, 2) contratación basada en el puesto, 3) acuerdos contractuales de trabajo y 4) alianzas (véase **figura 3**).

**Figura 3.** Características del capital humano y modos de contratación.

FUENTE: LEPAK y SNELL (2002: 520).

### 6.1. Contratación basada en el conocimiento.

LEPAK y SNELL (1999) señalan que el capital humano localizado en el cuadrante 1 es conocimiento esencial para la empresa. Dado su valor, estos empleados son capaces de contribuir a los objetivos estratégicos de la empresa. Cuando el capital humano es simultáneamente valioso y único, entonces representa la base de conocimiento en torno a la cual las empresas construyen sus estrategias (SNOW y SNELL, 1993). En estos casos, las empresas usan un modo de contratación basado en el conocimiento que se centre en el desarrollo interno y en el compromiso con los empleados a largo plazo (LEPAK y SNELL, 1999; ROUSSEAU, 1995).

### 6.2. Contratación basada en el puesto.

Este modo de empleado se estructura en torno a habilidades y competencias de empleados, más que la ejecución de tareas programadas y rutinas de trabajo. En este caso, el capital humano tiene valor estratégico pero naturaleza idiosincrásica limitada (véase cuadrante 2). El valor del capital humano proporciona un incentivo para emplear estos trabajadores internamente. Al mismo tiempo, las habilidades de estos trabajadores no son especialmente específicas a la empresa y, por tanto, no pueden servir como fuente diferenciadora de competitividad. En síntesis, los trabajadores clasificados en este cuadrante son capaces de realizar contribuciones significativas a la empresa al tiempo que poseen habilidades que son transferibles. El término «contratación basada en el trabajo» refleja la idea de que los empleados son contratados para realizar tareas predeterminadas.

### 6.3. Acuerdos contractuales.

Este cuadrante representa capital humano que no posee valor especialmente estratégico para la empresa ni tampoco tiene un carácter idiosincrásico. Los trabajadores que se recogen en esta categoría son los principales candidatos para el *outsourcing*. Como señala STEWART (1997), en aquellos escenarios «donde la persona que ocupa un puesto es tan buena como cualquier otra», es muy probable que las empresas busquen acuerdos contractuales a corto plazo para la realización de tareas con un alcance, duración o propósito limitado. En el caso extremo, si el valor es bajo y las habilidades son genéricas, las decisiones de contratación podrían reducirse a cálculos de costes y las empresas podrían reducir su coste de contratación al tiempo que incrementan su flexibilidad contratando capital humano genérico (LEPAK y SNELL, 1999).

### 6.4. Alianzas.

Las empresas con capital humano idiosincrásico pero sin un fuerte carácter estratégico usarán alianzas/acuerdos para emplearlo internamente (LEPAK y SNELL, 1999). En alianzas, los trabajadores externos proporcionan conocimiento no residente para servicios intensivos en empresas cliente. Frecuentemente, esto sucede a través de un proceso de co-producción donde ambas partes contribuyen a algún resultado específico.

## 7. CONFIGURACIONES DE RECURSOS HUMANOS Y MODOS DE CONTRATACIÓN

En base a las ideas expuestas en los apartados anteriores, podemos afirmar que si las características del capital humano varían en los diferentes modos de contratación utilizados en las empresas, entonces esta situación es probable que influya sobre las configuraciones de recursos humanos. Por un lado, estas diferencias reflejarán los sistemas empleados para reclutar, retener y desarrollar a estos empleados. Por otro lado, las diferencias también mostrarán la naturaleza de las expectativas y obligaciones subyacentes en cada modo de contratación. A modo de síntesis, la **figura 2** recoge estas diferencias para la arquitectura de recursos humanos.

### 7.1. Contratación basada en el conocimiento y arquitectura de recursos humanos.

Dado que este tipo de empleados posee habilidades valiosas e idiosincrásicas, las empresas realizarán importantes inversiones en formación y desarrollo, especialmente en áreas relacionadas con las habilidades específicas a la empresa. Además, y también en relación a la arquitectura de recursos humanos, los responsables de recursos humanos estructurarán el trabajo de estos empleados de modo que permitan favorezcan la flexibilidad, el cambio y la adaptación. Asimismo, las empresas utilizarán también el *empowerment*, fomentando la participación de estos empleados en la toma de

decisiones y haciendo que éstos gocen de discrecionalidad en su puesto de trabajo. Por otra parte, y con el fin de proteger las inversiones en capital humano, las empresas proporcionarán a estos empleados un elevado nivel de seguridad en su puesto de trabajo, favoreciendo de este modo el compromiso de los empleados con el éxito de la empresa a largo plazo (KOCH y McGRATH, 1996).

Con el fin de que el empleado aprenda, las políticas de recursos humanos tenderán a favorecer que el empleado se centre en la aptitud más que en los logros, y los sistemas de evaluación del resultado harán especial énfasis en el desarrollo y *feedback*. Finalmente, los sistemas de compensación de los empleados premiarán a los empleados por la acumulación de múltiples habilidades y reforzarán su compromiso a largo plazo a través de *stock options* y otras formas de compensación a largo plazo.

## 7.2. Contratación basada en el puesto y arquitectura de recursos humanos.

Esta forma de capital humano es importante para la creación de valor para el cliente. Como se señalaba anteriormente, este tipo de conocimiento es más transferible que otras formas de conocimiento y precisamente por esta razón no es probable que las empresas realicen fuertes inversiones en él. Más que desarrollar estas habilidades genéricas, las empresas optan por contratar individuos que ya poseen las habilidades necesarias. Por otra parte, la actuación de los empleados clasificados en esta categoría suele limitarse a los propios límites del puesto.

Para esta forma de capital humano, los responsables de recursos humanos suelen emplear configuraciones de recursos humanos basadas en la productividad, es decir, contratar a empleados, retribuirles en función de los salarios de mercados, hacer énfasis en los resultados obtenidos y dejando la puerta abierta a la posibilidad de que los empleados abandonen la empresa (BECKER, 1964). Dado que este tipo de empleados pueden abandonar la empresa en cualquier momento, entonces se suelen estandarizar los puestos con el fin de que la sustitución de unos empleados por otros se realice con más rapidez.

Como consecuencia de lo anterior, las empresas tienden a utilizar un horizonte temporal más corto para garantizar la productividad y el sistema de evaluación del desempeño se centrará principalmente en los resultados. Finalmente, el sistema de retribución utilizado remunerará a los empleados en función de los salarios de mercado.

## 7.3. Trabajo contractual y arquitectura de recursos humanos.

En los acuerdos contractuales, la empresa se centra simplemente en los aspectos económicos del contrato (ROUSSEAU, 1995) y trata de garantizar que los empleados cumplen las reglas, regulaciones y procedimientos preestablecidos. Así, MAHONEY y WATSON (1993) señalan que «estos intercambios económicos contendrán probablemente definiciones explícitas para un período de intercambio y las condiciones son discutibles, negociables y que deben cumplirse» (pág. 144).

En este contexto, las acciones de formación y evaluación de resultados se centrarán principalmente en asegurar el cumplimiento con las políticas, procedimientos y resultados de la empresa. Por

otra parte, dada la naturaleza transaccional del intercambio y el enorme hincapié que se hace en la conformidad con las normas, la retribución tenderá a basarse en salarios por hora y en la verificación de la realización de las tareas acordadas.

#### 7.4. Alianzas y arquitectura de recursos humanos.

El tipo de capital humano que se utiliza en este tipo de contratos es especialmente útil para la integración y colaboración. En general, una configuración de recursos humanos *colaborativa* se orienta a la compartición de información y el desarrollo de confianza entre los socios. Dada la necesidad de una actuación conjunta, los directivos reclutarán y seleccionarán socios que puedan integrar su conocimiento y experiencia en la empresa y trabajar en entornos donde se trabaja principalmente en equipos. Dado que esta colaboración es fundamental, las empresas, más que invertir en el desarrollo del capital humano del socio de la alianza, lo harán en la propia relación. Por otra parte, los responsables de recursos humanos establecerán incentivos colectivos que fomenten que las partes del acuerdo compartan y transfieran conocimiento.

En base a estas características podemos señalar entonces que la configuración de recursos humanos será más amplia que en el caso de las otras tres configuraciones de recursos humanos.

### 8. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS

La idea de competir utilizando como estrategia los recursos basados en el conocimiento que posee la empresa presupone que éste puede utilizar el conocimiento que tienen sus empleados. En este sentido, la lógica de la arquitectura de recursos humanos implica que solamente los empleados con una fuerte naturaleza idiosincrásica y una elevada capacidad de creación de valor contribuyen a desarrollar las competencias esenciales de la empresa. Sin embargo, esta perspectiva podría ser demasiado simplificadora. Si bien es cierto que las competencias esenciales dependen de las personas, no es menos cierto que estas competencias también son función de los procesos y sistemas.

Las competencias son capacidades formadas por conocimiento agregado, procesos, tecnologías y otros recursos –y no sólo capital humano–. Y por esta razón, a pesar de que no todas las personas que trabajan en la empresa se pueden clasificar en la categoría de «empleados del conocimiento», algunos empleados que no pertenecen a esta categoría pueden realizar actividades o participar en los procesos claves que son críticos para las competencias esenciales de la empresa. En consecuencia, el reto para las organizaciones es entender cómo los empleados que se integran en diversos grupos –no sólo los «empleados del conocimiento»– contribuyen a las competencias esenciales y, por tanto, incrementan su contribución potencial.

Las empresas pueden encontrarse en una situación en que necesitan contratar individuos que posean ciertos tipos de conocimiento y, sin embargo, no ser capaces de contratar a estas personas a tiempo completo. Confiar en fuentes externas para el capital humano podría permitir una mayor flexibilidad y acceso a los diversos tipos de conocimiento que la empresa necesita. En este sentido, MATUSIK y HILL (1998) señalan que «el uso de fuerza laboral contingente podría también estimular

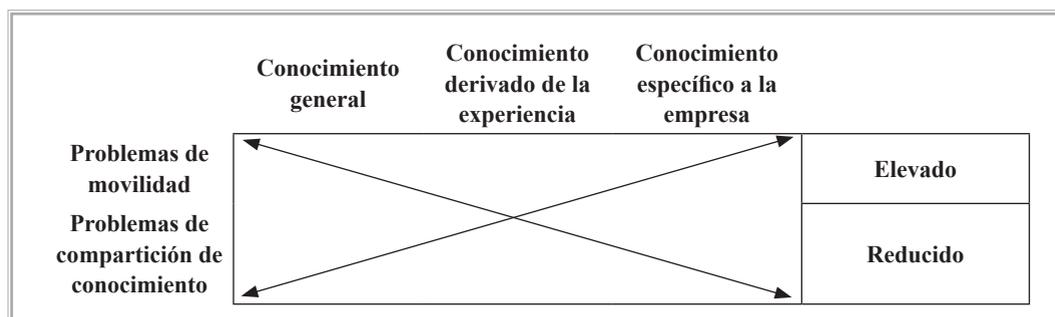
la acumulación y creación de conocimiento valioso en el seno de las empresas» (pág. 686). Utilizar estrategias basadas en el conocimiento («knowledge-based strategies») para competir requiere que la empresa establezca mecanismos para intercambiar conocimientos entre grupos de empleados y de este modo activar el aprendizaje e innovación en el seno de la empresa.

Por otra parte, las empresas tienen que planificar cómo gestionar las contribuciones de los empleados a lo largo del tiempo. Las empresas pueden ser capaces de alterar el valor estratégico y la naturaleza idiosincrásica de su capital humano a través de inversiones específicas a la empresa y mediante el incremento del valor estratégico de este capital humano (LEPAK y SNELL, 1999). Así, con el fin de incrementar la especificidad a la empresa del capital humano, las empresas pueden adaptar el carácter idiosincrásico de la contribución de un individuo a través de sus experiencias en el puesto de trabajo, las cuales desarrollan conocimiento tácito que no es transferible a empresas competidoras. A pesar de que los empleados podrían no ser en este modo especialmente valiosos para las competencias de la empresa, sí que podrían tener valor como fuente para productos o servicios futuros. Entonces, el desafío de la empresa sería diseñar sistemas de gestión que relacionen el conocimiento actual de los empleados con el crecimiento futuro de la empresa. Si bien no podemos olvidar que las inversiones en capital humano implican un cierto período de tiempo, es decir, que no son inmediatas, las empresas que realizan este tipo de inversiones podrían incrementar su capacidad para combinar y desplegar el conocimiento que poseen las personas que trabajan en ella.

Otra cuestión que debe abordar la empresa es la movilidad y retención de capital humano. La amenaza de la movilidad es una función directa del carácter transferible del conocimiento y habilidades de los empleados. En general, la amenaza de la movilidad se incrementa a medida que el conocimiento de un individuo es menos específico a la empresa y más genérico (WILLIAMSON, 1975). La Teoría del Capital Humano (BECKER, 1964) y la Economía de los Costes de Transacción (WILLIAMSON, 1975) sugieren que una empresa invierte en sus empleados y proporciona seguridad en el puesto en función del grado en que estas inversiones se traducen en conocimiento, habilidades y competencias que sean específicas a la empresa. En otras palabras, las empresas proporcionan seguridad y recompensas a sus empleados a cambio de que reduzcan su movilidad potencial. Por otra parte, es más probable que los empleados disminuyan su movilidad a medida que su perfil de conocimiento se aleja del conocimiento genérico y se aproxima a conocimiento específico a la empresa.

Otra cuestión relevante es la transferencia de conocimiento en el seno de la empresa. A medida que los empleados son capaces de crear valor organizativo a partir de su conocimiento idiosincrásico, surge el dilema de fomentar que estos empleados compartan su conocimiento. Desde la perspectiva de los empleados, esta compartición de su recurso más valioso supondría una pérdida de su valor, puesto que la información es poder, y por tanto, se mostrarían reacios a su compartición con otros empleados de la empresa. A menos que la empresa diseñe los incentivos adecuados para fomentar la compartición de conocimiento, los empleados con conocimiento específico a la empresa tenderán a retener ese conocimiento en un esfuerzo por mantener su valor en la empresa.

Como se observa en la **figura 4**, estos problemas básicos asociados con la gestión del conocimiento poseído por los empleados a nivel individual están relacionados inversamente. Los problemas de movilidad se incrementan cuando el conocimiento de un empleado es proporcionalmente más genérico y los problemas de compartición del conocimiento aumentan cuando el conocimiento de los empleados adquiere un carácter más específico a la empresa.

**Figura 4.** Retos de recursos humanos relacionados con gestión del conocimiento.

FUENTE: LEPAK y SNELL (1999).

El análisis de esta figura nos permite afirmar que el principal reto de la empresa, en este sentido, es gestionar a los empleados que contribuyen a crear valor a partir de conocimiento específico o conocimiento derivado de la experiencia profesional.

Estas tensiones son especialmente pronunciadas cuando la oferta de trabajo de estos perfiles de conocimiento es limitada. La mayor parte de los servicios profesionales y organizaciones de consultoría se estructuran en torno a dominios de conocimiento basados en la experiencia profesional –por ejemplo, sobre dirección estratégica o sobre gestión medioambiental– o en conocimiento específico a la industria –por ejemplo, sobre el sector de la biotecnología–.

## 9. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

El presente trabajo analiza cómo se deben utilizar determinadas configuraciones de recursos humanos para los diferentes tipos de capital humano existentes en la empresa. Una de las conclusiones más directas de este trabajo es que sería demasiado ingenuo por parte de las empresas considerar que existe un conjunto único y óptimo de prácticas de recursos humanos adecuado para cualquier situación.

Por ello las empresas deben comprender las implicaciones que tiene la utilización de las diferentes prácticas de gestión de recursos humanos diseñadas para empleados con diferentes perfiles de conocimiento. La investigación sobre contratos psicológicos (ROUSSEAU, 1995), teorías del intercambio social (TSUI *et al.*, 1997) y los estudios sobre la percepción del apoyo organizativo (EISENBERGER *et al.*, 1990) proporcionan evidencias claras en cuanto a que los empleados manifiestan diferentes actitudes y comportamientos en base a cómo perciben que son gestionados en la organización.

El valor del capital humano existente en la empresa se puede analizar a partir de dos variables: valor estratégico y naturaleza idiosincrásica. El valor estratégico del capital humano se puede evaluar analizando los beneficios que los empleados proporcionan a los clientes, accionistas y otros agentes interesados <sup>3</sup> en la empresa y los costes en que se incurre para proporcionar estos beneficios. El conocimiento que se considera valioso puede ser distinto dependiendo del caso específico de la empresa

<sup>3</sup> Traducción del término «stakeholders».

puesto que cada empresa tiene una misión, visión y objetivos diferentes. En este sentido, ciertos autores, como BARNEY (1991), sugieren que a medida que el valor estratégico del capital humano aumenta también lo hace la probabilidad de que las empresas utilicen este recurso internamente más que recurrir al *outsourcing* o emplear el sistema *buy* o de mercado de recursos humanos. Por otra parte, el valor del capital humano también depende de su carácter único o idiosincrásico, es decir, el grado en que los conocimientos o habilidades de los empleados son específicos a la empresa. Como ya se ha analizado en este trabajo, un supuesto básico de la Teoría de los Recursos y Capacidades es que es más probable que los recursos contribuyan a la creación de una ventaja competitiva cuando estos recursos valiosos son específicos a la empresa y carecen de sustitutos. Asimismo, como señala la Economía de Costes de Transacción, las empresas tienen un incentivo económico a mantener relaciones internas con los empleados que poseen habilidades y conocimientos específicos con el fin de superar problemas de asimetrías de información y asegurar un rendimiento a la inversión realizada (WILLIAMSON, 1975). Además, la Teoría del Capital Humano sostiene que es más probable que las empresas inviertan en capital humano cuando este recurso no es transferible. Por tanto, cabe esperar que los individuos realicen sus propias inversiones en habilidades genéricas –y por tanto, transferibles– y que las empresas sencillamente adquieran estas habilidades a precios de mercado (BECKER, 1964; SCHULTZ, 1962).

Del análisis anterior podemos concluir que el valor estratégico del capital humano influye en las decisiones de la empresa en cuanto a modos de contratación interna *versus* modos de contratación externa.

Basta con recordar las aportaciones de la Teoría Económica y la literatura de Dirección Estratégica, que sugieren que la empresa tiende a internalizar aquellos activos que tienen un mayor valor estratégico. Por esta razón, las empresas evalúan el valor estratégico del capital humano antes de decidir si utilizar, por ejemplo, acuerdos contractuales a corto plazo o alianzas con socios. Por otra parte, la naturaleza idiosincrásica del capital también sirve para determinar la probabilidad de utilizar modos de contratación transaccionales *versus* relacionales. Así, las formas de capital humano contratadas bajo la denominación «contratación basada en el conocimiento» poseen un fuerte carácter idiosincrásico frente a la «contratación basada en contratos», que presenta un carácter idiosincrásico muy débil.

A medida que las empresas utilizan, cada vez más, diferentes tipos de capital humano para conseguir los conocimientos y habilidades que necesitan, surge la necesidad de analizar cómo gestionar eficientemente el sistema de capital humano en su conjunto –más que solamente un grupo de empleados–.

Asimismo es importante analizar las diferentes combinaciones de capital humano que pueden existir en la base de conocimiento de la empresa. En este sentido, surgen diversas preguntas. Por ejemplo, las empresas que utilizan principalmente el capital humano interno para la creación de conocimiento ¿obtienen mejores resultados que las empresas que emplean capital humano externo? A la hora de evaluar la eficiencia, es importante considerar múltiples medidas de resultados. En la literatura de Gestión Estratégica de Recursos Humanos hay una tendencia a centrarse básicamente en medidas de resultados basadas en el mercado. Sin embargo, existen otros posibles resultados que son también importantes. Por ejemplo, DYER y REEVES (1995) sugieren diversos tipos de medidas de la eficiencia: resultados de gestión de recursos humanos (absentismo, rendimiento), resultados organizativos (calidad, servicio), resultados financieros-contables (ROA o *return on assets*) y resultados del mercado de capitales (precio de la acción). En este punto, la cuestión clave es identificar qué resultado es más adecuado, basándose en el contexto concreto de la empresa.

Por otro lado, además de las características de las formas de capital humano existentes en la empresa, también es preciso abordar la relación con las configuraciones de recursos humanos y los modos de contratación. La teoría y la realidad ponen de manifiesto que una configuración de recursos humanos *basada en el compromiso* se utiliza con mayor frecuencia en el caso de «empleados basados en el conocimiento» que en cualquiera de las otras formas de contratación anteriormente mencionadas. Además, en la configuración de recursos humanos *basada en el cumplimiento o control* se utilizan principalmente empleados contratados mediante la figura de acuerdos contractuales. Estas relaciones coinciden con los resultados obtenidos por ARTHUR (1992, 1994) al describir dos enfoques extremos hacia los recursos humanos: un enfoque basado en el compromiso y un enfoque basado en el control/cumplimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARTHUR, J.B. [1992]: «The link between business strategy and industrial relations systems in America steel minimills», *Industrial and Labour Relations Review*, 45, 488-506.
- [1994]: «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- BARNEY, J.B. [1986a]: «Strategic factor markets, expectations, luck and business strategy», *Management Science*, vol. 32, n.º 10, págs. 1.231-1.241.
- [1986b]: «Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage», *Academy of Management Review*, vol. 11, n.º 3, págs. 656-665.
- [1986c]: «Type of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework», *Academy of Management Review*, vol. 11, n.º 4, págs. 791-800.
- [1989]: «Asset stock and sustainability of competitive advantage. A comment», *Management Science*, vol. 35 (12), págs. 1.512-1.513.
- [1991]: «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, págs. 99-120.
- [1996]: «Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource based analysis», *Advances in Strategic Management*, vol. 8, págs. 39-61.
- [2000]: «Nothing permanent: the role of sustainability and luck in resource-based logic», en J. BAUM y F. DOBBIN (eds.): *Advances in strategic management: Economics meets sociology in strategic management*, vol. 17, págs. 297-300.
- [2001]: «Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes», *Academy of Management Review*, vol. 26, n.º 1, págs. 41-56.
- BECKER, G.S. [1962]: «Investment in human capital; a theoretical analysis», *Journal of Political Economy*, vol. 70, págs. 9-44.
- [1964]: *Human capital*, New York: Columbia University Press.
- BONACHE, J. y CABRERA, A. [2002]: *Dirección estratégica de personas*. Prentice Hall.
- COLLIS, D.J. y MONTGOMERY, C.A. [1995]: «Competing on resources: Strategy in the 1990s», *Harvard Business Review*, July-August, págs. 118-128.
- CUERVO GARCÍA, A. [1999]: «La dirección estratégica de la empresa: Reflexiones desde la Economía de la Empresa», *Papeles de Economía Española*, n.º 78-79, págs. 34-55.
- DAVIS-BLAKE, A. y UZZI, B. [1993]: «Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors», *Administrative Science Quarterly*, 38: 195-223.
- EISENBERGER, R.M.A.; FASOLO, P. y DAVIS-LAMASTRO, V. [1990]: «Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation», *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- FOSS, N. [2005]: *Strategy, economic organization, and the knowledge economy. The coordination of firms and resources*. Oxford University Press.
- 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.
- KOCH, M.J. y McGRATH, R.G. [1996]: «Improving labour productivity: Human resource management policies do matter», *Strategic Management Journal*, 17: 335-354.
- 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.
- [2002]: «Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, employment and human resource configurations», *Journal of Management*, 28 (4), 517-543.
- MACDUFFIE, J.P. [1995]: «Human resources bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labour Relations Review*, 48 (2), 197-221.

- MAHONEY, J.T. y PANDIAN, J.R. [1992]: «The resource-based view within the conversation of strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 363-380.
- MATUSIK, S. y HILL, C. [1998]: «The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage», *The Academy of Management Review*, 23, 4: 680-697.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. [1984]: «Designing strategic human resource systems», *Organizational Dynamics*, vol. 31 (1), págs. 36-52.
- [1994]: *Fit, failure and the hall of fame*. New York: Free 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.
- [2003]: «Indicadores de capital humano en empresas pioneras en medición de recursos intangibles: un estudio de casos». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*. N.º 249. Diciembre. N.º 62/2003. CEF, págs. 259-280.
  - [2004]: «Gestión de recursos humanos y gestión del conocimiento: la alineación estratégica como clave para la competitividad empresarial». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*. N.º 260 noviembre. Núm. 57/2004. CEF, págs. 115-146.
- OSTERMAN, P. [1987]: «Choice of employment systems in internal labour markets», *Industrial Relations*, 26, 46-67.
- [1994]: «How common is workplace transformation and who adopts it?», *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 47 (2), págs. 173-188.
- PETERAF, M.A. [1993]: «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view», *Strategic Management Journal*, vol. 14, n.º 3, págs. 179-191.
- POLANYI, M. [1966]: *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Day.
- ROUSSEAU, D.M. [1995]: *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCHULTZ, T.W. [1961]: «Investment in human capital», *American Economic Review*, 51 (March), 1-17.
- [1962]: «Reflections on investment in man», *Journal of Political Economy*, 70 (5), 1-18.
- SNELL, S.A. [1992]: «Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information», *Academy of Management Journal*, 35, 292-327.
- SNELL, S.A. y DEAN, J.W. [1992]: «Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective», *Academy of Management Journal*, 35 (3), 467-504.
- [1994]: «Strategic compensation for integrated manufacturing: The moderating effects of job and organizational inertia», *Academy of Management Journal*, 37, 1.109-1.140.
- 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 Management*, S4, 175-193.
- 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, págs. 448-478.
- STEWART, T.A. [1997]: *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Doubleday: New York.
- TEECE, D.J. y PISANO, G. [1994]: «The dynamic capabilities of firms: An introduction», *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n.º 3, págs. 537-556.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. y SHUEN, A. [1997]: «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.º 7, págs. 509-533.
- TSUI, A.S.; PEARCE, J.L.; PORTER, L.W. y HITE, J.P. [1995]: «Choice of employee-organization relationship: influence of external and internal organizational factors», en G.R. FERRIS (Ed.): *Research in personnel and human resource management*, págs. 117-151. JAI Press.
- 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, págs. 129-155.
- ULRICH, D. y LAKE, D. [1991]: «Organizational capability: Creating competitive advantage», *Academy of Management Executive*, 5 (1), 77-92.
- ULRICH, D.; LOSEY, M.R. y LAKE, G. [1998]: *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- 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.
- [1979]: «Transaction-costs economics: the governances of contractual relations», *Journal of Law and Economics*, vol. 22 (2), págs. 233-261.
  - [1985]: *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- WRIGHT, P.M.; DUNFORD, B.B. y SNELL, S.A. [2001]: «Human resources and the resource-based view of the firm», *Journal of Management*, 27, 701-721.
- YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A.; DEAN, J.W. y LEPAK, D.P. [1996]: «Human resource management, manufacturing strategy and firm performance», *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.