

PETTIGREW, A.M. (1997): "What is a processual analysis?", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, n1 4, número especial, pp.337-348.

PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. The Free Press. New York.

PRAHALAD, C.K., y BETTIS, R.A. (1986): "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance". *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 485-501.

RAJAGOPALAN, N. & SPREITZER, G.M. (1997): "Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework". *Academy of Management Review*, Vol. 22 No.1, pp.48-79.

RODRIGUEZ, J.M. (1995): "La política de dirección participativa en Construcciones Aeronáutica". *Casos Prácticos del IESE. Harvard Deusto Business Review*. 1/95 nº 65, pp. 55-63.

RUIZ-NAVARRO, J. (1997): "Cambio estratégico y renovación de las capacidades básicas de la empresa: dos casos de astilleros militares en EEUU y España." *ACEDE VII Congreso Nacional*, Almería, Septiembre.

RUIZ-NAVARRO, J. (1998): "Turnaround and renewal in a Spanish shipyard". *Long Range Planning*. Vol.31, pp.51-59

LOS SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS COMO FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Petra de Saá Pérez

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo no es otro que el de demostrar, desde los fundamentos y postulados teóricos defendidos por la teoría de la empresa basada en los recursos, que las personas pueden ser considerados un recurso estratégico clave, que junto con la capacidad de la organización para dirigirlos eficazmente, constituyen una competencia organizativa que puede ser la fuente del éxito competitivo.

Nos hemos planteado este objetivo porque, tal y como señala Pfeffer (1994), las personas y la forma en que son dirigidas adquieren cada vez más importancia debido a que otras muchas fuentes del éxito competitivo no tienen ya la importancia

diferenciadora que una vez tuvieron. La tecnología de productos y procesos, los mercados protegidos o regulados, el acceso a los recursos financieros y las economías de escala, pueden todavía proporcionar un apalancamiento competitivo, pero en menor grado ahora que en el pasado, dejando a la cultura y a las capacidades organizativas derivadas de la forma en que las personas son gestionadas, como comparativamente más vitales.

Así pues, la habilidad de la empresa para saber cómo coordinar y explotar sus recursos humanos y el saber integrar sus prácticas de gestión con dichos recursos mejor que la competencia, o el aprender a hacerlo de forma más rápida que los demás puede ser la clave en su éxito competitivo. Esto es así, siempre y cuando esa habilidad superior o competencia cumpla con los requisitos establecidos por el planteamiento basado en los recursos para ser estratégica. Es decir, que en la medida en que una empresa cuente con un Sistema de Recursos Humanos que sea valioso, escaso, insustituible y difícil de imitar, tendrá en su poder la posibilidad de ser competitivamente exitosa, ... "por cuanto [dicho recurso] proporciona a la empresa la posibilidad de obtener una renta de la que podrá apropiarse sí, además, ese recurso no es vendible o su venta supone elevados costes de transacción". (Fernández, 1993:190).

2. EL ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DESDE EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS.

En el marco de globalización y de competencia en el que se desenvuelve hoy día la actividad empresarial, caracterizada por el tránsito de un entorno estable a otro dominado por la dinamicidad, la complejidad y la turbulencia, el tema de la competitividad de la empresa cobra una mayor relevancia, sobre todo en lo referente a la determinación de aquellos factores sobre los que articular estrategias de éxito.

Si bien tradicionalmente se ha considerado que el estudio de la competitividad de la empresa debía realizarse a través de análisis del entorno, del sector y de la empresa, lo cierto es que se ha prestado una reducida atención a las variables internas condicionantes de los resultados. El estudio de la competitividad empresarial se ha hecho sobre todo incidiendo en aquellos factores no controlables por las empresas, de esta manera tal y como señala Fernández (1995:11), ... "cuando han tenido que identificar las bases de la competitividad, los economistas han dirigido su atención hacia niveles superiores, como son países y regiones o, ya haciendo un esfuerzo de concreción, las industrias. Así han hecho depender la competitividad de variables macroeconómicas como tipos de cambio y de interés, tasas de inversión y de ahorro, entre otras. Los empresarios, a su vez, han compartido el planteamiento anterior, atribuyendo la fuente de sus problemas al encarecimiento de los costes laborales y financieros que deben sufrir sus empresas". Este enfoque que ha dominado el análisis estratégico convencional desde principios de los ochenta, se debe en gran medida a la traducción hecha por Porter (1980, 1985) de los modelos propuestos por la economía industrial (Bain, 1956; Mason, 1957). Según éstos, el comportamiento, y subsiguientemente los resultados de la empresa, dependían de las barreras de entrada que existieran, de los niveles de concentración o del poder negociador de proveedores y clientes (Fernández, 1993).

Sin embargo, son numerosos los autores (e.g.,Cool y Schendel, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumetl, 1991), que defiende que el mayor diferencial de rentabilidad

entre empresas no procede de la pertenencia a un sector, sino que incluso dentro de un sector las diferencias de rentabilidad son significativamente importantes. Surge así un segundo bloque de aproximaciones al concepto de competitividad en el que "la empresa deja de ser un agente pasivo sometido a la tiranía del mercado, para convertirse en un agente activo que delinea estrategias ante la dinámica del entorno o propiciando el cambio ambiental que le favorezca"(Camisón 1996:671). Desde este nuevo enfoque, la unidad de análisis de la competitividad deja de ser el país (competitividad de una economía o competitividad nacional) para ser la empresa. Este nuevo modelo sobre la forma de competir de las empresas, único para el campo de la dirección estratégica, se conoce como la visión de la empresa basada en los recursos, y trata a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades que, en la medida en que suponen una ventaja para la misma, son considerados como las fortalezas que han de ser apoyadas y que deberían guiar la elección de la estrategia.

La importancia de esta teoría deriva de su interés por profundizar en la comprensión de los aspectos organizativos internos de la institución empresarial, intentando aportar luz sobre la considerada "caja negra" de la teoría microeconómica. No trata de desechar el análisis convencional basado en la economía industrial, sino simplemente en resaltar que las fuentes de la ventaja competitiva han cambiado siempre a lo largo del tiempo. Lo que las empresas exitosas tienden a tener en común hoy en día en el sostenimiento de la ventaja competitiva, no es la tecnología, las patentes o la posición estratégica, sino la capacidad de dirección y organización interna (Pfeffer, 1994).

La teoría de la empresa basada en los recursos se ha ido configurando a través de un conjunto de investigaciones teóricas y empíricas que tratan de dar respuesta a la relación existente entre los recursos de la empresa y la habilidad de la misma para obtener beneficios económicos del uso de dichos recursos (Wernerfelt, 1984; Barney 1986a, 1986b, 1991, 1992, 1995; Dierickx y Cool, 1989; Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Schulze, 1994; Teece, Pisano y Shuen, 1994; etc.). Aunque la teoría basada en los recursos ha generado un gran interés, los investigadores no se ponen de acuerdo en cuanto a la naturaleza de las relaciones entre los recursos y los resultados de la empresa, y el grado en el que la descripción basada en los recursos de esta relación difiere de aquellas ofrecidas por las visiones económicas más convencionales. ¿Realmente afecta el tipo de recursos, las condiciones del mercado de factores o la calidad de la gestión de los recursos? ¿Tienen los recursos un impacto positivo (o negativo) sobre los resultados de la empresa? (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993).

Esta naturaleza de la relación entre los recursos y los resultados de la empresa es importante porque configura las implicaciones normativas de la teoría basada en los recursos para la práctica estratégica. Si, por ejemplo, los efectos relativos a los recursos son importantes y tienen un impacto directo sobre los resultados -es decir, no dependen de, o no están influenciados significativamente por otras partes de la organización- los directivos podrían estar prevenidos para dedicar gran parte de su esfuerzo a la identificación y adquisición de tales recursos. Si, por otro lado, el valor de los recursos depende o varía con las prácticas directivas, entonces la gestión de los recursos -y no el proceso de identificación y adquisición- es la cuestión principal.

Estas son las premisas defendidas por las dos escuelas de pensamiento en las que, según Schulze (1994), se puede dividir a la teoría de la empresa basada en los recursos. Una de ellas -la escuela estructural- subscribe la visión de que el valor de los recursos es creado o destruido por los procesos a nivel de mercado que son en gran medida (pero no completamente) exógenos a la empresa (Barney, 1991). La otra -la escuela de proceso- subscribe la visión de que el valor de los recursos está en gran medida influido por los procesos a nivel de empresa como la práctica directiva (Fiol, 1991; Castanias y Helfat, 1991; Teece et al., 1994). El valor de los recursos, según esta visión, tiene un origen endógeno o específico de la empresa (Teece et al., 1994).

Es este segundo planteamiento el que adoptaremos en el presente trabajo, pues creemos que el potencial competitivo de una empresa se encuentra en ella misma, en su habilidad para dirigir eficazmente a su principal activo: las personas.

3.1. Conceptos básicos: recursos, capacidades y competencias

Una revisión de los trabajos más importantes realizados bajo la perspectiva de la teoría de la empresa basada en los recursos desvela la existencia de numerosas ramas de investigación sobre una serie de tópicos estrechamente relacionados. Aunque cada artículo ofrece una contribución diferente, también existe un considerable solapamiento de ideas, lo cual según Peteraf (1993:2) "puede ser confuso para el no iniciado". Esto se debe, en parte, a que las variaciones sutiles de terminología han dificultado la comprensión. Pero además, el modelo subyacente parece desunido, "como si las ideas de autores dispares no estuviesen completamente incorporadas en un modelo integrado" (Peteraf, 1993:2).

La confusión de la que se hace eco Peteraf (1993) empieza con las definiciones. Expresiones tales como los recursos de la empresas, las capacidades organizativas y las competencias básicas han sido utilizadas de forma indistinta y muy relacionada. Comenzando por las competencias distintivas (Selznick, 1957; Andrews, 1971; Hofer y Schendel, 1978 [Snow y Hrebiniak, 1980]), han sido muchas las expresiones acuñadas dentro de este nuevo enfoque: -recursos estratégicos de la empresa (Barney, 1986a), activos invisibles (Itami, 1987), activos estratégicos específicos de la empresa (Dierickx y Cool, 1989), competencias básicas (Prahalad y Hamel, 1990), capacidades organizativas (Collis, 1991), capacidades dinámicas (Teece et al., 1994), recursos organizativos socialmente complejos (Barney, 1992), competencias organizativas (Lado et al., 1992), recursos intangibles (Hall, 1992; 1993), activos estratégicos sectoriales (Amit y Schoemaker, 1993), etc.

En un intento de dar cierto orden a esta confusión, y dejar claros los conceptos sobre los que se va a desarrollar el presente trabajo creemos que se hace necesario aportar una conceptualización clara y concisa de los términos que van a ser objeto de estudio antes de proseguir nuestra argumentación. De esta forma, en primer lugar definiremos el término recurso como los "inputs del proceso productivo que están a disposición de una empresa". Ésta es una conceptualización amplia donde pueden considerarse como recursos no sólo aquellos factores tangibles, sino también aquellos de naturaleza invisible (Grant, 1992). Además la empresa debe tener la posibilidad de controlarlos de forma estable, aunque no tenga claros derechos de propiedad sobre los mismos (Fernández y Suárez, 1996).

Esta idea de clasificación de los recursos en tangibles o intangible parte fundamentalmente del trabajo de Grant (1991, 1992, 1995), quien deduce que la empresa posee más activos de los que se reflejan en sus estados contables y financieros. Además de los recursos materiales, financieros y de determinados activos inmateriales inventariables (patentes, aplicaciones informáticas, etc.), la empresa cuenta con recursos basados en la información y el conocimiento compartido, en las relaciones de confianza entre los empleados y la dirección, en las relaciones estables entre la empresa y sus clientes y proveedores, etc., que constituyen lo que se ha dado en llamar sus activos intangibles. Como consecuencia de estas características, los recursos intangibles son activos con potencial suficiente como para sustentar la ventaja competitiva de la empresa por ser recursos escasos, valiosos, poco sustituibles y difíciles de imitar.

Dentro de esta conceptualización de los recursos, las personas - los recursos humanos (RRHH)- cobran un papel muy relevante ya que aunque son evidentemente tangibles, ofrecen a las empresas el recurso intangible de sus destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento en la toma de decisiones. Pero para evaluar a los RRHH debemos ir más allá de la consideración de la experiencia y de los conocimientos individuales, y analizar también la habilidad de los empleados para trabajar juntos eficazmente. Esto supone ir más allá de la conceptualización de recurso y empezar a analizar el concepto de capacidades.

Todos los autores están de acuerdo en que los recursos normalmente no son productivos por sí mismos. Las tareas productivas requieren la cooperación de grupos de recursos. Sin embargo, estos mismos autores no se ponen de acuerdo en cómo denominar este hecho; unos utilizan el término competencias (Selznick, 1957; Andrews, 1971; Prahalad y Hamel, 1990; Lado y Wilson, 1994; Lopez-Sintas, 1996); mientras que otros utilizan el de capacidades (Nelson y Winter, 1992; Dierickx y Cool, 1989; Collis, 1991, 1994; Fernández, 1993; Teece et al., 1994).

En este trabajo consideramos que ambos conceptos son básicos dentro de la teoría de la empresa basada en los recursos, y deben ser definidos claramente para no generar más confusión, aunque autores como Grant (1995) consideran que "la distinción entre competencias y capacidades es puramente semántica" y que los esfuerzos realizados por diferenciarlos por autores como Hamel y Prahalad (1992), entre otros, no han servido de mucho; desde nuestro punto de vista, la aceptación de la existencia de niveles o jerarquías de capacidades, sustentados en el grado de conocimiento que tenga la empresa para integrarlas en dichos niveles, es un buen punto de partida para sustentar esa distinción.

En este sentido, si consideramos a la capacidad organizativa como: la habilidad de una empresa para acometer una actividad concreta mediante el uso de un conjunto de recursos, se asume la idea de que los recursos no son productivos en sí mismos, sino que las tareas productivas requieren la cooperación de grupos de recursos. La gestión colectiva de estos recursos exige de patrones de coordinación complejos, es decir, de rutinas organizativas (Nelson y Winter, 1982). Así, para que la empresa pueda realizar un actividad determinada, no necesita únicamente de su base de recursos, sino también de la propia habilidad para combinarlos, integrarlos y movilizarlos a través de diversas rutinas organizativas (Grant, 1991).

Las capacidades, al igual que las rutinas sobre las que se fundamentan, están organizadas en estructuras jerárquicas (Collis, 1991; Teece et al., 1994; Grant, 1995). Algunas capacidades son muy específicas, relacionadas con tareas concretas; otras, las de mayor nivel, suponen la integración de esas capacidades específicas. Siguiendo a Fernández y Suárez (1996), las capacidades podrían jerarquizarse a tres niveles: en el primer nivel estarían las capacidades estáticas asociadas a las actividades funcionales de la empresa; en el segundo estarían las capacidades dinámicas (Teece et al., 1994); por último estarían las capacidades de aprender a aprender y de aprender más rápido que la competencia (Collis, 1994).

Es en esta clasificación jerárquica de las capacidades donde comienza a reconocerse la importancia del conocimiento como factor que permite a las capacidades de orden superior integrar a las de orden inferior. El propio Collis (1994:148) define textualmente el término "metacapacidades" como "la capacidad para desarrollar la habilidad que explota la capacidad de una empresa para realizar una actividad de forma más efectiva que los competidores". Es decir, la capacidad de aprender a aprender, y de aprender más rápido que la competencia (tal y como lo traducen Fernández y Suárez, 1996). Por tanto, consideramos oportuno definir a las competencias organizativas como: aquellas capacidades de orden superior o metacapacidades que suponen el saber cómo coordinar y explotar los recursos que se poseen y lo que se sabe hacer mejor que los otros (capacidades), o el aprender a hacerlo más rápido que la competencia.

Como acabamos de indicar, aunque las competencias organizativas o capacidades de más alto nivel suponen la integración de las de los niveles inferiores, es importante tener presente que las capacidades no pueden integrarse directamente, éstas sólo pueden hacerlo mediante la integración del conocimiento de las personas. Y en este sentido, según Grant (1991), para conectar recursos y capacidades es crítica la habilidad de la dirección para lograr la cooperación y coordinación de los recursos necesarios en el desarrollo de rutinas organizativas. Es por ello que la habilidad de la empresa para motivar y socializar a sus miembros se torna en una tarea clave para así obtener su cooperación y compromiso, lo cual depende del estilo de organización, su cultura y liderazgo, así como los sistemas de control, remuneración y comunicación.

Así pues, la habilidad de la empresa para saber cómo coordinar y explotar sus RRHH y el saber integrar sus prácticas de gestión con dichos recursos mejor que la competencia, o el aprender a hacerlo de forma más rápida que los demás puede ser la clave de su éxito competitivo. Esto es así, siempre y cuando esa habilidad superior o competencia cumpla con los requisitos establecidos por el planteamiento basado en los recursos para ser estratégica.

3.2. El valor estratégico de los recursos

El planteamiento basado en los recursos, examina la relación entre las características internas de la empresa y su posicionamiento competitivo, y por tanto, la rentabilidad, lo cual tiene como consecuencia que no se admitan las hipótesis tradicionales del modelo neoclásico apoyadas fundamentalmente por los trabajos de Porter (1980) y sus seguidores, sino que son sustituidas por las dos siguientes (Barney, 1991):

H1: Las empresas de un sector o grupo pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que controlan.

H2: Estos recursos pueden no ser perfectamente móviles y, de esta forma, la heterogeneidad puede ser de larga duración.

Los principales estudios teóricos que avalan estas hipótesis son los trabajos de Barney (1991), Grant (1991) y Peteraf (1993) (ver cuadro 1.1.). De la integración de los planteamientos defendidos por estos tres autores puede observarse como uno de los requisitos básicos para la consecución de la ventaja competitiva es lo que Peteraf (1993) denomina heterogeneidad, siendo precisamente esta heterogeneidad la que permite aprovecharse de las rentas ricardianas creadas por los recursos escasos y valiosos de la empresa (Barney, 1991). Esta condición permite explicar la variabilidad de resultados dentro de las industrias al suponer que las empresas más rentables poseen recursos superiores y valiosos que les hacen ser más competitivas. De este modo, los mayores beneficios obtenidos por las empresa competitivas no son necesariamente fruto de una restricción deliberada de la producción, sino que se pueden explicar como rentas económicas derivadas de la escasez relativa de los recursos superiores en los que se apoya su ventaja (Fernandez et al., 1997).

Si bien todos los autores coinciden en señalar que la heterogeneidad es un requisito necesario para la consecución del potencial competitivo, también coinciden al afirmar que para que ese diferencial competitivo sea sostenido la heterogeneidad ha de ser duradera. Es decir, debe perpetuarse en el tiempo impidiendo que los competidores puedan replicar -o sustituir por otros equivalente (Collis, 1994)- esos recursos que constituyen la base de la ventaja competitiva (Grant, 1991). Así pues, la persistencia de las diferencias de resultados intrasectoriales depende de que se mantenga la heterogeneidad de recursos que la origina. Es precisamente a la hora de explicar los factores sobre los que se fundamenta la persistencia de la heterogeneidad donde surgen la mayores diferencias entre los autores anteriormente citados, y esto es así no tanto por la esencia última de los mismos, sino por el grado de desagregación y explicación de los factores considerados, así como por el número de condiciones a cumplir, siendo quizás el planteamiento de Peteraf (1993) el más completo.

Cuadro 1.1. Condiciones básicas de los recursos para ser fuentes de ventaja competitiva

Fuente: Fernández y Suárez (1996)

Peteraf (1993)

Barney (1991)

Grant (1991)

Heterogeneidad Escasos

Valiosos

Durabilidad

Límites ex post a la competencia No imitables

No sustituibles

Transparencia

Replicabilidad

Límites ex ante a la competencia

Imperfecta movilidad* Recursos imperfectamente

móviles

* Rentas compartidas

Transferibilidad

Apropiabilidad

Por tanto, si se desea mantener la fuente de las ventajas competitivas, habrá que establecer unos límites ex post a la competencia (Peteraf, 1993) que retrasen, encarezcan o impidan a los competidores ya establecidos en el mercado o a los rivales potenciales el copiar o sustituir (Barney, 1991), los recursos valiosos. Esto se consigue mediante los mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984), que son equivalentes a las barreras de movilidad entre grupos estratégicos (Caves y Porter, 1977) y a las barreras de entrada en un sector (Bain, 1956). No se debe olvidar, no obstante, que estos mismos mecanismos de aislamiento que protegen los recursos de la imitación también dificultan su réplica interna, siendo una restricción al crecimiento empresarial (Kogut y Zandler, 1995). Según Grant (1991) los mecanismos de aislamiento están ligados a dos problemas básicos que plantea todo intento de imitación: (1) un problema de información sobre la naturaleza de la ventaja competitiva que se trata de imitar: en qué consiste y sobre qué recursos se asienta la misma, y qué información viene determinada por el grado de transparencia y ambigüedad causal sobre la ventaja competitiva y; (2) un segundo problema en relación a la adquisición de los recursos necesarios para replicarla derivados de la no comerciabilidad de los mismos y de su lenta y costosa acumulación.

Se observa que tanto Grant (1991) como Peteraf (1993) comparten con Barney (1991) su idea de que la posibilidad de disponer de recursos escasos, valiosos, difícilmente imitables y no sustituibles es básica para que la empresa obtenga ventajas competitivas, pero a diferencia de este último no concluyen aquí sus exigencias, sino que imponen una condición más que permita que la empresa se apropie de las rentas generadas por dichos recursos estratégicos: los recursos deben ser difícilmente transferibles en los mercados (Fernández y Suárez, 1996). Peteraf (1993) a su vez desagrega este requisito en dos, según se contemple en el momento de adquisición de esos recursos (límites ex ante a la competencia) o en el momento de reparto de las rentas obtenidas por la empresa (movilidad imperfecta).

Podemos concluir, por tanto, que en la medida en que las empresas cuenten con recursos que sean escasos, valiosos, poco sustituibles y difíciles de imitar, tendrán en su poder la posibilidad de ser competitivamente exitosas, "por cuanto [dichos recursos] proporcionan a la empresa la posibilidad de obtener una renta de la que podrá apropiarse si, además, esos recursos no son vendibles o su venta supone elevados costes de transacción" (Fernández, 1993:190).

4. LOS SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS COMO DETERMINANTES DEL ÉXITO COMPETITIVO

El estudio del valor estratégico de los RRHH y el análisis de sus repercusiones en la competitividad empresarial ha generado una atracción creciente entre los investigadores

y teóricos en muchas partes del mundo que ha permitido el desarrollo de un nuevo campo de estudio: la dirección estratégica de los RRHH

Para Truss y Gratton (1994), este aumento del interés en el campo académico por la dirección estratégica de los RRHH tiene sus raíces en los trabajos de principios de los ochenta del "Harvard Group" (Beer et al., 1984) y del "Michigan/Columbia Group" (Fombrun et al., 1984). Sin embargo, según ellos, muchas de las cuestiones y aspectos que surgieron en ese momento -por ejemplo, ¿cuáles son las características distintivas de la gestión de RRHH?, ¿cómo está relacionada con la estrategia de la empresa? y ¿cómo debería ser conceptualizada?- todavía permanecen sin respuesta. Este hecho nos ha llevado a plantear un modelo integrador que, fundamentado en la teoría de la empresa basada en los recursos, sirva como marco conceptual para el análisis estratégico de los RRHH de la empresa.

Figura 1.1. Los Sistemas de Recursos Humanos como competencias distintivas

Fuente:Elaboración propia

Como acabamos de ver, un elemento central en este modelo lo constituye el concepto de Sistema de Recursos Humanos (SRRHH), por tanto antes de seguir haciendo referencia al mismo se hace necesario realizar una definición detallada de este concepto, la cual enunciamos de la siguiente forma: un Sistema de Recursos Humanos es una "competencia distintiva de la organización que supone la integración estratégica de las actividades, funciones y procesos de RRHH -de selección, formación, evaluación, promoción y compensación- realizados para atraer, desarrollar y mantener aquellos RRHH estratégicos que le permitan alcanzar sus objetivos".

Esta definición supone tres consideraciones muy importantes:

- 1.- Que los RRHH pueden constituir por sí mismos un recurso estratégico valioso, único, inimitable e insustituible que crea una ventaja competitiva sostenible para la empresa (Wright et al., 1994).
- 2.- Que las prácticas de gestión de RRHH pueden ser consideradas una capacidad organizativa, cuando se conceptualizan como algo que la empresa sabe hacer mejor que sus competidores. Las empresas pueden imitar las prácticas que parecen dar a otras empresas el éxito, pero esto sólo se consigue a través del uso de estas prácticas de RRHH en un contexto único donde los mismos pueden ser desarrollados como una fuente de ventaja competitiva sostenida (Wright et al., 1994). A su vez, de esta segunda consideración se derivan otras dos:
 - 2.1- Las prácticas de RRHH no son funciones aisladas a nivel microorganizativo, sino que se adopta una concepción integradora y macro que queda recogida dentro del concepto más amplio de sistema.
 - 2.2- Se debe otorgar a las prácticas de gestión de RRHH una dimensión estratégica, de tal manera que no sólo estén enlazadas con la estrategia organizativa, sino que las

propias prácticas estén estratégicamente integradas para asegurar así el logro de unos objetivos comunes.

3.- La interacción entre la base de capital humano de la empresa y sus prácticas de RRHH constituyen una competencia organizativa que puede ser distintiva y por tanto generadora de una ventaja competitiva sostenida para la empresa que la posea. Este saber hacer la coordinación y explotación de los RRHH de la empresa a través de las prácticas y políticas de RRHH mejor que la competencia, o el hecho de aprender a hacerlo más rápido que ellos, es la competencia organizativa inherente al SRRHH de una empresa, y puede constituir una competencia básica o estratégica determinante del éxito competitivo de la misma, en la medida en que dicho saber sea distintivo, es decir, específico, inimitable e insustituible.

Nuestro análisis está fundamentado en la idea de que una fuerza laboral altamente productiva es probable que tenga atributos que la hacen un recurso estratégico de particular valor. En este sentido, y tal y como indican Koch y McGrath (1996), la competitividad superior de la fuerza laboral puede ser difícilmente imitable, no rápidamente replicable, puede inspirarse en rutinas y en un know-how idiosincrásicos, puede ser valiosa únicamente dentro de un marco organizativo y puede añadir un valor único a las nuevas estrategias.

Por otra parte debemos considerar también la estrategia de capital humano, que engloba de una forma integrada a las funciones genéricas de RRHH: la selección, evaluación, promoción y compensación (Tichy et al., 1982), más que el análisis individualizado de cada una de ellas. Por tanto, afirmamos que los mecanismos utilizados de forma rutinaria para discernir el número y tipos de empleados necesarios, sus forma de contratación, y de desarrollo influyen de forma importante en su productividad y por consiguiente en los resultados de la organización.

Los directivos pueden utilizar las prácticas de RRHH -tales como el desarrollo de los sistemas de selección, evaluación, formación y compensación- para atraer, identificar y retener a los empleados altamente cualificados. Así, una empresa que desarrolle un sistema de selección válido y tenga programas de RRHH atractivos, tales como paquetes de compensación extraordinarios y numerosas oportunidades de promoción, puede atraer, seleccionar y mantener la plantilla de RRHH más cualificada. Es decir, una vez que se ha obtenido esa base de capital humano altamente cualificado para la empresa, el siguiente objetivo es fomentar que los individuos se comporten de forma que apoyen a la organización. Los sistemas de recompensas y de comunicación, así como los programas de formación y los sistemas de socialización pueden ser desarrollados para fomentar que los empleados actúen en interés de la empresa.

Por tanto, la literatura teórica claramente sugiere que los comportamientos de los empleados dentro de las empresas tienen importantes implicaciones para los resultados organizativos y que las prácticas de dirección de RRHH pueden afectar al rendimiento individual de los empleados a través de la influencia sobre las capacidades y motivación de los mismos, así como a través de las estructuras que permiten que los empleados mejoren su rendimiento en sus puestos de trabajo. Si esto es así, las prácticas y políticas de RRHH deberían estar relacionadas al menos con dos dimensiones del resultado. En primer lugar, si las prácticas superiores de dirección de RRHH aumentan el esfuerzo discrecional de los empleados, sería de esperar que su uso afectara directamente a los

resultados intermedios, tales como la rotación externa y la productividad, sobre los que los empleados tienen un control directo. En segundo lugar, si los rendimientos sobre la inversión en prácticas superiores de dirección RRHH exceden su coste real, entonces la menor rotación externa de los empleados y su mayor productividad deberían a su vez aumentar los resultados financieros corporativos.

4.1. El papel estratégico de los SRRHH

Siguiendo con nuestro razonamiento fundamentado en la teoría de la empresa basada en los recursos, nuestro análisis se centra ahora en el valor estratégico de los SRRHH, en particular en su grado de relación con los resultados y la ventaja competitiva de la empresa, de manera que los SRRHH tendrán potencial para ser convertidos en activos estratégicos si satisfacen las siguientes condiciones: escasez, inimitabilidad, no sustituibilidad y apropiabilidad (Grant, 1991; Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993).

En este sentido, Wright et al., (1994) se centran en las condiciones de valor, escasez, no sustituibilidad e inimitabilidad en relación a la dirección de la "base de capital humano". Nosotros vamos más allá en el debate al afirmar que estas condiciones podrían ser mejor entendidas dentro del contexto del concepto más específico de "sistema de recursos humanos" como competencia organizativa. Sin embargo, para que estas competencias organizativas constituyan la base de la ventaja competitiva sostenida, una premisa fundamental de la visión basada en los recursos es que dichas competencias sean heterogéneas e inmóviles.

Las competencias organizativas son heterogéneas cuando están desigualmente distribuidas entre las empresas dentro de un entorno competitivo dado, de esta forma, las diferencias en las dotaciones de competencias y en los despliegues de las mismas influyen en las diferencias de distribución del tamaño y de las posiciones competitivas de las empresas (Conner, 1991; Rumelt, 1984). Barney (1991) afirmó que en orden a que las competencias heterogéneas generen ventaja competitiva, deben satisfacer al menos dos condiciones: (a) las competencias deben ser valiosas, permitiendo que la empresa explote las oportunidades y/o neutralice las amenazas en el entorno competitivo y (b) sólo un pequeño número de empresas en un entorno competitivo particular poseen estas competencias.

Con respecto a la condición de valor, Kamoche (1996) afirma que los recursos son valiosos y significativos sólo en el contexto de realización de ciertas actividades que crean ventajas en mercados particulares, por tanto, los SRRHH podrán ser definidos como valiosos si satisfacen las demás condiciones.

La escasez se encuentra en la combinación de capacidades y experiencias de alta calidad, así como en las capacidades organizativas que interactúan con ellas para generar los SRRHH o competencias de RRHH. La clave de esta escasez está en la condición de unicidad que surge de la heterogeneidad de los recursos (Penrose, 1959). Los conceptos de heterogeneidad de recursos y diversidad de los RRHH definen un contexto en el que la empresa es capaz de generar SRRHH que son únicos e inimitables. Por ejemplo, incluso aunque los rivales pudieran copiar el programa de calidad de una empresa, la noción de "imitabilidad incierta" (Lippman y Rumelt, 1982) sugiere que la existencia de activos y circunstancias especiales pueden prevenir la imitación, ya que la

creación de competencias estratégicas supone el comprometer fondos a largo plazo, una gran capacidad de retención del personal cualificado, o la existencia de una cultura de apoyo. También, cuando el personal clave deja una empresa se lleva su experiencia única con ellos, pero esta experiencia por sí misma es de poco valor para la nueva empresa a menos que sea aprovechada de forma efectiva para las capacidades organizativas de la misma, así, un jugador de fútbol estrella puede fracasar al fichar por un nuevo club si no tiene un total apoyo -psicológico y técnico- de su entrenador, o si su estilo difiere del que posee el nuevo equipo.

Por otra parte, las competencias organizativas deben ser relativamente inmóviles en orden a conferir beneficios económicos duraderos a la empresa. Las competencias son inmóviles en la medida en que no pueden ser transferidas fácilmente de una empresa a otra, debido a fenómenos organizativos que impiden la duplicación de los beneficios económicos asociados con las competencias organizativas. Estos atributos de las empresas o mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984) incluyen las condiciones históricas únicas (Barney, 1991), las interacciones socialmente complejas, como en el caso de los equipos de producción (Reed y DeFillippi, 1990; Amit y Schoemaker, 1993), los activos coespecializados (Teece, 1986), el conocimiento tácito (Polanyi, 1967; Reed y DeFillippi, 1990) y la ambigüedad causal o dificultad relativa para establecer conexiones causales entre las competencias y los resultados organizativos (Lippman y Rumelt, 1982). Además, las competencias organizativas no deben tener sustitutos cercanos en orden a generar beneficios económicos duraderos para la empresa (Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991). Debido a la intangibilidad de las competencias los rivales no son capaces de discernir cómo los SRRHH son una competencia que contribuye a crear valor para la empresa, o incluso cuáles son dichas competencias. Esta ambigüedad causal (Lippman y Rumelt, 1982; Dierickx y Cool, 1989; Reed y DeFillippi, 1990) lleva a la creación de barreras a la imitación y fomentan la unicidad de los SRRHH. Por ejemplo, en las empresas japonesas, el efecto global de la cultura, el compromiso, el empleo para toda la vida, etc. pueden ser evidentes para los rivales, pero los esfuerzos por copiar "el estilo de dirección japonés" a menudo fracasa.

Si se dan las condiciones anteriores y se previene la erosión de las competencias de los SRRHH, éstos llegarán a ser una fuente potencial de ventaja competitiva. Queda por analizar ahora una cuestión particularmente compleja en el caso de los RRHH: la apropiabilidad, que ha sido definida como la capacidad de una empresa para retener el valor añadido que crea en su propio beneficio (Kay, 1993), y como la distribución de rentas que tiene lugar cuando los derechos de propiedad no están totalmente definidos como en los activos intangibles (Grant, 1991).

La cuestión es que como consecuencia de la utilización de las competencias de RRHH van a surgir una serie de dificultades y tensiones potenciales derivadas de la distribución de las rentas. Grant (1991:128) identifica dos complejidades: la falta de una distinción clara entre la "tecnología de la empresa y el capital humano de los individuos" y el limitado control que los contratos de empleo ofrecen sobre los servicios de los empleados. De importancia central en este debate es la cuestión de la "propiedad" de los activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993) o la "posesión" como la definen Dierickx y Cool (1989). En la dirección estratégica de los RRHH la posesión surge de la cuestión de la legitimidad de reivindicación protectora de la empresa sobre su personal y sus capacidades. La apropiación de renta por parte de la empresa no puede presuponer la institucionalización de los recursos humanos, puesto que las organizaciones no

poseen a las personas o las competencias de RRHH de la misma manera que poseen sus propiedades físicas. Simplemente las acciones colectivas de los empleados, a través de acciones sectoriales o amenazas, limitan la capacidad de maniobra de la empresa para generar y utilizar las competencias de RRHH y para apropiarse del valor añadido creado por las competencias de los RRHH, "para su propio beneficio". Igualmente la pérdida de empleados clave impide a la empresa acumular el stock de conocimientos y capacidades necesarios para la creación de competencias de RRHH, limitando así mismo la capacidad de retención de la empresa, lo cual puede en última instancia comprometer la sostenibilidad del valor de los SRRHH.

Se hace necesario, por tanto, establecer un modo de distribución de rentas aceptable por ambas partes, ya que los fracasos pueden engendrar un comportamiento oportunista y un conflicto en la organización, que pueden minar el valor estratégico de los recursos. De esta manera, la distribución de las rentas sirve no sólo para recompensar el esfuerzo, sino también para suavizar la incongruencia de intereses entre los individuos y la organización, así como entre los propios individuos. Según Kamoche (1996) para intentar arrojar luz sobre esta cuestión, principalmente en lo referente a la utilización de los SRRHH y la distribución de las rentas que generan, se hace necesario abrir un dialogo más profundo entre la visión de la empresa basada en los recursos por un lado, y la economía de los costes de transacción y las relaciones industriales por otro, lo cual nos llevaría de nuevo a constatar la idea defendida por diversos autores de que la teoría de la empresa basada en los recursos es compatible a la vez que complementaria con otras perspectivas organizativas incluyendo el análisis de la organización industrial (Conner, 1991; Mahoney y Padian, 1992; Seth y Thomas, 1994).

5. CONCLUSIÓN

El estudio de los SRRHH desde el enfoque de la teoría de la empresa basada en los recursos nos ha permitido justificar desde un punto de vista teórico el alto potencial competitivo de las personas en las organizaciones. Así, siguiendo los postulados de esta perspectiva se plantea que aquellas empresas que sepan considerar a sus RRHH como un recurso estratégico valioso, raro, inimitable e insustituible, y que sepan utilizar e integrar las distintas políticas y prácticas de RRHH (capacidades), tales como el desarrollo de los sistemas de selección, evaluación, promoción y compensación que les permiten atraer, identificar y retener a estos RRHH estratégicos tendrán una ventaja competitiva sostenida - al haber creado una competencia organizativa distintiva- sobre aquellas empresas que no hayan sabido integrar su base de capital humano con sus prácticas de gestión de RRHH.

Desde el argumento aquí defendido, el papel de los directivos adquiere una importancia crucial, en la medida en que pueden potenciar el desarrollo de los RRHH como fuente de ventaja competitiva sostenida a través de la aplicación de SRRHH que desarrollen la base de capital humano y fomenten los comportamientos apropiados de los empleados. Tal y como resaltan Dierickx y Cool (1989), los directivos juegan un papel importantísimo en el reconocimiento, desarrollo y explotación de los recursos de la empresa; y pocos recursos en la empresa están bajo un control más directo de los directivos que los RRHH.

Por tanto, lograr el éxito competitivo a través de las personas, supone alterar nuestra forma de pensar en relación a los recursos humanos y a las relaciones de empleo,

supone lograr el éxito trabajando con la gente, no sustituyéndola o limitando el alcance de sus actividades y supone ver a las personas como una fuente de ventaja competitiva y no simplemente como un coste.

6. BIBLIOGRAFÍA

Amit, R. y Schoemaker, P. J. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones, Homewood. Illinois.

Bain, J.S. (1956). *Barriers to new competition*. Harvard University Press. Cambridge.

Barney, J.B. (1986a). "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy". *Management of Science*, 32: 1.231-1.241.

Barney, J.B. (1986b). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?". *Academy of Management Journal*, 11: 656-665.

Barney, J.B. (1991). "Firms resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17: 99-120.

Barney, J.B. (1992). "Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource-based view". *Advantages in Strategic Management*, 8: 39-61.

Barney, J.B. (1995). "Looking inside for competitive advantage". *Academy of Management Executive*, 9: 49-67.

Camisón, C. (1996). "La competitividad de la pyme industrial española: Un análisis de su dinámica en la década 1984-94". *Creación y desarrollo de la empresa*. ACEDE. La Coruña.

Castanias, R. y Helfat, C. (1991). "Managerial resources and rents". *Journal of Management*, 17: 155-171.

Caves, R.E. y Porter, M.E. (1977). "From entry barriers to mobility barriers". *Quarterly Journal of Economics*, 91: 241-261.

Collis, D. J. (1991). "A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry". *Strategic Management Journal*, 17: 121-154.

Collis, D. J. (1994). "Research note: How valuable are organizational capabilities?". *Strategic Management Journal*, 15: 143-152.

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*, 17: 121-154.

- Cool, K. y Shendel, D. (1988). "Performance differences among strategic groups". *Strategic Management Journal*, 9: 207-233.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35: 1.504-1.511.
- Fernández, E; Montes, J. M. y Vazquez, C.J. (1997). "La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual". *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 6: 11-32.
- Fernández, Z. (1993). "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española*, 56: 178-193.
- Fernández, Z. (1995). "La bases internas de la competitividad de la". *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 4: 11-19.
- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996). "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 5: 73-92.
- Fiol, M. (1991). "Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage". *Journal of Management*, 17: 191-211.
- Grant, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, 17: 114-135.
- Grant, R.M. (1992). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Basil Blackwell. Cambridge, MA, Estados Unidos. [Traducido en R.M. Grant (1995). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas. Madrid].
- Hall, R. (1993). "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 14: 607-618.
- Hall, R. (1992). "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*, 13: 135-144.
- Hansen, G. y Wernerfelt, B. (1989). "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors". *Strategic Management Journal*, 10: 399-411.
- Itami, H. y Roehl, T. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press. Cambridge.
- Kamoche, K. (1996). "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm". *Strategic Management Journal*, 17: 335-354.
- Kay, J. (1993). *Foundations of corporate success: How business strategies add value*. Oxford University Press. Oxford.