

DIRECCIÓN DOS RECURSOS HUMANOS ESTRATÉXICOS

DOLORES ÁLVAREZ PÉREZ / CARMEN CASTRO CASAL
Departamento de Organización de Empresas e Comercialización
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade de Santiago de Compostela

Recibido: 20 outubro 2000

Aceptado: 15 maio 2001

Resumo: *A medida que a globalización e as demandas asociadas de cambio continuo fan da innovación, da anticipación e da eficiencia factores esenciais, a importancia estratéxica do capital humano incrementouse de forma substancial. Aínda que os recursos humanos poden constituír un activo estratéxico, esta condición suscita diversos problemas de dirección que, de non ser tratados adecuadamente, poden minua-la súa contribución á creación de valor. O obxectivo deste traballo é analizar eses dilemas así como expoñer diversas intervencións que poden contribuír a corrixilos.*

Palabras clave: *Dirección de recursos humanos / Coñecemento / Retención.*

STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract: *As globalization and the associated demands for continuous change make innovation, anticipation and efficiency essential features, the strategic importance of human capital has increased substantially. Although human resources can be considered as a strategic asset, this condition pose several management problems that, if not handled adequately, can decrease their contribution to the value creation process. The aim of this paper is to analyze these dilemmas and several interventions to overcome them.*

Keywords: *Human resources management / Knowledge / Retention.*

1. INTRODUCCIÓN

O crecente grao de complexidade e incerteza da contorna na que se moven as empresas potenciou a importancia do capital humano e da súa dirección (Gómez Mejía, Balkin e Cardy, 1998). O departamento de recursos humanos deixou de ser unha unidade técnica para participar activamente no proceso de dirección estratéxica da empresa. Este cambio esixe que a dirección de recursos humanos sexa capaz de desenvolver estratexias de recursos humanos, coherentes entre si, axustadas á estratexia empresarial, á contorna, así como ás capacidades e ás características peculiares da empresa (Gómez Mejía e Larraza, 1999).

Na análise da contribución dos recursos humanos á rendibilidade da empresa obsérvanse dúas correntes diferenciadas: 1) a do capital humano, e 2) a do sistema de recursos humanos. Para a primeira, o valor dunha empresa deriva do stock de capital humano, entendido como o conxunto de coñecementos, habilidades e capacidades (Stewart, 1997); mentres que para a segunda provén da “*capacidade superior da organización que supón a integración estratéxica das actividades, funcións*

e procesos de recursos humanos (selección, formación, avaliación, promoción e compensación) realizados para atraer, desenvolver e manter aqueles recursos humanos estratéxicos que lle permitan acadar os seus obxectivos” (De Saá e García, 2000, p. 107). Polo tanto, segundo esta perspectiva, non é o stock de coñecemento o que redonda nunha vantaxe competitiva sostible, senón un sistema de dirección de recursos humanos dinámico que renove, axuste e substitúa o capital humano. Ulrich e Lake (1990) sinalan que o sistema de dirección de recursos humanos constitúe a fonte das capacidades organizativas na medida en que permite a aprendizaxe organizativa e o aproveitamento de novas oportunidades.

Neste traballo analizámo-los atributos que fan ó recurso humano portador de posibles vantaxes competitivas. Non obstante, dado que son precisamente as características que confiren ó recurso humano o seu carácter estratéxico as que desencadean problemas de dirección, abordamos estes problemas así como distintas intervencións para solucionarlos.

2. O RECURSO HUMANO: UN ACTIVO ESTRATÉXICO

O recurso humano posúe atributos singulares que o distinguen doutros recursos da empresa. A diferenza dos activos tanxibles, o activo humano non é propiedade da empresa e non pode ser mercado nin vendido. As empresas contratan os servizos dos seus empregados, pero estes poden abandonalas e colocarse noutras. Ademais, o recurso humano ten capacidade para: 1) apropiarse dunha porcentaxe elevada da rendibilidade xerada, demandando unha retribución maior; 2) opoñerse á autoridade; e 3) canaliza-las súas enerxías nunha dirección oposta ós intereses da empresa.

Todas estas singularidades poden facer pensar que o recurso humano presenta desvantaxes con respecto a outro tipo de recursos. Sen embargo, mentres que os activos tanxibles (máquinas, edificios, instalacións, etc.) se desgastan co uso, o capital humano, coa dirección adecuada, pode mellorar e desenvolverse. A aprendizaxe e a aplicación de novos coñecementos provocan un aumento do stock de coñecemento e unha maior motivación para a súa adquisición. O capital humano pode ser compartido sen que se esgote; a súa difusión provoca a adquisición de novos coñecementos e a modificación e axuste dos actuais. Segundo a teoría dos recursos, o activo humano posúe atributos que lle confiren a consideración de activo estratéxico, xa que pode ser valioso, escaso, inimitable e non-substituíble.

Para que os recursos humanos constitúan unha fonte de vantaxe competitiva deben ser valiosos. Os individuos diferéncianse no tipo e no nivel dos coñecementos posuídos, así como nas súas habilidades cognoscitivas. Os postos das empresas presentan distintos perfís nos que, como consecuencia, se establecen diferencias na contribución individual (Steffy e Maurer, 1988). Un recurso humano é valioso na

medida en que lle permita á empresa desenvolver estratexias que melloren a súa eficiencia e eficacia, explota-las oportunidades da contorna ou neutraliza-las ameazas potenciais (Barney, 1991; Ulrich, 1991; Wright e McMahan, 1992).

Unha segunda condición é a escaseza. Unha das dimensións que máis incide no rendemento no posto é a habilidade cognoscitiva (Hunter e Hunter, 1984). Existe evidencia de que esta habilidade está distribuída normalmente entre a poboación, polo que os recursos humanos con elevadas habilidades cognoscitivas son escasos (Wright e outros, 1994). Ademais, os coñecementos e as habilidades específicas dificultan a mobilidade do recurso humano, favorecendo a súa retención e provocando que a condición de escaseza se manteña a longo prazo.

Para que o capital humano poida ser fonte de vantaxe competitiva, ademais de valioso e escaso, debe ser inimitable e non-substituíble. A contribución do recurso humano á vantaxe competitiva, ó estar suxeita á ambigüidade causal e á complexidade social, supón unha restricción para a imitación e a substitución.

Como podemos observar na figura 1, se xustapoñémo-las dimensións de valor e unicidade do capital humano, observamos que pode recibirlo cualificativo de estratéxico o persoal do cuadrante dous; é dicir, aquel que posúe coñecementos, habilidades e capacidades valiosas e específicas, e o situado no cuadrante tres –valioso e xenérico– cando é escaso.

Figura 1

Carácter específico	Alto	Non valioso e específico	Valioso e específico
	Baixo	Non valioso e xenérico	Valioso e xenérico
		Baixo	Alto
		Valor	

FONTE: Lepak e Snell (1999).

Sen embargo, o feito de que unha empresa conte con recursos humanos con estas características non significa que logre unha vantaxe competitiva sostible; precísase aínda unha dirección adecuada. A pesar de que as habilidades e os coñecementos individuais son importantes, a súa relevancia estratéxica depende do valor que adquiren ó combinarse cos doutros individuos. A dirección de recursos humanos debe desenvolver mecanismos adecuados que: 1) garantan a retención do valor engadido xerado (Kay, 1993); e 2) permitan a absorción do coñecemento individual e a súa transformación en rutinas organizativas, mediante o proceso de aprendizaxe (Kamoche e Muller, 1998).

A literatura de dirección estratéxica revela que o logro dunha vantaxe competitiva sostible depende da capacidade da empresa para utiliza-lo stock existente de

recursos, así como da capacidade para desenvolver unha nova base de recursos de maneira máis eficiente e eficaz que os competidores (Mahoney e Pandian, 1992; Prahalad e Hamel, 1990). Deste modo, a dirección de recursos humanos debe posibilita-lo desenvolvemento dun amplo rango de capacidades humanas – coñecemento, habilidades, flexibilidade– e actitudes tales como motivación e compromiso para facilitar tanto a implantación da estratexia como o cambio estratéxico. Por iso, nos últimos anos o debate en torno á dirección de recursos humanos centrouse en cómo desenvolver e utiliza-las habilidades e os coñecementos que residen nas persoas a fin de incrementa-la rendibilidade das organizacións (Capelly e Singh, 1992; Lado e Wilson, 1994) e, incluso, a riqueza das nacións (Kamoche, 1996).

3. APROPIACIÓN DO CAPITAL HUMANO

Ó abordármola dirección dos recursos humanos dende unha perspectiva dinámica, batemos co problema da apropiación do coñecemento e a súa transformación en rutinas organizativas. A apropiación do coñecemento é un tema moi destacado dentro da literatura estratéxica, pero que recibiu escasa atención na literatura dos recursos humanos (Kamoche e Muller, 1998). Pettigrew e Whipp (1993, p. 212) sinalaron que “*as empresas que teñen éxito son aquelas que crean unha base de coñecemento, que comprende tanto coñecemento técnico como social e que poden vincularla ás condicións competitivas*”. O coñecemento que reside nas persoas constitúe a base fundamental da aprendizaxe organizativa, a través da cal a empresa se renova ó longo do tempo. Segundo Helleloid e Simonin (1994), a aprendizaxe da organización comprende catro etapas diferentes:

- 1) Adquirir coñecementos, para o cal as empresas dispoñen de diversas alternativas: desenvolvemento interno, adquisición no mercado, subcontratación e alianzas.
- 2) Procesa-los coñecementos adquiridos, o cal require un diálogo que asegure que o coñecemento se difunda e se apropie nos niveis adecuados da estrutura organizativa.
- 3) Almacena-lo coñecemento procesado a fin de que estea dispoñible para a súa utilización cando sexa necesario (memoria organizativa)¹.
- 4) Recuperar e dispoñer dos coñecementos existentes dentro da organización.

Para facilita-la transferencia do coñecemento individual á organización deben instaurarse mecanismos de aprendizaxe. Nonaka (1991) e Nonaka e Takeuchi (1995) desenvolveron un modelo que mostra cómo a creación do coñecemento or-

¹ A memoria organizativa é o resultado da integración colectiva dos coñecementos, dos valores e dos modelos mentais compartidos polos membros da organización.

ganizativo é o resultado da interacción dinámica entre o coñecemento tácito e o explícito². O novo coñecemento principia sempre no individuo (Nonaka, 1991). Para que a organización poida explotar e, en consecuencia, absorbe-lo coñecemento tácito dos individuos, este debe ser compartido. Mediante o proceso de *socialización* o coñecemento tácito individual transfórmase en coñecemento tácito grupal. Non obstante, para que a empresa poida aprehende-lo coñecemento posuído polos distintos grupos é necesario explicitalo (*articulación*); é dicir, formalizalo mediante o uso da linguaxe figurativa e simbólica (metáforas, analoxías, modelos). Iso permite un intercambio fluído co resto dos coñecementos explícitos existentes na empresa, o que dá lugar a un novo coñecemento (*combinación*). A medida que este novo coñecemento é aplicado polos membros da empresa nos distintos contextos, chega a formar parte das rutinas organizativas (*internalización*) e comezará unha nova espiral.

A apropiación do coñecemento comprende a capacidade de absorción do coñecemento individual e a súa transformación en rutinas organizativas, mediante o proceso de aprendizaxe. Iso require resolver previamente os problemas derivados do nivel de rotación e da falta de información.

4. PROBLEMAS ASOCIADOS COA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS ESTRATÉXICOS

De acordo coa visión da empresa baseada nos recursos, a especificidade, a complexidade social e a ambigüidade causal constitúen barreiras para a imitación. Sen embargo, os atributos que fan do recurso humano un activo estratéxico son, precisamente, os que causan problemas á hora de dirixilos (Coff, 1997). Entre eles cabe sinala-lo risco de rotación e os problemas de información.

A rotación dos empregados supón un problema na medida en que a empresa pode perder recursos valiosos se se atopan insatisfeitos, mal pagados ou desmotivados. O risco de rotación varía segundo o carácter do capital humano. En xeral, canto menor sexa a especificidade do capital humano maior será o risco de rotación. De acordo coa teoría do capital humano, os empregados con habilidades e coñecementos xerais, ó ser intercambiábeis en mercados laborais competitivos (Becker, 1983), presentan un maior índice de rotación. Estes empregados, normalmente máis comprometidos coa súa carreira que coa organización, poden vende-lo seu talento a outras empresas e recibir uns rendementos máis elevados polos seus investimentos en capital humano.

² O coñecemento tácito é aquel difícil de articular de forma significativa e completa, o cal dificulta a súa transmisión. Pola contra, o coñecemento explícito, ó atoparse formalizado en manuais, fórmulas, especificacións, etc., pode transferirse facilmente (Teece, 1998).

Aínda que algúns sosteñen que a especificidade é un requirimento para os activos estratéxicos (Amit e Schoemaker, 1993), o recurso humano con habilidades xerais pode ser tamén fonte de vantaxe competitiva se é valioso e existe escaseza no mercado laboral (Castanias e Helfat, 1991). Polo tanto, a ameaza de rotación constitúe un problema importante para o capital humano de alto valor estratéxico e de carácter xeral que a dirección de recursos humanos deberá previr.

Os activos humanos específicos, aínda que presentan un menor índice de rotación debido á inexistencia de demanda para as habilidades idiosincrásicas, suscitan problemas de información derivados da complexidade social e da ambigüidade causal. O capital humano específico que comprende coñecementos tácitos arraigados nas relacións interpersoais (equipo de traballo, relacións con provedores e clientes) ou na cultura corporativa é moi desexable, debido a que é difícil de imitar por parte dos competidores. Non obstante, para que constituía unha verdadeira fonte de vantaxe competitiva, a dirección debe resolver os problemas de información relacionados coa contratación e a selección adversa, coa racionalidade limitada e co risco moral.

A contratación e a selección adversa están causadas pola asimetría de información existente no mercado laboral. O vendedor dun recurso sempre ten máis información có comprador. Cando a produtividade non é observable, o primeiro pode esaxera-lo seu valor e o comprador non poderá comprobalo realmente ata despois da súa contratación e unha vez que o individuo leve certo tempo desempeñando o posto³. Para se protexeren da posible contratación de empregados con escasos coñecementos, os empresarios poden ofrecer salarios máis baixos, co cal os traballadores de alto potencial non acudirán ó mercado e, xa que logo, perpetuarase o problema.

Pero, incluso en ausencia de oportunismo, a información asimétrica supón un problema para o decisor. Dada a racionalidade limitada, os directivos á hora de contratar e de seleccionar persoal poden non saber qué preguntar para conseguila información requirida e os empregados non saben cál deben proporcionar (Simon, 1976).

O risco moral fai referencia á falta de motivación para esforzarse ó máximo e para compartir experiencias e coñecementos con outros. Cando as contribucións dos individuos están interrelacionadas (traballo en equipo), seralles difícil coñecer en qué medida o seu esforzo repercutirá no resultado do grupo. Igualmente, á empresa resultaralle difícil asignar recompensas individuais que incrementen o nivel de esforzo⁴. Ademais, unha persoa, malia ter coñecementos e habilidades valiosos e específicos, pode ter actitudes negativas cara ó traballo. Wright e Snell (1991) desenvolveron un modelo de sistema de recursos humanos no que destacan as interre-

³ O coñecemento tácito pode provoca-lo problema do “mercado de limóns” (Akerlof, 1970).

⁴ Non obstante, debemos resaltar que o uso exclusivo de sistemas de incentivos individuais pode provocar unha competencia intensa entre os empregados, polo que se pode esperar que estes se preocupen máis da súa posición e da súa carreira que de colaborar con outros.

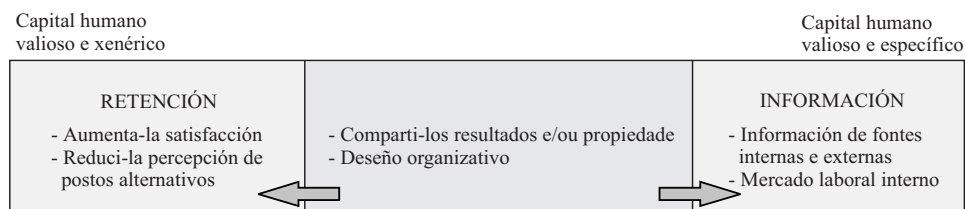
lacións entre os coñecementos, as habilidades e as capacidades dos empregados e as súas actitudes, concluíndo que, aínda que os coñecementos, as habilidades e as capacidades son necesarios, non son suficientes para que os empregados se comporten congruentemente cos obxectivos da empresa pois, cando as súas contribucións non son observables, poden non esforzarse ó máximo. A ambigüidade causal pode acrecenta-lo problema, xa que as persoas poden responsabilizar ó contorno dos seus fracasos ou atribuírse éxitos nos que non participaron. Igualmente, a empresa pode, sen darse de conta, recompensar ou castigar ós membros organizativos por sucesos que están máis alá do seu control e influencia.

En resumo, se a dirección non aborda o problema da rotación, o capital humano valioso pode abandona-la empresa. De igual modo, se non emenda os problemas de información non será capaz de desenvolver, organizar, coordinar e motivar ó persoal para poder implanta-la estratexia da empresa, nin de difundir-lo coñecemento individual ó resto da organización, condición necesaria para a aprendizaxe organizativa.

5. INTERVENCIÓNS DA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para afrontar-lo problema da rotación, Coff (1997) recomenda distintas intervencións: 1) incrementa-la satisfacción no posto o reduci-la percepción de postos alternativos; 2) comparti-los resultados e a propiedade cos empregados; e 3) o deseño organizativo. Estas dúas últimas estratexias, xunto con outras de natureza informativa, son adecuadas para paliar-los problemas de información (figura 2).

Figura 2.- Intervencións para paliar-los problemas de rotación e información



◆ *Incrementa-la satisfacción do posto/reduci-la percepción de postos alternativos.* A literatura sinala que a propensión dunha persoa a cambiar de posto depende da percepción do posto actual con respecto a outros alternativos (Carsten e Spector, 1987; Mobley, 1982). Dese modo, unha maneira de reduci-la rotación é eleva-las percepcións do posto ou reduci-las percepcións dos alternativos. A satisfacción no posto e o investimento en habilidades específicas da empresa son factores que inflúen nestas percepcións; así, cambios naquelas producirán modificacións nestas.

A satisfacción no posto é unha característica destacable tanto na literatura de rotación como na literatura da percepción de postos (Hom e outros, 1992). A satisfacción no posto é unha resposta afectiva a certos aspectos específicos do posto e ten un efecto directo sobre o compromiso organizativo (Cotton e Tuttle, 1986); á súa vez, a satisfacción no posto e o compromiso organizativo constitúen os determinantes máis inmediatos da rotación dos empregados (Igbaria e Greenhaus, 1992).

As investigacións recollen cinco facetas da satisfacción no posto: remuneración, supervisor, compañeiros, promoción e traballo.

Distintos traballos revelan que a insatisfacción coa retribución é unha das razóns da rotación voluntaria (Campion, 1991; Gómez Mejía e Balkin, 1992). Una política para fomenta-la retención é eleva-lo nivel de retribución e incrementa-la percepción da equidade, interna e externa (Blau, 1994; McFarlin e Sweeney, 1992). A literatura revela que as empresas que teñen niveis retributivos máis elevados e que resaltan a equidade externa teñen índices de rotación menores e máis candidatos para entrar na empresa (Gómez Mejía e Balkin, 1992; Lepak e Snell, 1999; Milkovich e Newman, 1990). Non obstante, o diferencial salarial dentro da empresa pode chegar a ser tanto ou máis importante cá equidade externa.

Malia o papel que desenvolve a retribución na satisfacción do posto, distintas investigacións confirman que a retribución pode substituírse en gran parte polas restantes dimensións (Greenberg e Ornstein, 1983; Mobley, 1982). É dicir, unha diminución no salario podería compensarse con maiores posibilidades de promoción, cun traballo máis reconfortante, con mellores compañeiros ou supervisores, sen que a satisfacción do posto se altere.

O traballo de Podsakoff e Scott (1990) revela que o comportamento do supervisor afecta á satisfacción no posto. A satisfacción co supervisor pode mellorar mediante a selección e a formación de supervisores que: 1) proporcionen oportunidades para aprender; 2) fomenten a participación dos empregados; 3) recoñezan os méritos dos seus subordinados; e 4) promovan a xustiza⁵ (Brockner e Siegel, 1996). Á vez, o supervisor pode actuar como “mentor”, permitíndolles ós membros acabados de incorporar alcanza-lo seu máximo potencial mediante o intercambio de coñecementos cos membros máis antigos e o acceso á base de experiencia da empresa. Tódolos membros da empresa deben asumir dous papeis: 1) como alumnos deben tratar de adquirir novo coñecemento e 2) como mentores deben mostrarse accesibles a aqueles que o necesiten. Para estimular esta dobre responsabilidade cómpren programas de formación orientados no só cara ó desenvolvemento de habili-

⁵ Suxeriuse que a xustiza cos procedementos pode ser máis importante cá percepción de equidade distributiva. Por exemplo, cando os supervisores adoptan decisións impopulares, os empregados responden de forma máis favorable se cren que o proceso é xusto.

dades senón tamén cara ó estímulo de “*comportamentos baseados no coidado*”⁶ (Von Krogh, 1998, p. 145).

Para mellora-la satisfacción cos compañeiros, a dirección pode levar a cabo actividades sociais coa intención de crear un ambiente de traballo en equipo (DiMarco, 1975). A literatura revela que canto máis estreitas sexan as relacións entre o persoal da empresa, menor será a probabilidade de que un membro abandone (Jackson e outros, 1991; Krackhardt e Porter, 1986). Ademais, as relacións informais e mailos eventos sociais entre os membros da empresa, ó permitir intercambiar opinións, coñece-los intereses dos compañeiros de traballo e resolve-los posibles conflitos persoais que poidan xurdir, favorece o intercambio de coñecementos.

Por último, a empresa pode incidir favorablemente na satisfacción coa promoción e co traballo; no primeiro caso, mediante a estruturación de traxectorias de carreira⁷ e, no segundo, concedendo maior liberdade e *empowerment* nas decisións relacionadas cos seus dominios (Lepak e Snell, 1999; Raelin, 1991) e ampliando o posto (Hackman e Oldham, 1980).

Aínda que a dirección ten máis capacidade para influír nas percepcións do posto actual que nas percepcións doutros postos posibles, se temos en conta que a especificidade do capital humano limita a súa mobilidade, a dirección pode reducir as percepcións doutros postos ofrecendo recompensas específicas que os competidores non poidan imitar (Coff, 1997). As dimensións da satisfacción do posto, comentadas anteriormente, poden ser específicas da empresa. Por exemplo, as relacións interpersoais, o traballo desafiante e as oportunidades de carreira poden ser exclusivas dunha determinada empresa, limitando a mobilidade do capital humano valioso e xenérico debido a que outras empresas non poden duplicalas. Incluso, cando outra empresa ofrezca un nivel salarial máis elevado, ó empregado presentáraselle un problema á hora de decidir se ese incremento compensa a diminución doutras recompensas non-financeiras.

Outra forma de reducir-la mobilidade é fomentar investimentos en coñecementos específicos da empresa. A teoría do capital humano sostén que os traballadores non emprenderán investimentos específicos sen que a empresa pague salarios adicionais (Becker, 1983); por iso, a dirección debe inducir ós traballadores a desenvolver habilidades específicas sen que o custo exceda o beneficio xerado. Pola contra, a literatura de socialización sostén que os empregados non demandarán maiores compensacións polos investimentos iniciais (Morrison, 1993). Os traballadores recén

⁶ O coidado da empresa podería describirse como o comportamento dos pais cos fillos ou a forma en que os profesores se preocupan dos estudantes. “*Coidar dunha persoa, no sentido máis significativo, é axudala a que se desenvolva e realice*” (Mayeroff, 1971, p. 1).

⁷ Segundo Kleingartner e Anderson (1987, p. 122), “*as oportunidades de carreira son esenciais tanto para atraer como para reter personal con talento*”.

contratados chegan á empresa concienciados de que teñen que aprender novos coñecementos e desenvolver novas habilidades (Tannenbaum e outros, 1991).

♦ *Comparti-los resultados e a propiedade cos empregados.* As estratexias de comparti-los resultados e/ou a propiedade co persoal resultan tamén adecuadas para resolver tanto os problemas de rotación como os de información. Así, introducir no paquete de retribución incentivos tales como plans de opcións sobre accións e accións ficticias, que serán perdidas se o empregado abandona a empresa antes dun período determinado, son mecanismos moi utilizados para evita-la marcha de directivos e de persoal de I+D.

A literatura de axencia mostra os problemas de control que se derivan do proceso de delegación de autoridade. Os accionistas delegan no consello de administración, estes na alta dirección e esta, á súa vez, noutros niveis directivos. Este proceso de delegación provoca dificultades á hora de avalia-lo desempeño debido á vantaxe de información que posúe a parte avaliada. Á súa vez, esta asimetría na información potencia comportamentos oportunistas, tales como a apropiación e o consumo indebido de recursos, a discrepancia na actitude ante o risco e unha visión a curto prazo na toma de decisións. Unha solución para paliar estes comportamentos oportunistas é comparti-los resultados e a propiedade.

Distintas investigacións confirman que os plans de incentivos a curto prazo contribúen a solucionar os problemas de aversión ó risco, de apropiación e consumo indebido de recursos dos directivos (Lacker, 1984; Tehranian e Waegelein, 1985). Así mesmo, outros traballos conclúen que os plans de incentivos a longo prazo promoven unha visión a longo prazo na toma de decisións directivas (Hagerty, Ofer e Siegel, 1991) e que os accionistas reaccionan favorablemente ante a adopción deses plans (Brickley, Bhagat e Lease, 1985; Lacker, 1984).

♦ *Deseño organizativo.* Outro aspecto importante, tanto para fomenta-la retención como para resolve-los problemas de información, é o deseño organizativo.

A estrutura organizativa condiciona: 1) a forma e a rapidez con que os coñecementos se constrúen e se espallan por toda a organización (Úbeda e Sabater, 2000); e 2) o nivel de rotación (Coff, 1997).

Toda organización precisa manter un equilibrio entre a orde e a desorde, xa que mentres a primeira achégalle coherencia ó sistema, a segunda bríndalle a oportunidade de desenvolver novas capacidades (Quinn, 1985). Para garanti-la orde, debe permiti-la interacción entre distintos individuos e grupos e, á vez, a fin de promover-la desorde, debe posibilita-la integración da información procedente do exterior e xerar novo coñecemento.

Cando existe información asimétrica, as estruturas mecanicistas non son adecuadas (Ouchi, 1980), xa que no dan cabida á complexidade social. Unha concepción excesivamente burocrática (regras formais, autoridade xerárquica, sistemas de control estritos, etc.) fomenta que o individuo se concentre na “letra” do contrato de emprego e reduza o nivel de esforzo (Kidwell e Bennet, 1993), o cal desalenta a

creatividade, potencia a pasividade e o apego ó coñecido (Hamel e Prahalad, 1995) e dificulta a transferencia de coñecemento de carácter tácito.

A alternativa é unha estrutura de corte orgánico, flexible e participativa. Esta, na medida en que potencia a adaptación mutua e a comunicación en tódolos sentidos (vertical, horizontal e lateral), elimina as barreiras interfuncionais, permitindo a creación de equipos integrados por persoal proveniente de distintas partes da empresa e favorecendo, en consecuencia, o proceso de socialización e a interiorización do saber.

O traballo en equipo, ó proporciona-lo contexto para a interacción e o diálogo constante, favorece o desenvolvemento de novos puntos de vista, o intercambio de coñecementos e a integración nunha nova perspectiva colectiva. Todo isto se ve reforzado pola implantación de sistemas de incentivos de grupo. Nonaka (1991) resalta a importancia da redundancia mediante: 1) a organización de diversos grupos que traballen no mesmo proxecto para que afloren distintas perspectivas; 2) a rotación estratéxica en distintas áreas e funcións para ampliar tanto a base de coñecemento como a capacidade de absorción de novo coñecemento; e 3) o libre acceso á información da empresa por tódolos empregados, independentemente do seu nivel na xerarquía.

Ademais de potencia-la transferencia de coñecementos, a estrutura orgánica, ó utilizar controis informais que xeran o desenvolvemento de rutinas específicas⁸, axuda a controla-la rotación, posto que a súa idiosincrasia crea barreiras de mobilidade.

Por outro lado, distintas investigacións (Miller e Monge, 1986; Wagner, 1994) revelan unha relación positiva e significativa entre participación e satisfacción, o cal indica que a primeira pode axudar a controla-la rotación (Jackson, 1983; Mobley, 1982). Así mesmo, a literatura sinalou que, ó investir no desenvolvemento do empregado e ó permitirlle unha maior participación na toma de decisións, as organizacións poden fomentar un maior nivel de compromiso que se traducirá nun maior esforzo (Lawler e outros, 1995).

A participación tamén axuda ós directivos a tomar decisións cando existe información asimétrica. Así, as intervencións de calidade (por exemplo, círculos de calidade e TQM) parten de que a dirección ten información incompleta e que, polo tanto, debería recorrer a empregados, competidores e clientes para mellora-la calidade das súas decisións (Deming, 1989). No contexto estratéxico, é usual que a alta dirección considere a opinión de expertos e a proporcionada por outros directivos da empresa.

Así mesmo, unha cultura forte, na medida en que é amplamente compartida por toda a organización, pode axudar a enfrontarse tanto co risco de rotación como cos

⁸ As rutinas organizativas son modelos de actividades regulares e previsibles, constituídas por unha secuencia de accións individuais coordinadas.

problemas de información. Unha vez que os empregados se acomodaron a unha cultura, pódelles resultar difícil encaixar noutras empresas. Deste modo, outras ofertas de traballo poderían ser consideradas menos atractivas e os empregados exhibirían un maior compromiso coa empresa (Arthur e Gómez Mejía, 1994). Ademais, unha cultura forte pode substituír a outros tipos de control que non funcionan ben baixo condicións de información asimétrica, tales como os controis formais.

Para lograr que o coñecemento individual estea dispoñible ós demais é de grande importancia a forma en que se relacionan os membros da organización, o cal está condicionado en gran parte pola cultura da empresa. Así, os comportamentos baseados na desconfianza, os desequilibrios no intercambio de información, a actitude “este non é o meu traballo” e a competencia excesiva poden dana-la transferencia de coñecemento. A inseguridade no posto e a inxustiza (por exemplo, despedir a alguén sen explica-lo porqué) xeran temor entre os empregados, o cal, á súa vez, fomenta comportamentos egocéntricos. Tamén, cando a empresa consente ou, incluso, alenta ós empregados para que se apropien das ideas doutros, presentándoas como propias, é probable que se produzan grandes desequilibrios entre a información dada e a recibida, pois cada un intentará protexe-lo seu niño (posición, poder, coñecemento, etc.).

En resumo, para a aprendizaxe organizativa será necesaria unha cultura que valore e estimule a asunción de riscos, a comunicación franca e aberta, os puntos de vistas diverxentes e a crítica constructiva, e un clima de confianza e cooperación.

◆ *Incrementa-la información.* Tal e como comentamos anteriormente, a asimetría de información pode conducir a problemas de axencia e, incluso en ausencia de oportunismo, a decisións erradas na contratación e na selección. A información é un recurso moi valioso e as empresas teñen fortes incentivos para mellora--las fontes de información. Para mitiga-los problemas de risco moral e de contratación e selección adversa, as empresas poden levar a cabo distintas estratexias.

Concretamente, Coff (1997) sinala o control do supervisor e a información proporcionada por compañeiros, subordinados e axentes externos (clientes e provedores) como mecanismos adecuados para lle facer fronte ó risco moral. Non obstante, cómpre ter en conta que un control excesivo do supervisor pode orixinar efectos disfuncionais como, por exemplo, unha diminución da moral e da motivación. Nalgunhas empresas, as avaliacións de compañeiros e subordinados forman parte do sistema de valoración formal do persoal directivo (London e Smither, 1995) debido precisamente a que a dirección é unha habilidade tácita (Castanias e Helfat, 1991). Pritchard e outros (1988) sosteñen que, nun contexto de traballo en equipo, o *feedback* do grupo pode mellorar substancialmente o rendemento. O grupo pode ser capaz de observar diferencias no rendemento e no esforzo dos seus compoñentes que un supervisor non podería.

Para enfrontarse á contratación e á selección adversa, a dirección pode eludi-la contratación no mercado laboral mediante o desenvolvemento dun mercado interno⁹. Entre as súas vantaxes cabe sinalar:

- a) Facilita o intercambio e a utilización dos recursos humanos específicos da empresa que son difíciles de avaliar (Pfeffer e Baron, 1988; Williamson, 1981). Segundo a perspectiva dos custos de transacción, a internalización do emprego é apropiada cando lles permite ás organizacións supervisar de forma máis efectiva o nivel de rendemento dos empregados có mercado externo. Cando o coñecemento, as habilidades e as capacidades non poden ser valoradas no mercado externo de forma rápida, o desenvolvemento dun mercado interno é a alternativa adecuada.
- b) Reduce a posibilidade de que os traballadores emprendan comportamentos oportunistas (Williamson, 1975).
- c) Inhibe a duplicación da vantaxe competitiva, dado que ó poñer énfase no sistema de promoción poden crearse barreiras de imitación.

6. CONCLUSIÓNS

Aínda que a maior parte da literatura de recursos humanos destaca a importancia dos empregados como un activo crítico, non todos teñen a mesma relevancia. Seguindo a proposta da teoría de recursos e capacidades, para que un recurso sexa estratéxico ten que ser valioso, único ou escaso, e imperfectamente substituíble e imitable.

A dirección do capital humano estratéxico presenta maiores problemas có resto do persoal. Os recursos humanos valiosos e específicos suscitan fundamentalmente problemas de información, mentres que nos valiosos e xenéricos cobra maior importancia o problema da rotación. A dirección de recursos humanos debe conseguir que: 1) o coñecemento individual estea dispoñible ós demais, é dicir, que o coñecemento se estenda e se apropie nos niveis adecuados; 2) o coñecemento procesado se almacene na memoria organizativa, a fin de utilizalo cando sexa necesario; 3) o coñecemento almacenado poida ser recuperado.

Para afrontar estes problemas, a dirección pode botar man de distintas intervencións, tales como incrementa-la satisfacción no posto ou reduci-la percepción de postos alternativos, comparti-los resultados e a propiedade cos empregados, implantar estruturas orgánicas flexibles que fomenten a participación na toma de de-

⁹ Segundo a visión da empresa baseada nos recursos, o desenvolvemento interno só está xustificado cando os recursos son de alto valor estratéxico. Non obstante, aínda neste caso, pode ocorrer que o desenvolvemento interno non sexa posible por carece-la empresa dos recursos necesarios, por presións de tempo ou por non ser economicamente viable. Polo tanto, a alianza pode se-la maneira máis acertada de acceder a estes coñecementos (Lepak e Snell, 1999).

cisións, desenvolver unha cultura orientada cara á innovación e á aprendizaxe, obter información do interior e do exterior da empresa a fin de mitiga-lo risco moral, desenvolver mercados de traballo interno para reduci-la selección e contratación adversa e fomenta-los coñecementos e rutinas específicas da empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- AKERLOF, G.A. (1970): “The Market for ‘Lemons’: Quality Uncertainty and the Market Mechanism”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, pp. 488-500.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ARTHUR, J.B.; GÓMEZ MEJÍA, L. (1994): “Effects of Human Resource Systems on Practices in High-Technology Industries Performance and Turnover”, *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 670-687.
- BARNEY, J. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BECKER, G.S. (1983): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- BLAU, G. (1994): “Testing the Effect of Level and Importance of Pay Referents on Pay Level Satisfaction”, *Human Relations*, vol. 47, pp. 1251-1268.
- BRICKLEY, J.A.; BHAGAT, S.; LEASE, R.C. (1985): “The Impact of Long-Range Managerial Compensation Plans on Shareholder Wealth”, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 7, núm. 1, pp. 115-129.
- BROCKNER, J.; SIEGEL, P. (1996): “Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice”, en R.M. Kramer e T.R. Tyler [ed.]: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CAMPION, M.A. (1991): “Meaning and Measurement of Turnover: Comparison of Alternative Measures and Recommendations for Research”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, núm. 2, pp. 199-212.
- CAPELLY, P.; SINGH, H. (1992): “Integrating Human Resource Management and Strategic Management”, en D. Lewin, O. Mitchell e P. Scherer [ed.]: *Research Frontiers Industrial Relations*, pp. 165-192. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- CARSTEN, J.M.; SPECTOR, P.E. (1987): “Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, pp. 374-381.
- CASTANIAS, R.; HELFAT, C. (1991): “Managerial Resources and Rents”, *Journal of Management*, vol. 17, pp. 155-171.
- COFF, R.W. (1997): “Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory”, *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 374-402.
- COTTON, J.L.; TUTTLE, J.M. (1986): “Employee Turnover: A Meta-Analysis”, *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 1, pp. 55-70.
- DEMING, W.E. (1989): *Out of Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

- DI MARCO, N. (1975): "Life-Style, Work Group Structure, Compatibility, and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 313-322.
- GÓMEZ MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. (1992): *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*. South-Western Publishing Co.
- GÓMEZ MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R. (1998). *Managing Human Resources*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall
- GÓMEZ MEJÍA, L.R.; LARRAZA, M. (1999): "El proceso de gestión de los recursos humanos", en: *Lo que debe aprender en los mejores MBA*, pp. 489-531. Gestión 2000.
- GREENBERG, J.; ORNSTEIN, S. (1983): "High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, pp. 285-297.
- HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G. R. (1980): *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HAGERTY, K.A.; OFER, A.; SIEGEL, D. (1991): *Managerial Compensation and the Incentives to Engage in Far-Sighted Behavior*. (Working Paper). Northwestern University.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1995) *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- HELLELOID, D.; SIMONIN, B. (1994): "Organizational Learning and a Firm's Core Competences", en G. Hamel e A. Heene [ed.]: *Competence-Based Competition*, pp. 213-239. John Wiley & Sons.
- HOM, P.W.; CARANIKAS-WALTER, F.; PRUSSIA, G.E.; GRIFFETH, R.W. (1992): "A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, pp. 890-909.
- HUNTER, J.; HUNTER, R. (1984): "Validity and Utility of Alternative Predictor of Job Performance", *Psychological Bulletin*, vol. 96, pp. 72-98.
- IGBARIA, M.; GREENHAUS, J.H. (1992): "Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions: A Structural Equation Model", *Communication of the ACM*, vol. 35, núm. 2, pp. 35-49.
- JACKSON, S.E. (1983): "Participation in Decision-Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, pp. 3-19.
- JACKSON, S.E.; BRETT, J.F.; SESSA, V.L.; COOPER, D.M.; JULIN, J.A.; PEYRONNING, K. (1991): "Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 675-689.
- KAMOCHE, K. (1996): "Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm", *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 2, pp. 213-233.
- KAMOCHE, K.; MUELLER, F. (1998): "Human Resource Management and the Appropriation-Learning Perspective", *Human Relations*, vol. 51, núm. 8, pp. 1033-1060.
- KAY, J. (1993): *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies add Value*. Oxford: Oxford University Press.
- KIDWELL, R.E.; BENNETT, N. (1993): "Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research", *Academy of Management Review*, vol. 18, pp. 429-456.
- KLEINGARTNER, A.; ANDERSON, C.S. (1987): *Human Resource Management in High Technology Firms*. Lexington, MA: Lexington.

- KRACKHARDT, D.; PORTER, L.W. (1986): "The Snowball Effect: Turnover Embedded in Communication Networks", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 50-55.
- LADO, A.A.; WILSON, M.C. (1994): "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 4, pp. 699-727.
- LACKER, D. (1984): *Short-Term Compensation Contracts, Executive Expenditure Decisions, and Corporate Performance: The Case of Commercial Banks*. (Working Paper). Northwestern University.
- LAWLER, E.E.; MOHRMAN, S.A.; LEDFORD, G.E. (1995): *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LEPAK, D.P.; SNELL, S.A. (1999): "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, vol. 24, núm. 1, pp. 31-48.
- LONDON, M.; SMITHER, J.W. (1995): "Can Multi-Source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, and Performance-Related Outcomes? Theory-Based Applications and Directions for Research", *Personnel Psychology*, vol. 48, pp. 803-839.
- MAHONEY, J.; PANDIAN, J.R. (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- MAYEROFF, M. (1971): *On Caring*. New York: Harper & Row.
- McFARLIN, D.B.; SWEENEY, P.D. (1992): "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 626-637.
- MILKOVICH, G.T.; NEWMAN, J.M. (1990): *Compensation*. Homewood, IL: Irwin.
- MILLER, K.I.; MONGE, P.R. (1986): "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal*, vol. 29, pp. 727-753.
- MOBLEY, W.H. (1982): *Employee Turnover Causes, Consequences, and Control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- MORRISON, E.W. (1993): "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, pp. 173-183.
- NONAKA, I. (1991): "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, vol. 9, núm. 6, pp. 96-104.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- OUCHI, W.G. (1980): "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 129-141.
- PETTIGREW, A.; WHIPP, R. (1993): *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.
- PFEFFER, J.; BARON, J. (1988): "Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment", en L.L. Cummings e B.M. Staw [ed.]: *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, pp. 257-303. Greenwich, CT: JAI Press.

- PODSAKOFF, P.M.; SCOTT, B.M. (1990): "Transformation Leadership Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organization Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, vol. 1, núm. 2, pp. 107-142.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, núm. 90, pp. 79-91.
- PRITCHARD, R.D.; JONES, S.D.; ROTH, P.L.; STUEBING, K.K.; EKEBERG, S.E. (1988): "Effects of Group Feedback, Goal Setting, and Incentives on Organizational Productivity", *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, pp. 337-358.
- QUINN, J.B. (1985): "Managing Innovation; Controlled Chaos", *Harvard Business Review*, (maio-xuño), pp. 73-84.
- RAELIN, J.A. (1991): *The Clash of Cultures: Managers Managing Professionals*. Boston: Harvard Business School Press.
- SAAÍ, P. DE; GARCÍA, J.M. (2000). "El valor estratégico de los recursos humanos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 2, pp. 97-116.
- SIMON, H.A. (1976): *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Free Press.
- STEFFY, B.; MAURER, S. (1988): "Conceptualizing and Measuring the Economic Effectiveness of Human Resource Activities", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 271-286.
- STEWART, T.A. (1997): *Intellectual Capital*. New York: Doubleday/Currency.
- TANNENBAUM, S.I.; MATHIEU, J.E.; SALAS, J.E.; CANNON-BOWERS, J.A. (1991): "Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 759-769.
- TEECE, D.J. (1998): "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How and Intangible Assets", *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, pp. 55-79.
- TEHRANIAN, H.; WAEGELEIN, J.F. (1985): "Market Reaction to Short-Term Executive Compensation Adoption", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 7, pp. 131-144.
- ÚBEDA, M.; SABATER, V. (2000): "La gestión del conocimiento y la estructura organizativa: repercusiones en la dirección de recursos humanos", *XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés. Inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en la empresa*. Jaén.
- ULRICH, D. (1991): "Using Human Resources for Competitive Advantage", en R. Kilman e I. Filmann & Associates [ed.]: *Making Organizations Competitive*, pp. 129-155. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ULRICH, D.; LAKE, D. (1990): *Organizational Capability: Competing from the Inside/Out*. New York: Wiley.
- VON KROGH, G. (1998): "Care in Knowledge Creation", *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, pp. 133-153.
- WAGNER, J.A. (1994): "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 312-330.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

- WILLIAMSON, O.E. (1981): "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, 87, pp. 548-577.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C. (1992): "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, vol. 18, pp. 295-320.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C.; MCWILLIAMS, A. (1994): "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, núm. 2, pp. 301-326.
- WRIGHT, P.M.; SNELL, S.A. (1991): "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, vol. 1, pp. 203-225.