

ECONOMÍA Y EMPRESA

ÁLVARO LÓPEZ CABRALES
SUSANA PASAMAR
RAMÓN VALLE CABRERA

**FUNDAMENTOS PARA LA
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS
RECURSOS
HUMANOS**



EDITORIAL UOC



7h

Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos

Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos

Álvaro López Cabrales
Susana Pasamar
Ramón Valle Cabrera



EDITORIAL UOC

Diseño de la colección: Editorial UOC

Primera edición en lengua castellana: julio 2018

Primera edición en formato digital: septiembre 2018

© Álvaro López Cabrales, Susana Pasamar y Ramón Valle Cabrera, del texto

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL) de esta edición, 2018

Rambla del Poblenou, 156

08018 Barcelona

<http://www.editorialuoc.com>

© FUOC, de esta edición, 2018

Av. Tibidabo, 39-43

08035 Barcelona

Realización editorial: d ctilos

ISBN: 978-84-9180-252-5

La UOC queda facultada expresamente por el/la autor/a para digitalizar y publicar la Obra en un repositorio en línea que será accesible al público bajo licencias Creative Commons, incluyendo la licencia ReconocimientoNoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND), v.4.0 Internacional (jurisdicción internacional), que permitirá copiar, distribuir y transmitir públicamente la Obra siempre citando la autoría y la fuente, sin hacer un uso comercial y sin hacer obra derivada. Si la Obra es transformada, la obra generada estará sometida a una licencia Creative Commons similar o compatible con la licencia mencionada.

Álvaro López Cabrales

Doctor en Dirección y Administración de Empresa por la Universidad Pablo de Olavide (Sevilla). Profesor titular de universidad. Línea de investigación centrada en la gestión estratégica de recursos humanos, específicamente en capital intelectual, relaciones de empleo y capacidades organizativas. Investigador principal de proyectos nacionales competitivos del Plan Nacional de I+D. Publicaciones en diversas revistas de impacto tanto nacionales como internacionales. Estancias en la Universidad de Texas A&M (Estados Unidos) y Tilburg (Holanda).

Susana Pasamar

Doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pablo de Olavide. Contratada doctora en el Departamento de Organización de Empresas y Marketing en la Universidad Pablo de Olavide (Sevilla). Su línea de investigación se centra en la gestión estratégica de recursos humanos, específicamente en la conciliación de vida profesional y personal, el aprendizaje ambidiestro, el capital intelectual y las relaciones de empleo. Ha participado en diferentes proyectos de investigación competitivos tanto de ámbito nacional como andaluz. Cuenta con publicaciones en revistas nacionales y extranjeras. Ha realizado estancias de investigación en Middlesex University (Reino Unido) y en Portsmouth University (Reino Unido).

Ramón Valle Cabrera

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Sevilla. Catedrático de Organización de Empresas en la Universidad Pablo de Olavide (Sevilla). Investigador responsable de proyectos de investigación competitivos, bien de ámbito nacional (Plan Nacional I+D+i) o autonómico (proyectos de excelencia de la Junta de Andalucía), vinculados con la gestión estratégica de los recursos humanos; el capital humano y su relación con la innovación y la gestión del conocimiento; los recursos humanos y la capacidad de aprendizaje organizativo; las relaciones de empleo y la competitividad organizativa; y los recursos humanos como conducto-

res de las estrategias de sostenibilidad empresarial. Publicación de libros y artículos de impacto tanto en revistas internacionales como nacionales. Estancias en universidades como Arizona (Estados Unidos), Kings College de Londres (Reino Unido) y Gante (Bélgica).

Índice

Introducción	13
Capítulo I. La contribución estratégica de los recursos humanos	15
1. Evolución de la función de recursos humanos hacia roles estratégicos	15
1.1. Los roles preestratégicos de la gestión de recursos humanos	16
1.2. Los roles estratégicos de la gestión de recursos humanos	20
1.3. La dirección estratégica de recursos humanos .	24
2. Condiciones estratégicas para que la gestión de recursos humanos sea fuente de competitividad empresarial	26
3. Concepto y tipos de capacidades organizativas	32
3.1. Capacidades de gestión	35
3.2. Capacidades técnicas	38
3.3. Capacidades de <i>outputs</i>	38
4. El enfoque de capacidades dinámicas y su vínculo con los recursos humanos	41
4.1. Naturaleza y rol de las capacidades dinámicas .	42
4.2. Creación y desarrollo de capacidades dinámicas desde un enfoque de recursos humanos	44

Bibliografía	48
Capítulo II. Recursos humanos y gestión del conocimiento	51
1. Capital intelectual: capital humano, capital social y capital organizativo	51
1.1. Dimensiones del capital humano: especialista y generalista	52
1.2. Dimensiones del capital organizacional: mecanicista y orgánico	57
1.3. Dimensiones del capital social: cooperativo y empresarial	58
2. Gestión del capital intelectual y el conocimiento ...	59
2.1. Las estrategias para disponer del capital humano	61
2.2. El modelo de análisis de capital humano de Lepak y Snell	63
2.3. Proceso de gestión del conocimiento	67
3. Aprendizaje de explotación, de exploración y ambidiestro	70
4. Prácticas de recursos humanos para el desarrollo de la capacidad innovadora y el aprendizaje	73
Bibliografía	78
Capítulo III. La planificación de los recursos humanos como herramienta estratégica	81
1. El proceso estratégico	81
2. La planificación estratégica de recursos humanos: qué es, qué fines persigue y ámbitos de aplicación .	89
2.1. ¿Qué es la planificación estratégica?	89

2.2. ¿Qué fines persigue?	91
2.3. Ámbitos de aplicación de la planificación de recursos humanos	94
3. Cómo desarrollar la planificación de los recursos humanos	97
3.1. La previsión de las necesidades y disponibilidades de los recursos humanos	98
3.2. La planificación de la evolución de la masa salarial	108

Introducción

En las últimas dos décadas las empresas han visto, fruto del desarrollo tecnológico, de las comunicaciones y de los incrementos educativos de las personas, que muchos de los principios dominantes en la gestión no daban los resultados esperados y eran inapropiados para responder a las nuevas demandas o necesidades que se les planteaban.

La alta competitividad de los mercados y las fuertes fluctuaciones e incertidumbres que en él se generan ponen de manifiesto que la capacidad de respuesta depende, en gran medida, de los recursos humanos de los que se dispone. Los recursos humanos pasan a ser, así, un factor determinante de la competitividad y no solo un coste empresarial que reducir. Este paradigma, reflejado en la teoría de recursos y capacidades, pone de manifiesto la necesidad de reconsiderar la forma de gestionar los recursos humanos: si son un recurso estratégico, habrá que gestionarlo como tal.

Los capítulos que constituyen este libro tratan de recoger lo que implica desarrollar una gestión estratégica de los recursos humanos.

Para ello, en el primer capítulo se muestra cómo la función de recursos humanos puede desempeñar un rol estratégico que refuerza y apoya las capacidades organizativas. Tras un breve repaso a la evolución de esta función a lo largo del tiempo, se exponen los conceptos de competencia distintiva y capacidad organizativa, y se describe su vínculo con la gestión de recursos humanos.

El segundo capítulo se centra en el análisis del concepto de capital intelectual y su relación con el aprendizaje y la gestión del conocimiento. Con estas bases conceptuales, detalla cómo es la gestión de los recursos humanos apropiada para desarrollar la capacidad innovadora y de aprendizaje.

Finalmente, el tercer capítulo desarrolla conceptual y metodológicamente la planificación de los recursos humanos como proceso para la implantación de las estrategias de las organizaciones y, en concreto, las de los recursos humanos, exponiendo su concepto, la utilidad que tiene para las organizaciones y sus distintos ámbitos de aplicación. Después, desarrolla con mayor nivel de detalle dos de los procesos de planificación más relevantes en las organizaciones: la determinación de las necesidades y disponibilidades de personas en una organización y la evolución de la masa salarial de la organización.

Capítulo I

La contribución estratégica de los recursos humanos

1. Evolución de la función de recursos humanos hacia roles estratégicos

La gestión de recursos humanos no ha sido siempre considerada de igual modo en las organizaciones, sino que ha ganado en centralidad y relevancia estratégica a medida que han pasado los años, como muestra la tabla 1, adaptada de Wintermantel y Mattimore (1997). La cuestión sería relevante, ya que en función de cuál ha sido el papel desempeñado en las organizaciones por la función de recursos humanos, la manera de evaluar su impacto o de aproximarse a su contribución al global de la organización también han sido diferentes. Vamos a analizar la evolución del estudio del rol de la gestión de recursos humanos en las organizaciones, dividiéndola en dos grandes bloques: la etapa preestratégica de la gestión y la etapa estratégica.

Tabla 1. Evolución del rol de la función de recursos humanos en la empresa

Descripción de la función de recursos humanos	Misión que desarrollar en las organizaciones	Indicadores de una labor bien realizada
Sirviente, criado	Dar los servicios requeridos	Respondiendo a los requerimientos de nuestros clientes
Sirviente prescindible	Optimizar los procesos y los sistemas en la empresa	Haciendo el trabajo de un modo eficiente

Descripción de la función de recursos humanos	Misión que desarrollar en las organizaciones	Indicadores de una labor bien realizada
Experto al que consultar	Ayudar a crear organizaciones productivas	Implantando correctamente la estrategia
Socio estratégico	Modelar el éxito organizativo en un futuro	Ayudar a crear estrategias de éxito
Fuente principal de ventaja competitiva	Crear, preservar y utilizar capital humano e intelectual	Incrementar y mantener el capital intelectual de la empresa

Fuente: adaptado de Wintermantel y Mattimore (1997).

1.1. Los roles preestratégicos de la gestión de recursos humanos

Aunque hay datos concretos de ciertas actividades de administración de personal en la agricultura y en pequeñas empresas familiares desde los primeros años del siglo XIX, habrá que esperar en realidad hasta la Revolución Industrial para ver el nacimiento de la gestión de recursos humanos (Sims y Sims, 1994). De hecho, al incrementarse notablemente la dimensión de las fábricas y generalizarse el trabajo mecanizado, la búsqueda de operarios con las destrezas y habilidades necesarias se convierte en una prioridad para estas organizaciones, que empiezan a responsabilizar a ciertos individuos para que desempeñen dichas tareas de contratación, a las que luego se unirán poco a poco otras como el control de los rendimientos y la administración de las masas salariales (McKee, 1997).

Según la evolución planteada por Wintermantel y Mattimore (1997), al profesional de recursos humanos se le veía originariamente como un sirviente de la empresa, una especie de criado al que los directivos expresaban unos objetivos (niveles de rendimiento, horas de trabajo, contrataciones o recortes

de plantilla...) y tenía que limitarse a realizarlos, por lo que era de esperar que, efectivamente, tuviera un valor la aportación que realizaba a las organizaciones, pero esta no se veía como propia de la función de recursos humanos, sino más bien como fruto del buen hacer y la previsión de los directivos. Por tanto, el carácter estratégico de la gestión de personal quedaba enmascarado y, como consecuencia, la frustración de los profesionales que trabajaban en las tareas rutinarias y administrativas era considerable, con una autoestima casi nula.

Un paso posterior que se presenta es el de la búsqueda de la eficiencia. Cada persona en la organización es considerada como un «sirviente prescindible», de tal manera que cada individuo debe demostrar su valía, su eficiencia y su buen hacer. Esta etapa en la evolución de la función de recursos humanos aboga por una optimización de todos los procesos y sistemas en los que intervienen las personas en la organización. De modo parecido al «sirviente», se espera que la función de recursos humanos haga lo que se le pide, pero con la consigna de que cada vez lo haga con menos recursos, lo que puede provocar una gran ansiedad en los profesionales de la función. Una valoración crítica de esta etapa nos permitiría observar cómo, en esencia, no hay una gestión de recursos humanos, sino más bien un individualismo, es decir, una tensión para que cada persona en su puesto realice su función del modo más eficiente posible.

Estas primeras percepciones acerca de función de personal serían coherentes con lo que McKee (1997) denomina «periodo mecanicista de la gestión de recursos humanos» y que se desarrolla, en su opinión, hasta finales de la década de los cincuenta del siglo XX. Coincide con el auge de la industria ma-

nufacturera y, como ya se ha señalado, sus principales tareas se centran en contratar, pagar y supervisar los resultados individuales.

Hay que esperar a la tercera etapa en esta evolución propuesta por Wintermantel y Mattimore (1997) para poder hablar de una aportación a la ventaja competitiva de la empresa. Concretamente, todavía los miembros del departamento de recursos humanos no contribuyen a la formulación de la estrategia, sino más bien a su implantación. Por tanto, la función de recursos humanos es vista como un órgano *staff* o de apoyo pero que ya no tiene un carácter de «sirviente», como se deducía de las etapas anteriores, sino más bien de «experto consultor» al que acudir para crear un negocio productivo. Va caminándose hacia el compromiso en la organización y, por primera vez, los responsables de recursos humanos son valorados y tenidos en cuenta.

Esta etapa recogería el tránsito del periodo legalista al orgánico (McKee, 1997). En el primero, se observa un incremento de la normativa legal acerca de las relaciones laborales y se necesitan expertos dentro de la empresa para asegurar el cumplimiento de esas normas. Más adelante, con el incremento de la diversidad de la mano de obra y la preocupación por el equilibrio entre trabajo y ocio-familia, se incrementan y especializan las funciones del departamento de recursos humanos, que se convierte cada vez más en una pieza clave, como se ha dicho, para que la empresa alcance sus objetivos.

Por lo tanto, podemos observar un gran interés por demostrar los vínculos entre gestión de recursos humanos, rendimiento y productividad en esta etapa preestratégica. Surgieron entonces estudios e investigaciones con el objetivo de ve-

rificar una hipotética relación entre la gestión de recursos humanos y los *outputs* empresariales, bajo la premisa de que un mejor despliegue y uso de las prácticas de recursos humanos llevaría a mejores resultados a la organización (Ulrich, 1997). Aunque este punto se asumía desde un prisma teórico, poca evidencia empírica existía para comprobarlo y, cuando se hizo, se utilizaron indicadores y medidas que eran un fiel reflejo del rol administrativo que en aquellos años se otorgaba a la gestión de recursos humanos, al no estar todavía consensuado el importante papel estratégico que debía desempeñar la función de recursos humanos.

Hubo trabajos en los que no se encontró la deseada correlación entre gestión de recursos humanos y resultados de la empresa. Así, Susan Nkomo estudió el impacto de la inversión en planificación de recursos humanos en los resultados y llegó a conclusiones muy contradictorias (Nkomo, 1986). Por el contrario, el proyecto de investigación OASIS (Servicio de Información y Organización Estratégica) que aglutinaba a la Universidad de Michigan, la Consultora Hay y la Asociación de Strategic Management sí encontró evidencias positivas de dicho impacto. OASIS llegó a la conclusión de que ciertas prácticas de gestión de recursos humanos (como determinados sistemas de compensación) estaban vinculadas a resultados de la empresa, sin especificar cómo (Cowherd y Kaminski, 1986).

1.2. Los roles estratégicos de la gestión de recursos humanos

Avanzando en esta misma línea de trabajo, varios estudios analizaron la contribución de la gestión de recursos humanos a la formulación estratégica, de tal manera que se superase la concepción de esta función como mero ejecutor de tareas administrativas. En este sentido, fue clave la aparición hacia mitad de la década de los años ochenta de ciertos estudios que tenían en consideración el papel de la gestión de recursos humanos como «experto consultor» para lograr una ejecución de la estrategia con éxito, retomando la idea de Wintermantel y Mattimore (1997). Estos trabajos trataron genéricamente de estudiar si el éxito en la implantación de una determinada estrategia competitiva depende de la manera en que están diseñadas las prácticas, los procedimientos y las políticas de gestión de recursos humanos en la organización (Schuler y McMillan, 1984).¹

La idea que surge de estas investigaciones es que para implantar con éxito ciertas estrategias competitivas se requiere un determinado «perfil ideal» en los trabajadores, esto es, un cierto nivel de habilidades, destrezas y conocimientos. Las diferentes opciones entre las que puede elegir una empresa a la hora de diseñar sus prácticas de personal pueden contribuir a que se alcance dicho perfil en los individuos, por lo que dife-

1. En un artículo publicado en la *Academy of Management Executive*, los profesores Schuler y Jackson (1987), partiendo de las estrategias competitivas de Porter, plantearon las conductas deseadas en los trabajadores para cada estrategia y con qué menú de prácticas de gestión de recursos humanos podían alcanzarse dichas conductas, especificando como caso de estudio el de empresas de éxito que así lo habían logrado.

rentes opciones o «menús» de prácticas de gestión de recursos humanos deben ser tenidos en cuenta para que se alcance con éxito la estrategia que en su momento formuló la dirección.

Podríamos pensar que este trabajo representa una verdadera transición dentro de la etapa preestratégica de la gestión de recursos humanos, ya que plantea la conveniencia de diseñar conjuntos de prácticas de gestión de recursos humanos consistentes con el enfoque estratégico adoptado por la empresa.

En la misma línea, se demostró que si las prácticas en gestión de recursos humanos se alineaban correctamente a la estrategia competitiva, el impacto en los resultados de la empresa era positivo, impacto que era aún mayor cuando la empresa actuaba en entornos inciertos y cambiantes. Vemos, pues, que la década de los ochenta fue extensa en el estudio de la contribución de la gestión de recursos humanos a los resultados financieros y estratégicos de las organizaciones, considerando por separado el elenco de prácticas y procedimientos de personal. La relevancia de estos estudios pioneros radica en el planteamiento de las grandes bases conceptuales (estrategia, medidas de rendimiento...) que serían comprobadas empíricamente en los años posteriores, cuando los trabajos añadan un matiz configuracional y sistémico a la evaluación del departamento de recursos humanos.

Como consecuencia del largo tiempo en el que la función de recursos humanos estuvo dedicada a tareas específicas, repetitivas y de tipo administrativo, así como más interesada en demostrar su contribución al ahorro de costes o al incremento de ventas, por ejemplo, que a la propia competitividad de la empresa (lo que hemos denominado etapa preestratégica), se mermó la credibilidad de esta función a la hora de contri-

buir al éxito organizativo a largo plazo (Legge, 1995). No obstante, y retomando nuestro recorrido por los diferentes roles desempeñados por la gestión de recursos humanos en las organizaciones, a finales de los años ochenta se empieza a generalizar entre algunos autores la idea de la función de recursos humanos como «socio estratégico» (*strategic partner*). En esencia, con este rol se pretende potenciar la participación de los responsables de la función de recursos humanos en los órganos donde se decide y diseña la estrategia del negocio, ganando este departamento tasas de influencia y centralidad. Se pone de manifiesto, además, que cuanto más temprana sea la participación de la gestión de recursos humanos en la formulación estratégica, mayor será su influencia en ella. Una enumeración de las nuevas responsabilidades que se delegan a la función de recursos humanos sería la siguiente:

- Participación en el proceso de formulación de la estrategia.
- Establecer la manera en la que el trabajo es diseñado y ejecutado en la empresa.
- Conseguir reducir costes a través de prácticas innovadoras de gestión de recursos humanos.
- Representar los intereses de los trabajadores.
- Conseguir el incremento de las contribuciones individuales de los trabajadores a la empresa.
- Ser un agente continuo de cambio.

Este nuevo concepto de «socio estratégico» ha experimentado un notable desarrollo en la literatura de gestión (Ulrich, 1997), aunque no está exento de cierta contradicción, ya que en ciertas ocasiones los trabajos ponen de manifiesto que lo que los directivos dicen –afirmando hasta la saciedad que el recurso más importante de su organización es el humano– y lo que hacen en la práctica no es coherente (Martell y Carroll, 1995).

Finalmente, como último eslabón de la cadena de roles que estamos presentando, se defiende que las organizaciones del futuro deben considerar el factor humano como la fuente primaria sobre la que se asienta la ventaja competitiva. De algún modo, los responsables de la función de recursos humanos deben dar ideas a la organización sobre el modo como puede crearse y conservarse el capital intelectual. La organización tendrá éxito si dicho capital intelectual (es decir, el conocimiento) se crea, se mantiene y está disponible para todos los miembros de la empresa. Esta visión no deja de ser un tanto idealista, ya que entiende a los profesionales de la función de recursos humanos como una especie de élite muy valorada en la organización. Los autores reconocen que muy pocas organizaciones han logrado este último escalón, pero creen que llegará a ser la tendencia en el futuro.

El paso de calidad que se plantea consiste en ir superando la visión de la función de personal como un «socio estratégico» para pasar a jugar un papel más claro como «jugador estratégico» (*strategic player*, Beatty y Schneier, 1997). Estos autores justifican esta nueva terminología al afirmar que un jugador añade valor a su equipo (tal y como lo haría la noción de socio estratégico desarrollada más arriba) pero hace aún más:

un jugador marca goles a favor de su equipo y tiene un comportamiento muy activo en el terreno de juego. Por tanto, la función de recursos humanos debe estar sobre el campo de juego y nunca en el olvido o en la retaguardia. Debe desempeñar, pues, un papel protagonista en la organización.

1.3. La dirección estratégica de recursos humanos

La dirección estratégica de recursos humanos se puede entender como una nueva fase en la evolución de la gestión de personal, la más reciente, que implica un enfoque proactivo en su relación con la estrategia empresarial. Este enfoque proactivo defiende una integración plena de la dirección de recursos humanos en todo el proceso de dirección estratégica, tanto en la implantación como en la formulación, y no solo como posibles restricciones a las alternativas estratégicas que se barajan, sino también como potenciales fuentes de ventaja competitiva.

Por tanto, la cuestión clave de la dirección estratégica de recursos humanos es la necesidad de ajuste entre las cuestiones de recursos humanos y las estratégicas, y la relación entre la dirección de recursos humanos y la ventaja competitiva de la empresa.

A pesar de la importancia dada a este enfoque estratégico de gestionar al personal y el impacto positivo que se considera que tiene sobre los resultados organizativos, la realidad es que

pocas empresas llevan a cabo una dirección estratégica de recursos humanos, según se desprende de los estudios empíricos que han analizado esta cuestión (Martell y Carroll, 1995). Según la literatura, se han propuesto diversos modelos de dirección estratégica de recursos humanos, centrados en aspectos distintos de la relación entre los recursos humanos y la estrategia de la empresa. Siguiendo a Dyer (1984, págs. 156-157), básicamente se pueden distinguir dos grupos de propuestas: las que se han centrado en estudiar cómo incorporar las cuestiones de recursos humanos al proceso estratégico y las que han tratado de definir qué prácticas debe desarrollar la empresa para lograr las ventajas que se asocian con las personas.

Si se revisa dicha literatura, se comprueba que existen dos perspectivas, en principio contrapuestas, sobre la relación entre prácticas de recursos humanos y resultados organizativos: la universalista y la contingente. La primera afirma que hay un conjunto de «mejores prácticas» que, en todos los países, sectores y tipos de organización, producen buenos resultados. La segunda mantiene que la mejor respuesta a esa cuestión es un «depende»: la eficacia de las prácticas de recursos humanos está en función de su ajuste externo a las circunstancias y de su nivel de ajuste interno (las distintas prácticas entre sí).

A pesar de los problemas que aún quedan por resolver en relación con el enfoque de dirección estratégica de recursos humanos, se sigue insistiendo en que su aplicación es fundamental para mejorar la competitividad de las empresas. En este sentido, cabe citar un número especial de la revista *Human Resource Management* publicado en 1997, dedicado íntegramente a analizar el futuro de la dirección de recursos humanos. En él expresan su opinión acerca de esta cuestión un buen número

de académicos y profesionales (consultores y directivos). La mayoría de ellos manifiestan su convencimiento de la gran importancia que adquirirá la función de personal en el futuro y la necesidad de integrar la dirección de recursos humanos y la estrategia empresarial. A continuación, plantearemos las características que debería cumplir la dirección de recursos humanos para ser fuente de ventaja competitiva, en función de la teoría de recursos y capacidades, que es la más relevante desde el punto de vista estratégico.

2. Condiciones estratégicas para que la gestión de recursos humanos sea fuente de competitividad empresarial

La teoría de los recursos y capacidades puede ser de utilidad para identificar nuevas fuentes de ventaja competitiva. Este enfoque parte de la idea de que la empresa es un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, y defiende que la diferencia en la rentabilidad de las empresas se debe a sus factores internos y que son estos, por tanto, las posibles fuentes de ventaja competitiva (Barney, 1991).

Pero para que cualquiera de dichos factores internos pueda dar origen a una ventaja competitiva sostenible es necesario que reúna ciertas características básicas. Amit y Schoemaker (1993) presentan ocho criterios: complementariedad, escasez, inimitabilidad, sustitutibilidad limitada, baja comerciabilidad, apropiabilidad, durabilidad y compenetración con los factores estratégicos de la empresa. Mientras que Collins y Montgo-

mery (1995) sugieren cinco rasgos: inimitabilidad, durabilidad, apropiabilidad, sustitutibilidad y superioridad competitiva.

De entre las diferentes clasificaciones, una de las más aceptadas es la de Barney (1991), quien indica que todo recurso debe cumplir las cuatro características que se presentan a continuación para ser una fuente de ventaja competitiva sostenible. Las dos primeras deben satisfacerse para ser una ventaja competitiva, mientras que el cumplimiento de las dos últimas asegura que esta sea sostenible:

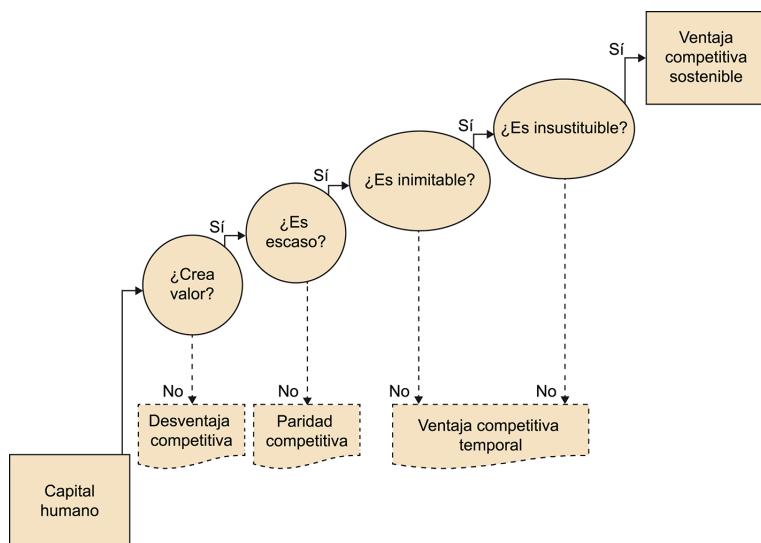
- Debe añadir valor positivo a la empresa.
- Debe ser único o escaso entre los competidores actuales y potenciales.
- Debe ser imperfectamente imitable.
- No debe poder ser sustituido por otro recurso.

Si un recurso no añade valor a la empresa, solo puede ser fuente de desventaja competitiva y debería descartarse. Si proporciona valor pero no es escaso, da lugar a una paridad competitiva y no debe desecharse porque su falta daría lugar a una desventaja. En el caso de que cree valor y sea escaso, pero resulte fácilmente imitable, solo genera una ventaja competitiva temporal hasta que sea copiado por la competencia, momento en el que se convierte en una paridad. También hay que tener

en cuenta que si un recurso crea valor, es escaso y no se puede imitar con facilidad, puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible, pero solo si la empresa planifica su capitalización (Barney y Wright, 1998). Sin embargo, se debe tener presente que la sostenibilidad de una ventaja no se refiere a un periodo de tiempo concreto, no implica que la ventaja persista indefinidamente, sino que su perdurabilidad depende de la posibilidad y el alcance de su duplicación por parte de los competidores, de modo que, para que finalmente se cumplan todas las condiciones, dichos competidores deben encontrar difícil sustituir el recurso por otro.

Dado que, según la teoría de los recursos y capacidades, no todos los recursos son igual de importantes, ni poseen el mismo potencial para convertirse en una ventaja competitiva sostenible, es necesario analizar si el recurso humano, que incluye elementos tales como la experiencia, el juicio y la inteligencia de los trabajadores (Barney, 1991), cumple los requisitos para ser una fuente de ventaja competitiva sostenible. Numerosos estudios, tales como los de Wright y otros (1994) o Barney y Wright (1998), se han preocupado por esta cuestión y han analizado cada una de las preguntas que se muestran en la figura 1.

La primera condición que debe cumplir el capital humano es la de añadir valor positivo a la empresa. Este requisito se satisface debido a la heterogeneidad que existe entre la demanda y la oferta de trabajo, ya que las empresas demandan trabajadores con habilidades diferentes en función del puesto de trabajo que deben desempeñar y los empleados tienen habilidades distintas. A lo que hay que unir el consenso existente en la literatura de que a mayor calidad del recurso humano mayor valor financiero para la empresa.

Figura 1. El recurso humano como ventaja competitiva sostenible

Fuente: elaboración propia.

La escasez es el segundo requisito que tiene que satisfacer el recurso humano. En contra, podría argumentarse que el desempleo es una característica del actual panorama económico. Sin embargo, el número de trabajadores que poseen una preparación adecuada a las exigencias de la empresa se va reduciendo conforme esta requiere habilidades más específicas o de mayor calidad.

Dado que el capital humano es un recurso valioso y escaso, cumple las dos condiciones necesarias para ser fuente de ventaja competitiva, pero para que, además, sea sostenible, hay que examinar si satisface los requisitos de ser imperfectamente imitable y no sustituible. Las condiciones históricas y culturales de la empresa, la ambigüedad causal (que puede deberse

tanto a que no sea fácilmente identificado como a que su habilidad para generar unos resultados superiores a la media no esté clara) y la complejidad social que caracteriza al recurso humano hacen muy difícil que los competidores puedan identificar exactamente dónde se encuentra la fuente de ventaja o que puedan duplicar sus componentes esenciales o las circunstancias bajo las que funciona. Todo esto complica enormemente la imitación. Pero la inimitabilidad tropieza con el problema de la movilidad, ya que si el capital humano resulta altamente movable, a la competencia le bastaría con contratarlo. Sin embargo, debido a los costes de transacción involucrados en el cambio de empleo y a la cultura, ambigüedad y complejidad, ya mencionadas, el recurso humano no resulta perfectamente movable.

La última característica que, según Barney (1991), debe cumplir un recurso para que la ventaja competitiva que aporta sea sostenible es que no debe ser sustituible. El recurso humano es uno de los pocos activos de la empresa que no se queda obsoleto y que puede ser transferido a través de diferentes tecnologías, productos y mercados. Por ello, aunque en el corto plazo sería posible sustituirlo, es muy improbable que tal hecho derive en una ventaja competitiva sostenible.

En conclusión, se observa que el recurso humano puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa y, por tanto, puede generar rentas superiores a los competidores. Esta visión del capital humano modifica la concepción, mantenida durante muchos años, que consideraba a los trabajadores como un simple coste que debía

ser minimizado o evitado. Si realmente el capital humano es un elemento a partir del cual se pueden desarrollar ventajas sostenibles, los costes que implica se pueden ver, entonces, como una inversión (Wright y otros, 1994).

La cuestión que se plantea en este punto es si la empresa puede apropiarse de las rentas que genera el recurso humano. En este caso se presenta el problema de que, a diferencia de otros recursos, las empresas no poseen a las personas ni sus competencias; sin embargo, sí influyen en el desarrollo de estas últimas. Como sostiene Grant (1996), aunque una gran parte del denominado «conocimiento explícito» y todo el «conocimiento tácito» se acumula dentro de los individuos, la mayoría se crea dentro de la empresa y está orientado a las necesidades específicas de esta.

Por tanto, las implicaciones estratégicas que acaban derivando de la orientación basada en los recursos y las capacidades pasarían por la formulación de objetivos agresivos y por organizar la estrategia en torno a la capacidad central o básica elegida y asegurarse de que los empleados seleccionados tienen las habilidades y los recursos necesarios para facilitar dicha capacidad básica. No podemos olvidar que estamos ante una opción de tipo estratégica y que decidirse por una determinada capacidad básica obliga a rechazar otras. Por todo ello, es preciso que las empresas tengan muy en cuenta cuáles son sus procesos básicos y que seleccionen las capacidades que saben que van a tener un impacto favorable sobre esos procesos. Acto seguido, deben centrarse en facilitar las infraestructuras necesarias que apoyan esas capacidades.

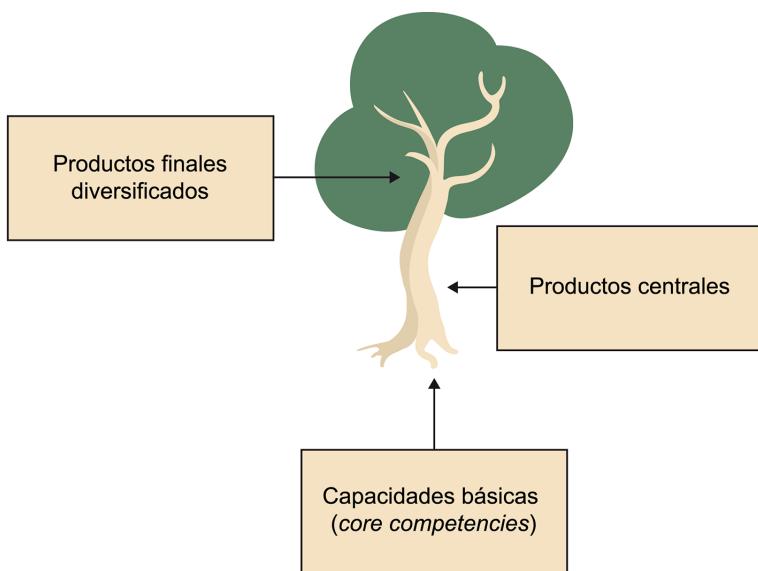
3. Concepto y tipos de capacidades organizativas

En el éxito de empresas como Apple y sus increíbles ratios de crecimiento, el rasgo común parece estar claro: mientras que en el corto plazo la competitividad de una empresa deriva de cuestiones como el precio o el coste, en el largo plazo la atención debe ponerse más en la capacidad para construir a un menor precio y a una mayor velocidad que los competidores las capacidades básicas que caractericen y distingan a las organizaciones. Capacidades que, como veremos a lo largo de este capítulo, no surgen espontáneamente, sino que son fruto de los recursos humanos de la organización. Así, en el nuevo contexto estratégico, la competitividad de la organización parece estar vinculada, entre otros aspectos, al componente humano, que es quien la dota de las capacidades básicas o *core competencies* necesarias para competir.

¿Qué son las competencias básicas o *core competencies*? Prahalad y Hamel (1990) las definen como «el elenco de aprendizaje colectivo de la organización, especialmente en lo que se refiere a la coordinación de las diferentes habilidades o destrezas productivas y las fuentes de tecnología. Se define una capacidad básica como un conjunto de recursos fundamentales trabajando juntos». Se trata de una combinación armónica de múltiples recursos y destrezas que distinguen a una empresa en el mercado. Los recursos pueden ser, a su vez, tangibles e intangibles.

Prahalad y Hamel comparan la organización con un árbol, donde el tronco y las ramas principales son los grandes productos centrales de la empresa, las ramas más pequeñas y las hojas son los productos finales diversificados, y las raíces, que dan el sustento, la robustez y la estabilidad al sistema, son las capacidades básicas (figura 2).

Figura 2. Las capacidades básicas de la organización



Fuente: Prahalad y Hamel (1990).

Surge así la recomendación de estudiar el interior de las organizaciones para determinar cuáles son las capacidades sobre las que debería descansar su ventaja competitiva. La identificación de dichas capacidades es muy importante con objeto de poder determinar el papel que los recursos humanos tienen en ellas.

Una capacidad básica, siguiendo el trabajo de estos autores, debe reunir las tres características siguientes:

- Debe facilitar la entrada de la empresa en nuevos mercados.
- Tiene que producir altos niveles de satisfacción del cliente.
- Debe ser difícil de imitar.

Si ahora se propugna el estudio de las capacidades básicas o centrales y estas van a depender en gran medida de los recursos humanos de la organización, resultaría una paradoja que las cuestiones de gestión de los recursos humanos pasasen a ser secundarias en las empresas. Se plantea entonces la necesidad de desarrollar lo que podríamos denominar una arquitectura estratégica, una especie de mapa de ruta que determine cuáles son las capacidades básicas que se deben construir y establecer un plan de actividades e inversiones en los empleados de la organización para que realmente doten y contribuyan al desarrollo y refuerzo de dichas capacidades.

Se necesita una clasificación más concreta de las capacidades organizativas para una mejor comprensión de las relaciones teóricas con los recursos humanos que se van a presentar. En este sentido, Lado y Wilson (1994) han considerado tres grandes grupos de capacidades organizativas: de gestión, técnicas y de *output*.

3.1. Capacidades de gestión

Las capacidades de gestión se identifican con la habilidad de una empresa para coordinar el cuerpo de rutinas y destrezas que posee. Podrían considerarse «capacidades de arquitectura», cuyo objetivo sería integrar los elementos tangibles e intangibles de la empresa para conseguir renovarlos y adaptarlos a las necesidades de la organización. Este grupo de capacidades organizativas incluiría la habilidad de la empresa para realizar procesos de formulación estratégica, llevar a cabo el diseño de la organización y del puesto, y coordinar las distintas funciones y departamentos, sin olvidar aspectos referentes a la dirección, la motivación y el desarrollo del personal, de manera que este pueda orientarse al logro de los objetivos organizativos.

Una primera capacidad de gestión señala la necesidad previa de reforzar la cultura e identidad organizativa y diseminarla internamente, capacidad que llamaremos «refuerzo de la cultura organizativa». La cultura organizativa podría definirse como la habilidad de la empresa a la hora de alcanzar un consenso acerca de qué prioridades deben ser tenidas en cuenta y qué medios o procedimientos están disponibles para alcanzar dicho mapa de prioridades. La capacidad organizativa que permite a las empresas tener una cultura fuerte y compartida por los trabajadores es una capacidad gerencial, ya que serán los directores y responsables de las organizaciones quienes tendrán gran parte de la responsabilidad a la hora de diseminar, comunicar y hacer realizable la cultura de la empresa.

Una segunda capacidad de gestión podríamos denominarla «visión estratégica» y se vincula a la habilidad para definir

planes estratégicos arriesgados y novedosos, motivando a las personas a alcanzarlos. El proceso de formulación estratégica requiere una cierta sistemática. Por ello, la habilidad de los directivos para diseñar acciones internas o externas coherentes con las amenazas y/o oportunidades percibidas se ve como un factor clave de éxito corporativo. Al mismo tiempo, la estrategia que se ha formulado debe ser implantada con éxito, y se recomienda en dicho proceso la implicación de los trabajadores, el establecimiento de planes tácticos de acción, así como la enumeración de los comportamientos de los individuos que van a ser recompensados.

También se considera clave la capacidad de «flexibilidad», la cual permite modificar ágilmente las estructuras organizativas para lograr adaptarse a los cambios internos y al entorno. Nos referimos a la habilidad para gestionar negocios que a la vez sean competitivos y complementarios, adaptando para ello las estructuras y los procesos internos cuando fuese necesario. Es una capacidad gerencial y no técnica, lo que implicaría agilidad a la hora de modificar estructuras, procesos y flujos de trabajo desde un punto de vista meramente conceptual o de formulación de planes de acción. Para ello, la manera de tomar las decisiones en la empresa, el modo de establecer las relaciones entre los individuos y los flujos de comunicación serán aspectos de especial relevancia.

Finalmente, una cuarta capacidad de gestión relevante sería la «obtención del potencial del trabajador», o en otras palabras, el aprovechamiento máximo de los conocimientos y las destrezas del individuo, a través de la motivación y del ajuste de este con la empresa. Evidentemente, para que la organización obtenga ventajas diseñando una sólida cultura y estrategia de

negocio, debe ser capaz de atraer a los mejores individuos y favorecer el desarrollo de su pleno potencial en la empresa por medio de la motivación. Los expertos señalan varias recomendaciones para conseguir la implicación de los empleados:

- Conocer a fondo las cualidades de cada trabajador (habilidades, conocimientos, potencial...) así como sus aspiraciones y limitaciones.
- Establecer objetivos de rendimientos que sean realmente atractivos para el trabajador.
- Recompensar a los mejores trabajadores en términos monetarios y no monetarios.
- Tener en cuenta las necesidades de la mano de obra en la planificación.
- Ofrecer a los trabajadores posibilidades de promoción y de desarrollo de sus habilidades, conocimientos y destrezas.
- Favorecer la participación y descentralización en la toma de decisiones.
- Ser innovador a la hora de diseñar las prácticas de gestión de recursos humanos que aplicar en una empresa.

Se espera que los trabajadores de una empresa contribuyan positivamente al desarrollo de estas capacidades de gestión cuando sus destrezas y conocimientos han sido desarrollados internamente en la empresa, asimilando la cultura organizativa, implicándose en la visión estratégica de la empresa y aprovechando al máximo su potencial.

3.2. Capacidades técnicas

Un segundo bloque de capacidades incluye las capacidades técnicas, basadas en *inputs* o transformacionales. Contribuyen a transformar los *inputs* en *outputs* y se refieren a los aspectos tecnológicos más innovadores de la creación, la producción y el desarrollo de productos y servicios. Por ello, destacamos como capacidad técnica la de innovación, que podríamos definir como la habilidad para llevar a cabo combinaciones de recursos, métodos, sistemas y procesos que generen nuevos productos y servicios que satisfagan las demandas de los clientes, y de la cual se hablará con más detalle en el tema siguiente. No obstante, podemos anticipar que para potenciar la capacidad innovadora de una empresa se requieren trabajadores con conocimientos, habilidades y destrezas muy valiosas y específicas. La investigación realizada ha puesto de manifiesto que el comportamiento de estos individuos suele ser proactivo y creativo, y toman iniciativas para hacer frente a los cambios que afectan a la organización basadas en sus experiencias previas o conocimientos.

3.3. Capacidades de *outputs*

Finalmente, las capacidades de *outputs* son aquellas que favorecen la creación de activos físicos o intangibles que proporcionan valor al cliente. Tres son las capacidades organizativas más destacadas desde la perspectiva de los clientes: orientación hacia la calidad, fidelización del cliente y diversidad de oferta. Estas tienen una conexión clara entre sí, puesto que cuando

la empresa se centra en las relaciones con su clientela, puede diversificar mejor su cartera de productos y servicios, y, desde el momento en el que estos satisfacen las demandas o requerimientos de los clientes, obtener una oferta de alta calidad.

La orientación hacia la calidad de una empresa es la primera de las capacidades de *outputs*, por la cual los clientes pueden estar dispuestos a pagar un precio mayor. Analizamos la calidad como una capacidad organizativa, esto es, como una diferencia en la empresa que le permite obtener ventajas por haber adoptado una filosofía basada en la calidad. Así, la capacidad organizativa podría definirse como la habilidad de la organización para configurar una fuerte orientación hacia el servicio y gestionar y desarrollar de manera eficiente los requerimientos técnicos e intangibles de la oferta de la empresa. Es una especie de sensibilidad de la organización hacia las demandas de los clientes.

También es importante la habilidad de una organización para generar relaciones cercanas y fluidas con sus clientes, lo que favorece la lealtad o fidelidad de estos, una segunda capacidad de *output* que se debe considerar. Desde una perspectiva de búsqueda de ventaja competitiva, se ha señalado en numerosas ocasiones que aquellas organizaciones que puedan desarrollar la capacidad de establecer y mantener relaciones estables con los clientes, que hagan atrayente la oferta de la empresa y proyecten una imagen de lealtad hacia sus compradores tendrán más éxito que aquellas organizaciones que carezcan de dicha habilidad. Por el contrario, cuando los clientes perciben injusticias como informaciones que la empresa les oculta, violación de su intimidad, ausencia de responsabilidad por parte de la empresa en caso de perjuicios o discriminación

del cliente, las consecuencias para la empresa pueden ser realmente problemáticas.

Finalmente, se recomienda que las empresas posean una cartera diversificada de productos, ya que de esta manera pueden posicionarse en mercados cambiantes y anticiparse a las necesidades de los clientes. Esta última capacidad se traduciría en la facilidad para comercializar numerosos productos, con lo que se lograría el acceso a diferentes nichos de mercado y se obtendrían ventajas de diversificación. Esta diversificación permitiría a las empresas enfrentarse con éxito a las amenazas y oportunidades del mercado, tomando con rapidez las decisiones oportunas de potenciar o eliminar un determinado tipo de producto, lo cual dota de agilidad a la propia organización, de manera similar a como lo hacían las capacidades de innovación o de flexibilidad de diseño.

Parece que los empleados centrales de la empresa, que poseen conocimientos y destrezas valiosos, específicos y desarrollados internamente, contribuirían positivamente a algunas de estas capacidades de *outputs*, como la orientación a la calidad y a la atención al cliente. Sin embargo, hay autores que consideran que, como también sucedía en la capacidad de gestión «diseño flexible», la especificidad de conocimientos y destrezas es más un obstáculo para la diversificación de la oferta, ya que para ello se requieren conocimientos más genéricos o polivalentes acerca de las demandas del mercado.

No obstante, y como se indica a lo largo de estos materiales didácticos, las mejores características de los individuos (sus conocimientos y destrezas) deben ser gestionados adecuadamente para enfocarlos hacia las capacidades que desea desarrollar la empresa. Así, un ejemplo de práctica de gestión de

recursos humanos vinculada a capacidades de *output* es la formación. No son pocas las empresas que necesitan implementar nuevos programas de formación en atención al cliente para dar respuesta a las necesidades cambiantes de estos, vinculados a la aparición de nuevos productos o servicios.

En resumen, los estudios realizados hasta la fecha llevan a esta conclusión: las organizaciones con individuos más valiosos y difíciles de reemplazar poseen mayor competitividad que el resto, ya que desarrollan más capacidades organizativas. Además, la gestión de recursos humanos contribuye a la competitividad de la empresa, favoreciendo el desarrollo de organizaciones ágiles, que se adaptan a las condiciones cambiantes de la demanda y que son capaces de dar una respuesta novedosa que otras empresas competidoras no pueden copiar con facilidad.

4. El enfoque de capacidades dinámicas y su vínculo con los recursos humanos

Sin perjuicio del interés de lo expuesto anteriormente, la volatilidad e incertidumbre del entorno han propiciado que diferentes autores —como Teece, Pisano y Shuen (1997)— hayan afirmado que los postulados en los que descansa la definición anteriormente dada de capacidades organizativas serían condición necesaria, pero no suficiente del logro de una ventaja

competitiva sostenible en el tiempo. Estamos ante lo que se conoce como el enfoque de las capacidades dinámicas.

Según este enfoque, las empresas con éxito en los mercados globales no son aquellas que solo poseen un elenco de recursos y capacidades muy valiosos, sino más bien aquellas que pueden responder a tiempo a los cambios acontecidos en su entorno, a través de innovaciones rápidas y flexibles y de una capacidad notoria para gestionar, coordinar y rediseñar eficientemente las capacidades internas y externas. Todo ello, en términos de recursos humanos, supone no solo disponer de personas con los conocimientos y las habilidades que garanticen en un momento determinado las capacidades necesarias para competir, sino también el que estas evolucionen y cambien en función de las nuevas exigencias del mercado. Por tanto, las capacidades dinámicas están estrechamente vinculadas a los recursos humanos de los que la organización dispone.

Sin embargo, no todos los recursos humanos contribuyen de igual manera al desarrollo de las capacidades dinámicas de la organización. Para su identificación, parece necesario conocer y caracterizar las capacidades dinámicas.

4.1. Naturaleza y rol de las capacidades dinámicas

En primer lugar, las empresas deben tener la capacidad de observar el mercado e identificar oportunidades. Los investigadores denominan a esta capacidad *sensing*² y, de algún modo, implica el ser sensible a nuevas necesidades y demandas de los clientes y ser ágiles para observarlas. Pero ¿quiénes pueden

2. En inglés, el término *seizing* implica apropiarse de algo rápidamente.

dotar a las organizaciones de esta capacidad dinámica? Parece evidente que no todos los recursos humanos de la organización, sino más bien aquellos individuos que trabajan en el ámbito de la I+D o del marketing. Estos individuos deberían caracterizarse por su apertura a la experimentación y a trabajar en situaciones de incertidumbre.

Pero no es suficiente con identificar oportunidades. Las empresas dinámicas no pueden limitarse a hacer grandes estudios de mercado sin más. Es necesario también que tengan la capacidad de idear y acometer las inversiones eficientes que se necesitan. En este caso se necesitan personas con conocimientos muy específicos y conocedores del sector y de la tecnología. Ellas podrán contribuir mejor al desarrollo de esta capacidad dinámica, al aportar su conocimiento y habilidades al diseño de planes de inversión eficientes en tecnologías y procesos o, incluso, planes de captación del nuevo conocimiento experto necesario para acometer los cambios previstos en los procesos de la empresa.

Parece claro que esta segunda capacidad dinámica, que se denomina en inglés *seizing*, requiere la contribución de personas con un conocimiento experto y que sean capaces de asumir riesgos, diseñando planes de negocio que sean a su vez visionarios y asumibles por la empresa. Además, dada la volatilidad del entorno, esta capacidad requiere comportamientos proactivos y ágiles que faciliten la toma de decisiones.

Finalmente, el tercer componente de la capacidad dinámica es aquel que cierra el ciclo: identificación-apropiación / inversión-rediseño. Las empresas necesitan tener la capacidad de reconfigurar los recursos y procesos internos para hacer frente a los cambios que requieren las nuevas necesidades detec-

tadas. Para ello, se debe romper la inercia interna de la empresa y de los individuos, acostumbrados a repetir las mismas tareas. En consecuencia, las personas que mejor pueden contribuir al desarrollo de esta capacidad dinámica serían aquellas que poseen habilidades flexibles, que se adaptan rápidamente a los cambios propuestos. Las organizaciones pueden decidir desarrollar internamente este tipo de conocimientos flexibles o hacerlo directamente a través de la incorporación de nuevos profesionales con los conocimientos requeridos.

Esta capacidad de reconfiguración podría definirse como la más práctica de las señaladas, dependiendo en gran medida de las destrezas de los individuos, que son los que realmente aplican los planes de cambio, en diseño, en producción... que define la dirección de la empresa. De esta manera, mientras que en la primera capacidad destacábamos el papel de los recursos humanos que trabajaban en I+D o marketing, al ser las unidades más directamente asociadas a la identificación de las oportunidades de mercado, en esta última capacidad se considera que cualquier empleado con habilidades flexibles puede contribuir al cambio en la organización al nivel más básico, como es el de la implementación de los nuevos planes de la empresa.

4.2. Creación y desarrollo de capacidades dinámicas desde un enfoque de recursos humanos

La pregunta que nos hacemos para terminar este capítulo es cómo pueden desarrollarse dichas capacidades dinámicas

en la empresa o, dicho de otra manera, qué elementos internos pueden favorecerlas. Específicamente, haremos referencia al liderazgo estratégico y a las prácticas de gestión de recursos humanos, como principales motores de estas, tal y como López Cabrales, Bornay y Díaz (2017) han determinado.

Para empezar, se debe reconocer que en la base de los aspectos internos de la organización que pueden ayudar a promover capacidades dinámicas se encuentra el liderazgo estratégico. En respuesta al escepticismo sobre el impacto de los líderes en la organización, nació una corriente de investigación que explica las diferencias de los distintos estilos de liderazgo y cómo afectan a los procesos de la organización. Concretamente, nos referimos a los estilos de liderazgo transaccional y transformacional. Los líderes transaccionales son aquellos que especifican claramente cuáles son las tareas que deben realizar sus subordinados, monitorizan su cumplimiento y ejercen acciones de recompensas si se alcanzan los objetivos. Los líderes transformacionales son aquellos que se caracterizan por mover a los subordinados más allá de sus propios intereses. Es decir, consiguen que los subordinados se identifiquen con la empresa, los motivan, los estimulan intelectualmente apoyando sus esfuerzos y mantienen comportamientos de consideración personal con cada uno de ellos (Bass, 1988).

Los comportamientos de liderazgo transformacional tienen efectos positivos sobre los niveles de innovación, la toma de riesgos y la creatividad. Los líderes transformacionales se dibujan bajo la necesidad de transformar a los individuos y/o equipos para que afecten positivamente a la habilidad de las empresas a adaptarse y flexibilizarse. Aquellos CEO que son líderes transformacionales conducen a los miembros de la or-

ganización hacia la anticipación constante y la adaptación al cambio del entorno. Además, tienden a promover la descentralización de responsabilidades como una manifestación directa del estilo de liderazgo. Por todo ello, los comportamientos de liderazgo estratégico transformacional están directa y positivamente relacionados con las capacidades dinámicas.

Parece claro también que el estilo de liderazgo estratégico condiciona los procesos organizativos internos. En primer lugar, en virtud de su prominente posición dentro de la empresa, los líderes estratégicos tienen una mayor capacidad para visionar y entender las tendencias del entorno que afectan al futuro de la empresa. En segundo lugar, los líderes pueden crear una cultura organizativa en la que el trabajo productivo y la construcción de relaciones de confianza y respeto se recompensen. Y finalmente, gracias al establecimiento de diferentes prácticas de gestión de recursos humanos, tales como la selección, promoción, evaluación y retroalimentación positiva a sus empleados.

Así, las decisiones estratégicas que afectan a la orientación de los procesos de gestión de recursos humanos en las empresas se ven determinadas por la alta dirección, por lo que la orientación de las distintas prácticas y políticas de personal se verán influenciadas por el estilo de liderazgo estratégico. Puede establecerse, por ejemplo, una distinción entre prácticas de desarrollo orientadas hacia puestos (liderazgo transaccional) u orientadas hacia habilidades (liderazgo transformacional). O bien pueden establecerse sistemas de control que permitan errores (liderazgo transformacional) o que sancionen los fallos (liderazgo transaccional).

Ahora bien, ¿cuál es la orientación más apropiada de las prácticas de gestión de recursos humanos para mejorar las capacidades dinámicas? En primer lugar, es conveniente la selección de personas cualificadas y con un elevado potencial de aprendizaje, orientadas a la resolución de problemas, con tolerancia hacia la ambigüedad y la asunción de riesgos (Barney y Wright, 1998; Lado y Wilson, 1994). Una segunda práctica necesaria es la formación, siempre que permita adquirir habilidades técnicas o de resolución de problemas (Beatty y Scheier, 1997) y que esta formación sea específica, relacionada con la actividad central de la empresa.

Numerosos autores añaden también la importancia de las prácticas de desarrollo del individuo, como la posibilidad de hacer carrera interna, ya que así se maximiza el compromiso de la persona y su potencial de conocimientos y destrezas. Finalmente, es importante que la evaluación del rendimiento no se realice con fines sancionadores, sino con la intención de que el trabajador reciba un *feedback* de los resultados innovadores que obtiene, a fin de poder mejorarlos, aprender en el proceso y reciclar y adaptar su *stock* de destrezas.

Bibliografía

Bibliografía básica

- Amit, R.; Schoemaker, P.** (1993). «Strategic Assets and Organizational Rent». *Strategic Management Journal* (vol. 14, págs. 33-46).
- Bass, B. M.** (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Dyer, L.** (1984). «Studying Human Resource Strategy: An approach and an Agenda». *Industrial Relations* (vol. 23, págs. 156-169).
- Lado, A.; Wilson, M.** (1994). «Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective». *Academy of management Review* (vol. 19, núm. 4, págs. 699-727).
- Legge, K.** (1995). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. Londres: McMillan Press LTD.
- López Cabrales, A.; Valle Cabrera, R.** (2008). «El valor y la especificidad de los trabajadores nucleares de una organización y sus consecuencias en la gestión de recursos humanos y competitividad de la empresa». *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas*.
- López Cabrales, A.; Bornay, M.; Díaz, M.** (2017). «Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems». *Personnel Review* (vol. 46, núm. 2, págs. 255-276).
- Prahalad, C. K.; Hamel, G.** (1990). «The Core Competence of the Corporation». *Harvard Business Review* (págs. 79-91).
- Ulrich, D.** (1997). «Measuring Human Resources: an overview of practice and a prescription for results». *Human Resources Management* (vol. 36, núm. 3, págs. 303-320).
- Wright, P. M.; McMahan, G. C.; McWilliams, A.** (1994). «Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective». *The International Journal of Human Resource Management* (vol. 5, núm. 2, págs. 301-326).

Bibliografía complementaria

- Barney, J. B.** (1991). «Firms Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management* (vol. 17, págs. 99-120).

- Barney, J. B.; Wright, P. M.** (1998). «On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantages». *Human Resource Management* (vol. 37, núm. 1, págs. 31-46).
- Beatty, R. W.; Schneier, C. E.** (1997). «New HR roles to impact organizational performance: from partners to players». *Human Resources Management* (vol. 36, núm. 2, pág. 29 y ss.).
- Collins, D.; Montgomery, C.** (1995). «Competing on Resources: Strategy in the 1990s». *Harvard Business Review* (págs. 118-128).
- McKee, K. D.** (1997). «The human resource profession: insurrection or resurrection?». *Human Resource Management* (vol. 36, núm. 1, págs. 151-156).
- Nelson, R.** (1991). «Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?». *Strategic Management Journal* (vol. 12, págs. 61-74).
- Peteraf, M.** (1993). «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View». *Strategic Management Journal* (vol. 14, págs. 179-191).
- Schuler, R.; Jackson, S.** (1987). «Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices». *The Academy of Management Executive* (vol. 1, núm. 3, págs. 207-219).
- Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L.** (1992). «Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy». *Harvard Business Review* (págs. 57-70).
- Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A.** (1997). «Dynamic Capabilities and Strategic Management». *Strategic Management Journal* (vol. 18, págs. 509-533).
- Wintermantel, R. E.; Mattimore, K. L.** (1997). «In the changing world of Human Resources: matching measures to mission». *Human Resources Management* (vol. 36, núm. 3, págs. 337-342).

Capítulo II

Recursos humanos y gestión del conocimiento

1. Capital intelectual: capital humano, capital social y capital organizativo

El capital intelectual se define como la suma de todo el conocimiento que las empresas utilizan para obtener ventajas competitivas. Teniendo en cuenta quién acumula y distribuye dicho conocimiento (individuos, estructuras organizativas o relaciones y redes), se identifican tres aspectos del capital intelectual: el capital humano, organizacional y social.

El capital humano se define como el conocimiento, las capacidades y las habilidades que residen en los individuos y son utilizados por ellos. El capital organizacional es el conocimiento institucionalizado y la experiencia codificada que residen dentro de la organización y se utilizan a través de bases de datos, patentes, manuales, estructuras, sistemas y procesos. Finalmente, el capital social o relacional se define como el conocimiento incorporado, disponible y utilizado por las interacciones entre los individuos y sus redes de interrelaciones.

La separación conceptual de estos tres aspectos del capital intelectual muestra cómo cada aspecto acumula y distribuye el conocimiento de manera diferente, ya sea a través de individuos, estructuras organizacionales, procesos y sistemas o relaciones y redes. Así, el aprendizaje individual es una condición necesaria pero insuficiente para el aprendizaje organizacional. Para que el aprendizaje a nivel organizacional ocurra, el individuo debe intercambiar y difundir ideas, conocimientos y modelos mentales compartidos, es decir, utilizar su capital social. En última instancia, gran parte del conocimiento que los individuos crean a través del capital humano y se difunde a través del capital social se convierte en codificado e institucionalizado en bases de datos organizacionales, rutinas, sistemas, manuales y similares, con lo que se convierte en capital organizacional.

1.1. Dimensiones del capital humano: especialista y generalista

El capital humano se ha definido como el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas de las personas que componen una organización. El conjunto de personas que componen una organización no es homogéneo en cuanto al tipo de conocimiento que poseen sus miembros o, más concretamente, al uso y aplicación que tiene para la organización. Tradicionalmente se ha distinguido entre capital humano especialista y generalista.

El capital humano generalista tiende a estar menos arraigado a una perspectiva particular y tiene la potencial adaptabi-

lidad para descubrir, comprender, combinar y aplicar nuevos conocimientos en el futuro. El conocimiento general hace referencia a aquel que está en una gran mayoría de los empleados, que tiene una amplia distribución entre el conjunto de la población o en sectores poblacionales concretos. Nos estamos refiriendo a los conocimientos que posee, por ejemplo, un ingeniero industrial cuando termina su titulación o una persona con el grado de Administración y Dirección de Empresas.

En contraste, el capital humano especialista tiende a ser más efectivo para adquirir y asimilar nuevos conocimientos profundos. Frente al conocimiento general, nos encontramos con personas que tienen conocimientos específicos, muy vinculados a un sector de actividad o incluso a una empresa concreta. En este caso, el conocimiento no está distribuido de manera homogénea en la población, sino que está circunscrito a grupos de personas concretos y vinculados a actividades específicas. Así, por ejemplo, podríamos contar en nuestra organización con una persona con un conocimiento muy específico en el diseño de estrategias tributarias internacionales.

Esta distinción no es algo intrascendente para las organizaciones, sino que tiene o puede tener una gran importancia. Surgen entonces importantes preguntas a las que la organización debe responder y que, en definitiva, están relacionadas con la gestión diferenciada o no de estas dos dimensiones del capital humano:

1) ¿Qué diferencias presentan en cuanto al valor que aportan a la organización?

La especificidad del conocimiento viene determinada y es una consecuencia de su vinculación a actividades concretas y necesarias para el funcionamiento de la organización, sin las cuales la empresa podría poner en peligro su supervivencia o capacidad de competir. Se puede, por tanto, aceptar que, para una organización, el valor añadido y la importancia de las personas con un conocimiento específico son mayores que los de aquellas que tienen un conocimiento general, al estar este distribuido ampliamente en la organización y ser fácil de conseguir, además de aplicarse a tareas con una definición amplia.

2) ¿Requieren la misma formación?

Si el conocimiento específico de la persona está, como hemos señalado antes, directamente vinculado con la actividad económica de la empresa o más concretamente con sus actividades nucleares, puede entenderse que la mejora de la empresa pasa por la profundización y mejora de dicho conocimiento. Por tanto, la inversión en su desarrollo será fundamental para la competitividad de la empresa. Así, la formación para ampliar el capital humano especialista busca una mayor profundidad en las competencias que requiere la organización. Dicha formación tendrá, lógicamente, un peso y un contenido diferente de aquella que trata de transmitir unos conocimientos generales.

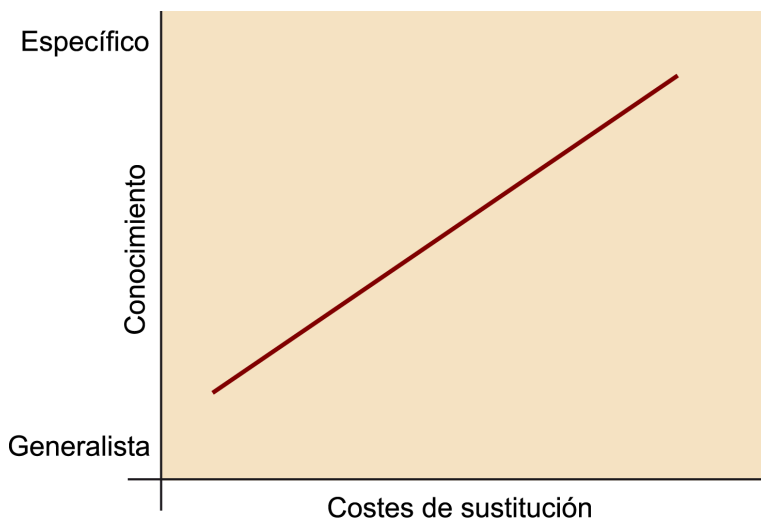
3) ¿Tienen los mismos costes de sustitución?

La especificidad del conocimiento y su asimétrica distribución en la población hacen que los costes de sustitución de las

personas que lo poseen sean altos, y que su salida o abandono de la organización plantee serias dificultades para encontrar a otras con características similares. Si tenemos en consideración la posible inversión en formación dada a estas personas, más los efectos en el desempeño normal de la empresa, se entiende fácilmente que sus costes de sustitución son más elevados que los de aquellas que poseen un conocimiento general.

La facilidad para encontrar en el mercado a personas con conocimientos generales y los menores efectos sobre el funcionamiento de la organización provocan que los costes de sustitución de estas personas sean menores que los de aquellas que tienen un conocimiento específico (figura 3).

Figura 3. Los costes de sustitución de una persona que abandona la organización aumentan a medida que posee un conocimiento más específico



Fuente: elaboración propia.

4) ¿Qué problemas se plantean respecto a la movilidad?

La respuesta a esta cuestión está relacionada, en parte, con la anterior pregunta. Cuanto mayor sea la especificidad del conocimiento y su vinculación a actividades concretas de una organización, menor será la posibilidad de movilidad interna en la empresa. El alto grado de especialización del conocimiento hace que su aplicabilidad a otras tareas o funciones sea muy limitada. Ello reduce la flexibilidad en cuanto a usos alternativos de dicho conocimiento.

Desde una perspectiva externa también se pone de manifiesto que, cuanto más vinculada esté la especificidad del conocimiento de la persona a la empresa, más difícil será que esta encuentre alternativas de trabajo en el mercado externo. Solo sería transferible a empresas similares a aquella en la que trabaja en la actualidad. En definitiva, la alta especificidad del conocimiento se convierte en una barrera o restricción desde la perspectiva de la movilidad.

Por tanto, teniendo en consideración los comentarios realizados, parece evidente que la gestión de ambos colectivos de personas (con conocimiento especialista frente a generalista) en las organizaciones requiere también orientaciones diferentes. La selección se basará en la búsqueda de perfiles diferentes, la formación tendrá contenidos muy distintos y la evaluación y remuneración exigirán el diseño de criterios ajustados a las funciones que realiza cada uno. A todo ello, habría que añadir la importancia de las políticas de retención en el caso de los empleados con conocimientos específicos, frente al bajo interés de dichas políticas para los empleados con conocimientos genéricos.

Además de los aspectos señalados hay una importante diferencia en cuanto al papel que desempeña cada uno de estos colectivos en las organizaciones. Mientras que uno tiene un papel estratégico, el otro no.

Si tenemos en consideración las características que deben cumplir los recursos para ser determinantes de competitividad (el valor aportado, su rareza, especificidad e inimitabilidad), las personas con conocimiento específico son las que mejor se identifican o se entiende que las cumplen. Por tanto, serían consideradas recursos estratégicos, personas estratégicas o personas vinculadas a las competencias centrales de la organización (*core competencies*, como se ha visto en el capítulo anterior) y recibirían la denominación de empleados nucleares de la empresa o *core employees*.

1.2. Dimensiones del capital organizacional: mecanicista y orgánico

Como hemos visto, el capital organizacional es el conocimiento institucionalizado y la experiencia codificada que residen dentro y se utilizan a través de bases de datos, patentes, manuales, estructuras, sistemas y procesos. Puede clasificarse en dos formas –mecanicista y orgánico–, que tienen diferentes efectos en la adquisición e integración del conocimiento en la empresa.

El capital organizacional mecanicista incluye los procesos y las estructuras estandarizadas, las rutinas detalladas y la orientación de una cultura a seguir reglas. En consecuencia, ayuda a establecer un marco de referencia común entre los empleados.

El conocimiento acumulado integrado en estructuras organizacionales mecanicistas se percibe como más robusto y generador de confianza.

Por el contrario, el capital organizacional orgánico está ligeramente desconectado de los precedentes, las reglas y las expectativas tradicionales sobre el trabajo. Proporciona oportunidades y autonomía para que individuos y grupos experimenten con su forma de trabajar y el modo como organizan el trabajo. Gracias a este tipo de capital organizativo, estarán en mejores condiciones para buscar y absorber nueva información, así como para integrar nuevos conocimientos.

1.3. Dimensiones del capital social: cooperativo y empresarial

Mientras que las reservas de conocimiento proporcionan la base para las competencias básicas de las empresas, el flujo de conocimientos también es necesario para facilitar el aprendizaje organizacional expandiendo, refinando y modificando sus existencias de conocimiento. La gestión del conocimiento existente puede ser importante, pero la gestión de los flujos de conocimiento puede ser igual de importante o incluso más.

Previamente hemos definido el capital social como el conocimiento incorporado, disponible y utilizado por las interacciones entre individuos y sus redes de interrelaciones. El capital social describe, por tanto, las relaciones entre los empleados que sirven de mecanismo para el intercambio y la combinación de conocimiento dentro de la empresa. Se identifican

dos configuraciones de capital social, llamadas cooperativa y empresarial.

El capital social cooperativo se define como un sistema relacional estrechamente acoplado que incluye conexiones de redes fuertes y densas, confianza generalizada o institucional basada en la pertenencia a la unidad social y una comprensión compartida de cómo el conocimiento puede ser compartido.

Por el contrario, el capital social emprendedor está menos conectado con los sistemas sociales y facilita la flexibilidad necesaria para expandir, adquirir y absorber nuevos conocimientos.

2. Gestión del capital intelectual y el conocimiento

La gestión del capital intelectual de las organizaciones en un contexto donde el conocimiento es una de las variables determinantes de la competitividad implica asumir e interiorizar ciertos principios que se pueden considerar condiciones necesarias para la consecución del éxito competitivo. Veamos cuáles son estos principios:

a) Orientación hacia la colaboración y la asociación. El nuevo conocimiento se genera a través de la interacción y el intercambio con otras personas, bien sea dentro de la organización o fuera de ella. Se trata, en definitiva, de potenciar la creación de redes tanto internas como externas, es decir, de construir un capital social en la organización.

b) Simplificación de las estructuras organizativas para favorecer la interacción acercando y facilitando las relaciones y la comunicación, y mejorar así el capital social. La eliminación de niveles jerárquicos, de intermediarios, agiliza y facilita la comunicación en una organización y, por tanto, el flujo de conocimiento en ella.

c) Reconocimiento de las contribuciones de los empleados a la organización. Este reconocimiento ayuda a que la persona decida transferir su conocimiento a la organización poniéndolo a disposición de esta. Se trata de diseñar sistemas de recompensas, no necesariamente monetarios, que estimulen comportamientos de colaboración mediante la transferencia de conocimiento. Esta es una de las formas que tienen las organizaciones de construir y enriquecer su capital organizacional o *stock* de conocimientos.

d) Uso del trabajo en grupo. La complejidad de los problemas que hay que analizar genera que difícilmente una persona disponga del conocimiento suficiente para su solución. La necesidad de complementar conocimientos específicos y encontrar las sinergias de sus interacciones provoca que el trabajo en grupo sea otra de las pautas de comportamiento que deben ser fomentadas en las organizaciones, y muy especialmente en las unidades nucleares de la empresa.

e) Apoyo a los empleados clave de la empresa, especialmente a los que hemos denominado estratégicos, procurándoles el desarrollo del conocimiento. En la medida en que estas personas progresen en su conocimiento así lo hará la organi-

zación, ya que son las que dan base y contenido a la estrategia y capacidad competitiva de la organización.

Además de los anteriores principios, para gestionar el capital intelectual y el conocimiento es necesario tomar decisiones estratégicas clave respecto a la forma de obtener el capital humano necesario, además de comprender cuál es el proceso que se sigue en la gestión del conocimiento. A ello dedicamos el resto del apartado.

2.1. Las estrategias para disponer del capital humano

La necesidad de disponer del capital humano necesario, es decir, del conocimiento que posibilite el desarrollo de la estrategia formulada hace que la decisión de la inversión en él se convierta en una decisión de gran importancia. Así, cuanto mayor sea la necesidad de disponer de un capital humano específico, mayor es la necesidad de inversión en él.

Tres estrategias de actuación, no excluyentes, pueden plantearse las organizaciones a la hora de su inversión en conocimiento:

- Comprar conocimiento.
- Fabricar internamente conocimiento.
- Contratar temporalmente conocimiento.

La primera opción, la de la adquisición mediante la compra del conocimiento que necesito, requiere que dicho conocimiento se encuentre en el mercado y que se tengan recursos económicos para su adquisición. Cuanto mayor sea la especificidad del conocimiento que queremos comprar, mayor será la dificultad de encontrarlo y más alto su coste. En cualquier caso, puede haber situaciones en las que el planteamiento de una estrategia de la empresa esté condicionado a la incorporación o no de dicho conocimiento. El factor tiempo puede conducir a la decisión de «comprar» frente a la de «fabricar», dado que es más rápido contratar a una persona que ya disponga de los conocimientos necesarios, que formar a un colaborador para que desarrolle conocimientos que no posee.

Una segunda opción de la empresa para disponer del conocimiento que necesita es el de «fabricarlo internamente». Es decir: desarrollar y transformar, mediante la formación y la experimentación, el conocimiento existente hasta alcanzar el deseado. La falta del conocimiento necesario en el mercado, la carencia de recursos económicos para la compra o la posibilidad de contar con tiempo pueden llevar a la organización a adoptar esta decisión.

Ejemplos de las dos actuaciones señaladas los encontramos en el ámbito de las instituciones públicas y privadas del mundo de la formación superior. Las primeras tienden a nutrirse de capital humano basado en el desarrollo de estrategias de «fabricación», mediante la incorporación de estudiantes con buenos expedientes que tras un largo proceso de formación llegan a adquirir un conocimiento especializado en una determinada materia o campo científico. Por el contrario, las instituciones privadas, con mayor disponibilidad de recursos económicos,

tienden a «comprar», es decir: incorporar a profesores que ya han adquirido y desarrollado el proceso formativo.

Una tercera opción para la disponibilidad de conocimiento es mediante su adquisición temporal. Cuando el conocimiento necesario está vinculado a un uso temporal, puede que no interese ni comprarlo ni fabricarlo. Son muchas las organizaciones que establecen acuerdos con centros de investigación o alianzas con otras organizaciones para que les desarrollen o estudien aspectos técnicos concretos de un proyecto.

Además de las distintas opciones señaladas para la adquisición del conocimiento, del capital humano de una organización, un segundo componente que se debe tener en consideración en su gestión es el de dónde realizar la inversión en formación.

2.2. El modelo de análisis de capital humano de Lepak y Snell

Lepak y Snell (1999, 2002) proponen una tipología de grupos de personas que pueden ser encontradas en las organizaciones mediante el uso de dos dimensiones del capital humano: su valor y su especificidad. El concepto de especificidad ha sido presentado en apartados anteriores. Junto a él, se define el valor como «el potencial para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa, explotar las oportunidades del mercado y neutralizar sus amenazas».

La gran utilidad de esta propuesta es que permite realizar un análisis interno de una organización en términos del conocimiento que las personas poseen y, de esta manera, diseñar

políticas específicas de gestión de los recursos humanos para cada una de ellas. Siguiendo este modelo, se pueden identificar cuatro grupos de personas en una organización, que requieren sistemas de gestión diferentes (figura 4).

Figura 4. Grupos de personas en función de la especificidad y el valor de sus conocimientos, junto al sistema de gestión adecuado para cada grupo

Especificidad	Alta	4 • Alto coste • Alianzas • Colaboración	3 • Compromiso • Desarrollo interno • Inversión en formación • Expectativas de carrera • Retención • Estratégico
	Baja	2 • Conocimientos básicos • Resultados a corto plazo • Cumplimiento según norma	1 • Conocimiento en el mercado • No generan competitividad • El compromiso no es importante
		Bajo	Alto
		Valor	

Fuente: Lepak y Snell (1999, 2002).

1) El primer grupo de personas son aquellas que realizan contribuciones valiosas a la organización pero cuyos conocimientos tienen una baja especificidad o tienen una alta carga generalista. Estas personas, aunque tienen una aportación positiva para la organización, dada la facilidad de sustitución y que su conocimiento se encuentra ampliamente en los mercados de trabajo, no son generadoras de ventaja competitiva. Además, no es necesario para la organización establecer fuertes compromisos con ellas.

Estas personas son fáciles de encontrar y seleccionar, no requieren grandes inversiones en formación, y el compromiso con ellas no es un factor relevante. El sistema de retribución, si bien no juega un papel importante en cuanto a herramienta de atracción y retención, sí tiene relevancia en cuanto a incentivador del mantenimiento del esfuerzo en el trabajo. En este caso, el elemento determinante de la configuración de la gestión de los recursos humanos viene marcado por el mercado.

2) Un segundo grupo de personas serían aquellas que aportan o realizan tareas de bajo valor y que además tienen una baja especificidad de conocimiento. Este grupo está compuesto por las personas que realizan tareas simples, poco complejas y que tienen un cierto carácter rutinario. Son tareas no nucleares, que están muy bien determinadas y formalizadas, con resultados predecibles y ciertos.

En esta situación, a los empleados se les exige el cumplimiento de lo establecido en los estándares de su actividad. Son resultados fácilmente identificables y con resultados a corto plazo. La formación no es necesaria, las relaciones con la empresa se pueden establecer con duración determinada y las retribuciones no forman tampoco un componente relevante en la gestión de este colectivo. Lo que se pide, y a partir de ello se retribuye, es el cumplimiento de la norma, de lo acordado entre las partes.

3) El tercer grupo de personas es aquel que realiza contribuciones de alto valor para la organización y que tiene un conocimiento específico, un conocimiento muy relacionado con la actividad nuclear de la organización. Este colectivo tiene una

gran importancia porque es el que desarrolla las tareas y funciones que dan a la empresa su diferenciación. Son personas con un conocimiento muy ligado a la empresa en la que trabajan.

Dado el peso e impacto que tienen en el desarrollo de la empresa y en su competitividad, la organización busca establecer un fuerte compromiso con ellos invirtiendo en su formación, proporcionándoles expectativas de carrera interna y ofertando salarios competitivos en el mercado. La retención de estas personas es en muchos casos clave para la organización.

Las personas con un conocimiento muy vinculado a una empresa presentan lo que podría entenderse como una dificultad o barrera para su movilidad tanto interna como externa. La posibilidad de realizar tareas alternativas o en otras empresas está limitada por el estrecho ámbito de aplicación del conocimiento que poseen y, por tanto, de su incorporación a otras empresas.

Las personas que reúnen las características señaladas son las consideradas estratégicas y vinculadas a la actividad central de la organización (competencias básicas o *core competencies*, como hemos visto en el capítulo anterior). Las políticas de gestión de los recursos humanos que se ajustan a ellas forman lo que los autores denominan «configuración de compromiso».

4) También es posible encontrar a personas con un conocimiento muy específico pero con nivel de aportación a la organización bajo, dado que dicho conocimiento no está vinculado con la actividad principal. Son personas expertas de apoyo en actividades complementarias que en muchos casos no están

incorporadas a la organización, por ejemplo expertos fiscales, mercantiles o laborales.

La organización no diseña políticas de gestión de recursos humanos para este colectivo de personas. No obstante, el uso de sus conocimientos suele tener un alto coste y se consigue mediante acuerdos o alianzas con otras instituciones.

2.3. Proceso de gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. Implica el desarrollo de un proceso que comprende las siguientes etapas:

- Creación y/o adquisición.
- Codificación.
- Distribución.
- Uso.

Respecto a la etapa de creación del conocimiento, ya se han comentado en el apartado anterior las distintas alternativas que

tienen las organizaciones para disponer del conocimiento que necesitan y cómo cada una de ellas tiene implicaciones para la gestión de los recursos humanos.

La generación de conocimiento se ve facilitada cuando las personas gozan de una cierta discrecionalidad en el desarrollo de su actividad, cuando la empresa pone en marcha procesos de descentralización (*empowerment*) o cuando se interacciona mediante grupos o equipos. Está comprobado que del debate y de la discusión del grupo surgen ideas que se traducen en muchos casos en aportaciones al conocimiento.

La etapa de codificación hace referencia a la necesidad de que en las organizaciones el conocimiento tácito, aquel que no está formalizado y que permanece en las personas, se haga explícito, de manera que pueda ser puesto a disposición del resto de los componentes de la organización. Este conocimiento explícito será el que posteriormente podrá pasar a formar parte del «*stock* de conocimientos de la organización» formando su capital organizacional.

Pero para que el paso hacia la formalización o codificación del conocimiento se dé, es necesario que ciertas condiciones internas estén presentes en la organización:

- Percepción de un compromiso de la organización con la persona, en el sentido de que el conocimiento adquirido es fruto de la inversión y el esfuerzo de la organización, y su devolución a la organización es una forma de responder a dicho esfuerzo.
- Reconocimiento de la aportación realizada por la persona. La persona que transfiere conocimiento mediante su codificación debe percibir que existe un reconocimiento a su

contribución, reconocimiento que no tiene por qué ser necesariamente monetario.

Si la codificación implicaba poner a disposición de la organización el conocimiento del que se dispone, el objetivo y la razón de ello es su distribución o puesta a disposición en la organización. Se trata de que los avances o las mejoras en el conocimiento estén a disposición de la organización, conformando el «saber» de la organización. En este sentido, juegan un papel importante los sistemas de comunicación interna de la organización. En el apartado anterior se ha hecho referencia a cómo el aplanamiento de las organizaciones facilitaba la comunicación interna y, por tanto, la distribución del conocimiento.

Por último, encontramos la fase de uso del conocimiento existente en la organización. La disposición de la información es una condición necesaria pero no suficiente para su uso o aplicación. La organización deberá desarrollar mecanismos internos que identifiquen el grado de aplicación de la información disponible en la organización.

Además de desarrollar cada una de las etapas mencionadas, existen una serie de grandes retos y decisiones a los que se tiene que hacer frente y responder desde la gestión de los recursos humanos de cara a la gestión del conocimiento:

- ¿Cómo facilitar o incentivar la codificación del conocimiento en las organizaciones?
- ¿Cómo superar la tendencia a no compartir el conocimiento?

- ¿Qué debe fomentar la empresa, la centralización o la dispersión (distribución) del conocimiento?
- ¿Cómo distribuir el conocimiento en la organización sin que este llegue a la competencia?

3. Aprendizaje de explotación, de exploración y ambidiestro

Para obtener conocimiento, es necesario aprender, pero en las organizaciones existen distintos aprendizajes que se desarrollan de modo distinto y que es necesario conocer porque tienen diferentes implicaciones para la gestión de personas.

El aprendizaje puede presentar dos enfoques, que si bien inicialmente se entendieron como excluyentes y contradictorios, pueden entenderse también como complementarios: aprendizaje de explotación y aprendizaje de exploración. La exploración implica aprender fuera del conocimiento actual de la empresa, mientras que la explotación implica refinar y ampliar las existencias de conocimientos de una empresa. Exploración y explotación aprovechan diferentes rutinas y comportamientos gerenciales, y compiten por recursos escasos de las empresas.

Una empresa que se dedicase exclusivamente a la exploración probablemente nunca obtendría el retorno de esa inversión en conocimiento e innovación, mientras que una organización centrada únicamente en la explotación podría ser muy eficiente en el corto plazo pero correría el riesgo de la obsolescencia. Por tanto, el problema al que se enfrenta una organización es asegurar el suficiente nivel de aprendizaje de exploración para garantizar su viabilidad futura, mientras se asegura la viabilidad presente y la eficiencia gracias al aprendizaje de explotación.

Las organizaciones que son capaces de promover el aprendizaje de explotación y de exploración son las llamadas organizaciones ambidiestras, que, según los estudios disponibles, obtienen mejores desempeños. Existen tres enfoques diferentes para alcanzar la ambidestreza:

1) Enfoque estructural: se crean estructuras separadas para distintos tipos de actividades, entendiendo que el conjunto de actividades, rutinas y capacidades requeridas son radicalmente diferentes. Así por ejemplo podríamos encontrar un departamento de producción enfocado al aprendizaje de explotación y a la eficiencia, ahondando en los conocimientos existentes para hacer lo que hacen actualmente cada vez mejor. En la misma empresa, podríamos encontrar un departamento de I +D en el que lo fundamental sería la búsqueda de nuevos conocimientos, no conectados con la actividad actual de la empresa ni con conocimiento ya presente.

De este modo, las unidades de explotación y de exploración están separadas espacial y culturalmente y son gestionadas con diferentes sistemas de incentivos y equipos directivos.

Además, los equipos de alta dirección, que son responsables de la coordinación y el desarrollo de una cultura organizativa fuerte y global, permiten la integración estratégica de las diferentes unidades.

Ejemplos

Son ejemplos de esta estrategia de ambidestreza empresas como BMW (creación de tres unidades diferenciadas: Rolls Royce, M-Gmbh y la unidad de coches de hidrógeno) o Nestlé (departamentos con estrategias de aprendizaje muy diferenciadas, como Inneov, Nespresso, Nestlé Water o Galderma).

2) Enfoque contextual: sugiere que los empleados individuales no necesitan elegir entre actividades orientadas al aprendizaje de explotación y de exploración.

Ejemplos

Renault u Oracle Corp. han sido señaladas como ejemplos de empresas ambidiestras contextualmente.

Se requiere el establecimiento de un contexto de apoyo que incluya la disciplina, la flexibilidad, el apoyo y la confianza necesarios para permitir a los empleados dedicarse a actividades orientadas a la explotación y a la exploración. La búsqueda simultánea de ambas actividades se traduce en ambidestreza contextual, que, a su vez, refuerza el desempeño.

3) Enfoque secuencial: al adoptar este enfoque, las organizaciones alternan periodos de explotación con tiempos de exploración. Un caso común sería la descentralización para facilitar el crecimiento y el aprendizaje de exploración, seguido

por periodos de centralización de las funciones principales para favorecer el control, la eficiencia, y en definitiva el aprendizaje de explotación.

Ejemplos

Deutsche Bank y Helvetia Insurance son ejemplos de este enfoque.

4. Prácticas de recursos humanos para el desarrollo de la capacidad innovadora y el aprendizaje

Dado que el capital intelectual es un recurso clave para el éxito de la organización, su creación, acumulación y gestión debe ser la principal preocupación de la empresa. En este ámbito, la gestión de los recursos humanos desempeña un papel fundamental para facilitar la contribución de los empleados. El sistema de gestión de recursos humanos debe atraer, seleccionar, retener, motivar y transformar y desarrollar recursos humanos valiosos, contribuyendo a su vez a la gestión del capital intelectual.

En general, el sistema de gestión de los recursos humanos deberá centrarse, en primer lugar, en la atracción de personas con un alto potencial, es decir, pensando en su capacidad de desarrollo futuro. Además, hay que ofrecer a estas personas procesos de formación que les permitan seguir desarrollando y profundizando en sus conocimientos, así como expectativas de carrera en la organización.

Estas personas necesitan también recibir un continuo *feedback* de sus actividades con objeto de conocer el grado de desarrollo e identificar posibles mejoras. La discrecionalidad y autonomía en su actividad debe ser alta, ya que ello es lo que le permite incorporar iniciativas nuevas. La organización también necesitará sistemas de retribución que incentiven los comportamientos proactivos. Este conjunto de procesos de gestión de los recursos humanos son lo que Lepak y Snell denominan prácticas de gestión de los recursos humanos basadas en el conocimiento. Podemos desglosar los aspectos que se refieren al capital humano, capital organizacional y capital social.

Centrándonos en el capital humano, las prácticas de recursos humanos más relevantes para favorecer la competitividad de las empresas son la formación y el desarrollo, así como la compensación.

- Formación: las unidades organizativas que se centran en el desarrollo del capital humano generalista, relacionado con el aprendizaje de exploración, tienden a utilizar una formación extensiva para centrarse en requisitos futuros, más allá de los puestos actuales de sus trabajadores. En contraste, los departamentos interesados en desarrollar capital humano especialista, vinculado al aprendizaje de explotación, buscan mejorar aspectos muy específicos a través de una formación intensiva en las áreas de conocimiento en las que los trabajadores ya son expertos.
- En cuanto a los sistemas de retribución, el capital humano generalista puede desarrollarse con sistemas de incentivos basados en la habilidad o el conocimiento, que alientan a

las personas a aprender nuevos conocimientos e ideas más allá de sus tareas más inmediatas. Sin embargo, el capital humano especialista se puede desarrollar con los sistemas de incentivos que se centran en el desempeño de los trabajadores y el rendimiento en sus puestos de trabajo actuales.

Retomando el modelo del capital humano de Lepak y Snell, hay que destacar que para la generación de la innovación es necesario que el conocimiento sea valioso y específico. Al ser valioso, mejorará el potencial de eficiencia y eficacia de la empresa, mientras que al ser específico de la empresa –idiosincrático– será difícil de copiar por otras organizaciones. Las personas con conocimientos especializados son las que contribuyen al desarrollo de nuevas ideas y productos. Así, ambas características del conocimiento, del capital humano de las organizaciones, son condiciones necesarias para la generación de la innovación.

En cuanto al capital organizacional, vamos a comentar por separado sus dos dimensiones.

- Para favorecer el desarrollo del capital organizacional mecanicista es importante garantizar la conformidad de las normas individuales con las de la empresa, eliminar la incertidumbre y aumentar la previsibilidad de los comportamientos individuales en el trabajo. Para ello, son fundamentales los sistemas de evaluación del rendimiento dirigidos a la «evitación de errores», que respetan disposiciones específicas relativas a los protocolos de trabajo.
- Por el contrario, el capital organizacional orgánico alienta al individuo a desarrollar una variedad de repertorios conduc-

tuales y a ajustarlos con flexibilidad según su percepción de la situación. En este caso, se deberían diseñar sistemas de evaluación del rendimiento que no penalizasen el error, permitiendo a los individuos tomar decisiones, establecer sus propias metas de desempeño y desarrollar sus trabajos de manera autónoma.

Nos quedaría reflexionar sobre el capital social, en sus dimensiones cooperativa y empresarial. Las prácticas de formación, diseño de empleo, evaluación de desempeño, compensación y desarrollo profesional son fundamentales para mejorar el flujo de conocimiento, esto es, su adquisición, transferencia e integración dentro de la organización.

- El capital social cooperativo incluye conexiones de red fuertes y densas, confianza generalizada o institucional basada en la pertenencia a la unidad social y comprensión compartida de cómo el conocimiento puede ser combinado. Específicamente, el capital social cooperativo debe fomentarse utilizando la retribución basada en la antigüedad y unas estructuras salariales igualitarias basadas en un conjunto de normas, reglas y procedimientos claros para todos.
- Sin embargo, el capital social emprendedor se caracteriza por redes relacionales débiles y no redundantes, una confianza recíproca que se desarrolla a través de experiencias personales directas. La confianza recíproca no se desarrollaría a menos que los resultados obtenidos a través de las contribuciones conjuntas de los individuos en el trabajo fueran apropiadamente recompensadas. La remuneración basada en el desempeño y las estructuras salariales jerárqui-

cas refuerzan los motivos por los que los trabajadores construirían esas redes de relaciones personales variadas. Estos beneficios de la compensación basada en el desempeño se aprovechan mejor cuando se centran en la adquisición de conocimientos o nuevas ideas.

Así, el trabajo en grupo, de una u otra manera, favorece el intercambio y desarrollo de conocimiento. Por ello, también es necesario que las personas que se incorporen a la organización muestren buena disposición hacia la colaboración y el trabajo en grupo. Este requerimiento también pone de manifiesto la necesidad de diseñar sistemas de evaluación y de incentivos vinculados a resultados de grupo, a la generación de ideas.

En definitiva, el conocimiento de la organización y el capital intelectual son factores claves y explicativos de la capacidad de innovación y aprendizaje de las empresas. Por ello, se entiende que la gestión de ambos se convierte en determinante. Cuando se habla de innovación se está haciendo referencia a empresas que desarrollan ideas que se traducen en nuevos procesos o productos, pero está claro que la capacidad de una organización para la obtención de nuevos procesos y/o productos está vinculada al conocimiento que poseen sus recursos humanos y a su capacidad de aprendizaje.

Bibliografía

- Atchinson, T.** (1991). «The employment relationship: Un-tied or re-tied». *Academy of Management Executive* (vol. 5, núm. 4, págs. 52-62).
- Barney, J. B.** (1991). «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management* (vol. 17, núm. 1, págs. 99-120).
- Barney, J. B.; Wright, P. M.** (1998). «On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage». *Human Resource Management* (vol. 37, núm. 1, págs. 31-46).
- Díaz-Fernández, M.; Pasamar-Reyes, S.; Valle-Cabrera, R.** (2017). «Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective». *BRQ Business Research Quarterly* (vol. 20, núm. 1, págs. 63-77).
- Kang, S. C.; Snell, S. A.** (2009). «Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management». *The Journal of Management Studies* (vol. 46, núm. 1, pág. 65).
- Kogut, B.; Zander, U.** (1992). «Knowledge of the firm, combination capabilities, and the replication of technology». *Organization Science* (vol. 3, núm. 3, págs. 383-397).
- Lengnick-Hall, M.; Lengnick-Hall, C.** (2002). *Human resource management in the knowledge economy: new challenges, new roles, new capabilities*. San Francisco: BK.
- 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, págs. 31-48).
- Lepak, D. P.; Snell, S. A.** (2002). «Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment and human resource configuration». *Journal of Management* (vol. 28, núm. 4, págs. 517-543).
- López-Cabrales, A.; Pérez-Luño, A.; Valle Cabrera, R.** (2009). «Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative capacity». *Human Resource Management* (vol. 48, núm. 4, págs. 485-503).
- López-Cabrales, A.; Valle, R.; Herrero, I.** (2006). «The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency». *Human Resource Management* (vol. 45, núm. 1, págs. 81-109).

- March, J. G.** (1991). «Exploration and exploitation in organizational learning». *Organization Science* (vol. 2, págs. 71-87).
- Raisch, S.** (2008). «Balanced Structures: Designing Organization for Profitable Growth». *Long Range Planning* (vol. 41, núm. 5, págs. 465-580).
- Subramanian, M.; Youndt, M. A.** (2005). «The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities». *Academy of Management Journal* (vol. 48, núm. 3, págs. 450-463).
- Thompson, L.** (2003). «Improving the creativity of organizational work groups». *Academy of Management Executive* (vol. 17, núm. 1, págs. 96-111).

Capítulo III

La planificación de los recursos humanos como herramienta estratégica

1. El proceso estratégico

Son todavía muchas las organizaciones que, a la hora de la toma de decisiones en temas relacionados con el desarrollo de los negocios, no tienen en consideración aspectos internos tan relevantes como los recursos humanos. Las decisiones son formuladas sin efectuar un análisis previo de en qué grado están soportadas o no por los recursos humanos que poseen y la forma en que estos se gestionan. Es a los aspectos financieros, tangibles, a los que más atención se les presta, mientras que el análisis de las capacidades y competencias de la organización (intangibles), su preparación y disponibilidad en términos de recursos humanos son en muchos casos pasados por alto o considerados de manera subalterna.

Las estrategias de las empresas son decisiones que marcan el futuro de la organización, marcan el camino de los negocios, lo que quiere alcanzarse y la forma como se pretende conseguir. Las organizaciones, que actúan en mercados con altos niveles de incertidumbre, tratan de aprovechar las oportunidades que se generan como consecuencia de los desequilibrios a través de la formulación de estrategias, de pautas de actuación, mediante las cuales mejorar su posición competitiva. En otras ocasiones, lo que tratan es de hacer frente a las amenazas

identificadas dotándose de los medios necesarios que les permitan afrontarlas con las mayores garantías posibles, sin que su competitividad se vea afectada. Ambos casos —aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas— requieren estrategias cuya formulación y desarrollo o implantación deben tener en consideración los recursos humanos disponibles y necesarios. Tanto la estrategia que la organización tiene diseñada y prevista como la que realmente aplica requieren el ajuste y soporte de los recursos humanos.

Son los recursos humanos los que dotan a las organizaciones de las capacidades y competencias necesarias para conseguir mantener o mejorar la posición competitiva en los mercados. Las empresas actúan ante sus clientes, proveedores y competidores a través de sus recursos humanos. Por tanto, es muy importante que las organizaciones incorporen en su proceso de elaboración de las estrategias el componente humano.

Es decir, que la estrategia formulada por la empresa, a través de la cual pretende alcanzar los objetivos establecidos, debe ser fruto de un análisis externo (evolución de los mercados, competidores, tecnologías, etc.) y de un análisis interno (capacidades de la organización, preparación tecnológica, conocimientos y recursos humanos disponibles). El desarrollo riguroso de estas etapas del proceso de dirección estratégica es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito del negocio.

1) Análisis externo. La información externa relevante para la formulación de los objetivos y la estrategia deberá centrarse en aspectos relacionados tanto con el denominado microambiente, es decir, los factores externos directamente relacionados con la actividad de la organización, como con el macroambiente, todos aquellos que afectan al conjunto de las organizaciones. Por ejemplo, habrá que prestar atención a la evolución económica general y también a la del sector en particular, al mercado de trabajo pero muy especialmente a la situación de aquella parte relativa que afecta a los recursos humanos específicos que necesitamos, dadas las características de nuestra actividad y los conocimientos que esta requiere. Igualmente habrá que prestar atención a los comportamientos de nuestros competidores, proveedores y clientes (ambiente específico), y a la evolución del entorno político, tecnológico, sindical o cultural (macroambiente).

2) El análisis interno nos debe llevar a conocer en profundidad cuál es la estructura de nuestra plantilla, el nivel de conocimiento, cuál es nuestro capital humano estratégico y cuál no lo es. El capital humano estratégico es aquel que se relaciona con las competencias nucleares y distintivas (*core competencies*) de nuestra actividad. Es decir, está formado por las personas difíciles de sustituir y de las cuales la organización tiene una alta dependencia. A esta información acerca de las personas, habría que añadir, lógicamente, la del modelo de gestión de los recursos humanos que se está aplicando y la relativa a la situación y las características internas de la organización.

Del modelo de gestión de los recursos humanos es necesario conocer cómo son los procesos de incorporación de efec-

tivos (reclutamiento y selección), los procesos de desarrollo (formación y carreras) y de compensación, y el sistema retributivo de la organización (evaluación y retribución). Por otra parte, con objeto de completar la información interna, se deberá manejar información sobre la propia situación económica financiera de la organización, ya que ello determina, por ejemplo, la capacidad de retribución, la posición competitiva y el nivel tecnológico, entre otros aspectos.

Como se señalaba antes, solo tras el conocimiento de esta información, se estará en condiciones de establecer, con los recursos y las capacidades que la organización tiene o puede conseguir, sus objetivos y las estrategias posibles, bien genéricas, para el conjunto de la organización, o bien específicas para los recursos humanos.

Ejemplos de estrategias clásicas que una organización puede activar son las de costes o defensivas, las de innovación o las de expansión y penetración en nuevos mercados. Se entiende que cada una de ellas requiere unas competencias y características distintivas en sus recursos humanos.

- Así, una estrategia de innovación, es decir, de mejorar la posición competitiva a través del lanzamiento de nuevos productos al mercado, requerirá, en términos de recursos humanos, una cuidada selección de personas centrada en las competencias que la organización necesita, una cuidada formación orientada a profundizar en los conocimientos distintivos de la organización, potenciando el aprendizaje de exploración, unos sistemas de evaluación y retribución que se vinculen al conocimiento, los comportamientos proactivos y los resultados a medio y largo plazo.

- Por el contrario, la gestión de los recursos humanos en una organización con estrategia de costes deberá centrar la formación en la mejora de lo que ya se conoce (aprendizaje de explotación), con objeto de reducir o eliminar ineficiencias en los procesos. Los sistemas de evaluación y retribución se vincularán directamente a los resultados (corto y medio plazo), buscando la máxima eficiencia. Hay que entender que, en estos casos, el precio es un factor de competitividad y, por tanto, los márgenes de beneficio son muy importantes para la organización.

En definitiva, las estrategias genéricas de la organización deberán estar ajustadas y ser coherentes con las estrategias en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y entre los procesos de recursos humanos que definen su estrategia debe haber también coherencia. Lo que se está señalando es lo que en la literatura se conoce como ajuste vertical y horizontal.

Los objetivos y la estrategia de recursos humanos tienen que estar ajustados a la estrategia genérica que tiene formulada la organización (ajuste vertical). A su vez, la orientación de los distintos procesos de gestión y su formulación deben ser coherentes entre sí, formando un sistema (ajuste horizontal).

Por ejemplo, no sería entendible que el sistema de remuneración no fuera congruente con el diseño del sistema de evaluación del rendimiento; o que el proceso de desarrollo de las

personas no se viera apoyado por la orientación dada a la formación o con los criterios de promoción en la organización.

En este contexto, los objetivos que las empresas pueden plantearse en el ámbito de la gestión de los recursos humanos (y que, como acabamos de señalar, deberán ser congruentes con los establecidos a nivel general de la organización) son: el de integración de las personas en el proyecto de la empresa, la innovación como herramienta de competitividad y la flexibilidad en sus distintos ámbitos, salarial, contractual y funcional.

Las estrategias en recursos humanos que una empresa puede formular, considerando los objetivos y las estrategias para la organización, estarán relacionadas con las principales funciones del área.

1) Estrategias vinculadas con la incorporación de efectivos. Las opciones de una organización para cubrir las necesidades de recursos humanos incluyen la de recurrir al mercado interno (es decir, a la propia organización ofertando dichos puestos a su personal) o, por el contrario, decidir acudir al mercado externo, buscando un nuevo capital humano. Sabemos que los efectos internos de una u otra estrategia son diferentes, ya que, por ejemplo, mientras que la primera genera expectativas en el personal, la segunda las frustra. Por otra parte, mientras que la primera no incorpora nuevo conocimiento, la segunda incorpora a personas con conocimientos y competencias que la empresa necesitará para el futuro, con lo que se evitan costes de formación.

También cabría plantearse que la estrategia genérica requiriera o planteara la necesidad de reducción de personal. La forma como se acomete esta exigencia puede diferir de una

organización a otra, recurriendo a los despidos o a poner en marcha procesos de *out-placement* o recolocación. Los efectos de una y otra son también muy diferentes.

2) Estrategias vinculadas a la formación que la organización debe dar a sus empleados. En este caso, dos son las opciones extremas que se plantean: la formación especializada, frente a la formación polivalente. Los efectos de una u otra son diferentes. La decisión de cuál adoptar y dónde aplicarla dependerá de la estrategia de la organización y del área funcional correspondiente. No es lo mismo el diseño de programas de formación que fomenten la innovación, que aquel orientado hacia la búsqueda de la eficiencia. El error en el tipo de formación impartida, en los conocimientos y las competencias adquiridas, puede tener efectos importantes en el desarrollo de la estrategia y la consecución de los objetivos de la organización.

3) Estrategias de evaluación de las personas. El diseño de los procesos de evaluación puede estar orientado a dos grandes líneas, la de los comportamientos y la de los resultados. Ambas no son necesariamente incompatibles, pero no siempre es posible combinarlas. Dentro de cada una de ellas caben, a su vez, diferentes alternativas u opciones, por ejemplo: ¿Qué tipo de resultados vamos a evaluar: a corto, medio o largo plazo? ¿Las evaluaciones serán individuales, de grupo o ambas? ¿Qué tipo de comportamientos valoraremos positivamente: los de colaboración, esfuerzo, iniciativa, etc.? ¿Estos comportamientos pueden identificarse y evaluarse? Las respuestas a estas cuestiones diferirán según los planteamientos de la organización, sus objetivos y estrategias.

4) Estrategias en el ámbito de la retribución. Algunas de las preguntas que la organización debe formularse son las siguientes: ¿Qué estrategia retributiva seguir? ¿Qué diseño del sistema retributivo hacer? ¿Qué niveles retributivos ofrecemos? ¿Pagamos como la media del sector o como la media de las empresas de mi mismo tamaño? También puede plantearse la organización ser líder en el mercado en materia retributiva. Nuevamente, la respuesta a las cuestiones que se señalan y a otras muchas posibles están vinculadas a la estrategia de la empresa seleccionada para competir.

Un ejemplo clásico, que recoge todo lo señalado, sería el que formulan Miles y Snow para sus estrategias defensivas y prospectivas, y que se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Modelo de Miles y Snow para las decisiones de recursos humanos en función de de la estrategia de la empresa

Estrategia defensiva	
Características de la estrategia	Características de la gestión de los recursos humanos
- Número de productos limitado - Áreas de actuación reducida - Respuestas a las actuaciones de los competidores - Búsqueda de oportunidades - Ambiente con cierta estabilidad	- Orientación interna - Orientación hacia el corto plazo - Personal experto - Búsqueda de la eficiencia - Orientación hacia la tarea - Recursos humano clave: producción y finanzas
Estrategia exploradora	
Características de la estrategia	Características de la gestión de los recursos humanos
- Búsqueda continua de nuevas oportunidades - Generadora de cambios e incertidumbre - Uso de múltiples tecnologías - Innovación en productos o procesos	- Orientación al medio y largo plazo - Alto potencial de crecimiento - Capacidad creativa - Orientación externa - Recursos humanos clave: I+D y marketing

Una vez definidas las estrategias en los distintos ámbitos (general de la empresa y en los recursos humanos), el paso siguiente es el de su implantación. Para ello, el proceso de dirección estratégica establece como etapa siguiente la planificación de las actividades necesarias para el desarrollo de la estrategia. El desarrollo de esta etapa de planificación es lo que ocupará los siguientes apartados de este capítulo.

2. La planificación estratégica de recursos humanos: qué es, qué fines persigue y ámbitos de aplicación

Una pregunta que surge con frecuencia es sobre la posibilidad de hacer planificación en un área como la de los recursos humanos y si se dispone de herramientas para ello. La respuesta a la pregunta es que «sí», que no solo se puede, sino que es completamente necesario. En este apartado se presenta qué se entiende por planificación de recursos humanos, qué se consigue con ella y en qué aspectos de las responsabilidades que tienen los responsables de recursos humanos puede aplicarse.

2.1. ¿Qué es la planificación estratégica?

Teniendo en consideración los objetivos de la empresa y las estrategias formuladas para dar consecución a dichos objetivos, la planificación lo que hace es marcar las distintas acciones que se han de desarrollar, en un determinado horizonte

temporal, evaluando el grado en el que dichas actuaciones nos conducen hacia los objetivos establecidos. Por ejemplo, si mi objetivo es incrementar la cuota de mercado en un 10 % en los próximos cinco años y la estrategia que queremos seguir es la de entrar en nuevos mercado internacionales y con nuevos productos, ¿qué acciones son las que tengo que emprender cada año en la organización, en cada una de sus áreas, y cómo ello afecta desde la perspectiva de los recursos humanos?

La planificación, por tanto, lo que hace es traducir los objetivos y las estrategias de la organización en requerimientos en el ámbito de los recursos humanos. Dicho de otro modo, para hacer planificación de los recursos humanos necesito tomar en consideración los objetivos de la organización globales y desglosados por áreas funcionales, con objeto de poder evaluar los efectos en el ámbito de las personas y su gestión.

Siguiendo con el ejemplo anteriormente señalado, supone preguntarse ¿qué efectos tendrá en términos de recursos humanos, en el área de producción, el incremento de la cuota de mercado? ¿Y en el departamento comercial? ¿Y en el departamento de I+D?

La planificación, por tanto, lo que intenta es identificar las acciones que se deben desarrollar buscando el ajuste de estas con la estrategia y los objetivos establecidos, es decir, que el número de personas, su cualificación, el sistema de retribu-

ción, etc., sea año a año el que permite y garantiza el desarrollo de la estrategia.

2.2. ¿Qué fines persigue?

A los argumentos dados hasta ahora sobre la necesidad y utilidad de desarrollar y determinar, en un horizonte temporal determinado, los planes de actuación que permitan el desarrollo de las estrategias formuladas, se podrían añadir algunas razones más por las cuales poner en marcha la planificación de los recursos humanos tiene efectos positivos en la organización.

a) La planificación, en general, y de los recursos humanos, en particular, contribuye a la reducción de los costes de las organizaciones en la medida en que trata de anticiparse a situaciones, disponiendo de los recursos necesarios y acortando los tiempos de su adquisición. Por ejemplo, la planificación nos va a permitir determinar con antelación el número y tipo de personas que necesitaremos cada año para poder responder a los incrementos de producción necesarios con los que responder al aumento de la cuota de mercado. Así, los efectos de los tiempos de búsqueda y adecuación del personal se podrán ver reducidos y por tanto su incidencia en términos de la producción.

b) La planificación general de la organización, como sistema organizativo, necesita y requiere que los efectos de las decisiones se vean reflejados en todos los subsistemas o áreas

funcionales de esta. Es el análisis de los efectos de la estrategia de la organización, en términos de los recursos humanos, en cada uno de sus departamentos lo que permitirá garantizar su correcto desarrollo e implantación. Así, se puede decir que la planificación de los recursos humanos de la organización contribuye al proceso de planificación general de la empresa.

c) El conocimiento integrado que proporciona el proceso de planificación, tanto en su dimensión vertical (congruencia con la estrategia y los objetivos de la empresa) como en la horizontal (ajuste con los otros procesos de gestión de los recursos humanos), permite hacer una planificación del desarrollo del conjunto de las personas de la organización, determinando los conocimientos y las competencias que se necesitarán pero, a su vez, diferenciando por área funcional, dependiendo de los efectos de la estrategia sobre cada una de ellas. Se trata de determinar, por ejemplo, los efectos que el incremento de la producción prevista en la organización (ejemplo inicial) tiene en las posibilidades de desarrollo y crecimiento de las personas (formación y promociones). Así, la planificación de los recursos humanos permite planificar el desarrollo de las personas en la organización.

d) Una de las debilidades que se han atribuido a la gestión de los recursos humanos es su dificultad para señalar y evaluar su contribución a la gestión general de la organización. La concepción clásica que se ha tenido de dicha función ha llevado a considerarla siempre como una actividad subalterna y cuyos efectos se evalúan siempre en términos de costes. La planificación de los recursos humanos hace posible señalar su apor-

tación a las distintas actuaciones de la organización en sus diferentes áreas funciones contribuyendo a la eficiencia de estas. Así, la planificación de los recursos humanos permite mostrar su contribución a la mejora de la eficiencia y eficacia de la organización en general y de las áreas funcionales en particular.

e) La planificación de los recursos humanos pone de manifiesto la viabilidad del desarrollo de las estrategias. Muestra, de manera anticipada, si con los recursos disponibles es posible desarrollar las estrategias o, en caso contrario, cuáles son los recursos necesarios para ello. Si retomamos el ejemplo señalado anteriormente, la planificación de los recursos humanos nos pondría de manifiesto si con los recursos disponibles es o no posible implantar la estrategia o, en su defecto, qué recursos se necesitarían.

f) Por último, cabe señalar que la información suministrada por la planificación de los recursos humanos nos ayuda a determinar si la orientación que tienen establecidos los diferentes procesos de gestión de los recursos humanos están o no en línea con las necesidades futuras de la organización, lo que ayuda, por tanto, a definir políticas de recursos humanos en la empresa. La orientación a los procesos de selección, retribución o formación vendrá condicionada por las personas y competencias que se requieran para el desarrollo de la estrategia.

Las seis contribuciones señaladas son lo suficientemente importantes como para poder aconsejar el uso de la planificación de los recursos humanos en las organizaciones.

2.3. Ámbitos de aplicación de la planificación de recursos humanos

La planificación de los recursos humanos ha sido escasamente utilizada como consecuencia de dos creencias infundadas. La primera es que los aspectos relacionados con las personas son difíciles de planificar. La segunda es que resulta imposible aplicar a los recursos humanos las herramientas o técnicas que se utilizaban en otras áreas de la gestión.

Con respecto al primer punto, habría que señalar que las áreas de aplicación de la planificación a los recursos humanos son todas aquellas que dan contenido a la función de recursos humanos. Las responsabilidades tradicionales en la gestión de los recursos humanos se sitúan en los denominados procesos de gestión, que son:

- Los vinculados a la incorporación de personas: reclutamiento y selección.
- Los relacionados con el desarrollo del personal: formación y carreras.
- Los que determinan las retribuciones.

En todas estas áreas es posible hacer una planificación cuantitativa y cualitativa. En este apartado ofreceremos una

descripción genérica de cada una de ellas para, en otro posterior, detenernos con mayor detalle en dos de ellas.

1) Planificación en el ámbito del reclutamiento y selección de personas

La incorporación de nuevas personas a la organización puede ser fruto de salidas o necesidades no previstas a las cuales hay que hacer frente de manera urgente e inesperada o, por el contrario, a necesidades de recursos humanos que han sido identificadas previamente por el proceso de planificación general. Es en este segundo caso cuando se pueden poner en marcha, para cada uno de los momentos temporales de la planificación, la búsqueda de personas y la selección de estas. La identificación de los candidatos potencialmente deseables por la organización y la atracción de estos requieren un tiempo que no solo conlleva el uso de recursos económicos, sino que puede retardar el comienzo del proceso de selección y su incorporación a la organización. El tiempo entre el comienzo de la búsqueda y la efectiva incorporación de las personas puede seriamente afectar a la actividad de la organización si no se produce en el momento adecuado. La única posibilidad de reducir al máximo el «gap» entre necesidad y disponibilidad es mediante la identificación de la primera a través de la planificación de los recursos humanos.

También podría señalarse en este ámbito de actuación que, fruto de los cambios experimentados en el sector y en los competidores, fuera previsible una reducción de la demanda de nuestros productos en los próximos años y que, por tanto, un ajuste en nuestro excedente de capacidad productiva fuera ne-

cesario. Esta situación, a través de los efectos detectados mediante la planificación en general y la de recursos humanos, en particular, podría poner de manifiesto la necesidad de reducir nuestros recursos humanos, indicándonos no solo el número de personas excedentes sino las áreas y tipos de empleados afectados.

2) Planificación en el ámbito de la formación y carreras

Las expectativas de la organización y los planes estratégicos de la empresa pueden poner de manifiesto la necesidad de incorporar nuevas competencias, fruto de los desarrollos tecnológicos, para competir en los mercados. Esta previsión de competencias se traduciría en la necesidad de planificar los procesos de formación de las personas con objeto de dotarlas de los conocimientos y las habilidades que serán necesarios. Es decir, la planificación general tiene que ir acompañada de una planificación en el ámbito de la formación y de los posibles movimientos internos que sean necesarios fruto del desarrollo de la estrategia de la empresa. Las expectativas de crecimiento pueden traducirse en expectativas de movilidad interna de las personas. La identificación de dichas posibilidades de movimiento y desarrollo se traduce en expectativas de crecimiento en las personas y en comportamientos positivos hacia la organización.

3) Planificación de las compensaciones

Tener un conocimiento sobre la evolución que experimentará la masa salarial de la organización fruto de los cambios

previstos en las posibles salidas o entradas de personas, identificación de nuevos incentivos, acuerdos con los empleados, etc., parece algo innecesario de justificar. El análisis de la evolución prevista en los próximos años de dicha masa salarial, en su conjunto y por categorías o departamentos, y su comparación con los flujos de entrada monetaria y la mejora de la posición competitiva que los haría posible, parece también señalar la necesidad de desarrollar procesos de planificación que nos suministren información sobre ello.

En definitiva, lo que se pone de manifiesto es que la planificación en la gestión de los recursos humanos debe ser extendida y aplicable a cada uno de los procesos que la componen, desde el reclutamiento hasta la retribución. Cuando alguno de ellos se ve afectado por los planes futuros de la organización, dichos efectos se trasladan en cascada al resto de los procesos. La información integrada que suministra la planificación de los recursos humanos es una condición necesaria para el desarrollo eficaz y eficiente de la estrategia de la organización.

3. Cómo desarrollar la planificación de los recursos humanos

Si hasta ahora hemos presentado de manera general importancia y necesidad de desarrollar en las organizaciones la planificación de los recursos humanos, en este apartado vamos a detallar como esta puede hacerse operativa y qué pasos o etapas son los que habría que dar.

De todos los ámbitos en los que es posible desarrollar la planificación de los recursos humanos, nos vamos a detener en dos ellos. El primero, el de la identificación de las necesidades de personas, por constituir la base sobre la que se asientan los otros procesos de planificación de los recursos humanos y, en segundo lugar, el de la planificación de la evolución de la masa salarial de la empresas, por sus importantes efectos en la gestión global de la organización y económico-financiera en particular, lo que no quiere decir que los otros procesos de gestión de los recursos humanos sean menos relevantes.

3.1. La previsión de las necesidades y disponibilidades de los recursos humanos

La planificación de la evolución de los recursos humanos en una organización, para un determinado horizonte temporal (tres o cinco años), implica la identificación de los dos pilares fundamentales de este proceso:

- 1)** La previsión de las necesidades o la demanda de recursos humanos en una organización.
- 2)** La previsión de las disponibilidades u oferta de recursos humanos.

3.1.1. La determinación de las necesidades de recursos humanos

La previsión de la demanda o necesidades hace referencia a la necesidad de determinar, para cada uno de los años de la planificación, el número y tipo de personas que serán necesarias en cada una de las unidades o áreas funcionales de la empresa.

El cálculo de dicha previsión de las necesidades futuras, desglosado por áreas funcionales, requiere que cada una de ellas tenga a su vez establecidos de manera concreta cuáles son los objetivos específicos que tiene marcados. Son dichos objetivos los que se traducen a necesidades de personal. ¿Qué objetivos establece la organización para los próximos años al departamento de producción?, ¿y al departamento de marketing?, ¿y al de aprovisionamiento?, etc. Dichos objetivos deben estar claramente definidos y ser cuantificables, de manera que sean operativos y traducibles a necesidades en recursos humanos.

Para la determinación de las necesidades de recursos humanos en cada uno de los momentos que comprende el horizonte de la planificación, se pueden utilizar diferentes técnicas o herramientas. Muchas de estas técnicas son las mismas que se aplicarían a otras áreas funcionales. Entre esas herramientas o técnicas se han distinguido entre aquellas que tienen un componente más cualitativo de las que, por el contrario, son más cuantitativas.

Las herramientas de carácter cualitativo suelen basarse en juicios o experiencias de personas (expertos) sobre las evoluciones y los efectos de determinados aspectos organizativos o

del contexto, en un futuro próximo. Por ejemplo, podríamos plantearnos la identificación de los cambios en el trabajo y los efectos de estos en las competencias futuras de las personas. Estas técnicas son más flexibles y adolecen de una mayor subjetividad. Entre este tipo de herramientas, las más utilizadas son las que hacen referencia a las estimaciones de la dirección de la organización, las técnicas de grupo nominal y la técnica Delphi, que tiene un grado de desarrollo muy elevado. La técnica Delphi recurre a un grupo de expertos, a quienes se les pregunta sobre sus previsiones de evolución de un determinado tema. Las previsiones de cada uno son puestas en conocimiento del resto del grupo para que, en consideración a la nueva información que se le suministra, revise o no su previsión y vuelva a remitir su nueva opinión. El objetivo es buscar un cierto grado de consenso entre las previsiones de los expertos.

Las herramientas de carácter cuantitativo, por el contrario, se basan en cálculos matemáticos o estadísticos, más o menos complejos, lo que les confiere un mayor grado de formalización en sus planteamientos y desarrollos. Entre las herramientas estadísticas más utilizables están los análisis de regresión lineal o múltiple, mediante los cuales se tratan de hacer proyecciones de las necesidades futuras basadas en datos históricos. Por ejemplo, determinar la necesidad de personal comercial, teniendo en consideración la evolución prevista de ventas (tabla 3).

Tabla 3. Ejemplo de cálculo del número de vendedores necesarios en función de la facturación prevista

Años	Facturación	Vendedores
$N - 5$	8.100	180
$N - 4$	8.700	185

Años	Facturación	Vendedores
$N - 3$	9.500	192
$N - 2$	10.000	194
$N - 1$	10.300	200
N	11.200	207
$N + 1$	12.000	¿?
$N + 2$	12.500	¿?
$N + 3$	13.800	¿?

Además de los análisis de regresión, son también aplicables la determinación de las necesidades de mano de obra según técnicas no siempre necesariamente complejas. Por ejemplo, determinar las necesidades de personal considerando la evolución de nuestra cuota de mercado y la relación existente entre la producción estimada y las horas de trabajo. De manera muy simple, dicha relación se establecería de la siguiente forma:

Producción estimada = Demanda total mercado $\times$ cuota de mercado

Horas de trabajo = Horas por unidad producción $\times$ producción estimada

H. trabajo / H. persona = Número de personas para la producción estimada

La evolución de la producción estimada para los próximos tres años nos permitiría conocer, según las relaciones anteriores, las necesidades de recursos humanos para cada uno de ellos.

En esta línea, otra herramienta que podría ser utilizada para la determinación de las necesidades de recursos humanos es la denominada curva de aprendizaje, que nos pone de manifiesto que, en determinadas situaciones de estabilidad productiva o del trabajo, la repetición de las actividades genera un proce-

so de aprendizaje que hace que se produzca una reducción en el tiempo medio unitario que se tarda en producir o fabricar una determinada pieza. Este proceso de reducción de tiempos medios unitarios, fruto del aprendizaje, llega un momento en que deja de producirse. La expresión gráfica del proceso sería la de una curva asintótica al eje de accisas (donde se recogerían los incrementos de producción; en ordenadas se recogen los tiempos medios unitarios). La ecuación matemática que recoge dicha relación sería:

$$Y = a \times X^{-b}$$

Donde:

- Y = tiempo medio unitario para fabricar un volumen x .
- a = horas de mano de obra para producir la primera unidad.
- b = tasa de aprendizaje.
- X = número de unidades que producir.

El cálculo de la tasa de aprendizaje, basada en tiempos históricos, permitiría determinar el valor de Y (tiempo medio unitario), que, aplicado al volumen de producción estimado, nos permitiría conocer el número total de horas necesarias para ese volumen de producción. La relación entre el número de horas totales de trabajo necesarias y el número de horas que trabaja una persona nos daría el número de ellas que se necesitarían.

Las herramientas o técnicas señaladas no son más que un ejemplo de las muchas que pueden utilizarse para desarro-

llar esta etapa de la planificación de los recursos humanos dedicada a las necesidades de personal.

Una vez conocidas las necesidades de recursos humanos que vamos a tener en los próximos años, según la estrategia y los objetivos establecidos, la cuestión que surge es: ¿vamos a disponer de esas personas? El proceso necesario para dar respuesta a esta pregunta se muestra en el siguiente apartado.

3.1.2. La determinación de las disponibilidades de recursos humanos

La determinación de las disponibilidades de recursos humanos que la organización va a tener en los próximos años para hacer frente a los planes establecidos requiere un conocimiento del mercado de trabajo tanto externo como interno. El responsable de recursos humanos deberá conocer si los conocimientos y las competencias que la empresa va a necesitar están o van a estar disponibles en la organización en los próximos años (mercado interno de trabajo) y si están o no disponibles en el mercado de trabajo externo y dónde es posible localizarlos.

Así, los responsables de recursos humanos deberán conocer la composición cualitativa de su mercado de trabajo de referencia y las demandas que realizan los competidores, con objeto de estimar la disponibilidad de los recursos humanos que necesitaría.

Respecto al mercado de trabajo interno, la estimación de la oferta o disponibilidades de los recursos humanos requeriría

disponer de una información detallada de cada uno de ellos, relativa a las experiencias en su vida laboral, los procesos de formación recibidos, etc. Igualmente deberá disponerse de las leyes demográficas internas, es decir, datos relativos a las tasas de rotación, índices de supervivencia y las salidas por jubilación, y por último, la política de movilidad interna que tiene establecida la organización, es decir, los criterios que tiene fijados o acordados para mover al personal. Esta información nos mostrará la composición cualitativa de las personas de la organización, el número de ellas y su distribución en las distintas unidades de la organización, para cada uno de los años de la planificación.

La estimación de la rotación podrían hacerse a través de dos indicadores clásicos, uno de ellos considerando las entradas y salidas, así como los empleados medios del periodo considerado (empleados al principio más los empleados al final y dividido todo por dos), y el otro considerando la relación entre las salidas y los empleados medios del periodo. Dicho análisis de la rotación puede hacerse para el conjunto de la organización o bien a nivel de departamento.

E = Entradas.

S = Salidas.

$$Em = \text{empleados medios del periodo} = \frac{\text{Emp. inicio} + \text{Emp. final}}{2}$$

$$\text{Rotación 1} = \frac{\frac{E+S}{2}}{Em} \quad (1)$$

$$\text{Rotación 2} = \frac{S}{Em} \quad (2)$$

Mientras que la rotación nos da una visión global de las entradas y salidas, los índices de supervivencia nos detallan los movimientos teniendo en consideración la antigüedad en la organización. Este dato puede ser relevante, ya que los efectos y las causas de que abandonen la organización personas jóvenes son diferentes al caso de que sean personas con más antigüedad. Los índices de supervivencia se calculan en función de la antigüedad de las personas, dividiendo los números que había al principio del periodo y los que hay al final. Para prever la evolución de la plantilla y calcular los índices de supervivencia, se toman como referencia datos históricos y se considera que dichos índices no van a modificarse durante el periodo de la planificación.

Así, por ejemplo, consideremos que una organización presenta la evolución de sus efectivos en el año N tal y como se muestra en la tabla 4 y que dicha evolución es la que se estima que va a darse en los próximos tres años.

Tabla 4. Distribución del personal según antigüedad

	Antigüedad en la empresa					
	0	1	2	3	4	5
Efectivos al principio y final del año N(*)					220*	200
				205*	185	
			180*	160		
		150*	140			
	195*	175				

En negrita, efectivos al final del año N .

La tabla 4 nos muestra el número de efectivos que había al principio y final del año N . Por ejemplo, al principio de año se contrataron a 195 personas, de las cuales al final solo llegaron 175. El cociente entre el número final y el inicial (175/195)

nos daría el índice de supervivencia de aquellos que contratamos nuevos en la empresa y van a permanecer un año en ella. Teníamos, al principio de ese año N , 180 empleados con dos años de antigüedad y de ellos permanecieron un año más 160, lo que nos permitiría calcular el índice de supervivencia de aquellos que llevando dos años en la empresa permanecen un año más, es decir, pasan a estar tres años ($160/180$). Si extendemos los cálculos para todos los casos, tendríamos la tabla de los índices de supervivencia en la empresa (tabla 5).

Tabla 5. Índices de supervivencia

0	1	2	3	4	5
					0,909
				0,902	
			0,888		
		0,933			
	0,897				

En el ejemplo señalado, los índices representan la probabilidad de que una persona que lleva una determinada antigüedad permanezca o abandone la empresa el año siguiente. Por ejemplo, la probabilidad de que alguien con dos años de antigüedad esté un año más será del 0,888. Así, estos índices nos permitirían hacer una estimación de la evolución de la plantilla de una empresa en función de su antigüedad, considerando que dichos índices van a permanecer constantes durante el periodo de la planificación.

Es interesante tener presentes los cálculos de los efectos de los movimientos internos sobre la estructura de la plantilla con objeto de ver la modificación cuantitativa que se produce. Por ejemplo, la política de promoción nos podría poner de mani-

fiesto que hay unidades que estarían sobresaturadas de efectivos, mientras que otras podrían quedarse desabastecidas o con dificultades para atender correctamente a sus actividades.

Una de las herramientas o técnicas que pueden utilizarse para ver la evolución de la plantilla de una organización o departamento, considerando tanto las rotaciones o salidas como los movimientos internos previstos, es la matriz de Markov, muy utilizada, por ejemplo, en el ámbito comercial.

La matriz recogería en las filas las probabilidades de promoción de una categoría a otra, así como las probabilidades de salida de la empresa. El vector estado, que se multiplica por la matriz, recoge el número de efectivos que hay en cada categoría. En el periodo de la planificación se considera que la matriz no cambia, es decir, que los índices de rotación y de movilidad van a permanecer constantes. Con esta premisa, los resultados ponen de manifiesto las disponibilidades que tendría la organización para cada uno de los años de la planificación, con los actuales índices de rotación y de movilidad (promoción).

La comparación entre las necesidades determinadas en el apartado anterior y las disponibilidades calculadas nos pondría de manifiesto la existencia de ajuste o no y, por tanto, la necesidad de alterar o no la política de gestión de recursos humanos que se viene implantando en la organización, decir, actuar vía disponibilidades, o actuar vía necesidades, modificando los objetivos establecidos. Esta segunda opción no suele ser la que se utiliza en las organizaciones. En la tabla 6 se recoge un supuesto de diferencias entre necesidades y disponibilidades.

Tabla 6. Necesidades y disponibilidades de recursos humanos

	Necesidades de recursos humanos	Disponibilidades de recursos humanos
Año <i>N</i>	550	550
Año <i>N</i> + 1	620	535
Año <i>N</i> + 2	650	515
Año <i>N</i> + 3	675	505

La tabla 6 pone de manifiesto que, para el conjunto de la organización, se van a producir unos desajustes en términos de recursos humanos, teniendo en consideración los planes de incremento de producción y la evolución de la plantilla actual. Este análisis, que puede realizarse por áreas o departamentos, pondría de manifiesto los puntos en los que sería necesario intervenir para corregir dichas desviaciones.

3.2. La planificación de la evolución de la masa salarial

Como hemos señalado al comienzo de este apartado, un segundo aspecto de la gestión de los recursos humanos en los que se entiende que es relevante la planificación es el relacionado con las retribuciones o compensaciones en las organizaciones. Son muchas las razones o argumentos que pueden utilizarse, tanto desde la perspectiva de la organización y los efectos en su estructura de costes, como sobre las personas, al ser un determinante de sus expectativas de desarrollo social. Pero en este documento solo nos detendremos en la forma como puede hacerse operativa la planificación de la masa salarial.

Cuando se habla de la planificación en este ámbito de la gestión de los recursos humanos se suele hacer referencia a

la planificación de la masa salarial, entendiendo por tal el conjunto de remuneraciones y cargas sociales soportadas por la empresa en un periodo de tiempo.

Sin entrar en el detalle del estudio de los sistemas de remuneración, sí es necesario plantearse a efectos de la planificación la siguiente cuestión: ¿qué factores afectan a la evolución de la masa salarial de una organización y, por tanto, a su planificación? Las variaciones de la masa salarial pueden ser:

a) Cuantitativas y cualitativas:

- Variación en el número de personas.
- Variaciones en la duración del empleo.
- Variaciones en la estructura de la plantilla (promociones).
- Variaciones en la antigüedad.

b) Variaciones económicas:

- Incrementos en los niveles salariales de la retribución base.
- Incrementos en las primas/incentivos.
- Incrementos o variaciones en las cargas sociales.

Teniendo en consideración lo señalado, los cálculos en la evolución de la masa salarial deberán tener en cuenta:

- 1) Las variaciones en el nivel salarial, como consecuencia de los aumentos salariales que estén previstos durante el tiempo de la planificación.**

2) Los incrementos que se producirán en un año, como consecuencia de los experimentados en el año anterior. Estos efectos se denominan efecto *report*.

3) Los efectos de la evolución demográfica de los recursos humanos, es decir, los efectos de las promociones y de las ganancias de antigüedad. Este efecto se denomina efecto *noria*.

1) Variaciones en el nivel. La variación en el nivel salarial en un determinado periodo será fruto de los incrementos que se produzcan a lo largo de este.

Así, en una organización que tuviera previstos unos incrementos salariales en el próximo año —consecuencia de acuerdos con los trabajadores— del 1,5 % en febrero y del 2 % en junio, el nivel salarial al final del año se habrá modificado en:

$$1,015 \times 1,02 = 1,0353.$$

Es decir, nuevo nivel salarial a finales del año $n + 1$ o comienzos del año $n + 2$ será de 1,0353 veces el inicial, esto es, se ha incrementado en un 3,53 %.

Con los incrementos de remuneración señalados, la evolución de la masa salarial, en el transcurso del año $n + 1$, en términos cuantitativos se calculará como sigue. Si la masa salarial mensual al día 1 de enero del año $n + 1$ es 100 unidades monetarias (u. m.) y los incrementos previstos durante ese periodo de tiempo son los señalados anteriormente, 1,5 % el día 1 de marzo y 2 % el día 1 de junio, la masa salarial (M_s) en el año $n + 1$ será:

$$\begin{aligned}
 M_{s_{n+1}} &= 100 \times 2 + 100 \times 1,015 \\
 &\times 3 + 100 \times 1,015 \times 1,02 \times 7 \\
 &= 1.229,21 \text{ u. m.}
 \end{aligned}$$

Recordemos que la masa salarial se refiere al importe total satisfecho en remuneraciones, por lo que debe multiplicarse la masa salarial de cada mes por los meses en los que se satisface ese importe.

Si en el año n la masa salarial se mantuvo constante en 100 u. m. cada mes ($100 \times 12 = 1.200$), el incremento de la masa salarial en el año $n + 1$ respecto al año n será:

En términos netos: $1.229,21 - 1200 = 29,21$ u. m.

En términos relativos: $29,21/1200 = 0,024$

Es decir, el incremento masa salarial en $n + 1$, consecuencia de los incrementos previstos en ese año, será del 2,4 %.

2) Efecto *report*. Los efectos de los incrementos salariales del año $n + 1$ naturalmente se van a trasladar también al año siguiente ($n + 2$), año en el que se producirá un nuevo incremento en la masa salarial. Así, siguiendo con el ejemplo anterior, la masa salarial del año $n + 2$, si en ese año no hay previstos incrementos retributivos, sería:

$$100 \times 1,0353 \times 12 = 1.242,36 \text{ u. m.}$$

Lo que supone un incremento salarial respecto al año anterior en términos netos de $1242,36 - 1229,21 = 13,15$ u. m., y en términos relativos del 1,06 %. Es decir, en el año $n + 2$ el incremento que experimentará la masa salarial, aunque en dicho año no se produzcan aumentos salariales, será del 1,06 %.

Si en el año $n + 2$ se produjeran incrementos salariales, el incremento en masa salarial al final del año sería una consecuencia de los incrementos experimentados en el año anterior

$(n + 1)$, es decir, del efecto *report*, más el efecto de los aumentos que han tenido ese mismo año $(n + 2)$.

3) El efecto noria, como se ha señalado, representa las variaciones de la masa salarial en un año, fruto exclusivamente de las ganancias de antigüedad y de las promociones.

En la tabla 7 se recoge la distribución de los empleados en dos momentos distintos (años n y $n + 1$), sin que varíe cuantitativamente el número de ellos ni la masa salarial por empleado.

Tabla 7. Masa salarial y número de empleados según su categoría

Categorías	MS/E	Empl. año n	Empl. año $n + 1$	MS_n	MS_{n+1}	Variación MS
Categ. 1	100	10	12	1.000	1.200	200
Categ. 2	80	15	15	1.200	1.200	
Categ. 3	60	25	23	1.500	1.380	-120
Total		50	50	3.780	3.780	80

MS/E = masa salarial por empleados; MS_n = masa salarial año N .

En el ejemplo reflejado en la tabla 7 se pone de manifiesto que a efectivos constantes, es decir, sin variaciones en el número de personas, y sin incrementos retributivos previstos, la masa salarial de un año se puede ver afectada como consecuencia de los movimientos internos en la organización.

El cálculo de la variación en masa salarial fruto de los movimientos internos que se puedan producir podría basarse en la información obtenida en la determinación de las necesidades y disponibilidades de personal planteadas en el apartado anterior.

Todos estos factores deberán ser tenidos en consideración a la hora de efectuar una planificación de la masa salarial de una organización.

La estimación de la evolución de la masa salarial de una organización puede realizarse bien de forma global, es decir, considerando el conjunto de la empresa, o bien desglosada por categorías o por departamentos, con objeto de tener una información más precisa y útil para poder tomar decisiones.

Por último, también es interesante conocer una manera más detallada de hacer una estimación de la evolución de la masa salarial de una organización, a través de su descomposición en los distintos conceptos que la forman. Para ello, los pasos que deberíamos dar serían los siguientes:

1) Descomposición de la masa salarial por conceptos retributivos y por categorías.

Supongamos que en un departamento hay cuatro categorías profesionales y que la estructura retributiva de sus empleados es la que aparece en la tabla siguiente:

Tabla 8. Estructura retributiva de los empleados

Categoría	Salario base	Incentivo	Antigüedad	Cargas sociales
C1	R1	I1	A1	Cs1
C2	R2	I2	A2	Cs2
C3	R3	I3	A3	Cs3
C4	R4	I4	A4	Cs4

2) Cálculo de la variación de efectivos. En este segundo paso se trata de calcular los efectivos que habrá a finales del primer año de la planificación para calcular de esta forma la tasa

de evolución de los efectivos, que no será otra que el cociente entre los finales y los iniciales.

Tabla 9. Cálculo de la tasa de evolución de los efectivos

Categoría	Efectivos año n	Efectivos año $n + 1$	Tasa variación efectivos
C1	$E1$	$E'1$	$Te1 (E'1/E1)$
C2	$E2$	$E'2$	$Te2$
C3	$E3$	$E'3$	$Te3$
C4	$E4$	$E'4$	$Te4$

3) Estimación de las tasas de variación de los distintos componentes de la retribución.

a) Variaciones previstas en los salarios base de las distintas categorías. Es decir, si los incrementos van a ser del 1 % para la categoría 1, del 1,5 % para la categoría 2, del 2 % para la categoría 3 y del 2,5 % para la categoría 4, dichas variaciones serían las tasas de variación de los salarios base por categorías.

Tabla 10. Tasas de variación de los salarios base por categorías

Categorías	Variación salario base
C1	$Tr1 (1,01)$
C2	$Tr2 (1,015)$
C3	$Tr3 (1,020)$
C4	$Tr4 (1,025)$

b) Variaciones en las primas o incentivos. Por ejemplo, reflejando los incrementos previstos (1 %, 2 %, etc.) por categoría para la prima existente o el incentivo considerado.

Tabla 11. Variaciones en las primas o incentivos

Categorías	Variación
C1	<i>Tp1</i>
C2	<i>Tp2</i>
C3	<i>Tp3</i>
C4	<i>Tp4</i>

c) Variaciones en las cargas sociales. Se recogerán las variaciones previstas en el porcentaje de lo que representan respecto a su base de cálculo. Por ejemplo, que el porcentaje aplicable para el cálculo de la CS pasará del 4,5 al 5 % o que, por el contrario, se redujera al 4 %.

Tabla 12. Variaciones en las cargas sociales

Categorías	Variación de la carga social
C1	<i>Tcs1</i>
C2	<i>Tcs2</i>
C3	<i>Tcs3</i>
C4	<i>Tcs4</i>

d) Cálculo de la variación de la antigüedad. Para la estimación de la evolución en la antigüedad, será necesario tener en consideración los siguientes aspectos:

- Las ganancias y pérdidas de antigüedad en el periodo.
- Las variaciones de las bases sobre las que se calculan las ganancias y pérdidas de antigüedad.
- Las actualizaciones de la cantidad acumulada de la antigüedad, una vez deducidas las pérdidas y antes de incorporarles las ganancias, considerando la nueva base de cálculo.

- Estimación del valor neto, deduciendo a las ganancias, las pérdidas.

Ejemplo

En un departamento de una empresa, en el año $n + 1$ se van a producir las jubilaciones de dos personas, cada una de ellas con 3 y 4 trienios de antigüedad, y otras dos personas van a ganar un trienio en ese año. Se sabe que el montante de la antigüedad que se ha pagado en el año n por el total de las personas de dicha categoría era de 40.000 u. m., que los trienios se pagan al 5 % del salario base de la categoría, y que el salario base en el año $n + 1$ se va a incrementar en un 3 %. Con la información disponible, se trataría de calcular la evolución de la antigüedad con la información suministrada, siguiendo el proceso que se recoge en la siguiente tabla:

Tabla 13. Cálculo de la evolución de la antigüedad

Categoría	Antigüedad total en la categoría año n	Salario base/empl. año n	Salario base/empl. año $n + 1$
C1	40.000	1.000	$1.000 \times 1,03$
Categoría	Reducción de antigüedad	Ganancia de antigüedad $n + 1$	Total antigüedad – Reducción antig.
C1	$(3 + 4) \times 5 \% \times 1.000 = 350$	$1.000 \times 1,03 \times 5 \% \times 2 = 103$	$40.000 - 350 = 39.650$
Categoría	Actualización antigüedad	Ganancia antigüedad	Total a pagar año $n + 1$
C1	$39.650 \times 1,03 = 40.839,5$	103	$40.839,5 + 103 = 40.942,5$

4) Cálculo final de cada uno de los componentes de la retribución teniendo en cuenta las variaciones por las que se ve afectado.

Así, por ejemplo, el montante del salario base para la categoría 1 ($R1$) se verá afectado por el número de personas en el que haya variado dicha categoría (tasa de variación de la categoría: $Te1$) y por el porcentaje en el que está previsto que varíe dicho salario base ($Tr1$). El producto de estas tres cantidades nos dará el montante del salario base de dicha categoría para el año $n + 1$.

Tabla 14. Cálculo del montante del salario base de la categoría 1

Por categorías salario año n		Tasa de variación de efectivos		Tasa de variación del salario base		Salario $n + 1$
$R1$	×	$Te1$	×	$Tr1$	=	$R'1$
$R2$		$Te2$		$Tr2$		$R'2$
$R3$		$Te3$		$Tr3$		$R'3$
$R4$		$Te4$		$Tr4$		$R'4$

$R'1 = R1 \times Te1 \times Tr1$

Habría que seguir el mismo proceso para calcular las cantidades finales de los otros componentes de la retribución, a excepción de la antigüedad, cuyo cálculo para el año $n + 1$ ya se había obtenido con el procedimiento señalado anteriormente.

5) Masa salarial año $n + 1$ desglosada.

Los cálculos realizados nos permitirían, como último paso, recomponer la masa salarial del año $n + 1$, desglosada por cada uno de los conceptos que la integran, en nuestro caso, salario base, incentivos, antigüedad y cargas sociales.

Tabla 15. Masa salarial año $n + 1$ desglosada por conceptos

Categoría	Salario base $n + 1$	Primas/ incent. $n + 1$	Antigüedad $n + 1$	Cargas sociales $n + 1$
C1	$R'1$	$P'1$	$A'1$	$Cs'1$
C2	$R'2$	$P'2$	$A'2$	$Cs'2$
C3	$R'3$	$P'3$	$A'3$	$Cs'3$
C4	$R'4$	$P'4$	$A'4$	$Cs'4$

Con la información obtenida podríamos estimar los efectos que tendrán las variaciones de la plantilla y de los distintos componentes de la retribución en la masa salarial total de la organización. En este caso, es posible analizar con detalle cada uno de los componentes de la retribución y tomar decisiones con mayor grado de información.

El procedimiento señalado no es más que un ejemplo simple, o si se quiere, una simplificación de lo que debe hacerse. Los sistemas informáticos de los que se dispone hoy en día permiten elaborar y diseñar múltiples métodos de cálculo. Lo realmente importante es que la planificación de recursos humanos, en cualquiera de sus ámbitos, se realice de igual modo que lo hacen los responsables de otras áreas funcionales de la organización.

ÁLVARO LÓPEZ CABRALES
SUSANA PASAMAR
RAMÓN VALLE CABRERA

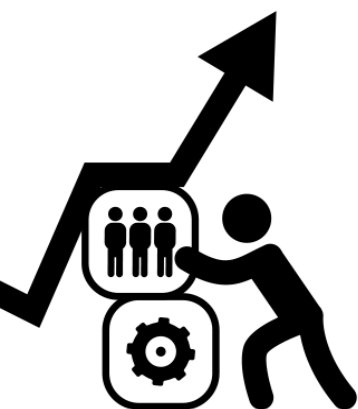
FUNDAMENTOS PARA LA
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS

RECURSOS HUMANOS

La evolución que vienen experimentado las empresas como consecuencia de los cambios tecnológicos, de mercado y económicos las han obligado a desarrollar nuevas formas de gestión. Las situaciones de alta competitividad y la incertidumbre de los mercados han puesto de manifiesto que la capacidad de respuesta depende, en gran medida, de los recursos humanos que trabajan en las organizaciones. Así, han pasado a ser un componente estratégico y deben ser gestionados como tales. Este libro trata de desarrollar los fundamentos en los que se basa dicha gestión estratégica, abordando la contribución de los recursos humanos al aprendizaje organizativo y a la capacidad de innovación.

Con este libro aprenderás sobre:

- ✓ estrategia de recursos humanos; ✓ innovación; ✓ gestión del conocimiento; ✓ capacidad organizativa; ✓ capacidades dinámicas;
- ✓ capital humano, social y organizativo; ✓ aprendizaje organizativo;
- ✓ planificación estratégica



EDITORIAL UOC