

Álvarez, D.; Castro, C.

*Dirección de los recursos humanos estratégicos*

## DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS

DOLORES ÁLVAREZ PÉREZ / CARMEN CASTRO CASAL  
Departamento de Organización de Empresas y Comercialización  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Santiago de Compostela

*Recibido:* 20 octubre 2000

*Aceptado:* 15 mayo 2001

---

**Resumen:** *A medida que la globalización y las demandas asociadas de cambio continuo hacen de la innovación, de la anticipación y de la eficiencia factores esenciales, la importancia estratégica del capital humano se ha incrementado de forma substancial. Aunque los recursos humanos pueden constituir un activo estratégico, esta condición suscita diversos problemas de dirección que, de no ser tratados adecuadamente, pueden mermar su contribución a la creación de valor. El objetivo de este trabajo es analizar dichos dilemas así como exponer diversas intervenciones que pueden contribuir a subsanarlos.*

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

### STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

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

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

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El creciente grado de complejidad e incertidumbre del entorno en el que se mueven las empresas ha potenciado la importancia del capital humano y de su dirección (Gómez Mejía, Balkin y Cardy, 1998). El departamento de recursos humanos ha dejado de ser una unidad técnica para participar activamente en el proceso de dirección estratégica de la empresa. Este cambio exige que la dirección de recursos humanos sea capaz de desarrollar estrategias de recursos humanos, coherentes entre sí, ajustadas a la estrategia empresarial, al entorno, así como a las capacidades y a las características peculiares de la empresa (Gómez Mejía y Larraza, 1999).

En el análisis de la contribución de los recursos humanos a la rentabilidad de la empresa se observan dos corrientes diferenciadas: 1) la del capital humano, y 2) la del sistema de recursos humanos. Para la primera, el valor de una empresa deriva del stock de capital humano, entendido como el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades (Stewart, 1997); mientras que para la segunda proviene de “la capacidad superior de la organización que supone la integración estratégica

*de las actividades, funciones y procesos de recursos humanos (selección, formación, evaluación, promoción y compensación) realizados para atraer, desarrollar y mantener aquellos recursos humanos estratégicos que le permitan alcanzar sus objetivos”* (De Saá y García, 2000, p. 107). Por lo tanto, según esta perspectiva, no es el stock de conocimiento lo que redundará en una ventaja competitiva sostenible, sino un sistema de dirección de recursos humanos dinámico que renueve, ajuste y sustituya el capital humano. Ulrich y Lake (1990) señalan que el sistema de dirección de recursos humanos constituye la fuente de las capacidades organizativas en la medida que permite el aprendizaje organizativo y el aprovechamiento de nuevas oportunidades.

En este trabajo analizamos los atributos que hacen al recurso humano portador de posibles ventajas competitivas. No obstante, dado que son precisamente las características que confieren al recurso humano su carácter estratégico las que desencadenan problemas de dirección, abordamos estos problemas así como distintas intervenciones para solucionarlos.

## **2. EL RECURSO HUMANO: UN ACTIVO ESTRATÉGICO**

El recurso humano posee atributos singulares que lo distinguen de otros recursos de la empresa. A diferencia de los activos tangibles, el activo humano no es propiedad de la empresa y no puede ser comprado ni vendido. Las empresas contratan los servicios de sus empleados, pero éstos pueden abandonarlas y colocarse en otras. Además, el recurso humano tiene capacidad para: 1) apropiarse de un porcentaje elevado de la rentabilidad generada, demandando una retribución mayor; 2) oponerse a la autoridad; y 3) canalizar sus energías en una dirección opuesta a los intereses de la empresa.

Todas estas singularidades pueden hacer pensar que el recurso humano presenta desventajas con respecto a otro tipo de recursos. Sin embargo, mientras que los activos tangibles (máquinas, edificios, instalaciones, etc.) se desgastan con el uso, el capital humano, con la dirección adecuada, puede mejorar y desarrollarse. El aprendizaje y la aplicación de nuevos conocimientos provocan un aumento del stock de conocimiento y una mayor motivación para su adquisición. El capital humano puede ser compartido sin que se agote; su difusión provoca la adquisición de nuevos conocimientos y la modificación y ajuste de los actuales. Según la teoría de los recursos, el activo humano posee atributos que le confieren la consideración de activo estratégico, ya que puede ser valioso, escaso, inimitable y no sustituible.

Para que los recursos humanos constituyan una fuente de ventaja competitiva deben ser valiosos. Los individuos se diferencian en el tipo y en el nivel de los conocimientos poseídos, así como en sus habilidades cognitivas. Los puestos de las empresas presentan distintos perfiles en los que, como consecuencia, se establecen diferencias en la contribución individual (Steffy y Maurer, 1988). Un recur-

so humano es valioso en la medida en que le permita a la empresa desarrollar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia, explotar las oportunidades del entorno o neutralizar las amenazas potenciales (Barney, 1991; Ulrich, 1991; Wright y McMahan, 1992).

Una segunda condición es la escasez. Una de las dimensiones que más incide en el rendimiento en el puesto es la habilidad cognoscitiva (Hunter y Hunter, 1984). Existe evidencia de que esta habilidad está distribuida normalmente entre la población, por lo que los recursos humanos con elevadas habilidades cognoscitivas son escasos (Wright y otros, 1994). Además, los conocimientos y las habilidades específicas dificultan la movilidad del recurso humano, favoreciendo su retención y provocando que la condición de escasez se mantenga a largo plazo.

Para que el capital humano pueda ser fuente de ventaja competitiva, además de valioso y escaso, debe ser inimitable y no sustituible. La contribución del recurso humano a la ventaja competitiva, al estar sujeta a la ambigüedad causal y a la complejidad social, supone una restricción para la imitación y la sustitución.

Como podemos observar en la figura 1, si yuxtaponemos las dimensiones de valor y unicidad del capital humano, observamos que puede recibir el calificativo de estratégico el personal del cuadrante dos; es decir, aquél que posee conocimientos, habilidades y capacidades valiosas y específicas, y el situado en el cuadrante tres – valioso y genérico— cuando es escaso.

**Figura 1**

Carácter específico	Alto	No valioso y específico	Valioso y específico
	Bajo	No valioso y genérico	Valioso y genérico
		Bajo	Alto
		Valor	

FUENTE: Lepak y Snell (1999).

Sin embargo, el hecho de que una empresa cuente con recursos humanos con estas características no significa que logre una ventaja competitiva sostenible; se necesita una dirección adecuada. Aunque las habilidades y los conocimientos individuales son importantes, su relevancia estratégica depende del valor que adquieran al combinarse con los de otros individuos. La dirección de recursos humanos debe desarrollar mecanismos adecuados que: 1) garanticen la retención del valor añadido generado (Kay, 1993); y 2) permitan la absorción del conocimiento individual y su transformación en rutinas organizativas, mediante el proceso de aprendizaje (Kamoche y Muller, 1998).

La literatura de dirección estratégica revela que el logro de una ventaja competitiva sostenible depende de la capacidad de la empresa para utilizar el stock existente de recursos, así como de la capacidad para desarrollar una nueva base de recursos de manera más eficiente y eficaz que los competidores (Mahoney y Pandian, 1992; Prahalad y Hamel, 1990). De este modo, la dirección de recursos humanos debe posibilitar el desarrollo de un amplio rango de capacidades humanas –conocimiento, habilidades, flexibilidad– y actitudes tales como motivación y compromiso para facilitar tanto la implantación de la estrategia como el cambio estratégico. Por ello, en los últimos años, el debate en torno a la dirección de recursos humanos se ha centrado en cómo desarrollar y utilizar las habilidades y los conocimientos que residen en las personas a fin de incrementar la rentabilidad de las organizaciones (Capelly y Singh, 1992; Lado y Wilson, 1994) e, incluso, la riqueza de las naciones (Kamoche, 1996).

### 3. APROPIACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Abordando la dirección de los recursos humanos desde una perspectiva dinámica, nos encontramos con el problema de la apropiación del conocimiento y su transformación en rutinas organizativas. La apropiación del conocimiento es un tema muy destacado dentro de la literatura estratégica, pero que ha recibido escasa atención en la literatura de los recursos humanos (Kamoche y Muller, 1998). Pettigrew y Whipp (1993, p. 212) han señalado que “*las empresas que tienen éxito son aquellas que crean una base de conocimiento, que comprende tanto conocimiento técnico como social y que pueden vincularla a las condiciones competitivas*”. El conocimiento que reside en las personas constituye la base fundamental del aprendizaje organizativo, a través del cual la empresa se renueva a lo largo del tiempo. Según Helleloid y Simonin (1994), el aprendizaje de la organización comprende cuatro etapas diferentes:

- 1) Adquirir conocimientos, para lo cual las empresas disponen de diversas alternativas: desarrollo interno, adquisición en el mercado, subcontratación y alianzas.
- 2) Procesar los conocimientos adquiridos, lo cual requiere un diálogo que asegure que el conocimiento se difunda y se apropie en los niveles adecuados de la estructura organizativa.
- 3) Almacenar el conocimiento procesado a fin de que esté disponible para su utilización cuando sea necesario (memoria organizativa)<sup>1</sup>.
- 4) Recuperar y disponer de los conocimientos existentes dentro de la organización.

---

<sup>1</sup> La memoria organizativa es el resultado de la integración colectiva de los conocimientos, los valores y los modelos mentales compartidos por los miembros de la organización.

Para facilitar la transferencia del conocimiento individual a la organización deben instaurarse mecanismos de aprendizaje. Nonaka (1991) y Nonaka y Takeuchi (1995) han desarrollado un modelo que muestra cómo la creación del conocimiento organizativo es el resultado de la interacción dinámica entre el conocimiento tácito y el explícito<sup>2</sup>. El nuevo conocimiento empieza siempre en el individuo (Nonaka, 1991). Para que la organización pueda explotar y, en consecuencia, absorber el conocimiento tácito de los individuos, éste debe ser compartido. Mediante el proceso de *socialización*, el conocimiento tácito individual se transforma en conocimiento tácito grupal. No obstante, para que la empresa pueda apalancar el conocimiento poseído por los distintos grupos es necesario explicitarlo (*articulación*); es decir, formalizarlo mediante el uso del lenguaje figurativo y simbólico (metáforas, analogías, modelos). Ello permite un intercambio fluido con el resto de los conocimientos explícitos existentes en la empresa, dando lugar a un nuevo conocimiento (*combinación*). A medida que este nuevo conocimiento es aplicado por los miembros de la empresa en los distintos contextos, llega a formar parte de las rutinas organizativas (*internalización*) y comenzará una nueva espiral.

La apropiación del conocimiento comprende la capacidad de absorción del conocimiento individual y su transformación en rutinas organizativas, mediante el proceso de aprendizaje. Ello requiere solventar previamente los problemas derivados del nivel de rotación y de la falta de información.

#### 4. PROBLEMAS ASOCIADOS CON LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo con la visión de la empresa basada en los recursos, la especificidad, la complejidad social y la ambigüedad causal constituyen barreras para la imitación. Sin embargo, los atributos que hacen del recurso humano un activo estratégico son, precisamente, los que causan problemas a la hora de dirigirlos (Coff, 1997). Entre ellos cabe señalar el riesgo de rotación y los problemas de información.

La rotación de los empleados supone un problema en la medida en que la empresa puede perder recursos valiosos si se encuentran insatisfechos, mal pagados o desmotivados. El riesgo de rotación varía según el carácter del capital humano. En general, cuanto menor sea la especificidad del capital humano mayor es el riesgo de rotación. De acuerdo con la teoría del capital humano, los empleados con habilidades y conocimientos generales, al ser intercambiables en mercados laborales competitivos (Becker, 1983), presentan un mayor índice de rotación. Estos empleados, normalmente más comprometidos con su carrera que con la organización,

---

<sup>2</sup> El conocimiento tácito es aquél difícil de articular de forma significativa y completa, lo cual dificulta su transmisión. Por el contrario, el conocimiento explícito, al encontrarse formalizado en manuales, fórmulas, especificaciones, etc., puede transferirse fácilmente (Teece, 1998).

pueden vender su talento a otras empresas y recibir unos rendimientos más elevados por sus inversiones en capital humano.

Aunque algunos sostienen que la especificidad es un requerimiento para los activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993), el recurso humano con habilidades generales puede ser también fuente de ventaja competitiva si es valioso y existe escasez en el mercado laboral (Castanias y Helfat, 1991). Por lo tanto, la amenaza de rotación constituye un problema importante para el capital humano de alto valor estratégico y de carácter general que la dirección de recursos humanos deberá prevenir.

Los activos humanos específicos, aunque presentan un menor índice de rotación debido a la inexistencia de demanda para las habilidades idiosincrásicas, suscitan problemas de información derivados de la complejidad social y de la ambigüedad causal. El capital humano específico que comprende conocimientos tácitos arraigados en las relaciones interpersonales (equipo de trabajo, relaciones con proveedores y clientes) o en la cultura corporativa es deseable, debido a que es difícil de imitar por parte de los competidores. No obstante, para que constituya una verdadera fuente de ventaja competitiva, la dirección debe resolver los problemas de información relacionados con la contratación y la selección adversa, con la racionalidad limitada y con el riesgo moral.

La contratación y la selección adversa están causadas por la asimetría de información existente en el mercado laboral. El vendedor de un recurso siempre tiene más información que el comprador. Cuando la productividad no es observable, el primero puede exagerar su valor y el comprador no podrá comprobarlo realmente hasta después de su contratación y una vez que el individuo lleve cierto tiempo desempeñando el puesto<sup>3</sup>. Para protegerse de la posible contratación de empleados con escasos conocimientos, los empresarios pueden ofrecer salarios más bajos, con lo cual los trabajadores de alto potencial no acudirán al mercado, perpetuándose el problema.

Pero, incluso en ausencia de oportunismo, la información asimétrica supone un problema para el decisor. Dada la racionalidad limitada, los directivos a la hora de contratar y seleccionar personal pueden no saber qué preguntar para conseguir la información requerida y los empleados no saben cuál deben proporcionar (Simon, 1976).

El riesgo moral hace referencia a la falta de motivación para esforzarse al máximo y para compartir experiencias y conocimientos con otros. Cuando las contribuciones de los individuos están interrelacionadas (trabajo en equipo), les será difícil conocer en qué medida su esfuerzo redundará en el resultado del grupo. Igualmente, a la empresa le resultará difícil asignar recompensas individuales que incrementen el nivel de esfuerzo<sup>4</sup>. Además, una persona, pese a tener conocimien-

---

<sup>3</sup> El conocimiento tácito puede provocar el problema del "mercado de limones" (Akerlof, 1970).

<sup>4</sup> No obstante, debemos resaltar que el uso exclusivo de sistemas de incentivos individuales puede provocar una

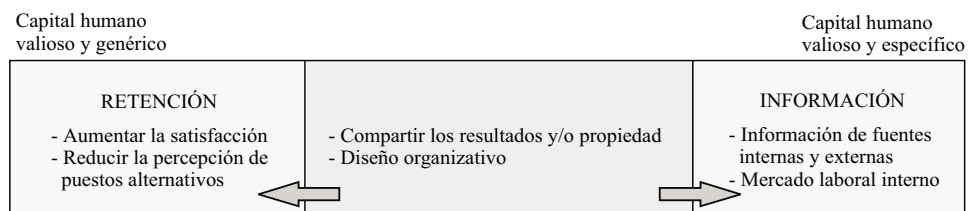
tos y habilidades valiosos y específicos, puede tener actitudes negativas hacia el trabajo. Wright y Snell (1991) han desarrollado un modelo de sistema de recursos humanos en el que destacan las interrelaciones entre los conocimientos, las habilidades y las capacidades de los empleados y sus actitudes, concluyendo que, si bien los conocimientos, las habilidades y las capacidades son necesarios, no son suficientes para que los empleados se comporten congruentemente con los objetivos de la empresa pues, cuando sus contribuciones no son observables, pueden no esforzarse al máximo. La ambigüedad causal puede acrecentar el problema, ya que las personas pueden responsabilizar al entorno de sus fracasos o atribuirse éxitos en los que no han participado. Igualmente, la empresa puede, sin darse cuenta, recompensar o castigar a los miembros organizativos por sucesos que están más allá de su control e influencia.

En resumen, si la dirección no aborda el problema de la rotación, el capital humano valioso puede abandonar la empresa. De igual modo, si no subsana los problemas de información no será capaz de desarrollar, organizar, coordinar y motivar al personal para poder implantar la estrategia de la empresa, ni de difundir el conocimiento individual al resto de la organización, condición necesaria para el aprendizaje organizativo.

## 5. INTERVENCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para afrontar el problema de la rotación, Coff (1997) recomienda distintas intervenciones: 1) incrementar la satisfacción en el puesto o reducir la percepción de puestos alternativos; 2) compartir los resultados y la propiedad con los empleados; y 3) el diseño organizativo. Estas dos últimas estrategias, junto con otras de naturaleza informativa, son adecuadas para paliar los problemas de información (figura 2).

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



competencia intensa entre los empleados, por lo que se puede esperar que éstos se preocupen más de su posición y de su carrera que de colaborar con otros.



◆ *Incrementar la satisfacción del puesto/reducir la percepción de puestos alternativos.* La literatura señala que la propensión de una persona a cambiar de puesto depende de la percepción del puesto actual con respecto a otros alternativos (Carsten y Spector, 1987; Mobley, 1982). De ese modo, una manera de reducir la rotación es elevar las percepciones del puesto o reducir las percepciones de los alternativos. La satisfacción en el puesto y la inversión en habilidades específicas de la empresa son factores que influyen en estas percepciones; así, cambios en aquéllas producirán modificaciones en éstas.

La satisfacción en el puesto es una característica destacable tanto en la literatura de rotación como en la literatura de la percepción de puestos (Hom y otros, 1992). La satisfacción en el puesto es una respuesta afectiva a ciertos aspectos específicos del puesto y tiene un efecto directo sobre el compromiso organizativo (Cotton y Tuttle, 1986); a su vez, la satisfacción en el puesto y el compromiso organizativo constituyen los determinantes más inmediatos de la rotación de los empleados (Igarria y Greenhaus, 1992).

Las investigaciones recogen cinco facetas de la satisfacción en el puesto: remuneración, supervisor, compañeros, promoción y trabajo.

Distintos trabajos revelan que la insatisfacción con la retribución es una de las razones de la rotación voluntaria (Campion, 1991; Gómez Mejía y Balkin, 1992). Una política para fomentar la retención es elevar el nivel de retribución e incrementar la percepción de la equidad, interna y externa (Blau, 1994; McFarlin y Sweeney, 1992). La literatura revela que las empresas que tienen niveles retributivos más elevados y que resaltan la equidad externa tienen índices de rotación menores y más candidatos para entrar en la empresa (Gómez Mejía y Balkin, 1992; Lepak y Snell, 1999; Milkovich y Newman, 1990). No obstante, el diferencial salarial dentro de la empresa puede llegar a ser tanto o más importante que la equidad externa.

A pesar del papel que juega la retribución en la satisfacción del puesto, distintas investigaciones confirman que la retribución puede sustituirse en gran parte por las restantes dimensiones (Greenberg y Ornstein, 1983; Mobley, 1982). Es decir, una disminución en el salario podría compensarse con mayores posibilidades de promoción, con un trabajo más reconfortante, con mejores compañeros o supervisores, sin que la satisfacción del puesto se altere.

El trabajo de Podsakoff y Scott (1990) revela que el comportamiento del supervisor afecta a la satisfacción en el puesto. La satisfacción con el supervisor puede mejorarse mediante la selección y la formación de supervisores que: 1) proporcionen oportunidades para aprender; 2) fomenten la participación de los empleados; 3) reconozcan los méritos de sus subordinados; y 4) promuevan la justicia<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Se ha sugerido que la justicia con los procedimientos puede ser más importante que la percepción de equidad distributiva. Por ejemplo, cuando los supervisores adoptan decisiones impopulares, los empleados responden de forma más favorable si creen que el proceso es justo.



(Brockner y Siegel, 1996). Al mismo tiempo, el supervisor puede actuar como “mentor”, permitiéndoles a los miembros recién incorporados alcanzar su máximo potencial mediante el intercambio de conocimientos con los miembros más antiguos y el acceso a la base de experiencia de la empresa. Todos los miembros de la empresa deben asumir dos papeles: 1) como alumnos deben tratar de adquirir nuevo conocimiento y 2) como mentores deben mostrarse accesibles a aquellos que lo necesiten. Para estimular esta doble responsabilidad se necesitan programas de formación orientados no sólo hacia el desarrollo de habilidades sino también hacia el estímulo de “*comportamientos basados en el cuidado*”<sup>6</sup> (Von Krogh, 1998, p. 145).

Para mejorar la satisfacción con los compañeros, la dirección puede llevar a cabo actividades sociales con la intención de crear un entorno de trabajo en equipo (Dimarco, 1975). La literatura revela que cuanto más estrechas sean las relaciones entre el personal de la empresa, menor será la probabilidad de que un miembro abandone (Jackson y otros, 1991; Krackhardt y Porter, 1986). Además, las relaciones informales y los eventos sociales entre los miembros de la empresa, al permitir intercambiar opiniones, conocer los intereses de los compañeros de trabajo y resolver los posibles conflictos personales que puedan surgir, favorece el intercambio de conocimientos.

Por último, la empresa puede incidir favorablemente en la satisfacción con la promoción y con el trabajo; en el primer caso, mediante la estructuración de trayectorias de carrera<sup>7</sup> y, en el segundo, concediendo mayor libertad y “*empowerment*” en las decisiones relacionadas con sus dominios (Lepak y Snell, 1999; Raelin, 1991) y ampliando el puesto (Hackman y Oldham, 1980).

Aunque la dirección tiene más capacidad para influir en las percepciones del puesto actual que en las percepciones de otros puestos posibles, si tenemos en cuenta que la especificidad del capital humano limita su movilidad, la dirección puede reducir las percepciones de otros puestos ofreciendo recompensas específicas que los competidores no puedan imitar (Coff, 1997). Las dimensiones de la satisfacción del puesto, comentadas anteriormente, pueden ser específicas de la empresa. Por ejemplo, las relaciones interpersonales, el trabajo desafiante y las oportunidades de carrera pueden ser exclusivas de una determinada empresa, limitando la movilidad del capital humano valioso y genérico debido a que otras empresas no pueden duplicarlas. Incluso, cuando otra empresa ofrezca un nivel salarial más elevado, al empleado se le presentará un problema a la hora de decidir si ese incremento compensa la disminución de otras recompensas no financieras.

---

<sup>6</sup> El cuidado de la empresa podría describirse como el comportamiento de los padres con los hijos o la forma en que los profesores se preocupan de los estudiantes. “*Cuidar de una persona, en el sentido más significativo, es ayudarla a que se desarrolle y realice*” (Mayeroff, 1971, p. 1).

<sup>7</sup> Según Kleingartner y Anderson (1987, p. 122), “*las oportunidades de carrera son esenciales tanto para atraer como para retener personal con talento*”.

Otra forma de reducir la movilidad es fomentar inversiones en conocimientos específicos de la empresa. La teoría del capital humano sostiene que los trabajadores no emprenderán inversiones específicas sin que la empresa pague salarios adicionales (Becker, 1983); por ello, la dirección debe inducir a los trabajadores a desarrollar habilidades específicas sin que el coste exceda al beneficio generado. Por el contrario, la literatura de socialización sostiene que los empleados no demandarán mayores compensaciones por las inversiones iniciales (Morrison, 1993). Los trabajadores recién contratados llegan a la empresa concienciados de que tienen que aprender nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades (Tannenbaum y otros, 1991).

◆ *Compartir los resultados y la propiedad con los empleados.* Las estrategias de compartir los resultados y/o la propiedad con el personal resultan también adecuadas para subsanar tanto los problemas de rotación como los de información. Así, introducir en el paquete de retribución incentivos tales como planes de opciones sobre acciones y acciones ficticias, que serán perdidas si el empleado abandona la empresa antes de un período determinado, son mecanismos muy utilizados para evitar la marcha de directivos y de personal de I+D.

La literatura de agencia muestra los problemas de control que se derivan del proceso de delegación de autoridad. Los accionistas delegan en el consejo de administración, éstos en la alta dirección y ésta, a su vez, en otros niveles directivos. Este proceso de delegación provoca dificultades a la hora de evaluar el desempeño, debido a la ventaja de información que posee la parte evaluada. A su vez, esta asimetría en la información potencia comportamientos oportunistas, tales como la apropiación y el consumo indebido de recursos, la discrepancia en la actitud ante el riesgo y una visión a corto plazo en la toma de decisiones. Una solución para paliar estos comportamientos oportunistas es compartir los resultados y la propiedad.

Distintas investigaciones confirman que los planes de incentivos a corto plazo contribuyen a solucionar los problemas de aversión al riesgo, de apropiación y consumo indebido de recursos de los directivos (Lacker, 1984; Tehranian y Waeglein, 1985). Asimismo, otros trabajos concluyen que los planes de incentivos a largo plazo promueven una visión a largo plazo en la toma de decisiones directivas (Hagerty, Ofer y Siegel, 1991) y que los accionistas reaccionan favorablemente ante la adopción de tales planes (Brickley, Bhagat y Lease, 1985; Lacker, 1984).

◆ *Diseño organizativo.* Otro aspecto importante, tanto para fomentar la retención como para resolver los problemas de información, es el diseño organizativo.

La estructura organizativa condiciona: 1) la forma y la rapidez con que los conocimientos se construyen y se diseminan por toda la organización (Úbeda y Sabater, 2000); y 2) el nivel de rotación (Coff, 1997).

Toda organización necesita mantener un equilibrio entre el orden y el desorden, ya que mientras el primero aporta coherencia al sistema, el segundo brinda la oportunidad para desarrollar nuevas capacidades (Quinn, 1985). Para garantizar el or-

den, debe permitir la interacción entre distintos individuos y grupos y, al mismo tiempo, a fin de promover el desorden, debe posibilitar la integración de la información procedente del exterior y generar nuevo conocimiento.

Cuando existe información asimétrica, las estructuras mecanicistas no son adecuadas (Ouchi, 1980), ya que no dan cabida a la complejidad social. Una concepción excesivamente burocrática (reglas formales, autoridad jerárquica, sistemas de control estrictos, etc.) fomenta que el individuo se concentre en la “letra” del contrato de empleo y reduzca el nivel de esfuerzo (Kidwell y Bennet, 1993), lo cual desalienta la creatividad, potencia la pasividad y el apego a lo conocido (Hamel y Prahalad, 1995) y dificulta la transferencia de conocimiento de carácter tácito.

La alternativa es una estructura de corte orgánico, flexible y participativa. Ésta, en la medida en que potencia la adaptación mutua y la comunicación en todos los sentidos (vertical, horizontal y lateral), elimina las barreras interfuncionales, permitiendo la creación de equipos integrados por personal proveniente de distintas partes de la empresa y favoreciendo, en consecuencia, el proceso de socialización y la interiorización del saber.

El trabajo en equipo, al proporcionar el contexto para la interacción y el diálogo constante, favorece el desarrollo de nuevos puntos de vista, el intercambio de conocimientos y la integración en una nueva perspectiva colectiva. Todo ello se ve reforzado por la implantación de sistemas de incentivos de grupo. Nonaka (1991) resalta la importancia de la redundancia mediante: 1) la organización de diversos grupos que trabajen en el mismo proyecto para que afloren distintas perspectivas; 2) la rotación estratégica en distintas áreas y funciones para ampliar tanto la base de conocimiento como la capacidad de absorción de nuevo conocimiento; y 3) el libre acceso a la información de la empresa por todos los empleados, independientemente de su nivel en la jerarquía.

Además de potenciar la transferencia de conocimientos, la estructura orgánica, al utilizar controles informales que generan el desarrollo de rutinas específicas<sup>8</sup>, ayuda a controlar la rotación, puesto que su idiosincrasia crea barreras de movilidad.

Por otro lado, distintas investigaciones (Miller y Monge, 1986; Wagner, 1994) revelan una relación positiva y significativa entre participación y satisfacción, lo cual indica que la primera puede ayudar a controlar la rotación (Jackson, 1983; Mobley, 1982). Asimismo, la literatura ha señalado que, al invertir en el desarrollo del empleado y al permitirle una mayor participación en la toma de decisiones, las organizaciones pueden fomentar un mayor nivel de compromiso que se traducirá en un mayor esfuerzo (Lawler y otros, 1995).

---

<sup>8</sup> Las rutinas organizativas son modelos de actividades regulares y previsibles, constituidas por una secuencia de acciones individuales coordinadas.

La participación también ayuda a los directivos a tomar decisiones cuando existe información asimétrica. Así, las intervenciones de calidad (por ejemplo, círculos de calidad y TQM) parten de que la dirección tiene información incompleta y que, por lo tanto, debería recurrir a empleados, competidores y clientes para mejorar la calidad de sus decisiones (Deming, 1989). En el contexto estratégico, es usual que la alta dirección considere la opinión de expertos y la proporcionada por otros directivos de la empresa.

Asimismo, una cultura fuerte, en la medida en que es ampliamente compartida por toda la organización, puede ayudar a enfrentarse tanto con el riesgo de rotación como con los problemas de información. Una vez que los empleados se han acomodado a una cultura, les puede resultar difícil encajar en otras empresas. De este modo, otras ofertas de trabajo podrían ser consideradas menos atractivas y los empleados exhibirían un mayor compromiso con la empresa (Arthur y Gómez Mejía, 1994). Además, una cultura fuerte puede sustituir a otros tipos de control que no funcionan bien bajo condiciones de información asimétrica, tales como los controles formales.

Para lograr que el conocimiento individual esté disponible a los demás es de suma importancia la forma en que se relacionan los miembros de la organización; lo cual está condicionado en gran parte por la cultura de la empresa. Así, los comportamientos basados en la desconfianza, los desequilibrios en el intercambio de información, la actitud “este no es mi trabajo” y la competencia excesiva pueden dañar la transferencia de conocimiento. La inseguridad en el puesto y la injusticia (por ejemplo, despedir a alguien sin explicar el porqué) generan temor entre los empleados, lo cual, a su vez, fomenta comportamientos egocéntricos. También, cuando la empresa consiente o, incluso, alienta a los empleados para que se apropien de las ideas de otros, presentándolas como propias, es probable que se produzcan grandes desequilibrios entre la información dada y la recibida, pues cada uno intentará proteger su feudo (posición, poder, conocimiento, etc.).

En resumen, para el aprendizaje organizativo será necesaria una cultura que valore y estimule la asunción de riesgos, la comunicación franca y abierta, los puntos de vistas divergentes y la crítica constructiva, y un clima de confianza y cooperación.

♦ *Incrementar la información.* Tal y como hemos comentado anteriormente, la asimetría de información puede conducir a problemas de agencia e, incluso en ausencia de oportunismo, a decisiones erróneas en la contratación y en la selección. La información es un recurso muy valioso y las empresas tienen fuertes incentivos para mejorar las fuentes de información. Para mitigar los problemas de riesgo moral y de contratación y selección adversa, las empresas pueden llevar a cabo distintas estrategias.

Concretamente, Coff (1997) señala el control del supervisor y la información proporcionada por compañeros, subordinados y agentes externos (clientes y pro-

veedores) como mecanismos adecuados para hacer frente al riesgo moral. No obstante, hay que tener en cuenta que un control excesivo del supervisor puede originar efectos disfuncionales como, por ejemplo, una disminución de la moral y de la motivación. En algunas empresas, las evaluaciones de compañeros y subordinados forman parte del sistema de valoración formal del personal directivo (London y Smither, 1995) debido, precisamente, a que la dirección es una habilidad tácita (Castanias y Helfat, 1991). Pritchard y otros (1988) sostienen que, en un contexto de trabajo en equipo, el *feedback* del grupo puede mejorar sustancialmente el rendimiento. El grupo puede ser capaz de observar diferencias en el rendimiento y en el esfuerzo de sus componentes que un supervisor no podría.

Para enfrentarse a la contratación y a la selección adversa, la dirección puede eludir la contratación en el mercado laboral mediante el desarrollo de un mercado interno<sup>9</sup>. Entre sus ventajas cabe señalar:

- a) Facilita el intercambio y la utilización de los recursos humanos específicos de la empresa que son difíciles de evaluar (Pfeffer y Baron, 1988; Williamson, 1981). Según la perspectiva de los costes de transacción, la internalización del empleo es apropiada cuando les permite a las organizaciones supervisar de forma más efectiva el nivel de rendimiento de los empleados que el mercado externo. Cuando el conocimiento, las habilidades y las capacidades no pueden ser valorados en el mercado externo de forma rápida, el desarrollo de un mercado interno es la alternativa adecuada.
- b) Reduce la posibilidad de que los trabajadores emprendan comportamientos oportunistas (Williamson, 1975).
- c) Inhibe la duplicación de la ventaja competitiva, dado que al enfatizar el sistema de promoción pueden crearse barreras de imitación.

## 6. CONCLUSIONES

Aunque la mayor parte de la literatura de recursos humanos destaca la importancia de los empleados como un activo crítico, no todos tienen la misma relevancia. Siguiendo la propuesta de la teoría de recursos y capacidades, para que un recurso sea estratégico tiene que ser valioso, único o escaso, e imperfectamente sustituible e imitable.

La dirección del capital humano estratégico presenta mayores problemas que el resto del personal. Los recursos humanos valiosos y específicos suscitan funda-

---

<sup>9</sup> Según la visión de la empresa basada en los recursos, el desarrollo interno sólo está justificado cuando los recursos son de alto valor estratégico. No obstante, aún en este caso, puede ocurrir que el desarrollo interno no sea posible por carecer la empresa de los recursos necesarios, por presiones de tiempo o por no ser económicamente viable. Por lo tanto, la alianza puede ser la manera más acertada de acceder a estos conocimientos (Lepak y Snell, 1999).

mentalmente problemas de información, mientras que en los valiosos y genéricos cobra mayor importancia el problema de la rotación. La dirección de recursos humanos debe conseguir que: 1) el conocimiento individual esté disponible a los demás; es decir, que el conocimiento se extienda y se apropie en los niveles adecuados; 2) el conocimiento procesado se almacene en la memoria organizativa, a fin de utilizarlo cuando sea necesario; 3) el conocimiento almacenado pueda ser recuperado.

Para afrontar estos problemas, la dirección puede hacer uso de distintas intervenciones, tales como incrementar la satisfacción en el puesto o reducir la percepción de puestos alternativos, compartir los resultados y la propiedad con los empleados, implantar estructuras orgánicas flexibles que fomenten la participación en la toma de decisiones, desarrollar una cultura orientada hacia la innovación y el aprendizaje, recabar información del interior y del exterior de la empresa a fin de mitigar el riesgo moral, desarrollar mercados de trabajo interno para reducir la selección y contratación adversa y fomentar los conocimientos y rutinas específicas de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- AKERLOF, G.A. (1970): "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, pp. 488-500.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ARTHUR, J.B.; GÓMEZ MEJÍA, L. (1994): "Effects of Human Resource Systems on Practices in High-Technology Industries Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 670-687.
- BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BECKER, G.S. (1983): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- BLAU, G. (1994): "Testing the Effect of Level and Importance of Pay Referents on Pay Level Satisfaction", *Human Relations*, vol. 47, pp. 1251-1268.
- BRICKLEY, J.A.; BHAGAT, S.; LEASE, R.C. (1985): "The Impact of Long-Range Managerial Compensation Plans on Shareholder Wealth", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 7, núm. 1, pp. 115-129.
- BROCKNER, J.; SIEGEL, P. (1996): "Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice", en R.M. Kramer y T.R. Tyler [ed.]: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CAMPION, M.A. (1991): "Meaning and Measurement of Turnover: Comparison of Alternative Measures and Recommendations for Research", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, núm. 2, pp. 199-212.



- CAPELLE, P.; SINGH, H. (1992): "Integrating Human Resource Management and Strategic Management", en D. Lewin, O. Mitchell y P. Scherer [ed.]: *Research Frontiers Industrial Relations*, pp. 165-192. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- CARSTEN, J.M.; SPECTOR, P.E. (1987): "Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, pp. 374-381.
- CASTANIAS, R.; HELFAT, C. (1991): "Managerial Resources and Rents", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 155-171.
- COFF, R.W. (1997): "Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory", *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 374-402.
- COTTON, J.L.; TUTTLE, J.M. (1986): "Employee Turnover: A Meta-Analysis", *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 1, pp. 55-70.
- DEMING, W.E. (1989): *Out of Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- DI MARCO, N. (1975): "Life-Style, Work Group Structure, Compatibility, and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 313-322.
- GÓMEZ MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. (1992): *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*. South-Western Publishing Co.
- GÓMEZ MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R. (1998). *Managing Human Resources*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall
- GÓMEZ MEJÍA, L.R.; LARRAZA, M. (1999): "El proceso de gestión de los recursos humanos", en: *Lo que debe aprender en los mejores MBA*, pp. 489-531. Gestión 2000.
- GREENBERG, J.; ORNSTEIN, S. (1983): "High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, pp. 285-297.
- HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G. R. (1980): *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HAGERTY, K.A.; OFER, A.; SIEGEL, D. (1991): *Managerial Compensation and the Incentives to Engage in Far-Sighted Behavior*. (Working Paper). Northwestern University.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1995) *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- HELLELOID, D.; SIMONIN, B. (1994): "Organizational Learning and a Firm's Core Competences", en G. Hamel y A. Heene [ed.]: *Competence-Based Competition*, pp. 213-239. John Wiley & Sons.
- HOM, P.W.; CARANIKAS-WALTER, F.; PRUSSIA, G.E.; GRIFFETH, R.W. (1992): "A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, pp. 890-909.
- HUNTER, J.; HUNTER, R. (1984): "Validity and Utility of Alternative Predictor of Job Performance", *Psychological Bulletin*, vol. 96, pp. 72-98.
- IGBARIA, M.; GREENHAUS, J.H. (1992): "Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions: A Structural Equation Model", *Communication of the ACM*, vol. 35, núm. 2, pp. 35-49.
- JACKSON, S.E. (1983): "Participation in Decision-Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, pp. 3-19.
- JACKSON, S.E.; BRETT, J.F.; SESSA, V.I.; COOPER, D.M.; JULIN, J.A.; PEYRONNING, K. (1991): "Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 675-689.



- KAMOCHE, K. (1996): "Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm", *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 2, pp. 213-233.
- KAMOCHE, K.; MUELLER, F. (1998): "Human Resource Management and the Appropriation-Learning Perspective", *Human Relations*, vol. 51, núm. 8, pp. 1033-1060.
- KAY, J. (1993): *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies add Value*. Oxford: Oxford University Press.
- KIDWELL, R.E.; BENNETT, N. (1993): "Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research", *Academy of Management Review*, vol. 18, pp. 429-456.
- KLEINGARTNER, A.; ANDERSON, C.S. (1987): *Human Resource Management in High Technology Firms*. Lexington, MA: Lexington.
- KRACKHARDT, D.; PORTER, L.W. (1986): "The Snowball Effect: Turnover Embedded in Communication Networks", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 50-55.
- LADO, A.A.; WILSON, M.C. (1994): "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 4, pp. 699-727.
- LACKER, D. (1984): *Short-Term Compensation Contracts, Executive Expenditure Decisions, and Corporate Performance: The Case of Commercial Banks*. (Working Paper). Northwestern University.
- LAWLER, E.E.; MOHRMAN, S.A.; LEDFORD, G.E. (1995): *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LEPAK, D.P.; SNELL, S.A. (1999): "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, vol. 24, núm. 1, pp. 31-48.
- LONDON, M.; SMITHER, J.W. (1995): "Can Multi-Source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, and Performance-Related Outcomes? Theory-Based Applications and Directions for Research", *Personnel Psychology*, vol. 48, pp. 803-839.
- MAHONEY, J.; PANDIAN, J.R. (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- MAYEROFF, M. (1971): *On Caring*. New York: Harper & Row.
- McFARLIN, D.B.; SWEENEY, P.D. (1992): "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 626-637.
- MILKOVICH, G.T.; NEWMAN, J.M. (1990): *Compensation*. Homewood, IL: Irwin.
- MILLER, K.I.; MONGE, P.R. (1986): "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal*, vol. 29, pp. 727-753.
- MOBLEY, W.H. (1982): *Employee Turnover Causes, Consequences, and Control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- MORRISON, E.W. (1993): "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, pp. 173-183.
- NONAKA, I. (1991): "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, vol. 9, núm. 6, pp. 96-104.

- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- OUCHI, W.G. (1980): "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 129-141.
- PETTIGREW, A.; WHIPP, R. (1993): *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.
- PFEFFER, J.; BARON, J. (1988): "Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment", en L.L. Cummings y B.M. Staw [ed.]: *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, pp. 257-303. Greenwich, CT: JAI Press.
- PODSAKOFF, P.M.; SCOTT, B.M. (1990): "Transformation Leadership Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organization Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, vol. 1, núm. 2, pp. 107-142.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, núm. 90, pp. 79-91.
- PRITCHARD, R.D.; JONES, S.D.; ROTH, P.L.; STUEBING, K.K.; EKEBERG, S.E. (1988): "Effects of Group Feedback, Goal Setting, and Incentives on Organizational Productivity", *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, pp. 337-358.
- QUINN, J.B. (1985): "Managing Innovation; Controlled Chaos", *Harvard Business Review*, (mayo-junio), pp. 73-84.
- RAELIN, J.A. (1991): *The Clash of Cultures: Managers Managing Professionals*. Boston: Harvard Business School Press.
- SAÁ, P. DE; GARCÍA, J.M. (2000). "El valor estratégico de los recursos humanos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 2, pp. 97-116.
- SIMON, H.A. (1976): *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Free Press.
- STEFFY, B.; MAURER, S. (1988): "Conceptualizing and Measuring the Economic Effectiveness of Human Resource Actives", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 271--286.
- STEWART, T.A. (1997): *Intellectual Capital*. New York: Doubleday/Currency.
- TANNENBAUM, S.I.; MATHIEU, J.E.; SALAS, J.E.; CANNON-BOWERS, J.A. (1991): "Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 759-769.
- TEECE, D.J. (1998): "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How and Intangible Assets", *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, pp. 55-79.
- TEHRANIAN, H.; WAEGELEIN, J.F. (1985): "Market Reaction to Short-Term Executive Compensation Adoption", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 7, pp. 131-144.
- ÚBEDA, M.; SABATER, V. (2000): "La gestión del conocimiento y la estructura organizativa: repercusiones en la dirección de recursos humanos", *XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés. Inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en la empresa*. Jaén.
- ULRICH, D. (1991): "Using Human Resources for Competitive Advantage", en R. Kilman e I. Filmann & Associates [ed.]: *Making Organizations Competitive*, pp. 129-155. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- ULRICH, D.; LAKE, D. (1990): *Organizational Capability: Competing from the Inside/Out*. New York: Wiley.
- VON KROGH, G. (1998): "Care in Knowledge Creation", *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, pp. 133-153.
- WAGNER, J.A. (1994): "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 312-330.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1981): "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, 87, pp. 548-577.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C. (1992): "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, vol. 18, pp. 295-320.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C.; MCWILLIAMS, A. (1994): "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, núm. 2, pp. 301-326.
- WRIGHT, P.M.; SNELL, S.A. (1991): "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, vol. 1, pp. 203-225.