Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa
Vol. 4, Nº 3, 1998, pp. 13-28

SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS: EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

María José Garrido Samaniego
M.ª Pilar Pérez Santana
Universidad de Valladolid

RESUMEN

Actualmente, las empresas se mueven en un entorno que se caracteriza por unos niveles de competencia cada vez más intensos. Para que la empresa pueda conseguir el éxito en este entorno tan competitivo y cambiante es preciso, entre otras cosas, una competencia distintiva entendida como "lo que la empresa hace mejor" y lo que la empresa hace está basado en lo que la empresa sabe, el conjunto de dichos conocimientos reside en los miembros de la organización y que se desarrolla mediante adecuadas políticas de personal, esto es lo que va a determinar el valor estratégico de una competencia esencial. De todo esto se podría deducir que los recursos y capacidades poseedores y potenciadores de dichos conocimientos y habilidades son en sí mismos factores estratégicos. Y esos recursos son tanto el capital humano, como las políticas de recursos humanos. En este orden de cosas, en el presente trabajo nos centraremos en el directivo de ventas en la medida en que es un recurso de la empresa caracterizado por ser escaso, no imitable y difíilmente sustituible. Entre las distintas herramientas de que dispone la empresa utilizaremos el marketing interno para ofrecer al directivo de ventas (cliente interno) unas condiciones de trabajo que le satisfagan y motiven vía retribución, formación, promoción y estabilidad en la relación.

PALABRAS CLAVE: Enfoque de recursos. Directivo de ventas. Marketing interno. Gestión estratégica de los recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas deben de enfrentarse, cada vez más, a entornos más complejos y competitivos. En este sentido, para que las organizaciones puedan afrontar, con unas mínimas garantías de éxito, el reto que les ha supuesto subsistir en el mercado bajo las nuevas circunstancias, han tenido que reconducir sus pautas de actuación con el fin de tratar de rentabilizar todos aquellos recursos con los que cuenta, sobre todo, aquellos que les otorgan unas competencias distintivas. Siguiendo el planteamiento del enfoque de recursos y capacidades, cabe destacar el papel protagonista que juegan en las empresas los recursos humanos en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles.

En este orden de cosas, en el presente trabajo nos centramos en un recurso humano estratégico para la mayoría de las organizaciones empresariales: el director de ventas. Sus características profesionales y personales le otorgan un valor crítico, dado que sus decisiones afectan muy directamente a la posición competitiva de éstas en el mercado. Por ello, es preciso motivarle y retenerle para conseguir la satisfacción de sus expectativas en el seno organizativo. Entre las diversas alternativas de las que dispone la empresa, el marketing interno parece ser un instrumento válido para conseguirlo.

Si la empresa desea obtener el máximo potencial profesional y personal de su directivo debe de ser capaz de ofrecerle unas condiciones laborales que satisfagan, en gran medida, su función de utilidad. Para ello, se precisa diseñar una adecuada política de gestión de recursos

humanos estratégica basada, sobre todo, en los incentivos que brinda la retribución, la formación, la promoción y la estabilidad en las relaciones contractuales.

Conforme a este propósito general, el trabajo que presentamos se divide en cinco secciones. En la primera, se justifica, bajo el prisma del enfoque de recursos y capacidades, el papel protagonista que juegan los recursos humanos en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles. En la segunda, se explica el carácter estratégico del director de ventas en la empresa. La tercera se dedica a exponer cómo satisfacer a este directivo a través del marketing interno. Para continuar, ya en la cuarta sección, hacemos especial hincapié en el diseño de una serie de políticas de gestión de los recursos humanos. El último epígrafe cierra, a modo de conclusiones, el trabajo que aquí se presenta.

LOS RECURSOS HUMANOS COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Existen múltiples estudios que han tratado de destacar la relevancia del enfoque de los recursos y capacidades para profundizar en el interior de la "caja negra empresa" (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Conner, 1991; Grant, 1991; Mahoney y Pedian, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984)[1]. Bajo esta perspectiva teórica, la empresa es considerada como un conjunto de recursos tangibles e intangibles y capacidades que se necesitan para competir en un producto-mercado. Así, el concepto de recurso es necesario comprenderle en su justo término. Entre las múltiples definiciones que se han dado, destacamos la de Barney (1991) que considera recursos *"todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc. controlados por la empresa y que le permite implementar y mejorar su eficiencia y su efectividad"*. Según este mismo autor, estos recursos podrían clasificarse como: físicos (equipos, tecnología, etc), organizativos (estructura, planificación, sistemas de control, etc) y humanos (experiencia, inteligencia,etc).

Ahora bien, la mera enumeración de los recursos que posee una empresa no explica por sí misma sus potencialidades, se requiere conocer la forma en que la empresa es capaz de combinar y explotar conjuntamente determinados recursos a través de una estructura organizativa concreta, lo cual depende de sus capacidades o competencias. De este modo, se definen las capacidades organizativas[2] como el conjunto de procesos dinámicos que permiten a la empresa adquirir, desarrollar y eliminar sus recursos con unos resultados relativos superiores a otras empresas (Dierickx y Cool, 1989)[3]. Se refieren, por tanto, a la capacidad de la empresa para generar, intercambiar y utilizar la información necesaria con el fin de mejorar sus resultados a través de sus recursos humanos (Amit y Sckoemaker,1993).

Por tanto, los recursos y capacidades de la empresa pueden considerarse una fuente potencial de ventajas competitivas. Sin embargo, no es suficiente con obtener ventajas ya que éstas pueden dejar de serlo con el paso del tiempo, de ahí, que sea preciso que sean sostenibles. Esto hace pensar que no todos los recursos y capacidades tienen el mismo valor estratégico para la empresa. En concreto, son críticos aquellos que sean capaces de generar un beneficio sostenible para la empresa a largo plazo y, para ello, deben cumplir las condiciones de: aportar valor, escasez, difícil imitabilidad, difícil sustituibilidad y apropiabilidad (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; entre otros).

Entre los diversos recursos de la empresa que podrían cumplir estas condiciones para ser considerados estratégicos, cabe destacar los de naturaleza humana, como uno de los princi-

pales causantes de la competitividad empresarial duradera[4]. Estos recursos cumplen las condiciones precitadas porque pueden aportar valor a la empresa con su actuación en ella; son escasos en la medida que sean más cualificados; son difícilmente imitables, sobre todo, por las relaciones sociales que desarrollan, la ambigüedad causal y la historia única; son difícilmente sustituibles en la medida que sean específicos de la empresa; y, por ultimo, pueden generar rentas que la empresa puede apropiarse (Kamoche, 1996; Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

La importancia de este enfoque reside en que si la empresa pretende conseguir el éxito en el mercado mediante una competencia distintiva tiene que ser capaz de "hacer mejor las cosas " que sus competidores y, ésto, dependerá directamente de su "saber organizativo". Siguiendo la lógica del razonamiento, este "saber" depende del conjunto de habilidades y conocimientos de la empresa y, éstos, residen en las personas que la componen. De todo lo anterior, se podría deducir que los recursos y capacidades poseedores y potenciadores de dichos conocimientos y habilidades son en sí mismos factores estratégicos. Y, esos recursos, son tanto el capital humano como las políticas de recursos humanos (Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Bonache, 1996). Por lo anterior, Dyer (1983)[5] considera que las actividades de recursos humanos deben de plantearse como soporte de la estrategia competitiva de la empresa. En este sentido, Wright y Snell (1991) indican que la adaptación de la empresa a las nuevas circunstancias del entorno pasa, inevitablemente, por combinar diversas políticas de recursos humanos con el fin de obtener beneficios estratégicos.

En definitiva, si las empresas quieren generar ventajas competitivas sostenibles a partir de sus recursos humanos deben plantearse, de un lado, la necesidad de reformular las políticas de gestión de recursos humanos más obsoletas hacia prácticas encaminadas a dirigir las competencias de estos recursos y, de otro, incentivar los comportamientos de los individuos hacia los objetivos empresariales (Wright y Snell, 1991).

De este modo, la misión fundamental del responsable de los recursos humanos será conocer y potenciar las competencias humanas[6]. Para ello, por un lado, debe ser capaz de retener estos recursos en la empresa, sobre todo, los más valiosos para ella -con retribuciones atractivas, formación específica, seguridad en los puestos, plan de carreras, etc- y, por otro, debe motivarles a que aporten valor con su actuación - a través de la promoción, retribuciones diferidas, trabajo en equipo, etc- (Kamoche, 1996).

EL DIRECTOR DE VENTAS: UN RECURSO HUMANO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

Como anteriormente hemos señalado, el enfoque de recursos y capacidades indica qué características son las más adecuadas para que un recurso sea calificado como estratégico para la empresa: el valor, la escasez, la no imitabilidad, la no sustituibilidad y la apropiabilidad. Pues bien, el director de ventas parece cumplir, en gran medida, estas condiciones. Aporta valor a la empresa en la medida que sus decisiones afectan muy directamente a los resultados globales de la empresa, ya que ocupa niveles jerárquicos elevados en la empresa. Puede considerarse escaso porque posee unos determinados dotes personales y profesionales, de los que sólo gozan determinados individuos – no cualquier persona es apta para ocupar un puesto de responsabilidad en el área de ventas de la empresa- . Además, esas capacidades le convierten en difícilmente sustituible e imitable por la competencia, ya que su sabiduría se puede haber convertido en idiosincrásica y sería realmente costoso que otro individuo la adquiriese –ex-

cepto si este director ha sido capaz de transmitir su aprendizaje individual a otros empleados de la empresa-, además, de que puede haber generado unas relaciones personales con su equipo de ventas difíciles de trasladar o imitar por los competidores (Barney y Wright, 1998). Finalmente, es apropiable porque su actividad puede aportar rentas significativas a la empresa en periodos presentes y futuros que se perderían si el directivo decidiese marcharse a otras empresas de la competencia.

La condición de estratégico convierte al director de ventas en una potencial fuente de ventaja competitiva sostenible, en la medida en que es capaz de generar beneficios a largo plazo para la empresa. La precitada fuente de ventajas puede tener un doble origen. Por un lado, deriva del propio perfil profesional y personal que posee el directivo y que supone una serie de capacidades y habilidades que le hacen muy valioso para la empresa. En este sentido, Strafford y Grant (1988) señalan que el directivo debería poseer algunas cualidades especiales, ya sean aptitudes de naturaleza intelectual (fluidez verbal, capacidad de organización, capacidad de planificación, capacidad de motivación personal, coordinación de recursos, etc) o relacionadas con su personalidad (extroversión, sociabilidad, autoafirmación, adaptabilidad, capacidad de liderazgo, capacidad de negociación, capacidad receptiva, facilidad para resolver problemas imprevistos, etc).

Por otro, el tener las citadas capacidades parece una condición necesaria pero no suficiente, ya que poseerlas no implica usarlas correctamente. Por ello, la empresa tiene que ser capaz de motivar el comportamiento directivo en pro de los objetivos empresariales. Así, se debe conseguir que su tarea o actividad se convierta en estratégica y aporte valor añadido a la empresa. Entre otras funciones, este directivo debe de mantener una relación fluída con la gerencia de la empresa –para conocer en todo momento que se espera de él y de su equipo-; debe de ser capaz de dirigir eficientemente su equipo de ventas –planificando su actividad, reclutando personal adecuado, evaluando sus actuaciones individuales, incentivando sus comportamientos, formándoles, etc-; también debe mantenerse en continua conexión con otras áreas funcionales de la empresa, de forma que sus actuaciones estén coordinadas y persigan objetivos generales comunes; y, por último, debe ser un excelente conocedor del mercado al que se dirige y del entorno en general –con el fin de aprovechar oportunidades y evitar amenazas-.

Por lo anterior, si la empresa desea obtener el máximo potencial profesional y personal de su directivo de ventas, debe de ser capaz de ofrecerle unas condiciones laborales que satisfagan sus expectativas y le motiven a actuar persiguiendo los intereses organizativos. Para ello, se precisa diseñar una adecuada política de gestión de los recursos humanos basada, fundamentalmente, en los incentivos que puede ofrecer la retribución, la formación, la promoción y la estabilidad en las relaciones contractuales.

LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS A TRAVÉS DEL MARKETING

Las empresas actuales se mueven en un contexto muy cambiante y complejo lo que las lleva a realizar un enorme esfuerzo para adaptarse con rapidez y eficacia a la nueva coyuntura. Para ello, es fundamental que puedan aprovechar el potencial de sus recursos humanos, especialmente, el de aquellos calificados como estratégicos -como el director de ventas-. Con este fin, es preciso retener y motivar a este personal en la empresa. La retención de los recursos humanos trata de evitar la aparición de costes de rotación para la empresa -vía desarrollo de

nuevos procesos de selección, de formación, de adaptación, etc.-, sin olvidar que ciertos conocimientos del individuo son de naturaleza idiosincrásica y, por tanto, difícilmente sustituibles. Pero retener a los individuos con capacidades valiosas para la empresa no es suficiente si ésta no es capaz de inducirles a que apliquen esos conocimientos en sus tareas cotidianas en pro de los objetivos empresariales.

El objetivo que se pretende alcanzar vía retención y motivación de los recursos humanos es el de conseguir la satisfacción de sus expectativas, es decir, de sus respectivas funciones de utilidad. En principio, como ya hemos apuntado, parece que las técnicas tradicionales de motivación dejan de ser adecuadas para lograr tal fin, siendo cada vez más necesario utilizar nuevos instrumentos de incentivación para implicar a los empleados.

Entre diversas alternativas de las que dispone la empresa, el marketing interno[7] parece un instrumento válido para conseguirlo (Gascó y Rabassa, 1997). Según Levinnois (1987)[8] las organizaciones actuales deben dirigirse a dos tipos de mercado: el externo -binomio producto-mercado- y el interno -binomio individuo-organización-. Si esto es así, de igual modo que se busca satisfacer las necesidades de los clientes externos a través del marketing, se pueden aplicar las técnicas de venta para motivar a los empleados. En esta línea, Quintanilla y Bonavia (1993) señalan la importancia que tiene para las empresas considerar a los empleados como clientes que tienen deseos, necesidades, expectativas, etc. que esperan satisfacer en el seno organizativo. Por tanto, la investigación del ámbito interno[9] de la empresa se convierte en una de las principales misiones del directivo de recursos humanos, ya que será imprescindible conocer bien a su personal para diseñar políticas que le motiven adecuadamente (Barranco,1993).

En resumen, las empresas necesitan plantear, ante el nuevo contexto empresarial, una nueva gestión de personal más estratégica, siendo el marketing interno una posible vía para conseguirlo (Gascó y Rabassa, 1997). Como dice Parkin (1998)[10]: "*nuestra filosofía básica es que el cliente viene en segundo lugar y que el empleado está primero. Si cuidamos a los empleados, ellos cuidarán de los clientes y el negocio se cuidará así mismo*".

Llevar a la práctica la aplicación del marketing a la gestión de los recursos humanos, exige establecer un paralelismo entre las variables fundamentales de un plan de marketing externo y las de uno interno (Gascó y Rabassa, 1997:114). Como en cualquier otra rama del marketing, en el caso del marketing interno pueden delimitarse cuatro grandes políticas o cuatro "p": producto, precio, distribución y comunicación, que se pueden interpretar bajo el prisma de la gestión de los recursos humanos[11]. En primer lugar, debemos aclarar que el cliente interno objeto de estudio es el directivo de ventas y, dado que se trata de un empleado que ocupa un nivel jerárquico elevado en la empresa, será la dirección general la que asuma el papel de captar y retener al citado cliente.

La gerencia debe actuar como un "vendedor" capaz de ofrecer a este director un producto suficientemente atractivo como para motivarle e integrarle en los intereses de la organización, es decir, brindarle un paquete de condiciones laborales y profesionales que satisfagan, en gran medida, su función de utilidad. En esta línea, Vázquez, García y Martín (1997) señalan que el producto que se ofrece al empleado debe concebirse como algo más amplio que un simple puesto de trabajo o un salario, ya que debe colmar los posibles deseos de realización personal del individuo en la empresa.

Por otro lado, la moneda de cambio[12] que este directivo debe pagar -el precio- es demostrar su capacidad comercial en el desarrollo de las tareas encomendadas, de forma que

resulten exitosas para la empresa -en términos de cifra de ventas o de facturación de los bienes y servicios-.

Ahora bien, estas variables no tienen sentido si el plan de marketing no cuenta con adecuados canales de distribución de la información entre las partes implicadas. Así, una pieza esencial en este entramado de intercambios en el seno organizativo será la comunicación interna, que "*debe de ser capaz de establecer una relación fluída entre los dos grandes bloques que constituyen la empresa: institución-cuerpo social, empleador-empleado, o llámese como se quiera*" (Pinillos, 1996:63). En el caso que nos ocupa, el papel de emisor puede jugarlo indistintamente la dirección general o la dirección de ventas y, de igual modo ocurre, con el rol del receptor dependiendo de la dirección que tome la información en cada caso.

A través de diversos medios[13], la gerencia informará al directivo de ventas qué se espera de él, cuáles son los objetivos a cubrir, cuál es la filosofía empresarial, etc -comunicación descendente-. Una vez abiertos los canales de comunicación se debe potenciar que el directivo, a su vez, emita sugerencias, ideas, inquietudes, opiniones a sus superiores, a través de encuestas, buzones de sugerencias, preguntas a la dirección, etc que Louart (1984) denomina *comunicación de retroalimentación*, aunque es más frecuente encuadrarlo bajo el epígrafe de comunicación ascendente. Por último, un entorno tan cambiante está exigiendo a las empresas a crear un clima de continua innovación y aprendizaje, siendo imprescindible fomentar la comunicación lateral entre directivos del mismo nivel y, así, favorecer la transmisión de conocimientos y experiencias –a través de reuniones de intercambio, círculos de calidad, formación a la comunicación, etc- considerados como *enfoques participativos* (Louart, 1994)-.

Finalmente, cabe señalar que es realmente importante conseguir que los flujos informativos se produzcan en todas las direcciones para obtener el máximo rendimiento de dicha herramienta de gestión. En esta línea, Pinillos (1996) destaca su importancia para conseguir la competitividad empresarial, siendo necesario potenciar no sólo los métodos formales sino también los informales. Por tanto, se precisa pasar de considerar a la comunicación interna como una mera herramienta de gestión para transmitir información, a destacarla como un elemento estratégico con el que se puede implicar e involucrar a los empleados en las metas y objetivos organizativos (Langarica, 1995). Así, Pichot (1996)[14] destaca que la incertidumbre que rodea las empresas actuales las exige estar modificando sus estructuras internas para dar respuesta a las nuevas necesidades de los clientes y, ésto requiere, desarrollar canales de comunicación válidos y fluídos que eviten los rumores y la confusión entre los empleados.

UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS PARA SATISFACER AL DIRECTIVO DE VENTAS

Como ya hemos señalado, la empresa debe de ser capaz de "vender" al directivo un producto suficientemente atractivo como para satisfacer, en la medida de lo posible, sus expectativas profesionales y personales. De éste modo, se conseguirá no sólo motivarle a realizar bien su tarea sino, también, implicarle en los objetivos empresariales.

En un sentido amplio, la empresa le ofrece un conjunto de objetivos, estrategias, cultura, entorno próximo, clima laboral, etc., ya que estos elementos forman el contexto en el que el directivo deberá desarrollar su actividad comercial. Sin embargo, dado el amplio abanico de componentes de la organización hemos optado, por concretarlo en la oferta de en unas determinadas de condiciones laborales y profesionales.

Así, el directivo de recursos humanos de la empresa, bajo las directrices de la dirección general, será responsable de diseñar un serie de políticas de gestión de recursos humanos capaces de retener y motivar a este personal de carácter estratégico. Entre las múltiples herramientas que pueden barajarse para tal fin, destacamos cuatro de las más significativas para las empresas: retribución, formación, promoción y estabilidad en las relaciones contractuales. Pues bien, el uso adecuado de cada una de ellas, de forma conjunta y por separado, puede incentivar el comportamiento del directivo de ventas en la dirección deseada y, de este modo, obtener de su capacidad profesional los mejores resultados posibles para la organización.

Una retribución contingente y diferida

Entre los diversos aspectos a negociar a la hora de definir un contrato directivo, cabe resaltar el retributivo. Éste, bien entendido, se puede considerar una poderosa herramienta para motivar[15] a los directivos a cumplir con sus obligaciones contractuales. La retribución debe considerarse no sólo como la contrapartida al trabajo realizado sino como una inversión en un asalariado del que la empresa espera una contrapartida efectiva, cada día más concreta (Conilh de Beyssac, 1997)[16].

Así, la citada herramienta no debe basarse, exclusivamente, en pagar una cantidad elevada, aunque, no cabe duda que éste hecho, puede considerarse una importante herramienta tanto de atracción de directivos como de retención de los más valiosos en la empresa (Gerhart y Milkovich, 1990; Milkovich y Rabin, 1991), sino que, además, es necesario introducir en el paquete retributivo directivo algún componente variable, es decir, dependiente de los resultados que el empleado consigue con su actuación. Así, en la medida, que se incremente esta paga contingente mayor será la implicación del directivo en la tarea, ya que su riqueza personal depende de lo que consiga para quienes les contrataron –propietarios de la empresa- (Pérez, 1997:30)[17]. Además, el uso de este tipo de pagas variables supone una ventaja añadida para la empresa, ya que es una forma de repartir el riesgo entre empresa y directivo, de este modo, la incertidumbre que envuelve el negocio empresarial afecta a ambas partes. Una forma de inducir al directivo a la aceptación de riesgos –cuando es averso- es recompensarle por el éxito e intentar no hacerle soportar el coste del fracaso. En este sentido, dar opciones de compra de acciones tiene este efecto, pues recompensa el éxito sin costes directos por el fracaso (Milgrom y Roberts, 1993:105).

La formulación de una retribución contingente puede basarse en diversos criterios de pago, a saber: dinero versus especie, individual versus grupal, a corto versus a largo plazo. En particular, el directivo de ventas tendrá, con frecuencia, un esquema retributivo en parte variable, en dinero y en especie, a corto plazo y con incentivos individuales. Por un lado, además de una parte fija –en función del tiempo que ha estado a disposición de la empresa-, es frecuente encontrar pagos variables, normalmente según los resultados anuales en ventas –vía comisiones individuales-. Por otro lado, estos pagos monetarios pueden verse complementados con aportaciones en especie –a través de coche de empresa, vivienda o similares-.

Ahora bien , aunque no es todavía habitual en los paquetes retributivos de los directivos de ventas, sería aconsejable, por un lado, otorgar una visión a largo plazo a esta retribución a través de pagas variables plurianuales, de tal manera que se vincule al directivo con la empresa en el tiempo. Milgrom y Roberts (1993:507) señalan que de esta forma se reduce las posibilidades de rotación del empleado, siendo ésta una forma de retener sus conocimientos y habilidades más específicas. Entre otras ventajas, cabe destacar que las pagas diferidas al estar vin-

culadas a resultados futuros de la empresa alentarán a los directivos a tener una visión de largo plazo, en lugar de concentrarse, casi exclusivamente, en los resultados más o menos inmediatos.

Por otro lado, existe la posibilidad de hacerle partícipe en la propiedad de la empresa –vía acciones, opciones sobre acciones, cesión de acciones (restringidas), planes de acciones "fantasmas" y derechos sobre los aumentos de cotización (Milgrom y Roberts, 1993: 499)-, lo cual es una forma de alinear los intereses de la empresa y de la dirección (Pérez, 1997: 133), reduciéndose el conflicto inicial entre ellos.

Otra posibilidad que cabe señalar es la de incorporar en el paquete retributivo del directivo primas de carácter colectivo o de equipo –pagas variables grupales-. Es decir, si el directivo es responsable de un grupo de vendedores, se puede introducir un pago en función de las ventas anuales conseguidas por el equipo o los beneficios brutos sobre ventas (Salas, 1996: 380). De esta forma, se consigue unificar el esfuerzo individual de los vendedores hacia un objetivo común, siendo el director líder del grupo. El directivo de ventas será el primer interesado en conseguir resultados globales satisfactorios, siendo responsable de supervisar la actuación individual de cada subordinado y de motivarle adecuadamente.

No obstante lo anterior, el diseño de una política retributiva de naturaleza contingente, como la anteriormente propuesta, debe de ir complementada con adecuados sistemas de evaluación del rendimiento. Sin embargo, el pago en función de los resultados obtenidos requiere medir, de algún modo, la actuación desarrollada. Para este fin, proponemos, entre otros, el uso de sistemas de evaluación del rendimiento de naturaleza prospectiva, siendo la Dirección por Objetivos[18] uno de los más frecuentes en las empresas. Como señala Arcenegui (1997)[19] el hecho de conseguir objetivos lleva implícito el esfuerzo adicional de la persona que, de cara a mantener el nivel de motivación hacia el resultado, debe ser de alguna manera compensada. Esta compensación debe tener carácter variable y dinerario. La fijación conjunta de metas a cumplir en un periodo de tiempo determinado supone un reto tanto para el directivo de ventas como para su equipo, ya que saben lo que se espera de ellos y en cuánto mejorará su riqueza si consiguen alcanzar los objetivos.

Una formación dirigida al aprendizaje y al reciclaje

La formación es considerada, hoy en día, una de las principales herramientas estratégicas para gestionar los recursos humanos. Desde una perspectiva de largo plazo, cada vez más y con mayor consistencia, se considera la formación de las personas como un factor esencial en las estrategias de mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos (García y Vázquez, 1995)[20]. Los conocimientos y habilidades del individuo son la principal materia prima de una empresa, ya que su actividad a cualquier nivel, depende de la capacidad profesional del personal y, por tanto, será un aspecto fundamental a tener en cuenta. Justamente, bajo el prisma del enfoque de recursos y capacidades, se considera que los conocimientos que posee un individuo pueden suponer una fuente esencial de ventajas competitivas. En este contexto, la aportación que realiza la gestión de los recursos humanos y, en concreto, la formación puede ser considerada básica ya que potencia el desarrollo del capital humano haciendo de éste un recurso valioso, único, inimitable y no sustituible (Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Wright y McMahan, 1992; Lado y Wilson, 1994; Hamel y Prahalad, 1994; Becker y Gerhart, 1996)[21].

Ahora bien, este stock de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y, por ende, la empresa puede generarse de dos formas. Por un lado, el individuo puede que los posea

al incorporarse a la empresa, por tanto, será esencial desarrollar un adecuado proceso de selección de personal que persiga un candidato con el perfil de cualificación deseado. Por otro lado, existe la posibilidad de ir adquiriendo estos conocimientos mediante programas de formación –impartidos dentro o fuera de la empresa-. Por tanto, la formación[22] es una vía fundamental para incrementar el capital humano de la empresa.

A la luz de lo expuesto anteriormente, es indispensable que la empresa sepa retener su capital humano –ya que la huida de ciertos individuos a la competencia podría suponer importantes costes para ella-. Pero, además, la organización deber ser capaz de motivar a que dicho capital se utilice en pro de los objetivos empresariales. Podemos asumir, por tanto, que los empleados más formados pueden ofrecer mejores resultados a la empresa que los menos cualificados, y, por ende, este individuo puede esperar una compensación económica superior o unas mayores posibilidades de promoción profesional que otros.

Cabe matizar, además, que la formación recibida por un empleado puede ser de carácter más general y, por tanto, aplicable a cualquier tarea e, incluso, a cualquier empresa, o bien, una formación de carácter más específico aplicable a una tarea determinada de una empresa concreta. Este último caso, convierte al individuo en un personal realmente valioso para la organización. La especificidad en la cualificación del trabajador beneficia tanto a la empresa como al propio empleado que puede ver notablemente mejorada su riqueza personal[23].

En particular, en el caso del directivo comercial, partimos de la base de que al incorporarse a la empresa ya posee un elevado capital humano, bien por la formación adquirida, o bien, por la experiencia acumulada en otras empresas, ya que las tareas de responsabilidad que debe desarrollar exigen una determinada especialización. Por tanto, el tipo de formación que precisa tiene que ir más encaminada al perfeccionamiento profesional.

Para ello, es preciso desarrollar programas de formación de reciclaje. Estos programas pueden impartirse dentro de la empresa, pero, con relativa frecuencia, se acude a fuentes externas –cursos de técnicas de ventas, de comportamiento frente al consumidor, idiomas, investigación de mercados, etc.-. Los citados programas se justifican, en parte, por un entorno empresarial turbulento que obliga a la empresa a adaptarse y a los empleados a renovarse constantemente, especialmente en una actividad como la del directivo de ventas dirigida a la captación de clientes. Como señala Steib (1997)[24], las organizaciones denominadas inteligentes –*learning organizations*- pretenden maximizar sus posibilidades de supervivencia en los mercados a partir del hecho de verse inmersas en un proceso de renovación o "reinvención" continuada, deben centrarse en otorgar formación y reciclaje a su personal, tanto en el plano individual como en el colectivo.

Además de lo dicho anteriormente, la empresa debe conseguir implicar al directivo en los objetivos y estrategias generales, de forma que su actuación en el área de ventas esté dirigida a la mejora de los resultados organizativos. Así, se insistirá en una formación estratégica, es decir, dirigida a informar al directivo de la cultura de la empresa, objetivos, costumbres, filosofía gerencial, etc. Normalmente, este tipo de formación se impartirá dentro de la empresa, ya sea a través del departamento de personal, o bien, de la propia gerencia de la empresa.

Por último, como ya hemos apuntado, el nuevo contexto empresarial exige que las empresas estén innovando constantemente y, para ello, es fundamental que sus empleados estén predispuestos hacia un aprendizaje continuado. Por tanto, los individuos tienen que "aprender a

aprender", siendo necesario enseñarles a enfrentarse a la resolución de los problemas cotidianos *–problem solving-*, a través de seminarios, juegos de empresas, simulación de situaciones reales, etc. En este contexto, Revilla y Pérez (1998:13) señalan que el individuo debe desempeñar un papel más activo en la definición de sus propios objetivos de formación, buscando una mayor alienación de la formación con los objetivos de la empresa y dando una mayor importancia al cómo aprender *versus* al qué aprender. En concreto, la actividad comercial exige que su responsable se enfrente constantemente a acontecimientos imprevistos que irrumpen en su tarea, lo que le exige una elevada capacidad creativa y de resolución de problemas por su parte.

El paso siguiente a conseguir después del aprendizaje individual es el colectivo. Los conocimientos y habilidades que posee un individuo se deben transmitir al "saber organizativo"[26]. Una alternativa para conseguirlo es a través de la impartición de programas de formación a grupos de trabajadores, donde se compartan experiencias, ideas, se aprenda a negociar, se tomen decisiones conjuntas, se evalúe la labor de otros colegas, etc. Meignant (1997)[27] señala que no se trata sólo de transmitir un saber, sino de organizar experiencias compartidas con el fin de aprender juntos. En particular, el director de ventas deberá reunirse, por un lado, con otros directivos de similar nivel jerárquico de distintas áreas de actividad de la empresa y, por otro, con sus agentes de ventas, con el fin de compartir aprendizajes individuales.

En resumen, la formación será una herramienta estratégica para las empresas que pretendan que sus directores comerciales se renueven profesionalmente, se impliquen en los objetivos empresariales, innoven constantemente en su actividad y sepan trasmitir su sabiduría a la organización.

Un desarrollo profesional lateral y vertical

En términos generales, la promoción de los empleados en la empresa cumple dos funciones esenciales: 1) ayudar a asignar al personal en los puestos donde puedan contribuir a la mejora de los resultados y al éxito de la empresa e 2) incentivar y recompensar al individuo que obtiene un rendimiento superior a otros (Milgrom y Roberts, 1993: 427).

Las empresas actuales, una vez que cuentan con recursos humanos de demostrada valía, deben de ser capaces de ofrecerles expectativas de desarrollo profesional. La falta de oportunidades de promoción puede ser una razón de peso para que el individuo decida abandonar la empresa o permanecer en ella, pero ofreciendo resultados inferiores a los esperados. Por ello, como señalan Brown y Reich (1997:142), las empresas deben planificar minuciosamente cómo se va a producir el desarrollo de capacidades de sus empleados, de este modo, los trabajadores pueden implicarse en la planificación de sus carreras y comprender que habilidades deben desarrollar y cómo se van a relacionar con su retribución. Así, la promoción se convierte en una herramienta estratégica para motivar a los empleados con el objeto de conseguir su permanencia en la empresa (Milgrom y Roberts, 1993:501). Lo dicho, justifica el hecho de que algunas empresas dediquen tiempo y esfuerzo a diseñar adecuadamente las carreras profesionales de los empleados más estratégicos para ella.

Además de lo anterior, no podemos olvidar que la promoción profesional beneficia al promocionado, a saber: mejoras retributivas, mayor estatus y reconocimiento profesional –reputación- y con la posibilidad de desarrollar nuevas tareas y asumir nuevas responsabilidades. Todos estos elementos refuerzan el poder incentivador que, por sí sólo, ya tiene el desarrollo profesional.

En particular, para el caso de que nos ocupa –el directivo de ventas-, es preciso matizar lo que entendemos por desarrollo profesional[28]. Por un lado, éste podría esperar una promoción vertical bien hacia puestos gerenciales –director general o similares-, o bien, hacia cargos que supongan una ampliación del ámbito de responsabilidad por el área geográfica –director de zona o similares-, aunque esto no siempre es posible, ya que como señalan Milgrom y Roberts (1993: 501-502): "*en la cima de la jerarquía no hay promociones que ganar*". Por otro lado, cabe pensar que la promoción deba entenderse en otra dirección: la lateral. Ésta supone que aunque el directivo permanezca en el mismo nivel jerárquico se le ofrece una ampliación de sus tareas habituales, lo cual supone para él mayor responsabilidad, nuevos retos profesionales, mayor reconocimiento profesional y, seguramente, retribuciones más altas para compensar la mayor complejidad de su actividad directiva.

No obstante, es conveniente que ambas formas de promoción vengan reforzadas por el desarrollo de programas de formación que potencien esa mejora profesional –ayudando a cubrir las nuevas necesidades en conocimientos y habilidades-, así como, de sistemas de evaluación del rendimiento que sirvan de fuente de información para decidir si un directivo merece o no esa promoción –en ocasiones a través de una comparación relativa de resultados con directivos de niveles o actividades similares-.

Según lo dicho anteriormente, somos de la opinión de que el desarrollo profesional en la empresa es un elemento condicionante del comportamiento del directivo de ventas y, por tanto, puede incentivarle a mejorar sus resultados para la empresa con el fin de conseguir nuevas posiciones profesionales en ella.

Una estabilidad en las relaciones contractuales

Dada la situación actual del mercado laboral, muchos empleados no están suficientemente implicados en la empresa por la inseguridad que supone estar vinculado contractualmente con ella durante un periodo de tiempo limitado. Como señalan Vázquez *et al.* (1997:161) es importante la permanencia en el empleo de quienes han tenido un rendimiento acorde con las expectativas generadas, sin necesidad de estar de forma, casi constante, con la preocupación de la renovación o no de sus contratos laborales. Así, por contra, la estabilidad en el empleo, hoy en día, puede suponer un elemento más de motivación para el trabajador (Kamoche, 1996:217). Por ello, Pfeffer (1998:75) apunta que cada vez hay una mayor evidencia de que la permanencia en el puesto ofrece rendimientos empresariales importantes, tanto en un mejor servicio al cliente como en términos de productividad. En este sentido, Parsons (1986: 1087) señala que la estabilidad en el empleo se "compra" directamente a la empresa como parte del paquete de compensaciones del empleado.

Por otro lado, la permanencia a largo plazo de un empleado en la organización permite evaluar su comportamiento en periodos pasados y comprobar si realmente está consiguiendo los resultados esperados –creándose un clima de confianza hacia el empleado y una actitud de lealtad de éste hacia la empresa-. La satisfacción mutua facilitará la renegociación y la continuidad de los vínculos contractuales de carácter laboral.

En el caso del directivo de ventas cabe esperar que, en principio, se le vincule a la empresa a través de un contrato indefinido. Es decir, se trata de plantear unas relaciones contractuales duraderas que beneficien a las dos partes implicadas. Por un lado, si el directivo se marcha de la empresa ésta se quedaría sin los conocimientos específicos que éste puede ir desarro-

llando en la misma y, por otro, el directivo perdería las rentas futuras que en forma de retribución percibiría (Pérez,1997:25). Además, cuanto más tiempo permanezca el directivo en la empresa mayor será su implicación en los objetivos empresariales –incluso llegándose a crear lazos personales o afectivos entre las partes-. Por otro, el directivo va mejorando su reputación en la medida que sus resultados pasados avalan su capacidad como profesional.

De este modo, la estabilidad en las relaciones contractuales favorece la creación de lazos idiosincrásicos entre la empresa y el director de ventas que potencian la optimización de su capacidad profesional y personal, así como, facilitan la satisfacción de las expectativas de éste en la empresa.

CONCLUSIONES

Cada día se hace más patente la necesidad de adaptación de las organizaciones a los cambios que experimenta el entorno. Èsto se plasma en la exigencia de un mayor y mejor aprovechamiento de los recursos y capacidades de los que dispone, sobre todo, de aquellos que pueden clasificarse como estratégicos. En estas circunstancias, hemos querido destacar el papel protagonista que juegan los recursos humanos en la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Ahora bien, no es suficiente con poseer un capital humano valioso para la empresa, sino que es fundamental inducir al individuo en pro de los objetivos organizativos. Por tanto, será fundamental diseñar una adecuada política de gestión de recursos humanos.

En particular, nos ocupamos de un recurso humano cada vez más estratégico para las organizaciones: el director de ventas. Su perfil profesional y personal junto con el tipo de actividad que debe desarrollar le convierten en un recurso escaso, difícilmente imitable y sustituible que aporta valor a la empresa y, por ende, puede ser clave en el éxito empresarial.

El aprovechamiento del potencial profesional y personal de este tipo de directivos pasa, necesariamente, por preocuparse por la satisfacción de sus expectativas, con el fin de retenerle en la empresa y motivarle a que aporte los resultados deseados en el área comercial. Bajo la óptica que nos ofrece el marketing –hasta hora sólo utilizada para satisfacer clientes externos- hemos tratado al directivo como un cliente interno al que debemos ofrecer un producto suficientemente atractivo, traducido en términos de unas adecuadas condiciones profesionales.

Cabe pensar que el paquete de condiciones laborales que se ofrece al directivo de ventas esté vinculado directamente con el conjunto de herramientas de gestión de recursos humanos, teniendo en cuenta que es la visión estratégica la que debe primar. Entre los múltiples elementos que la empresa tiene a su disposición para incentivar al directivo, destacamos cuatro de los más significativos: retribución, formación, promoción y estabilidad en las relaciones contractuales. Estas serán más potentes en su cometido si no actúan de forma aislada.

En primer lugar, proponemos que la retribución mixta y en especie, que se suele utilizar para este tipo de empleados, se amplíe con elementos variables a largo plazo, con participación en la propiedad de la empresa o con incentivos de índole grupal.

Respecto a la formación, apostamos por unos programas centrados en el reciclaje de sus conocimientos y habilidades y en el aprendizaje, de forma que se le enseñe a afrontar con éxito la resolución de problemas y se le incentive a transmitir su sabiduría a la organización.

Acerca del desarrollo profesional, hay que apuntar los dos tipos de promoción que pueden ofrecerse a este personal directivo para satisfacer sus expectativas, la referida a los ascensos jerárquicos y la relativa a la ampliación de su actividad y responsabilidad.

Por último, es fundamental para conseguir la implicación del directivo en el proyecto empresarial que los vínculos contractuales se caractericen por su estabilidad, es decir, tengan horizontes temporales de largo plazo. Esta condición permite crear entre directivo y empresa unos lazos idiosincrásicos que benefician a ambas partes.

No obstante lo anterior, tenemos que admitir que llevar a la práctica estas medidas de gestión de recursos humanos estratégicas no siempre será tarea fácil. A decir de verdad, son múltiples los obstáculos que pueden dificultar tal proyecto, entre otros, señalamos los siguientes: la asunción por parte de la gerencia de la empresa de que los clientes más importantes de la misma son los internos, y ésto no siempre es fácil cuando lo que impera hasta el momento es satisfacer la demanda externa; la imposibilidad de mostrar a corto plazo el carácter estratégico del director de ventas, vía aportación de valor y rentabilidad a la empresa; la complejidad para incorporar políticas de personal basadas en retribución variable, formación para el aprendizaje o promoción lateral en empresas donde los métodos tradicionales de gestión de personal son los imperantes; y, por último, la dificultad de establecer baremos que indiquen, de algún modo, el grado de satisfacción e implicación de los directivos en la empresa. Por ello, somos de la opinión de la necesidad de desarrollar mecanismos de retroalimentación que evalúen la efectividad de las políticas de recursos humanos desarrolladas en este sentido.

Consideramos preciso señalar que la confirmación y la vigencia de las conclusiones extraídas del presente trabajo reclama la realización de nuevas aportaciones. En esta idea, indicamos a continuación algunas líneas generales de trabajo futuras: extender el estudio a otro tipo de empleados de la empresa que pueden encuadrarse bajo el epígrafe de estratégicos; contrastar empíricamente –vía cuestionario o método del caso- la generación de ventajas competitivas a partir del director de ventas; utilizar otros planteamientos teóricos para profundizar en el entendimiento de la motivación de los directivos de las empresas.

Finalmente, cabe destacar la necesidad de que las empresas adopten una nueva concepción tanto de los recursos humanos cómo de las políticas que les afectan. Sólo de este modo, podrán crear competencias distintivas que las lleven a la supervivencia duradera en el mercado.

NOTAS

(1) Op. Cit. Kamoche (1996: 214).

(2) Algunas de las capacidades organizativas que se han considerado fuente de ventaja competitiva son: la cultura, el aprendizaje, las rutinas y la capacidad empresarial (Lado y Wilson,1994: 701-702).

(3) Op. Cit. Lado y Wilson (1994:701).

(4) No obstante, como señala Coff (1997), el tener recursos humanos no implica directamente conseguir ventajas competitivas, es necesario salvar algunos problemas como la huída del personal a otras empresas competidoras -utilizando políticas de retención e incentivación- o las conductas oportunistas de los individuos -usando incentivos e información adicional sobre ellos-.

(5) Op. Cit. Wright y Snell (1991: 204).

(6) Lado y Wilson (1994) señalan que no todas las políticas de recursos humanos favorecen el desarrollo de estas competencias, ya que algunas estimulan este proceso –por ej. una selección de personal adecuada o una formación de capacidades específicas- mientras que otras lo obstaculizan –por ej. una selección adversa de personal o una formación centrada exclusivamente en la tarea-.

(7) Entre las múltiples definiciones que se han dado del marketing interno destacamos la que ofrece Barranco (1993:

52-53): "*Conjunto de técnicas que permiten vender la idea de la empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores -clientes internos- que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad*".

(8) Op. Cit. Vázquez et al. (1997:158).

(9) Existen diversas técnicas de investigación sociolaboral tanto cualitativas -*brainstorming*, delpli, phillips 66,..- como cuantitativas -encuesta personal, encuesta postal, panel de trabajadores,..- con el fin de conocer la necesidades, deseos, ideas, etc.. de los empleados. Véase, por ejemplo, Barranco (1993) o Wherter y Davis (1991). La información que se recoge con ellas será la materia prima de las políticas de recursos humanos que posteriormente se definan, señala Bravo (1996) acerca del balance social.

(10) Op. Cit . Pfeffer (1998: 178).

(11) Véase a este respecto Quintanilla (1991:200-201).

(12) En realidad, el intercambio que se produce entre el directivo y la organización puede entenderse como una transacción de derechos de propiedad desde la óptica del enfoque contractual.

(13) Los medios de comunicación descendente pueden ser muy diversos, Louart (1984) los denomina *jerárquicos tradicionales* y , entre otros, señala: las notas de departamento, las reuniones de trabajo, los intercambios espontáneos de trabajo, las entrevistas individuales, etc.

(14) Op. Cit. Ordoñez (1996:331).

(15) La motivación económica del empleado debe ser entendida no solamente en términos monetarios. En este sentido, Peretti (1997: 233) las empresas están empezando a ofrecer "retribuciones flexibles o a la carta" que permiten a los asalariados, dentro de unos límites mínimo y máximo, cambiar una parte del sueldo en metálico por tiempo libre, un coche, planes de pensiones, etc.

(16) Op. Cit. Peretti (1997: 229).

(17) Según Arruñada (1990:80) la retribución variable en función del rendimiento proporciona tanto ventajas como inconvenientes. En el lado favorable, se tiene el que constituya un coste variable para la empresa e incentive el esfuerzo individual. En su contra, pesa el que tienda a servir objetivos de maximización a corto plazo, genere problemas de horizonte temporal, origine variaciones en los gastos de personal, etc.

(18) Bajo esta perspectiva, el empleado y su superior negocian los criterios y los estándares sobre los que se juzgará el desempeño de aquél durante un determinado periodo de tiempo (Milgrom y Roberts, 1993:469).

(19) Op. Cit. Ordoñez (1996:368-369).

(20) Op. Cit. Vázquez *et al.* (1997:161).

(21) Op. Cit. Valle, Martín y Romero (1997:280).

(22) Byars y Rue (1996:226) definen la formación, en general, como "*un proceso de aprendizaje que implica la adquisición de habilidades, conceptos, reglas y actitudes para mejorar la actuación de los empleados*".

(23) El capital humano específico para la empresa está constituido por los conocimientos, la especialización y las relaciones interpersonales que incrementan la productividad de los trabajadores en sus empleos actuales, pero que son inútiles si el trabajador deja la empresa para irse a otra. Con independencia de otros factores, los trabajadores que hayan adquirido un capital humano específico para la empresa en que trabajan serán más eficientes en ella que en cualquier otra y, por tanto, tendrán una mayor tendencia a permanecer en ella. La relación laboral a largo plazo incita a desarrollar un capital humano específico productivo para la empresa: el empleo a largo plazo y la inversión en capital humano específico son mutuamente complementarios (Milgrom y Roberts, 1993: 426).

(24) Op. Cit. en Vázquez *et al.* (1997: 162).

(25) En palabras de Gómez-Mejía *et al.* (1997: 267): "*este tipo de formación es la encargada de proporcionar a los empleados las habilidades que necesitan para mantenerse al día de las exigencias cambiantes de sus puestos de trabajo*".

(26) Como señala Peretti (19971: 189) la competencia individual sólo tiene sentido con relación a una organización y, por tanto, frente a una competencia colectiva.

(27) Op. Cit. Peretti (1997: 191).

(28) Tenemos que señalar que nos hemos apoyado en el tipo de desarrollo profesional que se está ofreciendo en muchas empresas a los profesionales de I+D, trasladándolo al caso del director de ventas. A estos profesionales, se les da la oportunidad de promocionarse siguiendo una "escalera dual", con una versión técnica, que consiste en obtener nuevos proyectos, y una versión directiva, que supone acceder a niveles jerárquicos superiores (Adler *et al,* 1992: 24; Aryee, 1992:63; Zeeuw, 1992: 80; entre otros).

BIBLIOGRAFÍA

ADLER, P.; W. McDONALD y F. . McDONALD (1992): "Strategic Management of Technical Functions", *Sloan Management Review*, invierno, pp. 19-37.

AMIT, R. y P.J.H. SCHOEMAKER (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.

ARYEE, S. (1992): "Career Orientations, Perceptions of Rewarded Activity, and Career Strategies Among R&D Professionals", *Journal of Engineering and Technology Management,* vol. 9, pp. 61-82.
ARRUÑADA, B. (1990): *Economía de la empresa,* Eds. Ariel. Caps. 12 y 13.
BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
BARNEY, J. y P. WRIGHT (1998): "On Becoming a Strategic Partne: The Rol of Human Resource in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management,* primavera, vol. 37, nº 1, pp. 31-46.
BARRANCO, F.J. (1993): *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing estratégico a la planificación,* Eds. Piramide, Madrid.
BYARS, L. Y L. RUE (1996): *Gestión de recursos humanos,* Eds. IRWIN. Caps. 8,10 y 12.
BONACHE, J. (1996): "El papel de las políticas de recursos humanos en la internacionalización de la empresa. Una aplicación al caso español", *Economía Industrial,* nº 307, pp. 37-48.
BRAVO, E. (1996): "Las técnicas de investigación social al servicio de la política de recursos humanos de las empresas: El balance social", *Capital Humano,* nº 85, enero, pp. 30-34.
BROWN, C. y M. REICH (1997): "Developing Skills and Pay Through Career Ladders", *California Management Review,* vol. 39, nº 2, pp. 124-144.
COFF, R. (1997): "Human Asset and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-based Theory", *Academy of Management Review,* vol. 22, nº 2, pp. 374-402.
GASCO, M. y N. RABASSA (1997): "Hacia una nueva gestión de los recursos: humanos el marketing interno" ", *XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano Francés de AEDEM,* pp. 109-115. Lleida –17 al 20 de junio.
GERHART, B. y G. MILKOVICH (1990): "Organizational Difference in Managerial Compensation and Financial Perfomance", *Academy of Management Journal,* vol. 33, nº 4, pp. 663-691.
GOMEZ-MEJIA, L.; D. BALKIN y CARDY (1997): *Gestión de recursos humanos,* Eds. Prentice-Hall. Caps. 9, 10 y 12.
GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategic Formulation", *California Management Review,* vol.33, nº 3, pp. 114-135.
HALL, R. (1993): "A Framework for Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
KAMOCHE, K. (1996): "Strategic Human Resource Management within a Resource – Capability view of the Firm", *Journal of Management Studies,* vol. 33, nº 2, pp. 213-233.
LADO, AA. y M.C. WILSON (1994): "Human Resources Systems and Sustained Competitive Adventage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review,* vol. 19, nº 4, pp. 699-727.
LANGARICA, C. (1995): "La comunicación interna como herramienta de management", *Dirección y Progreso,* nº 140, pp.56-58.
LOUART, P. (1994): *Gestión de los recursos humanos.* AEDIPE. Eds. Gestión 2000. Caps. 2, 7, 8 y 9.
MAHONEY, J.T. y J.R. PANDIAN (1992): "The Resource-Based View within the Converstion of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
MILGROM, P. y J, ROBERTS (1993): *Economía de la organización y gestión de empresa.* Eds. Ariel. Caps. 10,11,12.
MILKOVICH, G. y B, RABIN (1991): "Executive Compensation and Perfomance: Research Questions and Answers", en *Foulkes: Executive Compensation. A Strategic Guide for the 1990s. Harvard Business.Cap.16.*
MIQUEL, S.; A. MOLLA y I. QUINTANILLA (1987): "Marketing interno y desarrollo del personal", *ESIC-MARKET,* julio-agosto-septiembre, pp. 69-79.
ORDOÑEZ, M. (1996): *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos.* AEDIPE. Gestión 2000. Caps, 1, 2, 3, 11, 15, 17 y 18.
PFEFFER, J. (1998): *La Ecuación Humana. La Dirección de Recursos Humanos clave para la excelencia empresarial.* Eds. Gestión 2000, AEDIPE.
PERETTI, J. (1997): *Todos somos directores de recursos humanos.* AEDIPE. Eds. Gestión 2000. Caps. 2, 4, 5 y 6.
PEREZ, P. (1997): *Retribución de altos directivos en empresas españolas: Un enfoque de agencia.* Tesis doctoral. Aceptada para su publicación. Universidad de Valladolid.
PICHOT, M. (1993): "Marketing interno para los recursos humanos", *Capital Humano,* nº 54, marzo, pp. 10-12.
PINILLOS, A. (1996): "Comunicación interna, un paseo por el tiempo", *Harvard Deusto Business Review,* nº 7, enero-febrero, pp. 48-63.
QUINTANILLA, I. y T. BONAVIA (1993): "Marketing interno y participación en las organizaciones", *ESIC-MARKET, nº 79,* enero-marzo, pp. 1-16.
QUINTANILLA, I. (1991): *Recursos humanos y marketing interno,* Eds. Piramide, Madrid.
REVILLA, E. Y P. PEREZ (1998): "De la organización que aprende a la gestión del conocimiento", *VIII Congreso Nacional de ACEDE.* Las Palmas de Gran Canaria.
SALAS, V. (1996): *Economía de la empresa. Decisiones y organización,* Eds. Ariel, Caps. 9 y 10.
STRAFFORD, J. y C. GRANT (1988): *Manual del director de ventas*, Eds. DEUSTO. Cap.16.
VALLE, R. ; F. MARTIN y P. ROMERO (1997): "La formación y su ajuste a la estrategia de la empresa y al proceso de trabajo: Un estudio empírico", *XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano Francés de AEDEM,* pp. 279-289. Lleida –17 al 20 de junio.

VAZQUEZ, J.L.; P. GARCIA y A. MARTIN (1997): "El marketing interno como herramienta estratégica de gestión en la empresa del futuro", *XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano Francés de AEDEM,* pp. 157-164. Lleida – 17 al 20 de junio.

WERTHER, W. y K. DAVIS (1991): *Administración de personal y recursos humanos,* Eds. McGraw-Hill, 3ª edición. Cap. 17

WILLIAMS, M. y J. BYRNE (1997): "El cambio continuo y la comunicación interna", *Harvard Deusto Business Review,* marzo-abril, nº 77, pp. 100-103.

WRIGHT, P. y G. McMAHAN (1992): "Theorical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management,* vol. 18, nº 2, pp. 295-320.

WRIGHT, P.; G. McMAHAN y A. McWILLIAMS (1994): "Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective", *International Journal of Human Resource Management,* vol. 2, mayo, pp. 301-326.

WRIGHT, P. y S. SNELL (1991): "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review,* vol. 1, nº 3, pp. 203-225.

ZEEUW, L. (1992): "Cómo gestionar las carreras profesionales", *Harvard Deusto Business Review*, pp. 68-82.