

PABLO AROCENA GARRO *
MIKEL VILLANUEVA RUIZ **

El acceso y el valor añadido de los empleos **

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Acceso y valor añadido del empleo. 2.1. Acceso y capital humano. 2.2. Acceso y señales informativas. 3. La regulación del acceso y la gestión del capital humano. 3.1. El impacto del diseño organizativo. 4. Acceso e incentivos al esfuerzo. 4.1. Un modelo de relación de empleo con acceso. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

RESUMEN: Este trabajo analiza la relación entre la empresa y sus empleados a partir de la noción de *acceso*. Se argumenta que la empresa, a través de sus decisiones de acceso, incorpora un valor potencial en los empleos que ofrece. Denominamos *valor añadido del empleo* a esa fuente de valor, el cual es independiente de la remuneración económica del trabajo. En este sentido, se analiza la naturaleza del valor añadido del empleo y de sus dos componentes esenciales: la adquisición de capital humano y la visibilidad externa del empleado. Asimismo, se examinan los distintos grados de acceso que proporcionan diseños organizativos alternativos, así como sus consecuencias para la inversión, acumulación y retención del capital humano. Finalmente, se discute la capacidad del acceso, y del valor añadido que conlleva, para generar incentivos al desempeño de los empleados.

Palabras clave: Acceso, empleo, capital humano, diseño organizativo, incentivos.

ABSTRACT: This paper analyzes the firm-employee relationship on the basis of the notion of *access*. We argue that the firm by way of its decisions on access incorporates a potential value into the employments that offers. We call *value added of the job* to this source of value, which is independent of the economic remuneration of the job. In this respect, we analyze the nature of the value added and that of its two main components, namely the acquisition of human capital and the external employee's visibility. Likewise, we examine the different levels of access provided by alternative organizational designs as well as their implications for the investment, accumulation and retention of human capital. Finally, we discuss the ability of the value added involved in the access decisions to motivate higher levels of employee's performance.

Key words: Access, employment, human capital, organizational design, incentives.

1. Introducción

RIFKIN (2000) afirma que con Internet se producirá un cambio radical en el modo en que las empresas hacen negocios y se pasará de las empresas que ofertan

* Departamento de Gestión de Empresas. Universidad Pública de Navarra.

** Este trabajo se ha realizado con financiación de la CICYT bajo el proyecto SEC 2001-2793-CU3-12.

bienes físicos a las empresas que venden el acceso a experiencias. A través de la red la gente, pagando una cuota, tendrá acceso a experiencias musicales, visuales, artísticas, culturales, de lectura, etc., sin necesidad de comprar los bienes físicos que tradicionalmente han vendido las empresas como soporte de esas experiencias. Esta idea es sugerente porque separa claramente el producto físico de la experiencia que proporciona y establece una nueva relación con los potenciales clientes. En esta relación un concepto mucho más abstracto que el de producto físico, como es el de «acceso a experiencias», ocupa un papel central y la propia palabra «acceso» cobra un nuevo significado.

Esta noción de acceso también se reconoce en la relación de empleo. Así, entre empleador y empleado se produce algo más que un intercambio de horas de trabajo por dinero, ya que la empresa, con sus empleos, también proporciona a sus empleados el acceso a experiencias. Estas experiencias son básicamente de tipo profesional o laboral, pero también humanas y sociales.

El concepto de acceso es introducido en la literatura de la economía de las organizaciones por RAJAN y ZINGALES (1998). Estos autores definen el acceso como «la posibilidad de utilizar, o trabajar con, un recurso crítico», y continúan: «si el recurso crítico es una maquinaria, acceso implica la posibilidad de su manejo; si el recurso es una idea, acceso implica estar expuesto a los detalles de la idea; si el recurso es una persona, acceso es la posibilidad de trabajar en estrecho contacto con ella» (p. 388). Su idea es que cuando la empresa da acceso a trabajar con sus recursos críticos permite que las personas especialicen su capital humano y lo hagan así más valioso.

RAJAN y ZINGALES utilizan el acceso para construir una teoría del poder en la empresa. Así, un capital humano que, a través del acceso, se especializa en los recursos y las actividades de la empresa, se convierte a su vez en un recurso crítico cuyo control confiere a los empleados poder, ya que las personas no pueden ser poseídas y son ellas las que tienen el control de su capital humano. Este poder de los empleados los sitúa de pleno derecho como componentes de la empresa junto con los propietarios de los activos físicos, que poseen el poder que les confiere el control de dichos activos. Es decir, el acceso genera en los empleados un capital humano específico para el cual la organización no tiene un fácil sustituto, por lo que el control de ese capital humano, valioso para la empresa, es el que otorga poder a sus propietarios. Como destaca SALAS (1999), esta teoría tiene una relevancia especial en una época en la que el capital humano está desplazando al capital físico como principal fuente de creación de valor.

El presente trabajo profundiza en el análisis del acceso en el ámbito de la relación de la empresa con sus empleados. En este contexto, el trabajo contribuye a conformar la teoría del acceso en varios sentidos. En primer lugar, se introduce el concepto de *valor añadido* del empleo. Argumentamos que la empresa, con sus decisiones de acceso, añade un valor adicional a la remuneración económica del empleo. Este valor procede de dos fuentes. Una es el capital humano que se puede adquirir con la experiencia laboral y la otra lo que denominamos *visibilidad*, que es la señal informativa que transmite el empleo sobre su ocupante. En segundo lugar, se analizan los distintos tipos de acceso que proporcionan diseños organizativos alternativos, así como su efecto en la retención del capital humano en la empresa. Del análisis se concluye que un incremento horizontal del acceso, como el que se pro-

mueve con los diseños organizativos basados en equipos de trabajo, además de favorecer la acumulación de capital humano, hace menos grave el problema de inversión en formación de las empresas. Por último, se analiza el papel del acceso en la generación de incentivos al desempeño de los empleados. Los empleos con un alto valor añadido tienen un fuerte potencial para desarrollar incentivos en los empleados, cualquiera que sea la naturaleza intrínseca o extrínseca de la motivación.

El trabajo se estructura del siguiente modo. En el apartado 2, se introducen los conceptos de *acceso* y *valor añadido* en el contexto de la relación de empleo. En las dos subsecciones que componen este apartado se analizan los componentes del valor que añade la empresa a sus empleos mediante sus decisiones de acceso: el capital humano y la visibilidad. En el apartado 3 se analiza el efecto que tienen diseños organizativos alternativos en la inversión, acumulación y retención del capital humano en la empresa. La sección 4 se dedica al análisis de los incentivos al esfuerzo que genera un mayor acceso. El trabajo se cierra con el resumen de las principales conclusiones.

2. Acceso y valor añadido del empleo

A diferencia de RAJAN y ZINGALES (1998), que circunscriben el concepto de acceso para explicar el reparto del poder en la empresa, aquí partimos de una definición de acceso más amplia que la proporcionada por dichos autores. En concreto, entendemos que dar acceso consiste en *abrir un espacio de trabajo donde el empleado interactúa con equipos y con personas, se integra en procedimientos, flujos de trabajo y rutinas, maneja información y ejerce una determinada capacidad de decisión.*

En este sentido, la empresa otorga acceso cada vez que ofrece un empleo. Asimismo, la empresa regula el acceso que da a sus empleados a través de dos tipos de decisiones. En primer lugar, mediante cambios en la organización del trabajo, los cuales actúan sobre el espacio de trabajo a través del rediseño de puestos. En segundo lugar, mediante sus decisiones de promoción, con las que decide a quién o quiénes se amplía el acceso a un nuevo espacio de trabajo.

Por lo tanto, un empleo ofrece a su ocupante una remuneración económica y un espacio de trabajo que le permitirá desarrollar una experiencia laboral más o menos rica. En consecuencia, *el valor añadido de un empleo es la utilidad que obtiene el trabajador ligada a la experiencia laboral que le ofrece el mismo.*

La existencia del valor añadido de un empleo se manifiesta claramente en los procesos de contratación de nuevos empleados por parte de las empresas, donde es bastante frecuente que éstas incluyan en la oferta que realizan a los candidatos la posibilidad de obtener una experiencia laboral rica de contenidos que incrementará su capital humano. Por otra parte, una experiencia laboral en cualquier organización permite, además de obtener capital humano, que el empleado vaya engrosando su currículum y creándose una reputación y un prestigio profesional en el mercado de trabajo, lo cual supone un nuevo valor del empleo que ocupa. Ese prestigio dependerá, entre otros factores, de la organización que lo emplee, del empleo que ocupe, y de la visibilidad de ese empleo en el mercado de trabajo. Con mucha frecuencia, empleadores y empleados tienen en cuenta, explícita o implícitamente, estos valores añadidos del empleo cuando toman sus decisiones en los procesos de

contratación, haciendo patente que un empleo puede ofrecer a su ocupante algo más que una remuneración inmediata.

2.1. ACCESO Y CAPITAL HUMANO

Una de las consecuencias del acceso es que permite generar capital humano a partir de la experiencia de trabajo que proporciona. La experiencia en un puesto de trabajo permite adquirir no sólo los conocimientos generales exigidos por el puesto, sino además aquellos específicos, que no pueden ser transmitidos oralmente ni mediante una exposición en el aula, y que han de obtenerse mediante el desempeño de la tarea y con la ayuda de trabajadores expertos (DOERINGER y PIRE, 1971). ORTIN (1998) presenta evidencia de la importancia del aprendizaje por la experiencia laboral en la acumulación de capacidades directivas en una muestra de directivos españoles, así como el grado en que la educación superior acelera el proceso de acumulación de conocimientos y la capacidad de aprendizaje en el puesto de trabajo. Este capital humano, distinto del adquirido fuera del puesto de trabajo a través de los cursos de formación, puede ser de carácter general, específico, o seguramente consistir en una mezcla de ambos, y la posibilidad de obtener csc capital humano es un factor que añade valor al empleo al que se accede.

Los conocimientos, ya sean generales o específicos, siempre son valiosos para el empleado. Los específicos permiten obtener poder en la organización, y por lo tanto, son una fuente de rentas para sus propietarios. Los generales, al mejorar la cualificación general del empleado, pueden ser rentabilizados tanto en la empresa corriente como en otras empresas. El capital humano general puede ser además especialmente valioso para el empleado, que busca aumentar su cualificación y su empleabilidad, en una época como la actual en la que la seguridad del empleo ha disminuido y la pérdida del empleo corriente se percibe como un riesgo cada vez mayor. Si a la inseguridad del empleo se une la rápida obsolescencia del conocimiento que caracteriza a determinados sectores económicos se entiende mejor el valor del acceso, y el que muchos profesionales prefieran trabajar en empresas que dan un amplio acceso, renunciando a empleos en empresas más importantes, o con mayor remuneración, porque ello les permite mantener actualizados sus conocimientos.

Un empleo es tanto más valioso cuanto más revaloriza el capital humano del empleado. La empresa, regulando el acceso, puede actuar sobre el valor de sus empleos al determinar el espacio de trabajo del empleado y, por lo tanto, el valor del capital humano que puede adquirir. La empresa puede incrementar el valor de sus empleos dando un mayor acceso a sus empleados mediante la ampliación de sus espacios de trabajo.

El grado de acceso, y por lo tanto el valor del capital humano que obtienen sus empleados, viene determinado por el diseño organizativo elegido por la empresa. Todos los diseños organizativos dan acceso en algún grado, pero unos más que otros. Si comparamos un puesto de trabajo sumamente especializado de un sistema de producción en masa, con los trabajadores integrados en equipos autónomos de un sistema de producción flexible, es evidente que estamos ante grados de acceso muy distintos y, por lo tanto, ante experiencias laborales completamente diferentes. El espacio de trabajo al que se accede en la producción flexible es mucho más am-

plio y, como consecuencia, es también mayor el capital humano que se adquiere con la experiencia.

La producción flexible conlleva la implantación de sistemas de organización del trabajo que comprenden: equipos de trabajo, rotación de tareas, puestos de trabajo amplios y poco definidos, delegación de la toma de decisiones a niveles bajos de la jerarquía y gestión por los propios trabajadores de sistemas de información y coordinación (SALAS, 1996). Con estas prácticas los trabajadores desarrollan un conjunto amplio de conocimientos y habilidades de tipo operativo, intelectual y contextual. Habilidades operativas porque aprenden a desempeñarse en puestos de trabajo distintos, manejando diferentes máquinas y desempeñando distintas tareas. Intelectuales porque resuelven problemas, introducen mejoras y diseñan, programan y controlan actividades. Y contextuales porque comparten información, se dan instrucción y ayuda mutua y manejan sistemas de coordinación horizontales¹.

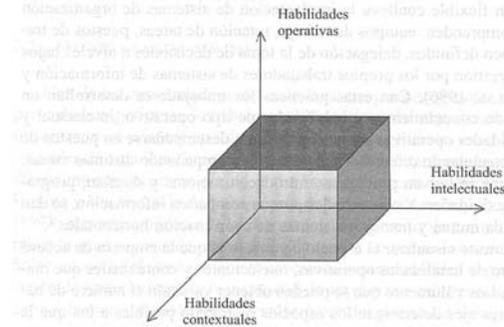
La figura 1 permite visualizar el espacio de trabajo al que la empresa da acceso a partir del número de habilidades operativas, intelectuales y contextuales que maneja el trabajador. Los volúmenes que se pueden obtener variando el número de habilidades en los tres ejes determinan los espacios de trabajo posibles a los que la empresa puede dar acceso. Con esta imagen en la mente es fácil ver que existe una gran diferencia entre el espacio de trabajo que proporciona el modo de producción tradicional y el que proporcionan los nuevos sistemas de organización del trabajo. En el tradicional, el trabajador estándar dispone de pocas habilidades operativas porque está confinado en un puesto de trabajo que, además, es muy especializado y no rota por otros puestos. Tampoco ejercita ni desarrolla habilidades intelectuales porque son los técnicos los que resuelven los problemas y diseñan los puestos y los métodos de trabajo. Asimismo, tiene un escaso margen para el desarrollo de habilidades contextuales porque trabaja aislado y no en grupo. Por todo ello, el espacio de trabajo al que la empresa da acceso con el modo de producción tradicional es mucho más reducido que el que se obtiene con los nuevos sistemas de producción.

Estos nuevos sistemas de organización del trabajo y de gestión de recursos humanos, que algunos autores denominan de alto rendimiento o de alto compromiso (MACDUFFIE, 1995; BECKER y GERHART, 1996; ICHNIOWSKI *et al.*, 1996; BECKER y HUSELID, 1998, entre otros), proporcionan un mayor acceso a los empleados en cada nivel de la organización y esto puede interpretarse como un incremento horizontal del acceso. En cambio la organización tradicional claramente especializada y jerárquica incrementa el acceso de sus empleados a través de los ascensos por la jerarquía, lo cual se puede ver como un incremento vertical del acceso.

Al incrementar horizontalmente el acceso se proporcionan experiencias profesionales más ricas que generan un mayor capital humano, tanto general como específico de la empresa. El incremento en las habilidades operativas que se logra con la ampliación y la rotación de puestos de trabajo aumenta el capital humano general del trabajador al desarrollar su polivalencia para muchas tareas de operación. Es razonable pensar que las habilidades operativas tomadas de una en una pueden ser consideradas capital humano general, aunque quizás un determinado «mix» de habilidades operativas suponga capital humano específico. Y desde luego, este «mix»

¹ Para un análisis de las habilidades que adquieren los trabajadores en el sistema de producción flexible y sus implicaciones en la eficiencia de la organización pueden verse, entre otros, AOKI (1990), MACDUFFIE (1991), CORIAT (1993) y KOIKE (1994).

FIGURA 1.—Espacio de trabajo y desarrollo de habilidades



operativo es la base para el desarrollo de las habilidades intelectuales y contextuales que son básicas para la resolución de problemas, la introducción de mejoras, la gestión de sistemas horizontales de coordinación y las transferencias de información, y que como argumentan diversos autores (AOKI, 1990; KOIKE, 1994), tienen un carácter más específico de la empresa y no son fáciles de transferir por medio del mercado.

Por lo tanto, el incremento de capital humano que generan los nuevos sistemas de trabajo es valioso para el trabajador en tanto que mejora su empleabilidad en los mercados de trabajo y al mismo tiempo incrementa su valor para la empresa donde trabaja al disponer de más capital humano específico.

Existe diversa evidencia acerca de la rápida difusión de la nueva organización del trabajo entre las empresas de Estados Unidos y de la CEE a lo largo de la década de los noventa (OSTERMAN, 1994, 2000; OIT, 1999). Aunque con un grado de implantación algo menor, estas innovaciones organizativas también se observan en España (HUERTA y GARCÍA, 1999). Los estudios destacan que son las empresas con un mayor nivel de formación las que están adoptando esas nuevas prácticas, así como su importante repercusión en el incremento del capital humano de trabajadores y empleados.

2.2. ACCESO Y SEÑALES INFORMATIVAS

El incremento del capital humano no es la única fuente de valor del acceso. El acceso produce también señales informativas en los mercados laborales que son valiosas para el empleado. En el caso más general, cuando una empresa contrata a un trabajador está lanzando al mercado laboral la información de que esa persona ha superado los criterios de selección de la empresa, por lo que es apto para el desempeño de determinadas tareas. Sólo esa señal ya distingue al trabajador seleccionado de los otros aspirantes que no han conseguido el empleo.

Los procesos de selección de personal se enfrentan a un problema de información asimétrica sobre la productividad real de los candidatos, ya que éstos, generalmente, tienen más información sobre sus habilidades, aptitudes y conocimientos que el empleador. En esos procesos de selección se realizan tareas de análisis y criba de los candidatos, obteniéndose información que permite conocer mejor sus verdaderos niveles de productividad. Las empresas invierten recursos en esas tareas de selección de trabajadores y una parte del valor generado por esas inversiones recae en las personas que han sido seleccionadas, que ven aumentar la visibilidad de su productividad en el mercado laboral cuando consiguen el empleo.

El valor de la señal que da el acceso a un empleo depende en gran medida de la empresa que contrata. Por ejemplo, cuando un recién doctorado es contratado por una universidad de gran prestigio, el valor de la señal es muy alto porque se entiende que para pertenecer a esa universidad hay que poseer una productividad muy elevada. Las organizaciones prestigiosas crean empleos con un gran valor añadido asociado a la información que proporcionan sobre las personas que los ocupan. Así, parte del prestigio de la organización se traslada a sus empleados cuando acceden a ella, creando a su vez incentivos en los empleados para mantener el prestigio de la institución y el rigor en los procesos de selección, pues de ello depende el valor futuro de sus empleos.

En algunos tipos de organizaciones el valor informativo del acceso a determinados empleos es considerablemente grande. Pensemos en un joven periodista que es contratado para presentar el telediario de una gran cadena de televisión, o en una joven actriz que hará por primera vez el papel protagonista en una película con lanzamiento mundial, o en un futbolista o entrenador que ficha por un club de gran prestigio. En todos estos casos a la fuerte revalorización profesional que se consigue con el empleo por la gran visibilidad que ofrece el mismo, se une la posibilidad de obtener ingresos a través de los derechos de imagen de la persona, derechos de imagen que han sido en gran parte creados y asignados a personas concretas por el acceso que da la empresa.

En general, cuanto más alto en la jerarquía de la empresa se sitúa el empleo al que se da acceso, mayor es el valor informativo del empleo. La empresa tradicional, con puestos especializados y fuertemente jerárquica, ha hecho de las políticas de promociones el principal modo de incrementar el acceso de sus empleados. Los ascensos por la jerarquía vertical implican nuevas tareas y responsabilidades y, por lo tanto, empleos más valiosos desde el punto de vista del capital humano que se obtiene. Al mismo tiempo los ascensos aumentan la visibilidad del empleado promocionado incrementando así su valor en el mercado laboral.

En resumen, la regulación del acceso que hace la empresa condiciona el valor añadido de sus empleos por el capital humano que se crea en ellos y por la visibilidad e información que proporciona de sus ocupantes. Por lo tanto, el valor añadido de un empleo (VA) para su ocupante es función de dos componentes, el valor del capital humano que se crea con la experiencia en el empleo (v_1) y el valor de la señal que se lanza al mercado al ocuparlo (v_2), y así, $VA = f(v_1, v_2)$. En otros términos, la empresa, cuando emplea, da dos tipos de acceso: un acceso a su mercado interno que permite adquirir una determinada experiencia profesional, y un acceso al mercado laboral externo donde el empleado hace visible y puede contrastar el valor de su experiencia, lo que le permite obtener reputación y prestigio profesional.

Todos los empleos de todas las empresas tienen algún valor añadido creado a partir de v_1 y v_2 , pero los valores, tanto absolutos como la proporción de cada uno de ellos sobre el valor total del empleo, pueden variar entre empresas o en el interior de una misma empresa. En cualquier estructura jerárquica es razonable pensar que conforme se asciende por la jerarquía los empleos van adquiriendo más valor para sus ocupantes, porque tanto v_1 como v_2 van incrementando su valor absoluto. No obstante, es posible que en los primeros tramos el peso del valor del capital humano sobre el valor total del empleo sea mayor que el de la visibilidad ($v_1/VA > v_2/VA$), mientras que en los últimos tramos ocurra a la inversa. Asimismo, es probable que el valor de la visibilidad crezca a una tasa baja conforme se asciende por los escalones inferiores, para acelerar su crecimiento cuando nos movemos hacia posiciones más altas. Como resultado, un empleado hipotético que asciende desde el primero hasta el último escalón vería constantemente incrementada su utilidad al tener con cada ascenso un empleo de más valor; basado, en los primeros tramos, en el incremento de su capital humano y, en los últimos, en el de su visibilidad.

3. La regulación del acceso y la gestión del capital humano

El valor añadido de un empleo está directamente relacionado con la empleabilidad de su ocupante. El concepto de empleabilidad expresa la probabilidad que tiene una persona de conseguir otro empleo igual o mejor que el que ocupa corrientemente. Desde este punto de vista, la mejora de la empleabilidad surge, en un contexto dinámico, como alternativa a la tradicional búsqueda de seguridad y estabilidad en un mismo empleo (KANTER, 1989; WATERMAN *et al.*, 1994; BARTLETT y GOSHAL, 1995; GOSHAL *et al.*, 1997). Aunque habitualmente se usa el concepto de empleabilidad para referirse a la probabilidad de obtener un empleo externo, no deja de ser cierto que también existe una empleabilidad interna entendida como la probabilidad de poder cambiar de empleo (o mantenerlo) en la empresa corriente. En cualquier caso, es claro que esta probabilidad, dentro de una categoría o nivel profesional, es mayor cuanto mayor sea el capital humano del empleado y cuanto mayor sea la visibilidad del empleo que ocupa, es decir, cuanto mayor sea el valor añadido del empleo. El capital humano general y la visibilidad externa determinan la probabilidad de poder cambiar de empresa, mientras que el capital humano específico y la visibilidad interna determinan la probabilidad de poder trasladarse a otro puesto en la empresa corriente. En una época como la actual en la que las personas han visto disminuir la seguridad de sus empleos, las empresas que dan un amplio acceso añaden valor a sus empleos porque mejoran la empleabilidad de sus ocupantes y así disminuyen su nivel de incertidumbre. Pero, al mismo tiempo, se plantea el problema de la retención del capital humano en la empresa. La probabilidad de que un individuo con un alto capital humano y/o una gran visibilidad abandone la organización es un riesgo en el que incurre la empresa cuando crea empleos con un fuerte valor añadido.

La economía ha tratado tradicionalmente el problema de la sustituibilidad de los empleados exclusivamente a partir del concepto de capital humano específico (BECKER, 1962; WILLIAMSON, 1975). En concreto, la sustituibilidad disminuye, y por lo tanto los costes de sustitución aumentan, en relación directa con el capital específico de la empresa que posean los empleados. Esta menor sustituibilidad se com-

pensa con el menor riesgo de abandono, ya que si el capital humano del empleado es de carácter específico, pierde su valor cuando se transfiere a otra organización, con lo que se reduce la probabilidad de fuga. En cambio, si el capital humano es general, el empleado mantiene su valor en cualquier organización y el riesgo de abandono es mayor. En cualquier caso, cuando un empleado abandona la organización, la empresa soportará los costes de su sustitución. Estos costes son mayores 1) cuanto mayor sea el capital que se lleva consigo el empleado, y por tanto, cuanto más disminuye el *stock* de capital humano de la organización; 2) cuanto más costoso resulta que el entrante adquiera el mismo nivel de conocimientos que tenía la persona a la que sustituye.

Sin embargo, el carácter más o menos específico del capital humano no es la única variable que condiciona las decisiones de inversión en capital humano. En particular, en la retención del capital humano influirá también la visibilidad que tengan los empleados en los mercados laborales: la probabilidad de no perder empleados será mayor cuanto menor sea su visibilidad. Si la empresa es capaz de limitar la visibilidad de sus empleados en los mercados laborales, reducirá la probabilidad de que otras empresas se interesen por sus servicios.

Otra cuestión que el tratamiento tradicional del problema de la retención del capital humano no tiene en cuenta es el diseño de la organización del trabajo, o mejor dicho, implícitamente considera puestos de trabajo individuales. Sin embargo, el análisis de la inversión en capital humano cobra una nueva perspectiva cuando se reconoce la capacidad que tiene la empresa de actuar sobre el problema de acumulación y retención de capital humano a través de sus decisiones de acceso asociadas al diseño de la organización del trabajo ².

3.1. EL IMPACTO DEL DISEÑO ORGANIZATIVO

Pensemos en una empresa cuya estrategia necesite de una fuerza de trabajo con un alto nivel de formación capaz de desempeñar tareas complejas. Tales tareas pueden ser asignadas a personas individuales o a equipos de trabajo. En nuestra terminología, la primera opción corresponde al diseño organizativo tradicional con acceso vertical y la segunda opción a una estructura de acceso horizontal ³. Comparemos a continuación los efectos de ambos tipos de acceso sobre la retención de empleados y los costes de sustitución.

Una estructura organizativa con una jerarquía muy desarrollada y con puestos especializados asignados a individuos destaca sobre todo a las personas, otorgando una gran visibilidad a las personas que ocupan esos puestos. Asimismo, permite deducir con mucha precisión los conocimientos que posee cada persona, ya que esos conocimientos están determinados rígidamente por la sucesión de puestos especializados que ha ocupado. En un sistema así, donde los empleados son muy visibles y

² AOKI (1990) trata la relación entre la acumulación de capital humano y el diseño organizativo cuando compara la empresa tradicional norteamericana y la empresa japonesa basada en grupos de trabajo, destacando que mientras la estructura vertical de la primera promueve la especialización, el diseño horizontal de la segunda promueve el aprendizaje colectivo.

³ Acceso horizontal se encuentra en la empresa japonesa que analiza AOKI (1990) o en los llamados Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento o de Alto Compromiso, mientras que acceso vertical es el de la producción en masa tradicional.

sus conocimientos y habilidades son muy conocidos en el mercado, la probabilidad objetiva de perder empleados es alta. Sólo una alta proporción de capital humano específico en el total del *stock* de capital humano de esos empleados puede limitar el riesgo de abandono. Además, mientras se mantiene este diseño individual, conforme aumenta la complejidad de las tareas desempeñadas por una persona, más difícil es encontrarle un buen sustituto tanto en el mercado externo como en el interno y mayores son las pérdidas de capital humano si esa persona abandona la organización porque ella es la única que lo posee. Se puede afirmar que el capital humano específico generado en una estructura con puestos individuales es doblemente específico al no tener sustitución ni fuera ni dentro de la organización, lo cual hace muy costosos los cambios y los abandonos.

Las cosas son distintas con un diseño de equipos de trabajo. Una estructura organizativa basada en equipos con puestos de trabajo poco definidos destaca sobre todo al grupo y oculta relativamente a los individuos. Una característica consustancial de los equipos de trabajo es que impiden realizar con precisión evaluaciones individuales por la dificultad en determinar qué parte del *output* del equipo se debe a cada uno de sus integrantes. Si tal indeterminación se produce en el interior de la organización, parece evidente que esa valoración es todavía más difícil para un observador externo como una empresa competidora.

A una mayor opacidad de las productividades individuales se le une la inexistencia de una clara estructura de puestos individuales a los que asignar tareas, lo cual hace más complicado atribuir o determinar con precisión los conocimientos que poseen los individuos. Los puestos de trabajo, cuando son individuales, reflejan con bastante precisión el capital humano de sus ocupantes al permitir deducir los conocimientos del empleado a partir de las tareas asignadas al puesto. Si se rompe con esa estructura clara de puestos, asignando tareas a grupos y haciendo más borrosa, opaca y cambiante la estructura, se hace mucho más difícil observar externamente la cualificación de los empleados. Todo ello lleva a una disminución de la visibilidad de los individuos y consecuentemente a un menor riesgo de abandono.

Por otra parte, si externamente se reconoce que el valor de una empresa estriba en sus equipos y no en sus empleados considerados individualmente, la posibilidad para un competidor de lograr una transferencia de valor a través de la captación de empleados de esa empresa es más difícil. En tal caso, tendría que arrebatar equipos completos, lo cual es sin duda bastante más complicado. De este modo las empresas con estructuras basadas en equipos están más protegidas frente a esas estrategias.

Otra característica de los equipos es que en su interior se produce un fuerte intercambio de información entre sus miembros, haciendo que gran parte de los conocimientos individuales se transfieran al grupo. De este modo, el equipo posee como tal una cantidad de información superior a la que poseen cada uno de los miembros por separado. Si la empresa es capaz de almacenar esa información en sus equipos, la salida de la organización de alguno de sus miembros no debería ser, por lo general, una gran pérdida, ya que no se lleva con él todo su capital humano. En esta situación, el reparto de conocimientos entre los miembros del equipo y el consiguiente *stock* de conocimientos que posee el grupo pueden hacer más fácil la sustitución de alguno de sus miembros, al tiempo que el entrante accede a un equipo en funcionamiento que le proporciona información y le da apoyo en esta fase de integración. Una estructura de equipos de trabajo facilita la incorporación de sustitutos, tanto

externos como internos ⁴; es decir, disminuyen los costes de salida y entrada en la organización. El cuadro 1 resume los efectos de los diseños organizativos considerados que cabría esperar sobre las variables que inciden en la gestión del capital humano.

CUADRO 1.—El impacto del diseño organizativo en la gestión del capital humano

Variables de los problemas de capital humano	Tareas complejas asignadas a individuos	Tareas complejas asignadas a equipos de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> Acumulación de capital humano por experiencia en el puesto de trabajo Acumulación de capital humano por transferencias de conocimientos 	Baja/Media	Alta
<i>Acumulación de capital humano</i>	Nula/Baja	Alta
	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>
<ul style="list-style-type: none"> Probabilidad de no perder empleados por capital humano específico Probabilidad de no perder empleados por visibilidad 	Baja/Media	Media/Alta
	Baja	Media/Alta
<i>Retención del capital humano</i>	<i>Baja</i>	<i>Media/alta</i>
<ul style="list-style-type: none"> Costes de abandono por disminución del stock de capital humano Costes de formación del entrante 	Medio/Alto	Bajo
	Medio/Alto	Bajo
<i>Costes de sustitución</i>	<i>Medio/alto</i>	<i>Bajo</i>

La lectura del cuadro sería la siguiente: para un nivel dado de inversión en formación por empleado (que proporcione la capacitación necesaria para desempeñar tareas complejas), la asignación a equipos acumula un mayor stock de capital humano, debido sobre todo a las transferencias de conocimientos entre los miembros del grupo y también por una experiencia más rica en el puesto, tal y como hemos argumentado anteriormente. En lo que respecta a la retención del stock de capital creado, la asignación a equipos la hace más fácil al generarse más capital específico de la empresa y una menor visibilidad de los empleados, que son así menos requeridos por otras empresas ⁵. Por último, cuando de hecho se produzca un abandono, los costes de sustitución serían mayores para el diseño de asignación individual. Este análisis permite formular dos hipótesis, susceptibles de ser contrastadas empíricamente en futuras extensiones de este trabajo:

⁴ Itoh (1994, p. 260) afirma que «es mucho menos costoso reemplazar a un trabajador por otro de la misma empresa en Japón que en EE.UU., dadas las diferencias en las estructuras organizativas».

⁵ Por otra parte, el interés del trabajador por cambiar de empresa es menor cuanto mayor sea su capital humano específico, por lo que la relación de empleo se hace más estable por ambos lados.

1. Las empresas con diseños organizativos basados en equipos de trabajo tendrán una menor rotación de personal. Dado que los equipos ofrecen mayor probabilidad de retener el capital humano, es de esperar que estas empresas dispongan de una plantilla más estable.

2. Las empresas con diseños organizativos basados en equipos de trabajo invertirán más en formación. Esta mayor inversión se justifica porque disminuyen sus riesgos asociados: mayor probabilidad de retener a sus empleados y menores costes de sustitución.

4. Acceso e incentivos al esfuerzo

Hasta ahora hemos argumentado que la empresa a través de sus decisiones de acceso puede proporcionar experiencias de trabajo ricas que incorporan un mayor valor añadido y posibilitan una mayor empleabilidad, tanto en los mercados de trabajo externos como internos. Sin embargo, la empleabilidad no es algo que el empleado obtiene de forma automática cuando accede a un empleo con valor; no supone una recompensa inmediata de su contrato, sino que aparece en el futuro, fruto del esfuerzo desarrollado en la realización del trabajo. En otras palabras, el valor añadido de un empleo es algo que inicialmente existe sólo en potencia y es con el esfuerzo del empleado como se obtiene la experiencia que hace real ese valor. Así pues, es el nivel de esfuerzo puesto en práctica realmente el que permite aprovechar al máximo las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional que ofrece el puesto. De este modo, es de esperar que cuando se accede a un empleo con un valor añadido potencialmente alto, se genere una presión interna en el empleado para obtener el máximo de su valor.

Desde una perspectiva exclusivamente monetaria, la adquisición de un mayor capital humano y/o visibilidad puede interpretarse como la perspectiva de lograr salarios más altos en el futuro. Así, un mayor acceso actuaría a la manera de un incentivo explícito (aunque diferido) al desempeño. Sin embargo la posibilidad de obtener un empleo mejor pagado en el futuro no es la única consecuencia de un valor añadido superior, ni tampoco la única fuente de motivación del empleado. Por ejemplo, un buen estatus en el mercado laboral también permite una mayor capacidad de elegir empleo, una mayor libertad personal o una mayor probabilidad de lograr un empleo más creativo o estimulante que permita un mayor desarrollo personal. Asimismo, en situaciones donde los conocimientos se vuelven obsoletos rápidamente y donde la competencia laboral es intensa, la adquisición de un capital humano y/o de una visibilidad más alta constituyen requisitos necesarios, no ya para obtener una mayor remuneración en el futuro, sino incluso para no perder el trabajo o el nivel de remuneración actual.

Por otra parte, a pesar de que parece una obviedad el que en una relación de empleo el trabajador puede trabajar por algo más que por un cheque, la economía en general, no ha prestado mucha importancia a este hecho ⁶. Desde un punto de vista psicológico, existen una serie de necesidades humanas que actúan como fuentes importantes de motivación. Por ejemplo, las necesidades de autorrealización (neces-

⁶ Algunas excepciones notables son los trabajos de AKERLOF (1982), KANDEL y LAZEAR (1992), FREY (1993, 1997), ROTEMBERG (1994), KREPS (1997) y CASADESUS-MASANELL (1999).

sidades creativas, estar satisfecho con la vida), necesidades de autoestima (estatus, reconocimiento social), necesidades sociales (amistad, pertenencia), etc. Muchas de ellas están englobadas en la denominada necesidad de superación, que explica muchas facetas del comportamiento económico de las personas (ANTONIDES, 1996). MURRAY (1938) describe la actitud de superación como «la necesidad de llevar a cabo algo difícil, de llegar a dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas. De hacer todo esto de la manera más rápida e independiente posible. De vencer los obstáculos y alcanzar un alto estándar. De superarse uno mismo, y a los demás. De aumentar la autoestima mediante el ejercicio del talento» (p. 164).

Cuanto más fuerte sea la actitud de superación del individuo, y más valioso sea el empleo que ocupa, mayor es su motivación para hacer bien su trabajo y explotar al máximo las oportunidades de desarrollo personal que ofrece. Por el contrario, los trabajos repetitivos, estrictamente definidos y anónimos, como puede ser el típico trabajo rutinario y monótono de una cadena de montaje tradicional, no activan tal motivación (KREPS, 1997).

En general, los empleos con un alto valor añadido tienen un fuerte potencial para desarrollar incentivos en los empleados, cualquiera que sea la naturaleza intrínseca o extrínseca de la motivación. En realidad, como señala FREY (1997), la distinción entre motivación extrínseca e intrínseca es a menudo poco clara. En la mayoría de los casos, ambas motivaciones van conjuntamente. En cualquier caso, como consecuencia del mayor acceso, el individuo experimenta una presión interna hacia la realización del esfuerzo necesario para obtener el valor del empleo, sea en términos del incremento del capital humano y/o de la mejora del prestigio profesional que se puede obtener con él.

Así, en términos de capital humano, cuando la empresa da acceso a empleos con valor, está dando a las personas que tienen esos empleos la posibilidad de aprender algo valioso, de incrementar su capital humano. Aquellos que, como consecuencia de su bajo esfuerzo, no obtengan el capital humano potencial que el acceso ofrece, experimentarán una desutilidad, bien porque sienten que están renunciando a tener mejores perspectivas de ganar más dinero en el futuro, o bien porque desaprovechan una oportunidad de desarrollo personal, o por ambos motivos. Veamos un ejemplo del mundo académico. Supongamos que un grupo de investigación se diseña de modo que incluya jóvenes investigadores e investigadores ya de prestigio. Esto implica que un joven está en estrecho contacto con investigadores «seniors» y expuesto a sus ideas; es decir, al joven se le ha dado acceso. En este ámbito de trabajo, el joven reconoce que cuanto mayor sea su esfuerzo personal, más se aprovechará de los conocimientos y la experiencia de los «seniors», por lo que puede experimentar malestar y desutilidad si no trabaja lo suficiente como para aprovechar al máximo la oportunidad de aprendizaje que se le brinda. El valor de esa desutilidad vendrá determinado por el capital humano que el joven habría podido adquirir y que por su escaso esfuerzo personal no adquiere.

Estos argumentos se refuerzan, manteniendo la misma línea de razonamiento, si se considera el otro componente del valor añadido del empleo, es decir, su valor informativo y de visibilidad, o sea el valor del prestigio profesional asociado al empleo. Cuanto mayor es la visibilidad que ofrece el empleo, mayor es el impacto que tienen en el mercado tanto los buenos como los malos resultados obtenidos por el

empleado y mayor es la presión interna experimentada. Ahora, el empleado tiene una nueva razón para esforzarse ya que su esfuerzo determina sus resultados y éstos afectan a su prestigio profesional. La desutilidad aparece aquí por la pérdida de reputación o prestigio profesional que puede experimentar el empleado cuando realiza un esfuerzo bajo y consiguientemente obtiene unos pobres resultados. Las ideas anteriores se presentan y resumen a continuación de una manera más formal.

4.1. UN MODELO DE RELACIÓN DE EMPLEO CON ACCESO

Presentamos un sencillo modelo donde el empleado aporta esfuerzo voluntariamente en condiciones de ausencia de supervisión y remuneración fija, condiciones que hacen difícil la obtención de esfuerzo. El incentivo que proponemos es el valor del empleo proporcionado por el acceso que da el empleador.

La función de utilidad para un empleado la representamos como:

$$U = R - c(e) - P(\beta, \alpha, e) \quad (1)$$

donde R es la remuneración que recibe el individuo; $c(e)$ es el coste de oportunidad del esfuerzo, con $c'(e) > 0$ y $c''(e) > 0$; $P(\beta, \alpha, e)$ es la presión interna que experimenta el individuo, siendo α el grado de acceso y $\beta \geq 0$ el nivel de autoexigencia sentida por el individuo como una necesidad de superación personal y profesional, con $\partial P/\partial \alpha > 0$, $\partial P/\partial \beta > 0$ y $\partial P/\partial e < 0$.

Supongamos que $R = \omega$; es decir, el empleado recibe una remuneración fija independiente de su *output*. El coste de oportunidad del esfuerzo que realiza el empleado viene determinado por $c(e) = e^2$. Finalmente, la presión la expresamos como:

$$P = \beta[\hat{e}(\alpha) - e]^2 \quad (2)$$

En esta expresión, $\hat{e}(\alpha)$ es el valor potencial del empleo en función del acceso, expresado en términos de las unidades de esfuerzo que habría que realizar para alcanzar ese valor. Como hemos argumentado anteriormente, a mayor acceso mayor valor del empleo y más hay que esforzarse en la persecución de ese valor; es decir, $\hat{e}(\alpha)$ es creciente con α . Este valor del empleo o esfuerzo de referencia para ese empleo, lo elige la empresa a través de sus decisiones de acceso. En otros términos, mediante un acceso α_0 al empleado se le da la oportunidad de revalorizar su capital humano y/o su reputación profesional si ejecuta un esfuerzo igual a $\hat{e}(\alpha_0)$. Si no aprovecha esa oportunidad, interiorizará pérdidas de utilidad, y esto sucederá cuando ejecute un nivel de esfuerzo $e < \hat{e}(\alpha)$. Asimismo, tal desutilidad será mayor cuanto mayor sea el coeficiente de autoexigencia β . Incorporando las ideas anteriores, la función de utilidad⁷ viene definida por:

$$U = \omega - e^2 - \beta[\hat{e}(\alpha) - e]^2 \quad (3)$$

⁷ La función de utilidad con presión interna es similar a la planteada en KANDEL y LAZEAR (1992) para reflejar la presión de grupo, y en el modelo de CASADESUS-MASANELL (1999) que incorpora las normas sociales y éticas. Sin embargo, nuestra presentación tiene dos diferencias fundamentales. En primer lugar, la presión del individuo viene dada por desarrollar el nivel de esfuerzo que el empleo requiere para aprovechar todo su valor potencial. En segundo lugar, el empleador tiene la capacidad de influir en el esfuerzo y valor de referencia por medio de decisiones organizativas.

El esfuerzo que maximiza la utilidad del empleado se obtiene de la primera condición de óptimo y es:

$$e = \hat{e}(\alpha)(\beta/1 + \beta) \quad (4)$$

La expresión (4) indica que el empleado elige su esfuerzo en función de su coeficiente de autoexigencia (β) y del valor del empleo $\hat{e}(\alpha)$, el cual a su vez viene determinado por el grado de acceso que da la empresa. Si α es muy pequeño, lo cual implica un empleo con un valor añadido muy bajo, el empleado maximiza su utilidad con un e cercano a cero. En esta situación, si la empresa quiere obtener un determinado nivel de esfuerzo, pagando un salario fijo, deberá supervisar al empleado para controlar que éste realice el esfuerzo pactado. Por el contrario, conforme el acceso aumenta, mayor es el nivel de esfuerzo desarrollado por el empleado por su propia iniciativa. Para individuos muy motivados por su desarrollo personal y profesional, el cociente $\beta/(1 + \beta)$ se aproxima a la unidad y el esfuerzo inducido se acerca al esfuerzo elegido por la empresa. Así pues, añadiendo valor a sus empleos, la empresa puede obtener un esfuerzo voluntario sin recurrir ni a la supervisión ni a los incentivos monetarios.

Si el empleador obtiene un valor neto p por cada unidad de esfuerzo del empleado, su utilidad será: $V = pe - \omega$. Su problema será determinar el grado de acceso y la remuneración que ofrece al empleado que maximice su utilidad, o sea:

$$\begin{aligned} \text{Max}_{\alpha, \omega} V &= pe - \omega \\ \text{s. a.} \\ U &= \omega - e^2 - \beta[\hat{e}(\alpha) - e]^2 \geq \bar{u} \\ e &= \hat{e}(\alpha) \frac{\beta}{(1 + \beta)} \end{aligned} \quad (5)$$

La solución a este problema implica que:

$$\begin{aligned} \hat{e}(\alpha)^* &= \frac{p}{2} \\ e^* &= \frac{\beta}{(1 + \beta)} \left(\frac{p}{2} \right) \\ \omega^* &= \frac{\beta}{(1 + \beta)} \left(\frac{p^2}{4} \right) + \bar{u} \\ V^* &= \frac{\beta}{(1 + \beta)} \left(\frac{p^2}{4} \right) - \bar{u} \end{aligned} \quad (6)$$

Para que esta solución sea viable se requiere que la utilidad del empleador sea positiva, es decir, $V^* > 0$ en la última igualdad de la expresión (6). Esta viabilidad depende de las características personales del empleado (β), por lo que cuando se busca que los empleados aporten esfuerzo voluntariamente es preciso no sólo dar valor a los empleos, sino que además hay que encontrar los empleados adecuados. Esto explica la importancia crucial que tienen los procesos de selección en aquellas empresas que han optado por implantar sistemas de alto compromiso en la gestión de sus recursos humanos.

5. Conclusiones

En la actualidad muchas empresas están actuando guiadas por estrategias que necesitan una fuerza de trabajo con altos niveles de formación y muy comprometida con los resultados de la empresa. Para esas empresas los problemas relacionados con la inversión, acumulación y retención de capital humano, junto con los de la motivación de los empleados, están en los primeros lugares de su agenda. En este trabajo hemos aportado un análisis unificado de dichos problemas a partir del concepto de acceso. La empresa, a través de sus decisiones de diseño interno, tiene capacidad para añadir valor a sus empleos proporcionando experiencias de trabajo ricas con un fuerte potencial de aprendizaje y desarrollo profesional. En una época como la actual, en la cual está disminuyendo la seguridad en el empleo, los empleos con un fuerte valor añadido son especialmente valiosos para los trabajadores ya que mejoran su empleabilidad. Por otra parte, si el trabajador interpreta el valor añadido de su empleo como un *plus* que le proporciona la empresa a través del acceso, podría corresponder a su vez con mayores niveles de compromiso.

Hemos comparado los distintos grados de acceso que proporcionan dos diseños organizativos extremos. Por una parte, la organización tradicional de una empresa claramente jerárquica con puestos de trabajo muy especializados asignados a individuos. En el otro extremo, el diseño más moderno de las empresas que utilizan equipos de trabajo. Del análisis comparativo se extrae la conclusión de que los problemas de la gestión del capital humano son más abordables con el segundo modelo, al producirse una mayor acumulación de capital, darse una menor probabilidad de perder empleados y mejorar la sustituibilidad de empleados valiosos. En este sentido, nuestro análisis justifica el desarrollo de los nuevos sistemas de trabajo de alto compromiso. Asimismo, de nuestras conclusiones se pueden extraer recomendaciones prácticas sobre política de recursos humanos. Así, las decisiones sobre inversión en formación, contratación y retención del personal, deben tomarse teniendo en cuenta variables de diseño organizativo.

Hemos mostrado también que la empresa con sus decisiones de acceso puede generar incentivos al crear en el individuo una presión interna hacia un alto desempeño. Así en situaciones donde la supervisión resulte inviable o muy costosa el grado de acceso puede jugar un importante papel en el rendimiento de los empleados. Este resultado presenta también implicaciones en los criterios que deben guiar la política de selección de personal. En particular, la capacidad y la predisposición del individuo hacia el aprendizaje y su desarrollo personal se observan como un determinante clave en las decisiones de selección. Por último, la relación positiva entre rendimiento y grado de acceso constituye una hipótesis susceptible de contrastación empírica en futuras extensiones de este trabajo.

6. Bibliografía

- AKERLOF, G. (1982): «Labor contracts as partial gift exchange», *Quarterly Journal of Economics*, 84, pp. 488-500.
- ANTONIDES, G. (1996): *Psychology in economics and business*, Kluwer, Dordrecht.
- AOKI, M. (1990): *La estructura de la economía japonesa*, Fondo de cultura económica.
- BARON, J. (1988): «The employment relation as a social relation», *Journal of the Japanese and International Economies*, 2, pp. 492-525.

- BARON, J., y KREPS, D. (1999): *Human resource management: a framework for general managers*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- BARTLETT, C., y GOSHAL, S. (1995): «Changing the role of the top management» *Harvard Business Review*, mayo-junio 1995, pp. 132-142.
- BECKER, B. E., y GERHART, B. (1996): «The impact of human resource management on organizational performance», *Academy of Management Journal*, 39, pp. 779-801.
- BECKER, B. E., y HUSELID, M. A. (1998): «High performance work systems and firm performance», *Research and Human Resources Management*, 16, pp. 53-101.
- BECKER, G. S. (1962): «Investment in human capital: a theoretical analysis», *Journal of Political Economy*, 70, pp. 7-44.
- CASADESUS-MASANELL, R. (1999): *Trust in agency*, mimeo, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
- CORLAT, B. (1993): *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Siglo XXI.
- DOERINGER, P., y PIRE, M. (1971): *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington D.C. Heath.
- FREY, B. S. (1993): «Shirking or work moral. The impact of regulating», *European Economic Review*, 37, pp. 1523-32.
- FREY, B. (1997): *Not just for the money*, Edward Elgar.
- GOSHAL, S.; MORAN, P., y BARTLETT, C. A. (1997): *Employment security, employability and sustainable competitive advantage*, Working Paper 97/20/SM, INSEAD Working Paper Series.
- HUERTA, E., y GARCÍA, C. (1999): «La innovación en la empresa española. Extensión de los nuevos sistemas de organización del trabajo», *Economía Industrial*, 329, pp. 43-56.
- ICHNIOWSKI, C.; KOCHAN, T.; LEVINE, D.; OLSON, C., y STRAUSS, G. (1996): «What works at work», *Industrial relations*, 35 (3), pp. 299-333.
- ITOH, H. (1994): «Japanese human resource management from the viewpoint of incentive theory», en AOKI, M., y DORE (eds.), *The Japanese Firm*, Oxford University Press.
- KANDEL, E., y LAZEAR, E. (1992): «Peer pressure and partnerships», *Journal of Political Economy*, 100 (4), pp. 801-817.
- KANTER, R. M. (1989): «The new managerial work», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 85-92.
- KOIKE, K. (1994): «Learning and incentive systems», en AOKI, M., y DORE (eds.), *The Japanese Firm*, Oxford University Press.
- KREPS, D. (1997): «Intrinsic motivation and extrinsic incentives», *American Economic Review*, 87 (2), pp. 359-364.
- MACDUFFIE, J. P. (1991): *Beyond mass production: flexible production systems and manufacturing performance in the world auto industry*, tesis doctoral, MIT.
- MACDUFFIE, J. P. (1995): «Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), pp. 197-221.
- MILGROM, P., y ROBERTS, J. (1993): *Economía, organización y gestión de la empresa*, Ariel.
- MURRAY, H. A. (1938): *Explorations in personality*, Oxford University Press, Nueva York.
- OIT (1999): *Informe sobre el empleo en el mundo (1998-1999)*, Organización Internacional del Trabajo.
- ORTÍN, P. (1998): «El proceso de acumulación de capacidades directivas: evidencia empírica a partir de una muestra de directivos españoles», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 2, pp. 253-274.
- OSTERMAN, P. (1994): «How common is workplace transformation and how can we explain who does it?», *Industrial and Labor Relations Review*, 47, pp. 173-188.

- OSTERMAN, P. (2000): «Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare», *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (2), pp. 179-196.
- QUINN, P., y GRAHAM, L. (1979): *The 1977 quality of employment survey: descriptive statistics with comparison data from the 1969-70 and 1972-73 surveys*, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- RAJAN, R. J., y ZINGALES, L. (1998): «Power in a theory of the firm», *The Quarterly Journal of Economics*, 9, pp. 387-432.
- RIFKIN, J. (2000): *The age of access: the new culture of hypercapitalism where all of life is a paid-for experience*, J.P. Tarcher.
- ROTEMBERG, J. (1994): «Human relations in the workplace», *Journal of Political Economy*, 102 (4), pp. 684-717.
- SALAS FUMAS, V. (1996): «La lógica de la producción ligera: valoración e implicaciones», *Situación*, 1996/3, pp. 195-208.
- SALAS FUMAS, V. (1999): «Poder, relaciones y complementariedades en la teoría de la empresa», *Papeles de Economía Española*, 78-79, pp. 2-15.
- WATERMAN, R. H.; WATERMAN, J. A., y COLLARD, B. (1994): «Toward a career-resilient workforce», *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 87-95.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, Free Press, Nueva York.