

UNA PERSPECTIVA DUAL PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: ¿OPTIMIZAR RECURSOS O REDUCIR COSTES CONTRACTUALES?

Francisco S. Mozo Romero; M^a. Pilar Pérez Santana
Universidad de Valladolid

RESUMEN:

Las circunstancias que rodean a las empresas actuales hacen que sus recursos humanos sean claves para su supervivencia. Esto exige desarrollar estudios que profundicen en el entendimiento de estos recursos y su gestión. En particular, elegimos las perspectivas contractual y de recursos para el desarrollo de estas investigaciones con el objeto de establecer un enfoque comparativo en los aspectos relativos a la gestión de personal. El principal resultado obtenido es la viabilidad de considerar una perspectiva dual que mejorase los estudios aislados en este campo conjugando la optimización de los recursos humanos de la empresa con la reducción de los costes que emergen de los acuerdos cooperativos.

INTRODUCCIÓN

La competitividad de las empresas es uno de los principales retos a los que deben enfrentarse los directivos, máxime cuando las circunstancias contextuales hacen que la consecución del éxito empresarial sea cada vez más compleja. Como consecuencia, se hace necesario que las empresas optimicen todos los recursos de los que disponen, sobre todo, aquellos que pueden otorgarles una capacidad distintiva. Entre otros, cobran un especial protagonismo los recursos humanos y, consecuentemente, las diversas políticas que les afectan. En este ámbito, la tarea no ha sido fácil, pues primero ha sido necesario sortear las barreras mentales que consideraban a las personas una fuente de costes que la empresa debía soportar.

La relevancia de estos recursos, está exigiendo a los investigadores de organización de empresas primar estudios dirigidos a conocer mejor a los individuos y a detectar qué mecanismos son los más adecuados para gestionar el personal de las empresas. Entre las múltiples perspectivas teóricas que se han utilizado para desarrollar investigaciones en este campo, cabe destacar las fructíferas aportaciones del enfoque contractual y del enfoque de recursos.

El primero se detiene en los acuerdos contractuales que vinculan a los agentes económicos individuales y trata de buscar mecanismos que faciliten el cumplimiento del acuerdo con los mínimos costes posibles. Por otro lado, el segundo enfoque, opta por la búsqueda de recursos en la empresa que le otorguen ventajas competitivas sostenibles y analiza de qué modo optimizarlos. No obstante, y pese a contar con contenidos y planteamientos claramente diferenciados, ambos enfoques muestran un especial interés por el individuo y por las políticas relativas a su dirección y gestión.

Justamente, el objeto del presente trabajo es ofrecer un estudio comparativo del planteamiento de cada enfoque en el campo de la gestión de los recursos humanos, destacando sus puntos coincidentes y divergentes con el fin de buscar la posible complementariedad entre ellos. Si de forma aislada los resultados conseguidos con cada enfoque avalan su relevancia en este contexto, creemos que un enfoque dual podría ofrecer una perspectiva más completa para estudiar el complejo entramado humano de las organizaciones.

El estudio se estructura en cinco secciones. Las dos primeras se dedican a realizar una breve referencia a los elementos fundamentales de cada perspectiva y a su aplicación a los recursos humanos. La tercera se detiene en el tratamiento particular de cada enfoque en cinco políticas fundamentales de gestión de recursos humanos: selección, compensación, desarrollo, control y organización del trabajo. Posteriormente, se plantea el estudio comparativo de las dos teorías para diversos temas relacionados con el personal de la empresa. La última sección ofrece unas reflexiones y conclusiones del trabajo.

UN ENFOQUE CONTRACTUAL PARA EL ESTUDIO LOS RECURSOS HUMANOS

El enfoque contractual¹ encuentra sus orígenes en el trabajo pionero de Ronald Coase (1937), sin embargo, serán los años setenta los que empiecen a dar forma a esta perspectiva institucionalista a través de una gran variedad de aportaciones empíricas y teóricas -cabe destacar los trabajos de Jensen y Meckling, 1976; Ross, 1973; Williamson, 1975-.

Esta perspectiva teórica supone una ruptura con los modelos neoclásicos de empresa para dar paso a modelos centrados en el individuo y donde la empresa no es más que una mera ficción legal que sirve de nexo de contratos entre agentes económicos -como definen Jensen y Meckling, 1976-. En realidad, se trata de un enfoque que defiende la cooperación entre individuos como una forma de satisfacer las respectivas funciones de utilidad, expresándose a través de acuerdos contractuales.

El contexto en el que se van a desarrollar estos contratos se apoya en los pilares de la racionalidad limitada de los agentes, el conflicto de intereses existente entre ellos y las asimetrías informativas que les separan. Éstos van a condicionar el desarrollo y buen término de los acuerdos, emergiendo, en ocasiones, conductas oportunistas de alguno de los participantes, antes o después de la firma del contrato -problemas de selección adversa y de riesgo moral-. La aparición de costes contractuales que tratan de atenuar estos comportamientos -de garantía, de control y de formalización- o la introducción de algún tipo de mecanismo que condicione el comportamiento de los individuos -mecanismos contractuales y mecanismos informativos²- son alternativas que se barajan para alinear intereses entre ellos o reducir la incertidumbre que envuelve la relación.

No obstante, a pesar de las sustanciosas aportaciones del enfoque contractual al substrato científico no ha estado exento de revisiones críticas, las cuales habrá que considerar si quiere prevalecer como perspectiva de estudio del interior de las organizaciones. Las resumimos en las siguientes: a) centrarse exclusivamente en facetas económicas del individuo olvidando aspectos psicológicos o sociológicos, incentivos de naturaleza implícita o intereses de tipo altruista o ético (Brickley *et al.*, 1994; Eisenhardt, 1989; Holmstrom y Milgrom, 1994; Jensen, 1994); b) desarrollar estudios de naturaleza estática que no son capaces de explicar el cambio en la empresa o los procesos históricos de la misma (Foss, 1993 y 1994; Santos, 1997); c) no considerar elementos claves en las empresas actuales como los procesos de aprendizaje y de acumulación de conocimientos (Ricart y Rosanas, 1995; Winter, 1995), el liderazgo (Gomez-Mejía, 1994; Ricart y Rosanas, 1995), las relaciones interpersonales (Gomez-Mejía, 1994), la cultura (Ricart y Rosanas, 1995), la innovación y la creatividad (Eisenhardt, 1989) y la estrategia o el contexto empresarial (Gomez-Mejía, 1994).

Entre las múltiples aportaciones de este enfoque al entendimiento de la organización empresarial, nos detenemos en la que se refiere a los recursos humanos y a su gestión, ya que se trata de una perspectiva de corte individualista donde lo que priman son los intereses de la persona y los diversos modos de satisfacerlos. Empezando por explicar la relación de empleo³, en términos de intercambio de derechos de propiedad entre empleador y empleado, se señala una amplia gama de herramientas para incentivar al trabajador al cumplimiento de lo estipulado en el contrato, a saber: una retribución que incorpora elementos variables, una supervisión del comportamiento o una evaluación de resultados, una promoción a través de mercados internos de trabajo o una reputación soportada por los mercados de capitales o trabajo. Además, trata de evitar los problemas acarreados por una selección de personal adversa para los intereses organizativos o destaca la importancia de considerar como inversión el capital humano, sobre todo, cuando es específico. Por último, se señalan las ventajas e inconvenientes de la producción en equipo, tan difundida en las empresas, o se plantean los diseños de los puestos de trabajo teniendo presente la especialización del individuo y el reparto de los derechos residuales.

¹ Queremos destacar que siempre que nos refiramos en lo que sigue al enfoque contractual estamos englobando tanto la teoría de agencia como la economía de los costes de transacción, aunque reconocemos que en el caso particular del estudio de los recursos humanos, es el enfoque de agencia el que posee un mayor poder explicativo en la mayoría de los temas.

² Hemos agrupado los mecanismos de solución a los problemas de agencia en contractuales, si aparecen recogidos en el contenido de los contratos -como la retribución-, e informativos, si se basan en obtención de información adicional sobre el agente -como las señales, la criba o los mercados de trabajo y de capitales-.

³ Véase, por ejemplo: Arruñada (1990: 73-78); Salas (1987: 69); Simon (1986).

UN ENFOQUE DE RECURSOS PARA EL ESTUDIO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Parece existir un acuerdo generalizado en torno a la consideración del trabajo de Wernerfelt (1984) como iniciador de lo que se ha llamado enfoque de recursos⁴. Sin embargo, tuvieron que transcurrir varios años, hasta finales de los 80 y principios de los 90, hasta que aquel artículo seminal comenzó a dar sus frutos como soporte explicativo de multitud de fenómenos que acontecen en las empresas al abrirse nuevas vías de investigación.

El enfoque de recursos se estructura en torno a conceptos tales como recursos, habilidades, competencias, rutinas, capacidades, etcétera, en definitiva, todo un compendio de elementos disponibles, al menos potencialmente, por las empresas y que son empleados en el desarrollo de sus negocios⁵. Precisamente, sobre la dotación que de ellos mantengan, se entiende que descansa el origen de las diferencias de rendimiento entre ellas.

Una de las premisas básicas de este enfoque es la consideración de las empresas como conjuntos heterogéneos de recursos (Fernández y Suárez, 1996). Es decir, los recursos se encuentran asimétricamente distribuidos entre ellas. Además, la calidad de los recursos se entiende variable y, con ella, su capacidad de generación de rentas. En este sentido, aquellas empresas que dispusieran de recursos superiores estarían en condiciones de obtener una ventaja competitiva sobre otras que no dispusieran de los mismos u otros similares. Mientras que la economía industrial localizaba, esencialmente, el ámbito de la competencia entre las empresas en el mercado de productos finales, el enfoque de recursos lo extiende al mercado de recursos (Dierickx y Cool, 1989).

Por otra parte, el enfoque de recursos presupone la posibilidad de mantenimiento de la heterogeneidad en el tiempo (Fernández y Suárez, 1996), abriendo la puerta a la generación de ventajas competitivas sostenidas sobre la base de los recursos. Es, justamente este aspecto, el punto de partida de un amplio debate en torno a las características que debería reunir un recurso para constituirse como fuente de ventaja competitiva sostenida para la empresa que lo posee, o al menos controla, y adquirir la condición de estratégico. La gran variedad de autores que han tratado la cuestión han propuesto una serie de requisitos que se pueden agrupar en tres bloques: a) Un recurso estratégico ha de ser valioso⁶ (Barney, 1991) y, de forma simultánea, capaz de mantener esta condición en el tiempo (Chi, 1994; Grant, 1991); b) La empresa ha de disponer de cierta garantía de exclusividad sobre el recurso, es decir, ha de ser difícil para otras empresas disponer de los servicios del recurso en cuestión. Esto supone que el recurso ha de ser difícilmente identificable -este aspecto se ve favorecido por la complejidad del recurso en sí y por el fenómeno de la ambigüedad causal (Lippman y Rumelt, 1982)-; difícilmente replicable (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Chi, 1994; Collis, 1994; Fernández y Suárez, 1996; Grant, 1991; Teece, 1986) y difícilmente adquirible (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Grant, 1991); y c) un recurso estratégico ha de permitir a la empresa apropiarse de las rentas que genera (Grant, 1991).

La principal limitación que presenta el enfoque de recursos consiste en la complejidad asociada a su desarrollo, tanto en el ámbito de la investigación académica como, especialmente, en el de la actividad directiva. La ausencia de una terminología común en torno a los distintos conceptos clave no hace más que dificultar la comprensión y los estudios comparativos de los trabajos sobre esta cuestión. Igualmente, se debería profundizar en el examen de los recursos y configuraciones de los mismos que proporcionan ventaja competitiva sostenida (Coff, 1997). En este sentido, Amit y Schoemaker (1993) condicionan la obtención de una ventaja competitiva sostenida no sólo a la posesión y correcto empleo de un conjunto de recursos estratégicos sino, también, a su acomodación con respecto a una serie de factores estratégicos sectoriales, determinados por complejas interacciones entre los competidores, clientes, proveedores, etcétera. La labor de la dirección de la empresa consistirá en identificar el conjunto actual de factores sectoriales y, lo que es más complejo aún, los posibles conjuntos que pueden prevalecer en el futuro y que, en cierto modo, determinan los recursos que podrán sustentar la ventaja competitiva sostenida en el largo plazo. Además, la propia naturaleza de los recursos estratégicos supone un obstáculo para su estudio, pues, como ya se ha mencionado, en ocasiones pueden ser difícilmente identificables incluso para la propia empresa.

⁴ No obstante, es preciso indicar que Penrose (1959) supuso un hito en este sentido al señalar en su trabajo a los recursos excedentes generados por la empresa como eje de su crecimiento.

⁵ Existen multitud de clasificaciones y definiciones sobre los conceptos mencionados. Véase, por ejemplo, Fernández y Suárez (1996), Grant (1991), Hall (1993), Prahalad y Hamel (1990), Nelson y Winter (1992) o Wernerfelt (1984).

⁶ El valor de un recurso dependerá, en gran medida, de la posibilidad de obtener de él tanto rentas ricardianas -las obtenidas fruto de la explotación de una posición monopolista en el mercado de factores- como cuasi-rentas -exceso de rendimiento que se obtiene de un recurso en su mejor utilización en relación con la segunda mejor alternativa de empleo- gracias a su incorporación a un proceso productivo de bienes y/o servicios.

La relevancia de los recursos humanos en el desarrollo de los diferentes procesos empresariales ha sido puesta de manifiesto desde perspectivas diversas. Sin embargo, el enfoque de recursos destaca entre ellas por contemplar a estos recursos como una de las categorías esenciales dentro del bloque de recursos intangibles y, en consecuencia, llamados a convertirse en serios candidatos a constituir fuentes de ventaja competitiva sostenida para la empresa (Wright *et al.*, 1994). De este modo, la perspectiva del enfoque de recursos dotaría a la función de recursos humanos de un mayor peso específico en la empresa por ser la responsable de gestionar el conjunto de recursos más proclive a fundamentar una ventaja competitiva (Barney y Wright, 1998; Wright *et al.*, 1994), además de apoyar la idea de recurso humano como inversión.

Evidentemente, las implicaciones que para la gestión de recursos humanos presenta el enfoque de recursos estarían orientadas hacia la puesta en marcha de aquellas prácticas que permitieran a la empresa disponer de una dotación de recursos humanos con las características pertinentes como para construir sobre ellos una ventaja competitiva duradera en el futuro. Así, cobrarán especial relevancia las actuaciones que se puedan emprender en las áreas de reclutamiento y selección -como sistema de obtención de recursos valiosos del mercado-, compensación -como mecanismo de retención y apropiación de rentas-, desarrollo profesional -a través de la formación y la movilidad- y estructuración del trabajo -mediante equipos de empleados-.

GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DESDE UNA DOBLE PERSPECTIVA: LA CONTRACTUAL Y LA DE RECURSOS

La gestión de los recursos humanos es una de las tareas más complejas a las que se tienen que enfrentar las empresas actuales. Dada la multitud de políticas que ella engloba, destacamos algunas de las más significativas en la mayoría de las empresas y en los trabajos sobre dirección de recursos humanos (Ulrich, 1997; Wright y Snell, 1991; Yeung y Berman, 1997): la selección, la compensación, el desarrollo profesional, el control y la estructuración del trabajo.

Partiendo de estas cinco políticas básicas, vamos a establecer un estudio comparativo de su tratamiento desde los dos enfoques del trabajo, con el objeto de destacar las aportaciones fundamentales de cada uno al entendimiento del fenómeno humano de las organizaciones.

Desde el prisma del enfoque contractual se da una interpretación particular a las mencionadas políticas con el objeto de desarrollar acuerdos cooperativos donde se minimicen los costes contractuales y, al mismo tiempo, se reduzcan las conductas de índole oportunista. Respecto a la selección del personal, éste se centra en evitar el oportunismo precontractual o la selección adversa, destacando los mecanismos de señales o los de autoselección como alternativas informativas que reducen el problema de la elección de un candidato que no favorece los intereses organizativos (Milgrom y Roberts, 1993; Salas, 1987).

En lo que se refiere a la compensación del empleado, se hace un énfasis especial en la faceta económica del individuo acudiendo a la retribución como una herramienta incentivadora que persigue alinear intereses conflictivos -usando pagas variables o pagas en forma de propiedad- (Arruñada, 1990; Fama, 1991; Milgrom y Roberts, 1993; Parsons, 1986; Pérez, 1997).

El desarrollo profesional del empleado es tratado tan sólo parcialmente por este enfoque, al centrarse en la promoción a través de los mercados internos de trabajo como sistema para incentivar la productividad del individuo -ascendiendo los que obtienen mejores resultados relativos- (Baker *et al.*, 1988; Lazear y Rosen, 1981; Milgrom y Roberts, 1993), olvidando los aspectos formativos.

Acerca de los sistemas de control, se plantean como mecanismos alternativos al retributivo (Pérez, 1997), ya que pueden incentivar al agente al cumplimiento del contrato. Siguiendo a Eisenhardt (1988), el control se puede ejercer bien sobre el comportamiento diario -a través de algún tipo de supervisión-, o bien, enfocarse en los resultados conseguidos en un determinado periodo -vía sistemas de evaluación del rendimiento⁷-. Por otro lado, además de este tipo de controles internos, el comportamiento del individuo puede verse condicionado por la disciplina de los mercados externos de trabajo o de capitales -si se quiere mantener una determinada reputación profesional en ellos-.

Por último, respecto a cómo se estructura el trabajo en la empresa, se presta una mayor atención a cuestiones como la producción en equipo o el diseño de puestos. Respecto al primero, se detienen en los incentivos grupales y en los problemas de "escaqueo" de algún miembro del grupo (Alchian y Demsetz 1972) y, en lo que se refiere al diseño de puestos de trabajo, se considera que la delegación en la toma de decisiones de la empresa debe basarse en la especialización de cada individuo (Hayek, 1945) que, consecuentemente, exige hacer un reparto de los derechos residuales (Fama y Jensen, 1983; Jensen y Meckling, 1992).

⁷Véase sobre los sistemas de evaluación y sus principales distorsiones Baker *et al.* (1988) y Prendergast y Topel (1993).

Bajo la perspectiva del enfoque de recursos el foco de análisis toma una dirección distinta al anterior. En particular, se presta una especial atención a aquellas áreas que posibiliten la creación de un capital humano susceptible de crear ventajas competitivas sostenidas, tratando de promover las características que confieren a un recurso el calificativo de estratégico.

En lo relativo a las prácticas de reclutamiento y selección, aunque puede resultar complejo, si no imposible, constituir una ventaja competitiva sobre la base de un recurso disponible en el mercado, la contratación de personas con cualidades que faciliten su posterior desarrollo es determinante para la obtención de una ventaja en el largo plazo. Es más, determinados recursos humanos, como los rasgos personales u otros altamente específicos, deben ser seleccionados en el mercado por la imposibilidad de ser creados en el seno de las empresas (Barajas y Gallardo, 1997).

En segundo lugar, las prácticas de compensación configuran los mecanismos que permiten desviar hacia la empresa una porción de las rentas generadas por la aplicación de conocimientos, habilidades y experiencias poseídas por las personas en el marco de una actividad y, además, retener a aquellos empleados que portan las cualidades más valiosas para la empresa (Coff, 1997), disminuyendo, de este modo, el riesgo de su fuga a empresas competidoras (Fernández *et al.*, 1998).

Por otra parte, en el área de desarrollo profesional y a través de las prácticas formativas y de movilidad, se incide sobre el incremento de la especificidad de los recursos humanos. El mayor valor que adquieren en la empresa los recursos humanos específicos facilita su retención y mejora las posibilidades de alcanzar una ventaja competitiva sostenida sobre ellos por su capacidad de generación de rentas en actividades concretas (Barney y Wright, 1998). Además, la prolongación en el tiempo del proceso de desarrollo profesional puede generar unas cualidades únicas y distintivas difícilmente imitables por otras empresas que se verían obligadas a incurrir en deseconomías por compresión del tiempo (Wright *et al.*, 1994).

En último lugar, el modo en que se estructure el trabajo no es irrelevante para la consecución de ventajas competitivas. Según Barney y Wright (1998), éstas son más propensas a generarse a partir de los equipos más que de los individuos. Esto es así porque con el trabajo en grupo se acentúan los fenómenos de complejidad social y ambigüedad causal (Wright *et al.*, 1994). Una red densa de relaciones interpersonales y la dificultad para localizar el origen de la ventaja de una empresa favorece la negociación del reparto de rentas⁸ y complica la imitación por parte de los competidores.

A pesar de haberlo incluido como una de las áreas fundamentales de la gestión de recursos humanos, el control, desde el enfoque de recursos, parece quedar relegado a un segundo plano, quizás, por la mayor importancia que se otorga a la creación de una base de recursos humanos que lleven a la ventaja competitiva sostenida. Esto puede justificarse cuando se asume que la acción es consecuencia directa de la posesión de una competencia (Kamoche, 1996). No obstante, ciertos autores (Coff, 1997; Huselid, 1995; Wright *et al.*, 1994) reconocen la insuficiencia de contar con recursos humanos cualificados para alcanzar una situación de ventaja si no se genera un conjunto adecuado de comportamientos. Es conveniente recordar, en este punto, que los recursos humanos constituyen un tipo de activo cuyo control no es exclusivo de la empresa. Mientras que la utilización de otros tipos de recursos poseídos por la empresa depende de una decisión directiva, la puesta en práctica de unas habilidades o conocimientos han de contar con la voluntad de la persona en que residen, es decir, se requiere motivar al individuo para conseguirlo.

HACIA UNA PERSPECTIVA INTEGRADORA EN EL ESTUDIO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Con lo anterior queda justificada la relevancia de los dos enfoques para la investigación de los recursos humanos de las organizaciones. Tratando de establecer un paralelismo entre ellos, nos detenemos a continuación en destacar sus puntos coincidentes y divergentes, de forma que puedan resaltarse en qué aspectos pueden ser complementarios o qué temas no son abordados por ninguna de las perspectivas teóricas (Tabla 1).

En el capítulo de las coincidencias cabe destacar: a) su énfasis por analizar el individuo, bien como agente que coopera en un contrato o bien como recurso estratégico; b) la asunción de una racionalidad limitada, ya sea para redactar contratos completos o para barajar todas las alternativas del mercado posibles sobre los recursos; c) su preocupación por la transmisión de información, en un caso con el objeto de reducir la brecha informativa entre ellos y, en el otro, como base del aprendizaje colectivo; d) su interés por los equipos de empleados, para considerar los incentivos grupales o como fuentes de compleji-

⁸ El poder de negociación de la empresa puede verse reforzado si los empleados no son conscientes de que la ventaja competitiva de la empresa reside en sus habilidades o experiencias, en caso contrario, podrían presionar al empresario para conseguir mejoras retributivas.

dad social y ambigüedad causal; e) su atención a la especificidad del capital humano, que beneficia las relaciones de largo plazo o que supone una razón significativa para retener al personal en la empresa; y f) la promoción interna de los trabajadores en la empresa, como sistema de incentivo o como vía de transmisión de conocimientos.

TABLA 1: ESTUDIO COMPARATIVO DEL ENFOQUE CONTRACTUAL Y ENFOQUE DE RECURSOS PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS		ENFOQUE CONTRACTUAL	ENFOQUE DE RECURSOS
INDIVIDUO	RACIONALIDAD LIMITADA	RECONOCE LA DIFICULTAD PARA CONOCER LAS CONTINGENCIAS <i>EXANTE</i> A LA FIRMA DEL CONTRATO	SEÑALA LA DIFICULTAD PARA CONOCER TODAS LAS ALTERNATIVAS Y EL VALOR DE LOS RECURSOS
	ASPECTOS NO ECONÓMICOS (ÉTICA, ALTRUISMO)	NO TRATA	NO TRATA
	ESPECIFICIDAD	COMO BASE PARA UNA RELACIÓN CONTRACTUAL A LARGO PLAZO	POR EL INTERÉS DE RETENER EL CAPITAL HUMANO
	PAPEL DE LA PERSONA	IMPORTANTE COMO AGENTE ECONÓMICO QUE COOPERA EN UN CONTRATO	IMPORTANTE COMO POSIBLE FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA PARA LA EMPRESA
	RELACIONES INTERPERSONALES	NO LAS CONSIDERA, SÓLO EN EL CASO DE ACTIVIDADES DE INFLUENCIA	SON CLAVES PARA CREAR LA COMPLEJIDAD SOCIAL
	CALIDAD DEL RECURSO HUMANO	NO TRATA	CAPACIDAD DE GENERACIÓN DE RENTAS
	REPUTACIÓN	ES CONSIDERADA COMO UN MECANISMO DE DISCIPLINA EXTERNA	NO TRATA
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	LIDERAZGO	NO TRATA	NO TRATA
	SINDICATOS	NO TRATA	NO TRATA
	EQUIPOS DE TRABAJO	CONSIDERA LOS INCENTIVOS GRUPALES Y LOS PROBLEMAS DEL "GORRÓN"	GENERAN AMBIGÜEDAD CAUSAL Y COMPLEJIDAD SOCIAL
	PROMOCIÓN Y MOVILIDAD	INCENTIVO PARA MEJORAR POSICIONES EN LOS MERCADOS INTERNOS	FACILITAN LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL CLIMA DE APRENDIZAJE
	PROCESOS DE APRENDIZAJE Y FORMACIÓN; INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	NO TRATA	SON NECESARIOS PARA DESARROLLAR RECURSOS Y CAPACIDADES
	APROPIABILIDAD DE RENTAS	SE RESUELVE A TRAVÉS DE UN CONTRATO DE INCENTIVOS Y EL REPARTO DE DERECHOS RESIDUALES	AUNQUE SEÑALA ESTE ASPECTO NO SE RESUELVE COMO HACERLO
	CONTRATO LABORAL	ES LA UNIDAD BÁSICA DE ANÁLISIS	NO TRATA
	CONTROL	LO DESTACA COMO MECANISMO DE INCENTIVOS -BASADO EN RESULTADOS VS. BASADO EN COMPORTAMIENTO- SE PROPONE LA DELEGACIÓN DE DECISIONES EN FUNCIÓN DE LA ESPECIALIZACIÓN DEL INDIVIDUO	NO TRATA EXPRESAMENTE
	TOMA DE DECISIONES	SE PROPONE COMO HERRAMIENTA DE INCENTIVACIÓN, FUNDAMENTALMENTE A TRAVÉS DE LA COMPOSICIÓN RETRIBUTIVA CON EL FIN DE REDUCIR LA ASIMETRÍA INFORMATIVA	NO TRATA
	RETRIBUCIÓN	SE PROPONE COMO MECANISMO DE RETENCIÓN DEL PERSONAL Y DE REPARTO DE LAS RENTAS GENERADAS	SE PROPONE COMO MECANISMO DE RETENCIÓN DEL PERSONAL Y DE REPARTO DE LAS RENTAS GENERADAS
	TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN	NO CONSIDERA EL CONJUNTO DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	COMO BASE DEL APRENDIZAJE COLECTIVO
	SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS		SEÑALA EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS COMO UNA FUENTE DE APOYO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, algunos aspectos relativos al personal no son tratados por ninguna de las perspectivas, a saber: liderazgo y estilos de dirección, papel de los sindicatos o facetas altruistas del individuo.

Respecto a los puntos divergentes destacan temas típicos del enfoque contractual que no se abordan desde la perspectiva de recursos, tales como: el contrato laboral, la composición retributiva, el control del comportamiento, la reputación, la apropiabilidad de las rentas o los derechos residuales. Por otro lado, aparecen otros aspectos fundamentales en la gestión del personal actual que se explican bajo el esquema del enfoque de recursos mientras que son obviados por el contractual: los procesos de aprendizaje, innovación y creatividad, la formación, las relaciones interpersonales, la calidad de los recursos humanos o la consideración del sistema de recursos humanos.

CONCLUSIONES

Hoy en día, nadie cuestiona el protagonismo que han tomado los recursos humanos en las organizaciones empresariales. Este hecho ha generado multitud de investigaciones con un mismo afán: conocer con profundidad el lado humano de las empresas. Sin embargo, la complejidad de abordar el estudio de los individuos ha supuesto una gran diversidad de enfoques y perspectivas. Entre ellas, en este trabajo hemos querido destacar el planteamiento del enfoque contractual y del enfoque de recursos sobre la gestión de recursos humanos, pero no como perspectivas enfrentadas sino, más bien, como visiones complementarias que persigan estudios más globales de los recursos humanos.

El enfoque contractual, por un lado, se centra en el individuo y en sus acuerdos cooperativos con otros agentes, de los cuales destacamos los de naturaleza laboral. El principal objetivo, bajo este planteamiento, será conseguir el buen desarrollo y término de estos contratos minimizando la aparición de costes. Así, desde la función de personal, se preocupan de desarrollar procesos de selección de personal no adversos para la empresa o mecanismos de incentivación del empleado -via retribución variable individual o grupal, supervisión, evaluación de resultados individuales o grupales, disciplina de los mercados, promoción interna-.

Por su parte, el enfoque de recursos se detiene también en el individuo pero, esta vez, como posible fuente de ventajas competitivas sostenibles, ya que puede reunir con cierta frecuencia las condiciones que le convierten en estratégico -valor, exclusividad y apropiabilidad- y, consecuentemente, susceptible de generar rentas para la empresa. En este caso, la gestión del personal estará dirigida a captar a los mejores recursos del mercado y retener a los recursos más valiosos en la empresa -via retribución, promoción y trabajo en equipo-.

Si nos detenemos en el contraste pormenorizado del tratamiento que ambas perspectivas dedican a los elementos claves de la gestión del personal, sus puntos de coincidencia nos hacen pensar en que sus bases conceptuales, aunque distintas, no son contradictorias -se apoyan en pilares como el individuo, la racionalidad limitada o la especificidad-. Por otro lado, si cabe más importante, sus puntos divergentes señalan qué aspectos de personal son tratados por una de ellas y no por la otra, luego considerarlas conjuntamente podría ser una opción fructífera para las investigaciones en recursos humanos. Así, el de recursos se centrará en procesos de creación y acumulación de capital humano valioso para la empresa, mientras que el contractual promoverá el empleo de mecanismos de incentivación que motiven a los empleados a aplicar su capital en pro de los objetivos de quienes les contrataron.

No obstante, aunque se vislumbra un amplio campo de investigación en este sentido, será necesario seguir desarrollando nuevos trabajos, tanto teóricos como empíricos, que vayan superando las limitaciones de cada uno y se aproximen de forma paulatina a esta perspectiva dual. Esto no supone una ruptura respecto a las aportaciones pasadas, sino más bien, asumir procesos de aprendizaje continuados de los resultados obtenidos que permitan ir configurando el substrato científico de la investigación de los recursos humanos de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

- ALCHIAN, A. Y DEMSETZ, H. (1972): "PRODUCTION, INFORMATION COSTS AND ECONOMIC ORGANIZATION". *THE AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, PÁGS.777-795. VERSIÓN EN CASTELLANO EN PUTTERMAN, L. Y KROSZNER, R.(1986): LA NATURALEZA ECONÓMICA DE LA EMPRESA. ED. ARIEL ECONOMÍA, CAP. 9.
- AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "STRATEGIC ASSETS AND ORGANIZATIONAL RENT", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 14, PÁGS. 33-46.
- ARRUÑADA, B. (1990): *ECONOMÍA DE LA EMPRESA*. ED. ARIEL ECONOMÍA. CAP. 13.
- BAKER, G.; JENSEN, M. Y MURPHY, K. (1988): "COMPENSATION AND INCENTIVES: PRACTICE VS. THEORY". *THE JOURNAL OF FINANCE*, VOL. XLIII, Nº3, JULY, PÁGS. 593-616.

- BARAJAS, S. Y GALLARDO, V. (1997): "DE LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO", *REVISTA AEDIPE*, SEPTIEMBRE, PÁGS. 12-18.
- BARNEY, J.B. (1991): "FIRM RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE", *JOURNAL OF MANAGEMENT*, VOL. 17, PÁGS. 99-120.
- BARNEY, J.B. Y WRIGHT, P.M. (1998): "ON BECOMING A STRATEGIC PARTNER: THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE", *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, VOL. 37, NÚM. 1, PÁGS. 31-46.
- BRICKLEY, J., SMITH, C.L. Y ZIMMERMAN, J. (1994): "ETHICS, INCENTIVES AND ORGANIZATIONAL DESIGN". *JOURNAL OF APPLIED CORPORATE FINANCE*, VOL. 7, N°2, VERANO, PÁGS. 20-30.
- COASE, R. (1937): "THE NATURE OF THE FIRM". *ECONÓMICA*, N°4, PÁGS.386-405.
- COFF, R.W. (1997): "HUMAN ASSETS AND MANAGEMENT DILEMMAS: COPING WITH HAZARDS ON THE ROAD TO RESOURCE-BASED THEORY", *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 22, NÚM. 2, PÁGS. 374-402.
- COLLIS, D.J. (1994): "HOW VALUABLE ARE ORGANIZATIONAL CAPABILITIES", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 15, PÁGS. 143-152.
- CHI, T. (1994): "TRADING IN STRATEGIC RESOURCES: NECESSARY CONDITIONS, TRANSACTION COSTS PROBLEMS AND CHOICE OF EXCHANGE STRUCTURE", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 15, PÁGS. 271-290.
- DIERICKX, I. Y COOL, K. (1989): "ASSET STOCK ACUMULATIVE AND SUSTAINABILITY OF COMPETITIVE ADVANTAGE", *MANAGEMENT SCIENCE*, VOL. 35, NÚM. 12, PÁGS. 1504-1513.
- EISENHARDT, K. (1988): "AGENCY AND INSTITUTIONAL THEORY EXPLANATIONS: THE CASE OF RETAIL SALES COMPENSATION". *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 31, N°3, PÁGS. 488-511.
- EISENHARDT, K. (1989): "AGENCY THEORY: AN ASSESSMENT AND REVIEW". *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 14, N°1, PÁGS. 57-74.
- FAMA, E. (1991): "TIME, SALARY, AND INCENTIVES PAYOFFS IN LABOR CONTRACTS". *JOURNAL OF LABOR ECONOMICS*, VOL. 9, PÁGS. 25-44.
- FAMA, E. Y JENSEN, M. (1983): "AGENCY PROBLEMS AND RESIDUAL CLAIMS". *JOURNAL OF LAW AND ECONOMICS*, VOL. XXVI, JUNE, PÁGS. 327-349.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M. Y VÁZQUEZ, C.J. (1998): "LOS RECURSOS INTANGIBLES COMO FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA", *DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN*, NÚM. 20, PÁGS. 83-98.
- FERNÁNDEZ, Z. Y SUÁREZ, I. (1996): "LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA DESDE UNA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS", *REVISTA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA*, VOL. 5, NÚM. 3, PÁGS. 73-92.
- FOSS, N.J. (1993): "THEORIES OF THE FIRM: CONTRACTUAL AND COMPETENCE PERSPECTIVES", *EVOLUTIONARY ECONOMICS*, 3, PÁGS. 127-144.
- FOSS, N.J. (1994): "WHY TRANSACTION COST ECONOMICS NEEDS EVOLUTIONARY ECONOMICS", *REVUE D'ECONOMIE INDUSTRIELLE*, NÚM. 68, 2° TRIMESTRE, PÁGS. 7-26.
- GOMEZ-MEJIA, L. (1994): "EXECUTIVE COMPENSATION: A REASSESSMENT AND A FUTURE RESEARCH AGENDA". *RESEARCH IN PERSONNEL AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, VOL.12, PÁGS.161-222.
- GRANT, R.M. (1991): "THE RESOURCE-BASED THEORY OF COMPETITIVE ADVANTAGE: IMPLICATIONS FOR STRATEGY FORMULATION", *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 33, PÁGS. 114-135.
- HALL, R. (1993): "A FRAMEWORK LINKING INTANGIBLE RESOURCES AND CAPABILITIES TO SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 14, PÁGS. 607-618.
- HAYEK, F. (1945): "THE USE OF KNOWLEDGE IN SOCIETY". *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, 35, SEPTEMBER, PÁGS.519-530.
- HOMSTROM, B. Y MILGROM, P. (1994): "THE FIRM AS AN INCENTIVE SYSTEM". *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, SEPTEMBER, VOL.84, N°4, PÁGS. 972-991.
- HUSELID, M.A. (1995): "THE IMPACT OF HRM PRACTICES ON TURNOVER, PRODUCTIVITY, AND CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE", *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 38, NÚM. 33, PÁGS. 635-672.
- JENSEN M. Y MECKLING, W. (1992): " SPECIFIC AND GENERAL KNOWLEDGE AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE ". EN LARS WERIN AND HANS WIJKANDER (EDS.): *CONTRACTS ECONOMICS*. BLACKWELL, OXFORD, PÁGS.251-291.
- JENSEN, M. (1994): "SELF-INTEREST, ALTRUISM, INCENTIVES AND AGENCY THEORY". *JOURNAL OF APPLIED CORPORATE FINANCE*, VOL.7, N°2, SUMMER, PÁGS. 40-45.
- JENSEN, M. Y MECKLING, W. (1976): "THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE". *JOURNAL OF FINANCIAL ECONOMICS*, 3, PÁGS. 305-360.
- KAMOCHÉ, K. (1996): "STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT WITHIN A RESOURCE-CAPABILITY VIEW OF THE FIRM", *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, VOL. 33, NÚM. 2, PÁGS. 213-233.
- LAZEAR, E. Y ROSEN, S. (1981): "RANK ORDER TOURNAMENTS AS OPTIMUM LABOR CONTRACTS". *JOURNAL OF POLITICAL ECONOMY*, 89, PÁGS.841-864.
- LIPPMAN, S.A. Y RUMELT, R.P. (1982): "UNCERTAIN IMITABILITY: AN ANALYSIS OF INTERFIRM DIFFERENCES IN EFFICIENCY UNDER COMPETITION", *BELL JOURNAL OF ECONOMICS*, VOL. 13, PÁGS. 418-438.
- MILGROM, P. Y ROBERTS, J.(1993): *ECONOMÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESA*. ED. ARIEL ECONOMÍA. CAPS. 5, 10, 11 Y 12.
- NELSON, R. Y WINTER, S.G. (1982): *AN EVOLUTIONARY THEORY OF ECONOMIC CHANGE*, BELKNAP PRESS, CAMBRIDGE, MA.
- PARSONS, D. (1986): "LA RELACIÓN DE EMPLEO: LA VINCULACIÓN CON EL PUESTO DE TRABAJO, EL ESFUERZO LABORAL Y LA NATURALEZA DE LOS CONTRATOS". EN ASHENFELTER, O. Y LAYARD, R. *MANUAL DE ECONOMÍA DE TRABAJO I*. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, PÁGS. 1035-1110.
- PENROSE, E.T. (1959): *THE THEORY OF THE GROWTH OF THE FIRM*, OXFORD UNIVERSITY PRESS, OXFORD, UK.
- PEREZ, P. (1997): *RETRIBUCIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS EN EMPRESAS ESPAÑOLAS: UN ENFOQUE DE AGENCIA*. TESIS DOCTORAL, UNIVERSIDAD DE VALLADOLID, ACEPTADA SU PUBLICACIÓN POR LOS SERVICIOS DE PUBLICACIONES DE LA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID.
- PRAHALAD, C.K. Y HAMEL, G. (1990): "THE CORE COMPETENCE OF THE CORPORATION", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, MAYO-JUNIO, PÁGS. 79-91.
- PRENDERGAST, C. Y TOPEL, R. (1993): "DISCRETION AND BIAS IN PERFORMANCE EVALUATION". *EUROPEAN ECONOMIC REVIEW*, 37, PÁGS. 355-365.

- RICART, J. Y ROSANAS, J. (1995): "CONTROL AND INCENTIVES IN ORGANIZATIONAL DESIGN". RESEARCH DIVISION IESE, PÁGS.1-21.
- ROSS, S. (1973): "THE ECONOMIC THEORY OF AGENCY: THE PRINCIPAL'S PROBLEM". *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, 63(2), PÁGS.134-139.
- SALAS FUMAS, V. (1987): *ECONOMÍA DE LA EMPRESA. DECISIONES Y ORGANIZACIÓN*. ED. ARIEL ECONOMÍA, CAP. 9.
- SANTOS, V. (1997): *LOS PROCESOS DE EVOLUCIÓN EMPRESARIAL: CAMBIO ORGANIZATIVO Y DESAPARICIÓN. UNA APLICACIÓN A LAS CAJAS DE AHORRO ESPAÑOLAS (1986-1995)*. TESIS DOCTORAL, UNIVERSIDAD DE VALLADOLID. PENDIENTE DE PUBLICACIÓN POR EL SERVICIO DE PUBLICACIONES DE LA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID.
- SIMON, H. (1986): "UNA TEORÍA FORMAL DE LA RELACIÓN LABORAL". EN PUTTERMAN, L. Y KROZNER, R.: *LA NATURALEZA ECONÓMICA DE LA EMPRESA*. ED. ARIEL ECONOMÍA. CAP.8.
- TEECE, D.J. (1986): "FIRM BOUNDARIES, TECHNOLOGICAL INNOVATION AND STRATEGIC PLANNING", EN L.G. THOMAS [ED.]: *THE ECONOMICS OF STRATEGIC PLANNING*, PÁGS. 187-199, LEXINGTON BOOKS, MA.
- ULRICH, D. (1997): "MEASURING HUMAN RESOURCES: AN OVERVIEW OF PRACTICE AND A PRESCRIPTION FOR RESULTS", *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, VOL. 36, NÚM. 3, PÁGS. 303-320.
- WERNERFELT, B. (1984): "A RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM", *STRATEGIC MANAGEMENT, JOURNAL*, VOL. 5, PÁGS. 171-180.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *MARKETS AND HIERARCHIES: ANALYSIS AND ANTITRUST IMPLICATIONS*. FREE PRESS, NEW YORK.
- WINTER, S.G. (1995): "FOR RS OF PROFITABILITY: RENTS, RESOURCES, ROUTINES AND REPLICATION" EN MONTGOMERY, C.A. (ED.): *RESOURCE-BASED AND EVOLUTIONARY THEORIES OF THE FIRM: TOWARD A SYNTHESIS*, KLUWER ACADEMIC, BOSTON, PÁGS. 147-178.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C.; MCWILLIAMS, A. (1994): "HUMAN RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED PERSPECTIVE", *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, VOL. 5, NÚM. 2, PÁGS. 301-326.
- YEUNG, A.K. Y BERMAN, B. (1997): "ADDING VALUE THROUGH HUMAN RESOURCES: REORIENTING HUMAN RESOURCE MEASUREMENT TO DRIVE BUSINESS PERFORMANCE", *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, VOL. 36, NÚM. 3, PÁGS. 321-335.