**XII Coloquio Doctoral de CLADEA - 2014**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO: ¿CÓMO LAS ORGANIZACIONES BASADAS EN EL CONOCIMIENTO GESTIONAN DIFERENCIALMENTE A SUS EMPLEADOS?**

**Autora:**

MPM Andrea G. Rivero, UNICEN. rivero@econ.unicen.edu.ar

**Eje temático: Administración**

**Agosto, 2014**

**Abstract**

El concepto de diferenciación de la fuerza de trabajo ha emergido como un desarrollo teórico clave en el campo de los recursos humanos. En contraste con las teorías tradicionales que favorecen la gestión homogénea de los recursos humanos, este concepto resalta el aporte individual y diferencial de cada trabajador para el logro de los objetivos estratégicos. Utilizando un enfoque inductivo, este estudio intenta comprender cómo las organizaciones basadas en el conocimiento toman decisiones sobre la gestión diferencial de sus recursos humanos. Específicamente, a partir de un diseño de casos múltiple, se buscará indagar acerca de los criterios que utilizan los *managers* para diferenciar y gestionar a los distintos grupos de empleados en organizaciones de SSI[[1]](#footnote-1) de la Argentina. Comprender cómo las organizaciones construyen y gestionan su propia arquitectura de recursos humanos representa un aporte significativo para la gestión estratégica de recursos humanos. En este sentido, el desarrollo de un nuevo modelo, que amplíe y enriquezca el modelo de arquitectura de recursos humanos propuesto por Lepak y Snell (1999) establecerá una base sólida para el planteamiento de estudios empíricos posteriores, que permitan abordar nuevos interrogantes derivados de la implementación de la gestión diferencial de recursos humanos.

**Palabras clave**: diferenciación de la fuerza de trabajo, organizaciones basadas en el conocimiento, arquitectura de recursos humanos.

**INTRODUCCIÓN**

En la nueva economía del conocimiento el capital humano constituye la base para el desarrollo de competencias centrales y ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones (Becker, Huselid & Beatty, 2009; Cappelli, 1999; DeNisi, Hitt, & Jackson, 2003; Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar, 2001). Por esta razón, las organizaciones, particularmente aquellas basadas en el conocimiento, necesitan más que nunca considerar cuidadosamente sus prácticas para la gestión de recursos humanos con el fin de incrementar su capacidad para atraer, desarrollar y retener a sus recursos más valiosos (Cappelli, 2000, 2008).

Si bien todos los empleados poseen fortalezas que potencialmente pueden crear valor para la organización, hay individuos que se diferencian de sus pares por su capacidad para generar una contribución aún mayor. La identificación de estas diferencias y el entendimiento de cómo gestionar estos recursos humanos resulta central para la construcción de capacidades competitivas (Lepak & Snell, 2003).

El concepto de diferenciación de la fuerza de trabajo emerge así como un desarrollo teórico clave en el campo de los recursos humanos. En contraste con las teorías más tradicionales que favorecen la gestión homogénea de los recursos humanos (Pfeffer, 1994; Schuler & Jackson, 1987), el concepto de diferenciación de la fuerza de trabajo resalta el aporte individual y diferencial de cada trabajador para el logro de los objetivos estratégicos de la organización (Cappelli, 2000; Cappelli & Keller, 2014; Lepak & Snell, 1999, 2002; Wright & Boswell, 2002).

Desde hace tiempo ya distintas investigaciones dan cuenta de que las organizaciones diferencian a sus empleados como práctica habitual para su gestión (Jackson, Schuler & Rivero, 1989; Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997). Por ende, uno de los interrogantes claves desde el punto de vista de la gestión estratégica de recursos humanos se relaciona con cómo las organizaciones diferencian entre sus distintos empleados, ya que claramente hay individuos con capacidades y habilidades que resultan más valiosas para la organización que otros.

En este sentido, uno de los modelos conceptuales dominantes en la literatura académica en los últimos quince años es el de la “arquitectura de recursos humanos” (Lepak & Snell, 1999). Este modelo teórico identifica a la capacidad de diferenciación (contar con habilidades específicas de la firma) y al valor estratégico del capital humano (importancia que tiene para la organización las tareas que realiza el individuo) como dimensiones claves para la diferenciación de la fuerza de trabajo, proponiendo cuatro configuraciones de recursos humanos que simultáneamente consideran las características del capital humano, los modos de empleo y las relaciones de empleo.

El modelo de arquitectura de los recursos humanos realiza un aporte central a la literatura al sugerir que la elección de las prácticas utilizadas para gestionar distintos grupos de trabajadores dependerá de variables como las competencias y las contribuciones de los empleados, destacando al individuo como principal recurso de la organización. Si bien el modelo posee un fuerte sustento teórico al basarse en los principios de la economía de los costos de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975), la visión de la firma basada en los recursos (Barney, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) y la teoría del capital humano (Becker, 1964; Flamholtz & Lacey, 1981; Schultz, 1961), se observan ciertas limitaciones en cuanto a su operacionalización. Un cuestionamiento central, que ha actuado como disparador para la realización de este estudio, se refiere a si el modelo de arquitectura de recursos humanos desarrollado por Lepak y Snell (1999) refleja apropiadamente la realidad de las organizaciones, en particular la de aquellas que compiten basadas en el conocimiento de sus empleados.

Utilizando un enfoque inductivo, este estudio intenta comprender cómo las organizaciones basadas en el conocimiento toman decisiones sobre la gestión diferencial de sus recursos humanos. Específicamente, se busca indagar acerca de los criterios que utilizan los *managers* para diferenciar y gestionar estratégicamente a los distintos grupos de empleados en organizaciones del sector software y servicios informáticos de la Argentina. Para ello, utilizando un diseño de casos múltiple, se analizará la dinámica de las decisiones vinculadas a la incorporación, desarrollo y retención de empleados por ser consideradas decisiones claves en el proceso estratégico de gestión de recursos humanos (Cappelli & Keller, 2014). El sector software y servicios informáticos proporciona un marco apropiado para la realización de este estudio pues es uno de los sectores de la economía más intensivos en la utilización del conocimiento, siendo sus recursos humanos altamente capacitados el pilar para el desarrollo de ventajas competitivas. En efecto, los trabajadores del sector software y servicios informáticos son frecuentemente reconocidos en la literatura como el arquetipo ideal del trabajador del conocimiento (por ejemplo, Barret, 2005; Newell, Robertson, Scarborough & Swan, 2002; Scarborough, 1999).

Estudios empíricos previos han utilizado el marco conceptual propuesto por el modelo de arquitectura de recursos humanos (Lepak & Snell, 2002, Lepak, Takeuchi & Snell, 2003; Lepak, Taylor, Teklead, Marrone & Cohen, 2007). Particularmente, Lepak y Snell (2002) buscaron validar la utilización de las distintas prácticas de recursos humanos sugeridas por el modelo para cada una de las configuraciones propuestas. Sin embargo, al focalizarse en las diferencias entre modos de empleo, los autores no testean directamente una de las premisas centrales del modelo que supone la existencia de diferentes prácticas de recursos humanos para diferentes grupos de empleados dentro de una misma organización. En definitiva, se ha desarrollado una buena comprensión del funcionamiento de cada una de las configuraciones del modelo, pero no se ha indagado lo suficiente para conocer cómo se articulan entre sí dentro de una misma organización para dar lugar a la arquitectura de recursos humanos.

El estudio propuesto se distingue de investigaciones anteriores que tomaron como referencia el modelo de arquitectura de recursos humanos por dos razones fundamentales. En primer lugar, a diferencia de Lepak & Snell (2002) que utilizaron el modo de empleo como unidad de análisis, este estudio adopta un nivel de análisis al nivel de la firma (*firm-level analysis*), lo que permitirá analizar variaciones en el modo de gestionar a los diferentes grupos de empleados dentro de una misma firma. En segundo lugar, este estudio difiere de investigaciones previas al abordar la gestión diferencial de recursos humanos a partir de un proceso inductivo de análisis. Al lograr comprender la lógica que gobierna la toma de decisiones para la gestión diferencial de recursos humanos, este estudio generará un aporte sustancial en el campo de la gestión estratégica de recursos humanos. La aplicación de un método inductivo permitirá ampliar y enriquecer el modelo de arquitectura de recursos humanos (Lepak & Snell, 1999) a partir de la identificación de dimensiones emergentes no contempladas en el marco conceptual de referencia. Asimismo, la adopción de un enfoque cualitativo permitirá la contextualización del estudio para indagar específicamente qué ocurre con la gestión diferencial de recursos humanos en organizaciones basadas en conocimiento.

**MARCO DE REFERENCIA**

En este apartado se incluye una revisión inicial de la literatura que se complementará a medida que se avance en la investigación. Este proceso iterativo es característico de los estudios cualitativos, dado que en este tipo de estudios existe una vinculación permanente entre la teoría y las distintas etapas de la investigación (Miles & Huberman, 1994).

**Diferenciación de la fuerza de trabajo**

En los últimos años la literatura académica en gestión estratégica de recursos humanos ha demostrado un creciente interés en la diferenciación de la fuerza de trabajo (Cappelli & Keller, 2013, 2014; Collins & Mellahi, 2009; Huselid & Becker, 2011; Lepak & Snell, 1999, 2002). El concepto de diferenciación de la fuerza de trabajo se refiere a la inversión extraordinaria de recursos en aquellos individuos de los cuales se espera un mayor retorno de la inversión, dando lugar a la utilización de diferentes prácticas de gestión para diferentes grupos de empleados (Becker, Huselid & Beatty, 2006; Ledford & Kochanski, 2004). Este concepto se basa en la idea de que las organizaciones crean costos innecesarios cuando invierten la misma cantidad de recursos en todos los empleados (Becker & Huselid, 1998; Lepak & Snell, 1999).

La literatura presenta dos perspectivas diferentes en cuanto a qué factores constituyen la base para la diferenciación de los empleados, entendiendo que un empleado puede ser considerado valioso por el puesto de trabajo que ocupa o por sus características individuales, independientemente del puesto en el que se desempeñe.

Los autores que señalan que la naturaleza del puesto de trabajo ocupado por el empleado constituye una base apropiada para la diferenciación, argumentan que ciertos puestos de trabajo son más valiosos (estratégicos) que otros, por lo que los individuos que los ocupan deberían ser gestionados de manera diferencial (Boudreau & Ramstad, 2007; Collins & Mellahi, 2009; Delery & Shaw, 2001; Humphrey, Morgeson & Mannor, 2009; Huselid, Beatty, & Becker, 2005).

Por otro lado, hay autores que destacan al individuo y al conocimiento que estos poseen (qué saben y cómo lo aplican) como punto central para la diferenciación (Campbell, Coff & Kryscynski, 2012; Lepak & Snell, 1999). La perspectiva de la diferenciación en base al individuo tiene sus orígenes en la visión de la firma basada en los recursos, que sugiere que el valor del capital humano depende de su potencial para contribuir a las ventajas competitivas o competencias centrales de la firma. Al respecto, el modelo conceptual más prominente continúa siendo el de la arquitectura de recursos humanos (Lepak & Snell, 1999), que sostiene que las decisiones sobre gestión de recursos humanos no son fijas para un puesto de trabajo en particular, sino que dependen de las características individuales del capital humano.

El modelo de la arquitectura de recursos humanos refuerza la idea de que es el individuo y sus contribuciones al desempeño de la organización y no el puesto que ocupa lo que justifica una gestión diferencial de la fuerza de trabajo. Por esta razón, este modelo proporciona un marco de referencia adecuado para examinar la gestión diferencial de recursos humanos en organizaciones intensivas en conocimiento, donde el capital humano altamente capacitado constituye el eje central para el desarrollo de ventajas competitivas.

**El modelo de arquitectura de recursos humanos como fundamento para la diferenciación con base en el individuo**

El modelo de arquitectura de recursos humanos focaliza en la capacidad de diferenciación y el valor estratégico del capital humano para comprender las contribuciones potenciales de los empleados. La capacidad de diferenciación se refiere a cuán único, especializado y con conocimientos específicos de la actividad de la organización es el capital humano, mientras que el valor estratégico se refiere al grado en que las habilidades del individuo contribuyen directamente al logro de las ventajas competitivas de la organización.

Según la teoría de los costos de transacción las firmas tienen un incentivo económico para sostener relaciones con empleados que poseen habilidades específicas de la firma y un alto grado de valor estratégico, evitando de este modo, problemas de asimetría de la información y asegurando el retorno en la inversión (Williamson, 1975). Según la visión de la firma basada en los recursos, es más probable que se obtenga una ventaja competitiva cuando los recursos valiosos son específicos para la firma y no se encuentran disponibles para los competidores que cuando estos recursos son más genéricos y se encuentran fácilmente en el mercado laboral (Barney, 1991). En este sentido, aquellos trabajadores que no se encuentran fácilmente en el mercado laboral y que no son replicables por otras organizaciones proporcionan una fuente potencial de ventajas competitivas. Finalmente, la teoría del capital humano (Becker, 1964) sostiene que es más probable que las firmas inviertan en capital humano cuando este no es fácilmente transferible, es decir cuando sus habilidades son específicas para la firma.

La capacidad de diferenciación y el valor del capital humano tienen impacto directo en el desempeño de la firma, por lo que el modelo los considera como factores clave que influencian la toma de decisiones de recursos humanos (Porter, 1985, Ulrich & Lake, 1991). A partir de la combinación de estas dos dimensiones (capacidad de diferenciación y valor del capital humano), Lepak y Snell (1999) proponen cuatro cuadrantes que simultáneamente consideran las características del capital humano, los modos de empleo, las relaciones de empleo y las configuraciones de recursos humanos (**Figura 1**).

Figura 1: Modelo de arquitectura de recursos humanos. Fuente: Lepak, D. P., y Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*. 24 (1): 31-48.

El primer cuadrante (C1) corresponde al modo de empleo denominado desarrollo interno. En él se ubica el capital humano que, a partir de una alta capacidad de diferenciación y un alto valor estratégico contribuye directamente al desarrollo de las competencias centrales de la organización. En este caso, Lepak y Snell (1999) argumentan que la organización buscará mantener una relación de largo plazo basada en la organización (Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995), para posibilitarles a estos empleados *core* el desarrollo de habilidades específicas de la firma. Dado su alto valor estratégico, las firmas tienen un incentivo para internalizar estos empleados, focalizándose en el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y capacidades para incrementar su potencial de creación de valor (Snell, Lepak & Youndt, 1999). Este tipo de empleados son fundamentales para el logro de ventajas competitivas, por lo que el foco de la estrategia de recursos humanos debería centrarse en asegurar la retención y el compromiso de este grupo de empleados (Arthur, 1994).

El segundo cuadrante (C2) corresponde al modo de empleo denominado adquisición. En este cuadrante se ubica el capital humano que posee conocimientos que son valiosos (contribuyen directamente al logro de ventajas competitivas) pero con habilidades que no son únicas, es decir con una baja capacidad de diferenciación. Este modo de empleo genera una relación simbiótica, basada en la lógica del beneficio mutuo: la relación continuará siempre y cuando sea beneficiosa para ambas partes (Tsui et al., 1995). En este caso, si bien es esperable cierto compromiso por parte de los empleados, las organizaciones reconocen que, como la relación en sí misma, el compromiso es temporario y durará siempre que la relación genere beneficios mutuos. A diferencia de los empleados en el modo de desarrollo interno, estos empleados, no tan centrales para el logro de las ventajas competitivas, suelen estar menos comprometidos con la organización, más focalizados en su carrera y en consecuencia, más abiertos a moverse a donde puedan adquirir mayor experiencia y mejorar sus habilidades profesionales. El hecho de que las habilidades sean valiosas, hace que las organizaciones tengan un incentivo para internalizar el empleo (Hamel & Prahalad, 1994). Sin embargo, como las habilidades no son únicas o específicas, Lepak y Snell (1999) sugieren que la organización adquiera el capital humano con las habilidades que considera valiosas ya incorporadas, en lugar de invertir a futuro en su desarrollo y capacitación. En este caso, el foco de la estrategia de recursos humanos debería centrarse en la identificación en el mercado de trabajadores con las habilidades específicas requeridas por la firma, y que puedan ser aplicadas inmediatamente en la organización (Sonnenfeld & Peiperl, 1988).

El tercer cuadrante (C3) corresponde al modo de empleo denominado contratación. En este cuadrante se ubica el capital humano con habilidades genéricas y con valor estratégico limitado, por lo que es probable que se encuentre fácilmente en el mercado de trabajo. Dado su valor limitado, las organizaciones tienen bajos incentivos para internalizar la relación de empleo, manteniendo una relación transaccional, basada en el intercambio económico a corto plazo (Rousseau, 1995). Asimismo, la diferenciación limitada de las habilidades de estos empleados desalienta a las organizaciones a invertir recursos significativos en su desarrollo. Al existir distintas fuentes para adquirir estas habilidades en el mercado, las organizaciones pueden disminuir sus costos de empleo a partir de la contratación externa (Pfeffer & Baron, 1988). En este caso, el foco de la estrategia de recursos humanos debería centrarse en monitorear de cerca el cumplimiento de las condiciones contractuales establecidas en la relación laboral.

Finalmente, el cuarto cuadrante (C4) corresponde al modo de empleo denominado alianza. Cuando el capital humano es único, pero de valor inmediato relativamente bajo, se sugiere la conformación de alianzas donde las partes se benefician a partir de la combinación de esfuerzos mutuos. Este modo de empleo genera una relación de *partnership* entre las partes, basada en la reciprocidad y colaboración (Dyer, 1996). Las alianzas estratégicas proporcionan un modo de empleo híbrido que potencia las ventajas y neutraliza las desventajas de la internalización y externalización. Las alianzas son similares al modo de empleo de contratación en términos de la flexibilidad que otorga a la organización. Sin embargo, las alianzas proporcionan recursos con alta capacidad de diferenciación en lugar de *commodities*. Esta forma de empleo se concentra en la relación y su funcionamiento efectivo, por lo que el foco de la estrategia de recursos humanos debería centrarse en impulsar la colaboración y los conocimientos compartidos.

En síntesis, Lepak y Snell (1999) en su modelo de arquitectura de recursos humanos, especifican las características del capital humano que determinan que las organizaciones valoren y gestionen de manera diferente a sus empleados. Si bien el modelo posee un fuerte sustento teórico se observan ciertas limitaciones en cuanto a su operacionalización, dado que los test empíricos realizados no permiten determinar si el modelo refleja apropiadamente la realidad de las organizaciones.

**Limitaciones del modelo de arquitectura de recursos humanos**

A partir de la revisión de la literatura realizada se identificaron dos estudios empíricos llevados a cabo por Lepak y sus colegas que buscaron validar el modelo de arquitectura de recursos humanos.

En su primer test empírico, Lepak y Snell (2002) examinaron la capacidad de diferenciación y el valor estratégico con el propósito de validar la utilización de las distintas prácticas de recursos humanos sugeridas para cada una de las configuraciones propuestas por el modelo de arquitectura de recursos humanos.

La unidad de análisis elegida para el estudio fue el modo de empleo, razón por la cual los participantes seleccionados respondieron preguntas relacionadas con un modo de empleo específico dentro de su organización, en lugar de proporcionar información relativa a los cuatro modos de empleo. Asimismo, los test analíticos se focalizaron en examinar los datos sobre el modo de empleo, provenientes de distintas organizaciones, en lugar de comparar los atributos de los cuatro modos de empleo dentro de cada una de las organizaciones. Al considerar el modo de empleo como unidad de análisis, este estudio no testea directamente una de las premisas centrales del modelo de arquitectura de recursos humanos, que supone la existencia de diferentes prácticas de recursos humanos para diferentes grupos de empleados dentro de una misma organización.

En función de esta limitante, es que esta propuesta adopta un nivel de análisis al nivel de la firma (*firm-level analysis*), lo que permitirá analizar variaciones en el modo de gestionar a los diferentes grupos de empleados dentro de una misma organización. Asimismo, un nivel de análisis al nivel de la firma permitirá, además, considerar la filosofía general de la organización como posible variable de impacto en las decisiones sobre diferenciación de la fuerza laboral.

Con respecto a la determinación de la muestra, Lepak y Snell (2002) consideraron firmas con más de 200 empleados para eliminar la posibilidad de incluir organizaciones que no contaran con procedimientos formales de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos analizadas incluían: diseño de puesto, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y compensaciones.

Esto genera un nuevo interrogante en cuanto a la operacionalidad del modelo, ya que independientemente del tamaño, todas las organizaciones toman decisiones e implementan acciones, formalizadas o no, para la gestión de sus recursos humanos. Con el propósito de superar esta limitación, este estudio propone examinar las decisiones sobre gestión de recursos humanos en lugar de las prácticas o sistemas formales.

Lepak, Takeuchi y Snell (2003) testearon el modelo de arquitectura de recursos humanos examinando el impacto de los modos de empleo en el desempeño de la firma. Este estudio ha generado nuevos aportes al revelar que una combinación entre los modos de empleo de desarrollo interno (redefinido en dicho estudio como basado en el conocimiento) y de contratación está asociada a un mejor desempeño de la firma. No obstante, su foco en el desempeño organizacional excede el marco de esta propuesta, razón por la cual no será revisado en profundidad.

En general, Lepak y Snell (2002) contribuyen al desarrollo de la perspectiva de la arquitectura de recursos humanos al validar que distintos modos de empleo se encuentran asociados con variaciones en el valor y la capacidad de diferenciación del capital humano. No obstante, no abordan directamente una de las proposiciones centrales del modelo que sostiene la existencia de distintas formas de gestionar los recursos humanos dentro de una única arquitectura organizacional.

En este sentido, uno de los interrogantes claves en el campo de la gestión estratégica de recursos humanos se relaciona con cómo una misma organización diferencia y gestiona a sus distintos grupos de empleados, o en otras palabras, cómo construye su propia arquitectura de recursos humanos. El estudio que aquí se propone pretende dar respuesta a este interrogante.

**METODOLOGÍA**

**Diseño de la investigación**

La razón principal por la que se elige un enfoque cualitativo para esta investigación es porque se busca comprender en profundidad cómo las organizaciones basadas en el conocimiento toman decisiones sobre la gestión diferencial de sus recursos humanos (Yin, 1994). El estudio de la gestión diferencial de recursos humanos en organizaciones del conocimiento reviste especial interés en el contexto actual. Este tipo de organizaciones, al depender cada vez más de sus trabajadores (por sus conocimientos, habilidades y redes de contactos), necesitan gestionar sus recursos humanos de manera de resaltar el aporte individual y diferencial de cada trabajador, incrementando así su capacidad para atraer, desarrollar y retener a sus recursos más valiosos (Cappelli, 2000; DeNisi et al.; Pfeffer, 1994; Snell et al., 1999).

El enfoque cualitativo es particularmente adecuado para fenómenos emergentes sobre los cuales el investigador posee poco control sobre los acontecimientos bajo estudio, que además se caracterizan por su ocurrencia concurrente con la investigación (Strauss & Corbin, 1990; Yin, 1994). Esta metodología se sustenta en una constante comparación entre las evidencias que surgen del estudio de campo con relación a la teoría existente en el marco de un proceso iterativo, enfatizando la codificación de acontecimientos, la emergencia de categorías dominantes y clasificaciones teóricas a partir de la evidencia empírica y con un enfoque incremental para la selección de casos y la recolección de datos (Miles & Huberman, 1994). Este enfoque metodológico, tradicional en disciplinas como la antropología, la sociología y las ciencias políticas, ha comenzado a utilizarse más frecuentemente en los estudios organizacionales para abordar fenómenos tales como los procesos de innovación (Hargadon & Sutton, 1997), el cambio institucional (Zilber, 2002) y la evolución de comunidades ocupacionales (Evans, et al., 2004), entre otros.

Un elemento central en los estudios cualitativos es la definición de la pregunta de investigación, ya que permite la especificación del tipo de fenómeno a investigar y la naturaleza de los datos a recolectar (Eisenhardt, 1989). Inicialmente, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Como las organizaciones basadas en el conocimiento gestionan diferencialmente a sus empleados? Sin embargo, al ser este un estudio cualitativo esperamos que nuevos interrogantes emerjan durante y después del proceso de recolección y análisis de datos.

Esta investigación tendrá un alcance explicativo. Para comprender cómo las organizaciones toman decisiones sobre la gestión diferencial de sus recursos humanos se examinará la dinámica de las decisiones consideradas claves para el proceso estratégico de gestión de recursos humanos. Así, se podrán identificar los criterios que utilizan los *managers* para diferenciar y gestionar a los distintos grupos de empleados. En cuanto a la dimensión temporal, los datos se recolectarán en un momento único en el tiempo, siendo la organización la unidad de análisis (*firm-level analysis*).

Se utilizará un diseño de estudio de casos múltiple para ganar un mayor entendimiento del fenómeno bajo análisis (Stake, 2006; Yin, 1994). Los casos se seleccionarán usando la estrategia de muestreo de máxima variación. Para ello, se seleccionarán firmas del sector software y servicios informáticos de la Argentina, incluyendo organizaciones diversas en cuanto a tamaño, actividad principal, origen y antigüedad en el mercado (el muestreo será gradual y quedará determinado al final del proceso de investigación). La condición principal que determinará la inclusión de los casos es que el fenómeno de interés, en este caso la gestión diferencial de recursos humanos, sea “transparentemente observable” (Pettigrew, 1988), es decir se incluirán firmas que efectivamente diferencien a sus empleados y por consiguiente, empleen prácticas de recursos humanos diferenciales para su gestión. El sector software y servicios informáticos proporciona un marco apropiado para la realización de este estudio pues es uno de los sectores de la economía más intensivos en la utilización del conocimiento, siendo sus recursos humanos altamente capacitados el pilar para el desarrollo de ventajas competitivas.

**Recolección de datos**

El principal mecanismo para la recolección de datos será la entrevista. Se realizarán entrevistas semi-estructuradas con *managers* o líderes de proyecto que tengan poder para decidir sobre aspectos relacionados a la gestión de recursos humanos en la firma. En particular, las entrevistas permitirán indagar en profundidad sobre las razones que explican las decisiones asociadas a la gestión de los distintos grupos de empleados, así como también sobre los criterios prevalecientes para su diferenciación. Se comenzarán las entrevistas pidiendo a los entrevistados que identifiquen decisiones recientes relacionadas con la gestión de sus distintos empleados. Particularmente se pedirá a los entrevistados que narren el proceso de toma de decisiones, focalizando en las decisiones tomadas para la incorporación, desarrollo y retención de sus recursos humanos. Aspectos relevantes incluyen aquellos relacionados con la incorporación de empleados, la negociación de condiciones de empleo, la asignación de recursos, la adquisición de habilidades, la gestión de carreras y las prácticas de retención, entre otros. Un elemento clave en el proceso de toma de decisiones es la lógica que conecta las decisiones (Boudreau & Ramstad, 2004). Es por ello que se prestará especial atención a la narrativa del entrevistado, de manera de poder identificar qué factores son considerados relevantes a la hora de tomar la decisión y cómo se articulan o combinan entre ellos según las distintas decisiones tomadas. Si bien se partirá de una especificación previa de dimensiones claves identificadas en la literatura, (por ejemplo, capacidad de diferenciación y valor estratégico del capital humano), se reconoce que es sólo de forma tentativa. Fundamentalmente, el proceso de recolección de datos será determinado por la interpretación constante de datos y por la aparición de nuevas categorías conceptuales, y no por hipótesis desarrolladas *a priori* (Suddaby, 2006). Asimismo, se recurrirá a la utilización de mecanismos de recolección de datos adicionales, incluyendo la observación directa del ámbito de trabajo y la documentación de archivo. La triangulación a partir de la implementación de múltiples métodos de recolección de datos proporcionará mayor credibilidad y rigurosidad al estudio (Creswell & Miller, 2000).

**Análisis de datos**

Después de cada entrevista y antes de proceder al análisis de datos, se transcribirán las grabaciones, creando un documento detallado de todas las conversaciones. Asimismo, se prepararán notas donde se registrarán las propias percepciones del entrevistador así como también algunas preguntas de final abierto (por ejemplo, ¿qué se ha aprendido con esta entrevista?, ¿cómo se compara con las entrevistas previas?) que permitirán generar nuevas impresiones (Bourgeois & Eisenhardt, 1988). Este proceso de transcripción permitirá que se logre un conocimiento anticipado de los datos.

Dado que este estudio adopta un diseño de casos múltiple, los datos serán analizados, primero, para cada caso en particular, y luego a través de un análisis *cross-case*, considerando, no sólo los temas comunes sino también aquellos extremadamente diferentes (Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Stake, 2006). Este proceso permitirá que surjan los patrones únicos de cada caso antes de establecer patrones generales entre los casos (Eisenhardt, 1989).

El análisis de datos se llevará a cabo a través de un proceso iterativo de comparación constante (Corbin & Strauss, 2008). Como resultado de dicho proceso, se espera que emerjan constructos teóricos que se perfeccionarán a medida que se realizan comparaciones con nuevos datos (Miles & Huberman, 1994). Es posible que el análisis de datos revele la existencia de cuestiones teóricas que requieran aclaración o la aparición de temas emergentes que requieran una exploración más profunda. Estas consideraciones analíticas podrían influir, por ejemplo, en la decisión de modificar una pregunta de la entrevista, en la incorporación de nuevos participantes, o en la necesidad de continuar recogiendo datos adicionales. Una vez identificados los datos que presentan similitudes se agruparán por temas o categorías (Locke, 2001).

A partir de la identificación de los temas más importantes, se explorarán y definirán las conexiones o relaciones entre categorías, dando lugar a una segunda etapa del proceso donde se observan los datos en un nivel de abstracción teórica mayor. Finalmente, el proceso de análisis se completará cuando las formulaciones teóricas produzcan la comprensión del fenómeno bajo estudio. Durante todo este proceso se buscará mantener la suficiente flexibilidad teórico-conceptual de modo tal que ningún factor predefinido al inicio tenga un lugar asegurado en las categorías emergentes o en las conclusiones resultantes del análisis de los datos. Para asegurar esto, se recurrirá a una comparación permanente entre los conceptos emergentes y la literatura existente, de manera de identificar similitudes así como también diferencias. Examinar literatura que contrasta con la teoría emergente podría ser importante para reforzar la validez interna del estudio, presentando una oportunidad para aumentar el nivel teórico y la posibilidad de generalización de los resultados (Eisenhardt, 1989).

El software Atlas.ti será utilizado como herramienta de soporte para el proceso de codificación, búsqueda de citas, análisis de textos e identificación de categorías conceptuales (Friese, 2011).

**RESULTADOS ESPERADOS**

Si bien este estudio no plantea *a priori* hipótesis específicas (dada la naturaleza de los estudios de caso), es razonable anticipar algunos resultados. En términos generales, se espera que los resultados alcanzados permitan comprender cómo las organizaciones basadas en el conocimiento construyen y gestionan su propia arquitectura de recursos humanos. Además, al analizar múltiples casos, se podrán identificar, por un lado, patrones de decisión comunes para la gestión de diferentes grupos de empleados entre las distintas organizaciones estudiadas, mientras que por otro lado, se podrán detectar diferencias que podrán estar relacionadas con la influencia de la filosofía general de la firma en cuanto al manejo de sus recursos humanos.

Estos resultados permitirán, validar los factores identificados por Lepak y Snell (1999) como dimensiones claves para la diferenciación de la fuerza de trabajo en el entorno de las organizaciones basadas en el conocimiento (capacidad de diferenciación y valor estratégico del capital humano), así como también permitirán identificar dimensiones emergentes no contempladas en el marco conceptual del modelo de arquitectura de recursos humanos.

En este sentido, y producto de la inmersión previa realizada en el campo de estudio, se observa que en las empresas de software y servicios informáticos el núcleo más importante de trabajadores está formado por aquellos que de manera directa contribuyen a la actividad central de la organización, no obstante aún dentro de este grupo de trabajadores *core* se observan diferencias en la forma en que son gestionados por la organización. Particularmente en el sector software y servicios informáticos se observa un cambio importante en cuanto a las habilidades y capacidades que las firmas valoran de sus empleados. Tradicionalmente, las organizaciones de este sector han valorado casi exclusivamente las capacidades intelectuales y técnicas de sus empleados altamente capacitados. Sin embargo, aspectos vinculados a las habilidades interpersonales (por ejemplo, capacidad para actuar como interfase con clientes) y de gestión (por ejemplo, capacidad para liderar proyectos), entre otros, han comenzado a apreciarse cada vez más en esta profesión. Por lo tanto, dentro del núcleo de empleados *core*, hay individuos que, no sólo cuentan con las habilidades intelectuales y técnicas específicas que requiere la firma, contribuyendo directamente al logro de objetivos organizacionales, sino que además cuentan con habilidades adicionales que incrementan su valor dentro de la organización. Esto podría indicar que, además de la capacidad de diferenciación y el valor estratégico, existen otros factores que impactan en la forma en que estas organizaciones diferencian a sus empleados.

Cabe remarcar también que este tipo de estudio de carácter inductivo, focalizado en la gestión diferencial de empleados en organizaciones basadas en el conocimiento, posee un alto potencial de producir un aporte original en el marco de la gestión estratégica de recursos humanos. Sin embargo, una de las desventajas de los estudios de caso se relaciona con la dificultad para alcanzar resultados generalizables. Un desafío importante del proceso pasa por identificar aquellas condiciones bajo las cuales ciertos resultados alcanzados pueden ser generalizables a otros contextos o situaciones. Desde el punto de vista metodológico, se establecerán puntos de referencia y comparación (en aquellas categorías o dimensiones que emerjan como relevantes durante el proceso de investigación) con otras organizaciones basadas en el conocimiento (por ejemplo, universidades y sus centros de investigación asociados).

**CONCLUSIÓN**

Comprender cómo las organizaciones construyen y gestionan su propia arquitectura de recursos humanos representa un aporte significativo para la gestión estratégica de recursos humanos. A partir de un estudio de casos explicativo, este trabajo propone indagar en profundidad en la dinámica de las decisiones vinculadas a la incorporación, desarrollo y retención de empleados, con el propósito de identificar los criterios que utilizan los *managers* para diferenciar y gestionar a su capital humano.

En este sentido, el desarrollo de un nuevo modelo, que amplíe y enriquezca el modelo de arquitectura de recursos humanos propuesto por Lepak y Snell (1999) establecería una base sólida para el planteamiento de estudios empíricos posteriores, que permitan abordar nuevos interrogantes derivados de la implementación de la gestión diferencial de recursos humanos. Indiscutiblemente, la gestión diferencial de empleados requiere, por parte de los *managers,* de un conjunto de habilidades diferentes a las requeridas para la gestión de empleados a partir de prácticas estandarizadas de recursos humanos. Esto sugiere que futuras investigaciones podrían utilizar un concepto ampliado de la arquitectura de recursos humanos, atendiendo particularmente al rol de los *managers* en la implementación de una gestión diferencial de recursos humanos (Becker & Huselid, 2007).

Si bien la diferenciación de la fuerza de trabajo es un concepto claramente enfocado en la organización, de hecho este trabajo se limita a su estudio desde el punto de vista del empleador, también tiene consecuencias importantes a nivel individual. Investigaciones que examinaron constructos como el contrato psicológico (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Dabos & Rousseau, 2004; Rousseau, 1995), los contratos de trabajo idiosincráticos (Ng & Feldman, 2008; Hornung, Rousseau & Glaser, 2008; Rousseau, 2005), el intercambio social (Tsui et al., 1997) y el apoyo organizacional percibido (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) proporcionan evidencia convincente que demuestra que los empleados manifiestan diferentes actitudes y comportamientos según sus percepciones de cómo son gestionados por la organización. En consecuencia, el estudio del impacto de la diferenciación de la fuerza de trabajo en los individuos que se desempeñan en la organización proporciona una oportunidad interesante de investigación a medida que las firmas adoptan cada vez más este modelo para la gestión estratégica de sus recursos humanos (Becker et al., 2009).

**REFERENCIAS**

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing, performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17: 99–129.

Barrett, R. (2005). Managing the software development labour process: Direct control, time and technical autonomy. En R. Barrett editor, *Management, labour process and software development: Reality bytes*: 76–99. London: Routledge.

Becker, G. S. (1964): *Human Capital*. New York.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce. Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business School Press, Boston.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR. The new science of human capital*, Boston, MA.

Bourgeois III, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.

Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.

Cappelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Boston: Harvard Business School Press.

Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-111.

Cappelli, P. (2008). *Talent on demand. Managing talent in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596.

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (0).

Coase R. H., (1937). The nature of the firm. *Economica*. 386-405.

Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19: 304–313.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousands Oaks, CA: Sage.

Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7): 903-930.

Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry*. Theory into practice*, 39(3), 124-130.

Dabos, G. E. & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.

Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197.

DeNisi, A., Hitt, M. & Jackson, S. (2003). The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage. En S. Jackson, A. DeNisi & M. Hitt, editores, *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*: 3-36. Jossey-Bass. San Francisco, California.

Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-291.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of  Applied Psychology*, 71: 500-507.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Evans, J. A., Kunda, G., & Barley, S. R. (2004). Beach time, bridge time, and billable hours: The temporal structure of technical contracting. *Administrative Science Quarterly*, 49: 1-38.

Flamholtz, E. G., & Lacey, J. M. (1981). *Personnel management, human capital theory, and human resource accounting*. Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, University of California.

Friese, S., & Ringmayr, T. G. (2011). *ATLAS. ti 6 User Guide and Reference*. Berlin: ATLAS. IT Scientific Software Development.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

Hargadon A. & Sutton, R. I. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 42: 716-749.

Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.

Hornung, S., Rousseau, D. M. y Glaser, J. 2008. [Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals](http://content.apa.org/journals/apl/93/3/655.pdf). *Journal of Applied Psychology*, 93: 655-664.

Humphrey, S. E., Morgeson, F. P., & Mannor, M. J. (2009). Developing a theory of the strategic core of teams: A role composition model of team performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 48.

Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). ‘A players’ or ‘A positions’?. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117.

Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727-786.

Ledford, G., & Kochanski, J. (2004). Allocating training and development resources based on contribution. *The Talent Management Handbook*, 218-229.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2003). Managing the human resource architecture for knowledge-based competition. En S. Jackson, A. DeNisi & M. Hitt, editores, *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*: 127-154. Jossey-Bass. San Francisco, California.

Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Snell, S. A. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681-703.

Lepak, D. P., Taylor, M. S., Tekleab, A. G., Marrone, J. A., & Cohen, D. J. (2007). An examination of the use of high‐investment human resource systems for core and support employees. *Human Resource Management*, 46(2), 223-246.

Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. Thousands Oaks, CA: Sage.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousands Oaks, CA: Sage.

Newell, S., Robertson, M., Scarborough, H. & Swan, J. (2002). *Managing knowledge work*. Hampshire, UK: Palgrave.

Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76: 419-427.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. y Baron, J. N. (1988). Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. *Research in Organizational Behavior*, 10: 257-303.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource‐based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.

Scarborough, H. (1999). Knowledge as work: Conflicts in the management of knowledge workers. *Technology Analysis and Strategic Management* 11(1): 5–16.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 1-17.

Snell, S. A., Lepak, D. P., & Youndt, M. A. (1999). Managing the architecture of intellectual capital: Implications for strategic human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 175-193.

Sonnenfeld, J. A., & Peiperl, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, 13(4), 588-600.

Stake, R. E. (2006). *Multiple Case Study Analysis*. New York, NY: The Guilford Press.

Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research.* Newbury Park, CA: Sage.

Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.

Pettigrew, A. M. (1988) *Longitudinal field research on change: Theory and practice*. Paper presentado en National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations. Austin.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5: 171-180.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.

Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods. *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. Academy of Management Journal, 45: 234-254.

1. Software y Servicios Informáticos [↑](#footnote-ref-1)