PARADIGMAS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PROPUESTAS DE FUTURO

Fernández Losa, N.
Universidad de La Rioja

RESUMEN

El objetivo del trabajo es analizar los principales paradigmas de Dirección de Recursos Humanos de cara a determinar las características que definen la actual función de personal en las empresas. Se propone un modelo cognitivo de interpretación del origen y desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos. Asimismo, se exploran algunas líneas de trabajo que pueden orientar la formulación de un modelo de Dirección de Recursos Humanos en el futuro.
De acuerdo con los profesores Navas López y Guerras Martín (1996: 496), "entre los recursos de más valor para la empresa se encuentran los humanos de cuyas habilidades, formación y experiencia depende, en muchos casos, la posibilidad de éxito empresarial". Las organizaciones han de potenciar y dar protagonismo a sus recursos humanos, ya que de ellos depende la consecución de ventajas competitivas y el desarrollo de competencias esenciales que faciliten incrementos de productividad y de competitividad de la empresa. Abordar el tema de la Dirección de Recursos Humanos hoy en día (a partir de ahora DRH) supone pasar de un optimismo desbordante a un escepticismo emergente. Escepticismo que se ve acrecentado cuando se analizan, tanto las escasas propuestas teóricas, como las prácticas que desarrollan las empresas o las consultoras especializadas. Eso sí, no hay revista científica o de divulgación, estudioso o directivo, que no nos repitan una y otra vez que la DRH constituye hoy en día uno de los elementos esenciales del éxito empresarial. Si a esto añadimos que todas las disciplinas involucradas en la gestión del personal reclaman para sí el origen de los elementos que determinan dicho éxito nos encontramos con un panorama que es preciso analizar y clarificar. Este esfuerzo de análisis y clarificación debe partir de un examen del origen y desarrollo de la DRH que nos aporte alguna de las claves desde las que interpretar la actual DRH y sus perspectivas de futuro.

ORIGEN Y DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuando nos referimos a la DRH, estamos pensando en aquella función empresarial responsable de las decisiones y acciones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella (Weiss, 1993: 26). Así definida, dicha función existe desde el mismo momento en el que la actividad empresarial genera una relación laboral entre la empresa y una o más personas, independientemente de las características de la empresa -tamaño, situación mercantil, actividad que desarrolla, o cualquier otra clasificación que pudiéramos apuntar- y de la relación establecida -tipo de contratación, duración de la prestación, remuneración, etc.- (Puchol, 1993: 37; Fombonne, 1993: 53). Ahora bien, aunque esta función está presente implícitamente entre las labores de dirección desde los albores de la actividad empresarial, el inicio del desarrollo de las técnicas y conocimientos científicos dentro de la DRH, al igual que ocurre con el management (Fombonne, 1993: 49), no se produce, aproximadamente, hasta el s.XIX.

Este hecho ocurre como consecuencia de la evolución sufrida por la gestión de empresas a partir de la implantación de las fábricas como base del sistema productivo. Por tanto, diremos que la evolución de la DRH está asociada a los cambios que en el sistema socio-económico se producen desde esa época hasta la actualidad. El concepto y contenido de la DRH ha ido variando a lo largo del tiempo, de forma paralela a la toma de conciencia que han ido adquiriendo los directivos sobre la importancia de dicho recurso. Así, dicha función empresarial ha seguido una continua transformación y evolución. Fernández Caveda (1993) distingue cuatro estadios o situaciones de la DRH (cuadro 1).

CUADRO 1: DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL A LA GESTIÓN INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS

ESTADIO	ENFOQUE	FIN DE LA FUNCIÓN
ADMINISTRATIVO	BUROCRÁTICO	SUJECIÓN DEL TRABAJADOR A LAS REGLAS ESTABLECIDAS POR LA ORGANIZACIÓN.
RELACIONES HUMANAS	TECNOCRÁTICO	ADAPTACIÓN DEL TRABAJADOR A LAS NECESIDADES TÉCNICAS DE LA ORGANIZACIÓN.
RELACIONES LABORALES	SOCIO-JURÍDICO	COMPOSICIÓN DEL CONFLICTO MEDIANTE LA NEGOCIACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.
RECURSOS HUMANOS	DIRECTIVO	INTEGRACIÓN DEL HOMBRE Y DE LA ORGANIZACIÓN.

FUENTE: Fernández Caveda (1993)

Actualmente, se puede considerar que nos encontramos en el cuarto estadio, en el que el personal se concibe como un recurso estratégico de la empresa. El cambio de nombre de la dirección, de personal a recursos humanos, tiene un doble significado. La Dirección de Personal clásica abarcaba grupos de tareas o actividades muy amplias, que iban desde la creación o negociación colectiva hasta la intervención en un problema individual de ínfima importancia, y se llevaba a cabo preferentemente por órganos o personas especialmente cualificados. La DRH presupone la existencia de un marco contractual -convencional o legal- estable y se centra en el trabajo, en la actividad laboral. Por ello está a cargo, fundamentalmente, de toda la estructura jerárquica y funcional de la organización. Pero el término recursos, además, pone el acento en el carácter de disponibilidad de medio para alcanzar un fin.

Existe un amplio consenso, en la actualidad, en considerar la organización como una coalición de intereses, a veces contrapuestos, de los distintos agentes económicos que intervienen en ella. A este respecto, la teoría de la firma (Coase, 1937) sostiene que el objetivo general y básico de la empresa es la maximización del beneficio. Sin embargo, para las teorías directivistas (Baumol, 1959; Williamson, 1967), en la empresa actual la maximización del beneficio no responde a la realidad porque los intereses de los directivos ya no coinciden con los de los propietarios en la empresa moderna. Además, hay que mencionar a la Escuela de los Sistemas Sociales (Cyert y March, 1963; March y Simon, 1987), para la cual en la empresa moderna existen una multitud de objetivos, que son el resultado de un proceso de negociación entre los distintos grupos que forman la empresa.

La Dirección de Recursos Humanos actualmente pasa por la búsqueda de un mayor grado de integración e identificación del trabajador con la empresa, lo cual, en última instancia, persigue incrementos de productividad, tanto individual como de toda la organización, que lleven a la consecución de una mayor competitividad. El papel de los directivos se ha de centrar en el desarrollo de las potencialidades de sus subordinados, con la finalidad de que su eficacia y eficiencia dentro del equipo humano de la empresa permita alcanzar las metas comunes. Se trata, pues, de que los trabajadores se sientan como miembros activos de toda la gestión de la empresa. Para facilitar el sentimiento de pertenencia a la empresa, muchas empresas han instaurado sistemas de participación en los beneficios por parte de los trabajadores y ampliado sus perspectivas sobre el empleado-accionista (Arruñada y González, 1997: 12-13).

El trabajo en equipo, la cooperación y la confianza mutua están ganando terreno. A este respecto, Poole (1995: 227) indica que "tanto en el trabajo, como en la vida social en general, existe una tensión fundamental entre las fuerzas de la creatividad y del control, que debe ser sintetizada en favor de la primera a fin de poder resolver algunos de los problemas más intratables de la conflictividad laboral". Las relaciones trabajador-patrón y trabajador-supervisor se han transformado significativamente; ya no se trata de relaciones de enfrentamiento, sino más bien de colaboración. Poco a poco, se van imponiendo las estructuras organizativas horizontales en lugar de las tradicionales jerarquías de carácter vertical y rígido. Con ello, se pretende facilitar la adaptación rápida a un entorno cada vez más cambiante. Así, se imponen los equipos de trabajo autodirigidos, que se encargan de llevar a cabo un determinado proyecto o actividad de la empresa, el cual planifica las tareas, decide qué acciones emprender, ejecuta dichas acciones y, finalmente, realiza el control y autoevaluación de su desempeño (Aguilar Pastor y Sastre Castillo, 1998: 156-157). En el grupo de trabajo no hay ningún supervisor que ejerza de "jefe", sino que son sus integrantes quienes por consenso toman las riendas de la función que tienen encomendada; y únicamente rinden cuentas a un directivo que coordina diversos proyectos relacionados; o incluso directamente al director general. Cada trabajador domina una serie de habilidades que le permite rotar de un puesto a otro según necesidades (Haasen, 1996: 82). Este tipo de estructuras horizontales reduce al máximo los niveles jerárquicos, permitiendo la creación y disolución de equipos de trabajo multidisciplinarios según las conveniencias de la empresa en cada momento.

Una de las causas del cambio ha sido la disminución del tamaño de los lugares de trabajo, fábricas o establecimientos industriales, y la descentralización respecto al núcleo central, entrando en una verdadera autonomía empresarial interna, que viene reflejada por los equipos de trabajo autónomos (Fernández Losa, 1998: 58). Es uno de los signos de nuestro tiempo, conjuntamente con la búsqueda de la mayor flexibilidad posible. Según Schumacher (1990: 209), "toda organización tiene que esforzarse continuamente por la regularidad del orden y el desorden de la libertad creadora... La centralización es principalmente una idea de orden; la descentralización, de libertad. El hombre de orden es típicamente el contable, mientras que el hombre de libertad creadora es el emprendedor. El orden requiere inteligencia y conduce a la eficacia, mientras que la libertad exige y abre la puerta a la intuición, y conduce a la innovación".

Son muchos los autores (Chiavenato, 1988; Dessler 1988; Flippo, 1984; French, 1994; Marr y García Echevarría, 1984; Singer, 1990) que, desde diversas posiciones, a menudo enfrentadas, han señalado explícitamente que la concepción subyacente que se tiene del trabajador es una de las claves para el análisis y comprensión de la evolución histórica de la DRH. Los cambios en los modelos de dirección y

gestión de empresas constituyen otro de los criterios explicativos que permiten reconstruir e interpretar dicho desarrollo histórico. La DRH ha estado desde su aparición ligada a los modelos de gestión y puede afirmarse que ha evolucionado de forma paralela. Además, como reconoce Peretti (1991), de todas las funciones de la empresa, la función de personal es probablemente la que ha conocido los cambios más espectaculares y continuos. Esta estrecha relación entre la función de personal y la gestión de empresas ha llevado a algunos autores a definir la DRH a partir del concepto de gerencia (Armstrong, 1991; Cuervo, 1994; Dessler, 1988; Flippo, 1984; Pigors y Myers, 1985; Thomson, 1988). Desde esta perspectiva, la DRH aparece como parte de una de las funciones de la gerencia, la dirección del trabajo, que, junto con la planificación, organización y control, forman el proceso de coordinación e integración de todos los recursos de una organización de cara a la obtención de unos resultados específicos que conocemos como gerencia.

Los dos criterios expuestos nos van a permitir dibujar la evolución histórica de la DRH. Se pueden diferenciar tres periodos o momentos históricos que presentan un perfil claro, aunque con múltiples matices. Un periodo inicial que abarcaría desde su aparición a principios del siglo XX hasta la finalización de la segunda guerra mundial. Un segundo periodo de desarrollo que se extendería desde mediados de los años cuarenta hasta finales de los años setenta. Dentro de este amplio periodo encontramos dos líneas de evolución que recogen el impacto de las ciencias del comportamiento (Mateu Brunet, 1995: 408) y cambios normativos en las relaciones industriales. Finalmente, la década de los años ochenta marca el inicio de un periodo de cambio que cristaliza en la actual DRH. La evolución en nuestro país es semejante aunque con algunas características propias que debemos destacar. En este sentido, Martí Ramos (1991) o Fernández Caveda (1990) destacan la tardía incorporación en la empresa española de las tendencias abiertas en los años sesenta en la gestión del personal. Puede afirmarse que hasta mediados de los años setenta, la DRH se identificaba con la Administración de Personal. Sólo a partir de esos años se iniciará un cambio evolucionando hacia las Relaciones Industriales con alto nivel sociojurídico como consecuencia de la crisis que atravesaba la economía (Porret Gelabert, 1997: 158). Por último, en los años ochenta la empresa española se incorpora de forma definitiva a las tendencias internacionales sobre DRH.

Durante esta última década se están produciendo *cambios sociales,* como las variaciones demográficas, que inciden cualitativa y cuantitativamente en las empresas; la aparición de nuevos valores en la población trabajadora; o la proliferación de la diversidad frente a la estandarización de la mano de obra (Peretti, 1996). Asimismo, se han producido una serie de *cambios económicos,* que en opinión de Beer (1997: 49) son los que condicionan con mayor intensidad la transformación que se está produciendo en la DRH y que suponen la globalización de la actividad empresarial, el aumento de la concurrencia en los mercados, la división internacional del trabajo, la diferenciación de la demanda de consumo y la terciarización de la economía. Cabe señalar los *cambios tecnológicos,* que afectan a los sistemas productivos, la organización del trabajo, y la forma de vida de los trabajadores (Petrick y Furr, 1997). También se han producido importantes *cambios político/legales,* que significan para la empresa la aparición de nuevos contextos competitivos y la necesidad de una observancia más escrupulosa de las diferentes normativas y legislaciones en vigor (Bernardin y Russell, 1993). Finalmente, los *cambios organizativos,* generados en el seno de la empresa como consecuencia de todos los anteriores (Byars y Rue, 1997). Entre los cambios que se producen en la DRH, dando respuesta a las necesidades planteadas por la gestión empresarial, podemos señalar los siguientes: la evolución en la conceptualización de la persona; la evolución en la conceptualización de la DRH; y la evolución de la profesión del gestor de esta dirección (Albizu, 1997).

PARADIGMAS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Desgraciadamente, en la literatura especializada y bajo el epígrafe de paradigma o modelo, con frecuencia encontramos un simple inventario de funciones o actividades. No obstante, es posible enumerar una serie de paradigmas de DRH que responden al sentido estricto del término entre los que destacan los propuestos por Dessler (1988), DeCenzo y Robbins (1988), Scarpello y Ledvinka (1988), Cascio (1989), Heneman, Schwab, Fossun y Dyer (1989), Schuler y Huber (1990), Milkovich y Boudreou (1991), Armstrong (1991), Ivancevich (1992) o Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1995).

El estudio de estos paradigmas nos permite establecer una línea de evolución concreta que configura la actual DRH. En este sentido, la propuesta de Dessler (1988) constituye un puente entre la concepción tradicional de la dirección de personal predominante en los años sesenta y setenta y la nueva DRH que comienza a cristalizar en los años ochenta. El modelo gira en torno al concepto de motivación y se plantea como un modelo diagnóstico que facilita la obtención de información sobre la motivación del personal en la empresa y el diseño de acciones para mejorarla. Incluye procesos de retroalimentación y evaluación de las actividades que se desarrollan de cara a motivar al trabajador. Aunque esboza un planteamiento estratégico y contingente éste se limita a valorar el impacto del entorno legal sobre la DRH.

Los paradigmas de DeCenzo y Robbins (1988) y Scarpello y Ledvinka (1988) representan un considerable avance pues instalan de forma definitiva la DRH en la perspectiva sistémica y contingente. En ambos casos se reconoce que las prácticos de la DRH no se llevan a cabo en el vacío sino que se desarrollan en un entorno concreto del que reciben influencias. Esto supone, por un lado, el análisis de las contingencias que afectan a la DRH que, para estos autores, se circunscriben al entorno externo: características económicas del sector de actividad de la empresa, de la fuerza laboral y de las normas jurídicas que regulan las relaciones laborales. Y, por otro lado, la concepción de la DRH como un sistema dentro de la organización integrado por diversos subsistemas que, en el modelo de Scarpello y Ledvinka (1988), son los subsistemas de planificación, implantación y evaluación. Cada subsistema agrupa un conjunto de actividades de la DRH que se llevan a cabo a través de políticas, planes y programas de cara a alcanzar los objetivos estratégicos previamente establecidos. El punto de vista sistémico desde el que se aborda la DRH supone subrayar la importancia de la interrelación entre las diferentes actividades y subsistemas que lo integran, que ya no se diseñan y desarrollan de forma aislada, sino que se integran dentro de una planificación estratégica.

En esta misma línea, el modelo elaborado por Cascio (1989) parte de la definición de los objetivos estratégicos que deben orientar y guiar todas las funciones y actividades de la DRH. De este modo, las funciones y actividades dejan de ser un mero agregado de técnicas para integrarse en un modelo con claras raíces sistémicas. A la hora de definir los objetivos estratégicos de la DRH, Cascio (1989) continúa la tradición abierta por DeCenzo y Robbins (1988) señalando como los principales la mejora de la productividad y la calidad de vida laboral.

Los paradigmas propuestos por Heneman, Schwab, Fossun y Dyer (1989), Schuler y Huber (1990) e Ivancevich (1992) guardan una enorme relación pero también presentan diferencias y matices importantes que deben valorarse adecuadamente. De su estudio podemos obtener un dibujo nítido de los perfiles de la actual DRH por lo que nos detendremos en su examen. Heneman, Schwab, Fossun y Dyer (1989) formulan un modelo estratégico y contingente de la DRH, cuyo principal objetivo es contribuir a la mejora de la eficacia organizativa y, de este modo, facilitar la consecución de los objetivos organizativos. Para alcanzar este objetivo estratégico las actividades de la DRH deben orientarse hacia la mejora de la efectividad de los empleados de la empresa. Mejora que se logra a través del ajuste del trabajador al puesto. Para aumentar el ajuste del trabajador al puesto la DRH dispone de un conjunto de técnicas que se agrupan en dos categorías: actividades de apoyo y actividades funcionales. Esta clasificación no es meramente taxonómica sino que encierra una conceptualización del modo de integrar y de operar de las actividades de la DRH. En este sentido, las actividades de apoyo no actúan directamente sobre el ajuste del trabajador al puesto, pero permiten obtener los elementos necesarios, los *inputs*, para el desarrollo de las actividades funcionales. Las actividades funcionales, por el contrario, se dirigen directamente a la mejora del ajuste del trabajador al puesto. La realización de las actividades funcionales precisa, por lo tanto, de los *inputs* obtenidos por las actividades de apoyo. Por último, digamos que la evaluación de la efectividad de los empleados y, por lo tanto, del ajuste del trabajador al puesto, se lleva a cabo a través de una serie de resultados tales como el nivel de atracción, desempeño, rotación, absentismo o satisfacción en el trabajo, entre otros.

Para Schuler y Huber (1990) una gestión adecuada de los recursos humanos es un elemento crítico y esencial en la mejora de la efectividad organizativa. Si desde la DRH se quiere colaborar en la consecución de este objetivo, las funciones y actividades que se desarrollen deben integrarse y responder a un modelo estratégico y contingente. La propuesta de Schuler y Huber (1990) presenta grandes similitudes con la anterior; no obstante, incluye algunas características propias que debemos destacar. Por un lado, diferencian entre objetivos y propósitos de la DRH. Todas las funciones y actividades de la DRH se orientan a la consecución de tres objetivos estratégicos: atraer, retener y motivar a los empleados. La consecución de estos objetivos debe coadyuvar a la mejora de la productividad, calidad de vida laboral y compromiso legal que se constituyen en los objetivos estratégicos de los recursos humanos. Es decir, diferencian los objetivos estratégicos de la DRH de los objetivos estratégicos de los recursos humanos o propósitos. Estos propósitos tienen asociados una serie de criterios que permiten su evaluación como el nivel de desempeño, absentismo, rotación o satisfacción e implicación en el trabajo, por citar algunos de los más relevantes. Otra de las novedades que incorpora el modelo tiene que ver con el análisis de las contingencias. Las funciones y actividades de la DRH, señalan Schuler y Huber (1990: 10), "no se llevan a cabo en el vacío, sino que se inscriben en un entorno externo e interno del que reciben influencias". Por lo tanto, antes de diseñar y desarrollar cualquier actividad de la DRH es necesario evaluar las contingencias, tanto externas como internas. El análisis de las contingencias externas no presenta ninguna novedad con respecto a los modelos anteriores como el de Heneman, Schwab, Fossun y Dyer (1989), sin embargo se introduce el análisis de las contingencias internas como objetivos, valores y cultura, la tecnología, estructura, tamaño y estrategia de la empresa. Finalmente, otro de los rasgos distintivos del modelo tiene que ver con las funciones y actividades que integran la DRH. Tanto funciones como actividades son interdependientes y presentan tres niveles de actuación: estratégico, de dirección y operativo.

El paradigma desarrollado por Ivancevich (1992) se plantea como un modelo de diagnóstico que ofrece un marco de referencia que facilita la determinación y análisis de los factores relevantes. Este marco de referencia es necesario dado el importante papel que juega la DRH en la consecución y mantenimiento de la efectividad organizativa. Así pues, la efectividad organizativa aparece como el objetivo estratégico de la DRH que se traduce en una serie de objetivos esenciales de la función de personal: ayudar a la organización a alcanzar sus metas, utilizar de forma eficiente las capacidades y habilidades de los recursos humanos, aportar a la organización trabajadores con la formación necesaria y motivados, incrementar el nivel de satisfacción y autorealización de los empleados, desarrollar y mantener la calidad de vida laboral, mejorar la comunicación en la empresa, ayudar a sostener políticas y comportamientos éticos, y facilitar el cambio organizativo. Para alcanzar estos objetivos la DRH desarrolla políticas y procedimientos integrados por un conjunto de actividades que persiguen, en última instancia, que "los empleados de la organización sean los más cualificados y que desempeñen los puestos de trabajo que más se acomodan con sus necesidades, habilidades y capacidades" (Ivancevich, 1992: 41). Es decir, se sitúa de nuevo en el centro del paradigma el ajuste del trabajador al puesto.

El diseño y ejecución de las políticas y programas de actividades se lleva a cabo de acuerdo con el procedimiento definido en el modelo que, además, aporta un mapa de factores que afectan a la DRH; es decir, de contingencias. Las contingencias que influyen en la DRH proceden tanto del entorno interno, como del entorno externo, y de los trabajadores. Aunque todas la contingencias son sustanciales, para Ivancevich (1992: 61) "los empleados, los recursos humanos, son el elemento más importante en el modelo de diagnóstico". Obviamente, se refiere al conocimiento de la conducta organizativa que se convierte, de este modo, en el núcleo del paradigma y un requisito indispensable para la consecución de los objetivos estratégicos de la DRH. Las prácticas de la DRH no se realizan en el vacío sino sobre individuos, sobre trabajadores, que responden en función de sus habilidades, capacidades, actitudes, motivación o personalidad. Además, deben presentar un triple nivel de actuación -estratégico, directivo y operacional- y una triple orientación -de acción, individual y de futuro-. Por último, el modelo plantea la necesidad de evaluar las políticas y programas de actividades de la DRH y determinar en qué medida colaboran en la consecución de la efectividad organizativa. La evaluación de las prácticas de la DRH debe apoyarse en una serie de criterios entre los que se encuentran medidas del desempeño, del compromiso legal de la empresa, de la satisfacción en el trabajo y de otros índices como absentismo, rotación o calidad.

Podríamos extendernos en la exposición de otros paradigmas como los propuestos por Milkovich y Boudreau (1991), Byars y Rue (1991), Armstrong (1991) o Gómez Mejía, Balkin y Cardy (1995) que, con sus peculiaridades, no se alejan de la línea de evolución de la DRH que hemos dibujado. Finalmente y dentro del ámbito español, debemos destacar propuestas sólidas y sugerentes como los trabajos de Valle Cabrera (1995), Claver, Gascó y Llopis (1995), García Echevarría y Del Val (1996), entre otros, por el importante esfuerzo que suponen en la conceptualización e incorporación del pensamiento español sobre DRH a las tendencias actuales.

El estudio de los paradigmas nos permite determinar una serie de tendencias, características y rasgos que definen la actual DRH. En primer lugar, la DRH se concibe hoy en día como estratégica, sistémica y contingente. Estratégica porque se integra dentro de los planes estratégicos de la empresa y coadyuva en la consecución de los objetivos de la misma. Sistémica porque forma parte de la organización, concebidas ambas como sistemas sociales abiertos. Contingente porque desarrolla políticas y actividades que dependen del contexto en el que la organización opera. En segundo lugar, el análisis de las contingencias tiende a efectuarse dentro de un esquema cíclico de diagnóstico que aporte a la DRH la información necesaria para el desarrollo de las actividades. Este es el caso, por ejemplo, de los paradigmas propuestos por Ivancevich (1992) o Milkovich y Boudreou (1991). Además, el examen de los modelos dibuja un perfil concreto en cuanto a las contingencias que deben valorarse por la DRH. Si en un principio éstas se circunscriben casi exclusivamente a la valoración de las contingencias externas de la empresa, fundamentalmente económicas, jurídicas y sociales, progresivamente se incorporan contingencias internas como la estrategia empresarial, el tamaño, el nivel tecnológico o la cultura organizativa. La diversificación de las contingencias internas está marcada por la incorporación de elementos relacionados con los recursos humanos. En este sentido, las propuestas de Ivancevich (1992) y Gómez Mejía, Balkin y Cardy (1995) son paradigmáticas al subrayar la importancia de evaluar las contingencias relacionadas con el individuo, con los recursos humanos, de la organización. En definitiva, el conocimiento de la conducta organizativa aparece como un elemento esencial para la DRH. En tercer lugar, los modelos de DRH tienden a no formular objetivos fijos, sino que señalan más bien grandes líneas de acción en la toma de decisiones. Esto es lógico puesto que se adopta un punto de vista estratégico dentro del cual, como apunta Armstrong (1991: 68), "los objetivos de la DRH y los medios para alcanzarlos dependen del contexto, no existen objetivos universales". Estas líneas de acción nos hablan, en la mayoría de los casos, de mejorar la eficiencia organizativa. En cuarto lugar, y con respecto a las funciones y actividades de la DRH, la mayo-

ría de los modelos ofrecen clasificaciones semejantes. Podemos decir que la distinción conceptual que proponen Heneman, Schwab, Fossun y Dyer (1989) entre actividades de apoyo y actividades funcionales merece la pena retenerse pues aporta, no sólo un criterio de clasificación, sino también un criterio de acción. De cualquier modo, los paradigmas destacan que tanto funciones como actividades están integradas e interrelacionadas. Según Schuler y Huber (1990), las funciones y sus actividades se conciben como interdependientes. Por último, los resultados sufren también una diversificación. Ya no basta con mejorar la productividad, es necesario también mejorar la calidad, el nivel de compromiso o el nivel de participación.

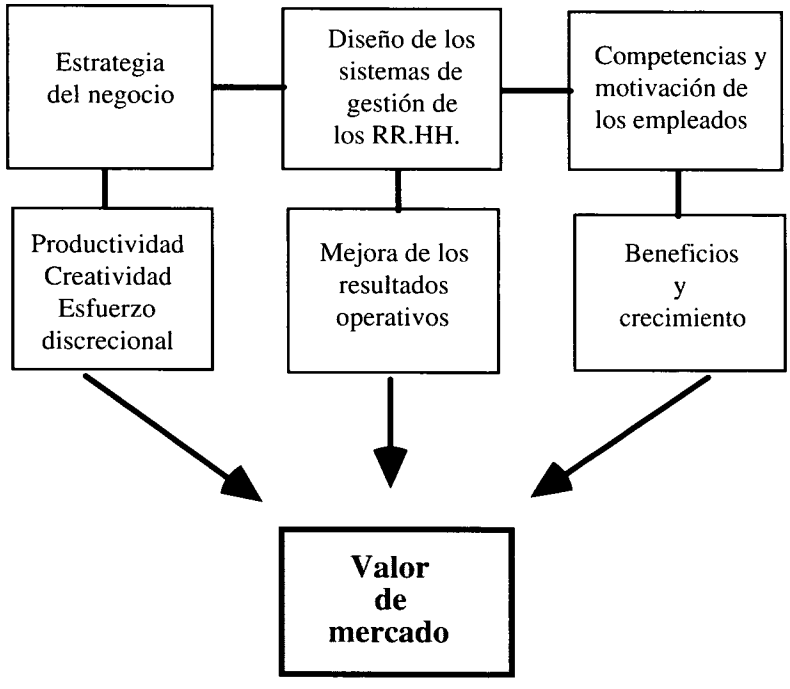
ORIENTACIÓN FUTURA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

¿Hacia dónde se dirige la DRH? Recientemente Thévenet (1994) se interrogaba si nos encontramos ante el fin o el comienzo de la DRH. Es difícil responder a esta cuestión en un mundo en el que los cambios se producen de forma vertiginosa. Entre los hechos que probablemente marcarán el futuro destacamos los siguientes: la participación en la dirección estratégica de la empresa; la evolución desde la especialización al generalismo; la progresiva descentralización; y la participación en la gestión del cambio.

A) PARTICIPACIÓN EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Las direcciones de RR.HH. se están incorporando progresivamente a los equipos de dirección de las empresas (Gasalla, 1995: 143). Si bien diferentes informes apuntan que el directivo de RR.HH. pertenece actualmente, en un 75% de las empresas españolas (medianas y grandes), a los consejos directivos con igual nivel que el resto de los directivos funcionales (Brewster, 1994: 38; García Echevarría y Val Núñez, 1996: 80), su cuota de participación real en la toma de decisiones estratégicas es bastante más reducida. Parece que esta participación se sitúa en torno al 50% de las empresas consultadas (Brewster, 1994: 38; García Echevarría y Val Núñez, 1996: 80). Este hecho significa que, aun habiendo incrementado sensiblemente su nivel de influencia en la dirección estratégica durante la última década (en 1989 sólo el 33% de los D.RR.HH. participaban en las decisiones estratégicas, según el informe HAY/AEDIPE/IESE), todavía adolece de problemas de diferente índole que provocan la no integración plena en los procesos de dirección estratégica (inercia organizativa, falta de confianza por parte del resto de las direcciones funcionales o gerencia, falta de cualificación, bajo status organizativo, etc.).

FIGURA 1: ORIENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RR.HH.



FUENTE: Adaptado de Becker, Huselid, Pickus y Spratt (1997: 40)

A este crecimiento en la participación de los directivos de RR.HH. en la dirección estratégica, se ha de añadir la percepción que progresivamente van adquiriendo el resto de directivos de que se está convirtiendo en una de las funciones clave para la gestión empresarial (Kakabadse, 1991; Fombonne, 1993: 155). Que la Dirección de RR.HH. se convierta en estratégica exige (Fombonne, 1993: 155): su participación plena en la definición y aplicación de la estrategia de la empresa; tener presentes las relaciones coste-beneficio y oportunidades-amenazas que basculan sobre los RR.HH.; considerarla como un sistema abierto, derivado de un proyecto de empresa determinado y cuya finalidad está enfocada hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Así pues, en orden a conseguir beneficios y crecimiento empresarial que posibiliten el incremento del valor al mercado de la empresa, la Dirección Estratégica de los RR.HH. deberá contribuir con el resto de los directivos funcionales y empleados a la adecuación constante de la organización y el comportamiento del personal a la estrategia y las prioridades definidas por la empresa. Estas ideas quedan reflejadas en la figura 1, que adaptamos de Becker, Huselid, Pickus y Spratt (1997: 40).

B) DESDE LA ESPECIALIZACIÓN AL GENERALISMO

La cualificación de los gestores de RR.HH., tanto formativamente (en pregrado y postgrado) como profesionalmente (ejercicio profesional), está aumentando. La participación en la dirección empresarial como socio estratégico supone para el directivo de RR.HH (Brockbank, 1997: 66; Fombonne, 1993: 157; Ulrich, Brockbank, Yeung y Lake, 1995: 473): el dominio del método y lenguaje estratégico; el dominio de las claves de gestión del negocio y, por tanto, el conocimiento de las principales variables y claves de la gestión de las demás áreas funcionales; el disponer de la capacidad de integrar y desarrollar las diferentes políticas y actuaciones de la Dirección de RR.HH. en relación con las decisiones estratégicas; la orientación hacia el cliente; la capacidad de gestionar el cambio. Dicho de otra manera, las empresas precisan directivos de RR.HH. que, desde una visión netamente generalista, sean capaces de aplicar los dominios técnicos específicos de la Dirección de RR.HH. (Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1997: 44-45).

Para la Dirección de los departamentos de RR.HH. se valoran cada vez más los generalistas con competencias técnicas (Tyson y Fell, 1992: 134). Este hecho tiene su lógica en tanto que el desempeño profesional en estas dos parcelas de la actuación de la Dirección de RR.HH. -la estratégica y la especializada- demanda un personal con "perfiles, competencias e identidad muy diferenciados" (Beer, 1997: 51). Se está produciendo un aplanamiento de las estructuras empresariales que genera la ampliación de los contenidos de los puestos y la reducción de las posibilidades de promoción. Al alargamiento de la carrera profesional se le une el desarrollo horizontal o la rotación por las diferentes funciones empresariales tendente al conocimiento de la empresa en su conjunto y a la polivalencia de los trabajadores. En este orden de cosas, algunos autores apuntan la posibilidad de que las carreras se desarrollen en adelante a través de la participación en diferentes proyectos que ofrezcan al individuo una variedad de experiencias (Mohrman y Lawer, 1997: 158). Este desarrollo se basa en movimientos horizontales y rotaciones en vez de la tradicional progresión a través de puestos de trabajo en la jerarquía. Este hecho refuerza la idea del generalismo y la interdisciplinariedad.

Asimismo, parece que en un contexto de descentralización de algunas de las funciones de la Dirección de RR.HH., las funciones centralizadas quedan en manos de especialistas, siendo los Técnicos de Personal que se destinan como elementos de apoyo a la línea en las diferentes unidades de negocio los que deben, como consecuencia de las actividades que han de desarrollar -más centradas en la misión general de una determinada unidad de negocio-, tener un perfil más generalista (Hope-Hailey, Gratton, McGovern, Syiles y Truss, 1997: 15). De hecho, la actual visión en torno a la Dirección de RR.HH. reside en la búsqueda de los sistemas que hagan crecer la influencia que la misma debe ejercer sobre los comportamientos de la fuerza de trabajo en orden a lograr los objetivos operativos y, subsiguientemente, los resultados financieros previstos (Beatty y Schneier, 1997: 30).

C) DESCENTRALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RR.HH.

Actualmente, en orden a superar los inconvenientes derivados de la superespecialización de las funciones y de los puestos, y vista la creciente importancia atribuida a la gestión de los RR.HH. en los procesos de adición de valor desde una orientación estratégica (Paauwe, 1996: 185), se está avanzando en el sentido de la descentralización. Así, los mandos con trabajadores a su cargo se reencontrarán un siglo después con la responsabilidad explícita sobre los RR.HH., que vuelve a convertirse en una *función compartida* (Peretti, 1996: 36). De esta manera, la descentralización de la función debe reforzar el papel de los mandos intermedios, debiendo ofrecerse a éstos, en cada caso, la solución adecuada a las necesidades de gestión de los RR.HH. que se generan en su unidad.

Si parte de las competencias que tradicionalmente había asumido el Departamento de Personal se descentralizan a la línea, deberá entonces replantearse cuál es la misión del mismo. Pensamos que, como consecuencia de esta descentralización, el papel de la Dirección de RR.HH. tenderá a caracterizarse por tres hechos:

1. De un lado, la asignación de competencias en Dirección de RR.HH. a la línea implica el establecimiento de nuevas relaciones con los cuadros que la integran (Christiensen, 1997: 84). El Departamento de RR.HH., desarrolladas las políticas y herramientas de RR.HH., se convertirá en el *asesor interno* de la línea para todos aquellos temas relacionados con la Dirección de RR.HH. (Gómez Mejía, Balkin, y Cardy, 1997: 5; Claver Cortés, Gascó Gascó, y Llopis Taverner, 1997: 36; Dowd, 1995: 6; Carballo, 1996: 18; Esteban Bernardo, 1996: 44). Asimismo, se encargará de la formación, información y desarrollo de los diferentes mandos y, por tanto, de dotar de las herramientas técnicas adecuadas para que los mandos intermedios puedan desarrollar la dimensión social de su función (Fernández Caveda, 1996: 42; Hope-Hailey, Gratton, McGovern, Syiles y Truss, 1997: 15).
2. De otro, con la descentralización de algunas de las actividades, el Director de RR.HH. liberará energías para centrarse en la actividad de dirección estratégica del negocio, así como de la gestión estratégica de los RR.HH (Carballo, 1996: 16).
3. Finalmente, el Director de RR.HH. pasará de ser un proveedor de servicios a convertirse en un *gestor de servicios externos* (Rodríguez Esquinas, 1997: 46) como: ETT, formación, valoración de puestos de trabajo, reclutamiento y selección, relaciones laborales, elaboración de nóminas y relaciones con la SS, etc.).

Algunos autores apuntan hacia la necesidad de que los servicios administrativos que presta el departamento de RR.HH. se externalicen en orden a crear las condiciones necesarias para que aflore con plenitud el rol estratégico de la Dirección de RR.HH.: poder acceder a competencias de las que carece actualmente la organización (Mohrman y Lawer, 1997: 161); conseguir a un bajo coste los servicios que internamente se venían prestando (Beer, 1997: 52); flexibilizar la organización; y agilizar la burocracia que tradicionalmente ha dominado en la actividad de este departamento (Paauwe, 1996: 213; Hope-Hailey, Gratton, McGovern, Syiles y Truss, 1997: 8). La gestión creciente de servicios externos supone un importante reto para el director de RR.HH., puesto que tiene que conseguir mantener y, en su caso, mejorar la calidad del servicio prestado desde RR.HH. a la organización, utilizando simultáneamente proveedores externos y servicios propios, al menor coste posible (Beatty y Schneier, 1997: 31). Se ha de considerar que la calidad del servicio que se puede ofrecer desde el Departamento de RR.HH. a los clientes internos va a contribuir en buena medida a mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes externos (Claver Cortés, Gascó Gascó y Llopis Taverner, 1997: 34). En definitiva, la mayor capacidad estratégica de la Dirección de RR.HH., así como la redefinición de las actividades de este Departamento, provocará que el tamaño de éste sea mucho menor, pero su incidencia en la organización sea mucho mayor (Beer, 1997: 53; Pérez Gorostegi y Rodrigo Moya, 1997: 129).

D) GESTIÓN DEL CAMBIO

Puesto que las estrategias se pueden replicar, las infraestructuras y tecnologías pueden ser transferidas, y los proyectos rentables, hoy por hoy, no tienen inconvenientes insalvables para encontrar la financiación necesaria, las competencias clave de una compañía dejan de residir, relativamente, en el ámbito técnico, para pasar a localizarse, cada vez más, en las *competencias culturales* (Brockbank, 1997: 67). Entre otras, podemos destacar: la capacidad de operar flexiblemente, la capacidad de aprendizaje, la capacidad de innovación, la capacidad de desarrollar y adaptar nuevas tecnologías, la capacidad de adecuación a las nuevas necesidades y exigencias de los clientes y consumidores, la capacidad de mejorar el servicio interno y externo. A medida que nos adentramos en la denominada *economía del conocimiento* como contraposición a la *economía del trabajo,* la gestión estratégica de las competencias culturales de los RR.HH. y de las capacidades organizativas tiene mayores implicaciones en la supervivencia de la empresa (Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1997: 39; Mohrman y Lawer, 1997: 159). Por tanto, la capacidad de operar cambios en la cultura y comportamientos se convertirá en la base del desarrollo empresarial a largo plazo, además de constituir el camino para obtener ventajas competitivas.

En este sentido se manifiesta Anderson (1997: 21-22) analizando los principales contenidos de los que, previsiblemente, se ocupará la Dirección de RR.HH. en el futuro. Diferencia entre el tiempo que hoy en día se le dedica a cada uno de estos roles y el que, en un futuro, se les dedicará por parte de los directores de RR.HH. Establece que las actividades de Dirección Estratégica de los RR.HH., que hoy en día vienen a ocupar un 10% del tiempo, crecerán pasando a ocupar el 25% de su tiempo de trabajo, mientras que las actividades de administración de personal disminuirán del 65% al 25% del tiempo dedicado al trabajo. Finalmente, establece que las actividades de diseño y desarrollo organizativo, así como las de

gestión del cambio cultural, pasarán de ocupar el 25% del tiempo, a demandar la mitad del tiempo del directivo, convirtiéndose así, en la actividad que sustituye, en gran medida, a aquellas ocupaciones relacionadas con la administración de personal, que se eliminarán, externalizarán, o reconducirán a los mandos de línea.

Las organizaciones que han obtenido un mayor éxito en la transformación de sus culturas han contado con una importante participación del Departamento de RR.HH. en colaboración con el resto de la Alta Dirección (Beer, 1997: 51). De hecho, Ehlrich (1997: 88) sostiene que un rol esencial del ejecutivo de RR.HH. es el de colaborador en la determinación de los cambios a realizar, así como en la manera en la que éstos deben ser abordados.

Un análisis efectuado en varias compañías estadounidenses revela que las principales barreras a las que se enfrenta la reformulación de la estrategia son, entre otras, las siguientes (Beer, 1997: 54): descoordinación en los grupos de trabajo; la estrategia y las prioridades no están claramente establecidas; consejo de administración inefectivo; comunicación vertical pobre; e inadecuado desarrollo de la gestión a lo largo de la organización. Estos datos sugieren que la Dirección Estratégica de los RR.HH. se convierte en una de las áreas clave en el cambio que debe producirse en la gestión empresarial (Tyson y Fell, 1992: 134). Al Departamento de RR.HH. se le va a demandar una intervención en los aspectos cualitativos de los comportamientos y actitudes, generando un proyecto y valores nuevos (Trouvé, 1990: 30).

El cambio organizativo, basado en cambios sobre estructuras, sistemas y políticas de RR.HH (Beer, 1997: 54), debe dar comienzo por procesos individuales de cambio. Estos procesos se deben estimular a través de la creación de grupos de trabajo intercomunicados con una amplia participación de la Alta Dirección y de los diferentes cuadros que posibiliten el aprendizaje organizativo. Este proceso de aprendizaje y cambio debe estar liderado por el Departamento de RR.HH.(Trouvé, 1990: 30), ya sea con sus propios efectivos -si cuentan con la suficiente preparación generalista-, ya sea con profesionales que, proviniendo de otras áreas funcionales, hayan demostrado éxito en el cambio organizativo.

REFERENCIAS

AGUILAR PASTOR, E. Mª.; SASTRE CASTILLO, M. A. (1998): DISEÑO DEL TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS EN UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN AJUSTADA, *ESTUDIOS FINANCIEROS*, Nº 180, MADRID.

ALBIZU GALLASTEGUI, E. (1997): *FLEXIBILIDAD LABORAL Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS*, ARIEL, BARCELONA.

ANDERSON, R.W. (1997): THE FUTURE OF HUMAN RESOURCES: FORGING AHEAD OR FALLING BEHIND?, *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, PRIMAVERA, VOL. 36, Nº 1, PP. 17-22.

ARMSTRONG, M. (1991): *A HANDBOOK OF PERSONNEL MANAGEMENT PRACTICE*, KOGAN PAGE, LONDRES.

ARRUÑADA, B.; GONZÁLEZ, M. (1997): HOW COMPETITION CONTROLS TEAM PRODUCTION: THE CASE OF FISHING FIRMS. INAUGURAL CONFERENCE FOR THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, SEPTEMBER 19-21, WASHINGTON UNIVERSITY, ST. LOUIS, MISSOURI, USA.

BAUMOL, W. J. (1959): *BUSINESS BEHAVIOR, VALUE AND GROWTH*, MCMILLAN, NUEVA YORK.

BEATTY, R.W.; SCHNEIER, C.E. (1997): NEW HR ROLES TO IMPACT ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: FROM "PARTNERS" TO "PLAYERS", *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, PRIMAVERA, VOL 36, Nº 1, PP. 29-37.

BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; PICKUS, P.S.; SPRATT, M.F. (1997): HR AS A SOURCE OF SHAREHOLDER VALUE: RESEARCH AND RECOMMENDATIONS, *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, PRIMAVERA, VOL. 36, Nº 1, PP. 39-47.

BEER, M. (1997): THE TRANSFORMATION OF THE HUMAN RESOURCE FUNCTION: RESOLVING THE TENSION BETWEEN A TRADITIONAL ADMINISTRATIVE AND A NEW STRATEGIC ROLE, *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, VOL 36, Nº 1, PRIMAVERA, PP. 49-56.

BERNARDIN, H.J.; RUSSELL, J.E.A. (1993): *HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: AN EXPERIMENTAL APPROACH*, MCGRAW HILL, NUEVA YORK.

BREWSTER, C. (1994): ESTILOS DE DRH: DIFERENCIAS INTERNACIONALES, *AEDIPE*, DICIEMBRE, PP. 35-40.

BROCKBANK, W. (1997): HR'S FUTURE ON THE WAY TO A PRESENCE, *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, VOL. 36, Nº L, PP. 65-69.

BYARS, L.B.; RUE, L.W. (1991): *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, IRWIN, HOMEWOOD.

CARBALLO, R. (1996): SOBRE LOS RR.HH.: FRONTERAS Y COMPETENCIAS, *AEDIPE*, DICIEMBRE, PP. 15-22.

CASCIO, W.F. (1989): *MANAGING HUMAN RESOURCES: PRODUCTIVITY, QUALITY OF WORK LIFE, PROFITS*, MCGRAW HILL, NUEVA YORK.

CLAVER CORTÉS, E.; GASCÓ GASCÓ, J.L.; LLOPIS TAVERNER, J. (1995): *LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA: UN ENFOQUE DIRECTIVO*, CIVITAS, MADRID.

COASE, R. H. (1937): "THE NATURA OF THE FIRM", *ECONOMICA*, Nº 4, PP. 386-405.

CUERVO, A. (DIR.) (1994): *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*, CIVITAS, MADRID.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. (1963): *A BEHAVIORAL THEORY OF THE FIRM*, PRENTICE HALL, NUEVA JERSEY.

CHALOFSKY, N.E.; REINHART, C. (1988): *EFFECTIVE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT*, JOSSEY BASS, SAN FRANCISCO.

CHIAVENATO, I. (1992): *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, MCGRAW HILL, MÉJICO, 2ª ED.

CHRISTIENSEN, R. (1997): WHERE IS HR?, *HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*, VOL. 36, Nº L, PRIMAVERA, PP. 81-84.

DECENZO, D.A.; ROBBINS, S.P.(1988): *PERSONNEL/HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, PRENTICE HALL, ENGLEWOOD CLIFFS.

DESSLER, G. (1988): *PERSONNEL MANAGEMENT*. ENGLEWOOD CLIFFS: PRENTICE HALL.

DOWD, J.J. (1995): EL FUTURO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, *AEDIPE*, DICIEMBRE, PP. 3-8.

EHLRICH, CL.J. (1997): HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CHANGING SCRIPT FOR A CHANGING WORLD, *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, PRIMAVERA, VOL. 36, Nº 1, PP. 85-89.

ESTEBAN BERNARDO, J.A. (1996): EL NUEVO TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS, *AEDIPE*, DICIEMBRE, PP. 43.45.
FERNÁNDEZ CAVEDA, A. (1993): *LA GESTIÓN INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS*, DEUSTO, BILBAO, 2ª EDICIÓN.
FERNÁNDEZ CAVEDA, A. (1996): HACIA LA NUEVA FUNCIÓN DE RR.HH., *AEDIPE*, DICIEMBRE, PP. 39-42.
FERNÁNDEZ LOSA, N. (1998): *LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES*, COPY LÁSER, LOGROÑO.
FLIPPO, E.F. (1984): *PERSONNEL MANAGEMENT*, MCGRAW HILL, NUEVA YORK.
FOMBONNE, J. (1993): HISTORIA DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL, EN D. WEISS, (ED): *LA FUNCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS*, TOMO 1°, CDN, MADRID, PP. 48-L69.
FRENCH, W.L. (1994): *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, HOUGHTON MIFFLIM, BOSTON.
GARCÍA ECHEVARRÍA, S.; DEL VAL NÚÑEZ, Mª.T. (1996): *LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA*, DÍAZ DE SANTOS, MADRID.
GASALLA, J.Mª. (1995): *LA NUEVA DIRECCIÓN DE PERSONAS*, PIRÁMIDE, MADRID, 2ª EDIC.
GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R. (1995): *MANAGING HUMAN RESOURCES*, PRENTICE HALL, ENGLEWOOD CLIFFS.
HAASEN, A. (1996): "OPEL EISENACH GMBH-CREATING A HIGH-PRODUCTIVITY WORKPLACE", *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, VOL. 24 (4), PP. 80-85.
HENEMAN, H.G.; SCHWAB, D.P.; FOSSUN, J.A.; DYER, L.D. (1989): *PERSONNEL/HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, IRWIN, HOMEWOOD.
HOPE-HAILEY, V.; GRATTON, L.; MCGOVERN, P.; SYILES, P.; TRUSS, C. (1997): A CHAMELEON FUNCTION? HRM IN THE '90S, *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 7, N° 3, PP. 5-17.
IVANCEVICH, J.M. (1992): *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: FOUNDATIONS OF PERSONNEL*, IRWIN, HOMEWOOD.
KAKABADSE, A. (1991): *THE WEALTH CREATORS*, KOGAN PAGE, LONDRES.
MARCH, J.G.; SIMON, H.A. (1987): *TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN*, ARIEL, BARCELONA, 5ª EDICIÓN (TRADUCCIÓN DE: ORGANIZATIONS, JOHN WILEY, NUEVA YORK, 1958).
MARR, R.; GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1984): *POLÍTICA DE PERSONAL EN LA EMPRESA: ECONOMÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS*, ESIC, MADRID.
MARTÍ RAMOS, J.M. (1991): ESTRATEGIA, CULTURA, ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS EN LA ESPAÑA ACTUAL, *ALTA DIRECCIÓN*,156,113-120.
MATEU BRUNET, M. (1995): DE LA FUNCIÓN MONOCOLOR A LA GESTIÓN MULTIDISCIPLINAR: LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EMPRESA, EN M. ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, (COORD): *LA NUEVA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS*, GESTIÓN 2.000, BARCELONA, PP. 399-416.
MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. (1991): *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, IRWIN, HOMEWOOD.
MOHRMAN, S.A.; LAWER, E. III (1997): TRANSFORMING THE HUMAN RESOURCE FUNCTION, *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, VOL. 36, N° L, PP. 157-162.
NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (1996): *LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA. TEORÍA Y APLICACIONES*, CIVITAS, MADRID.
PAAUWE, J. (1996): PERSONNEL MANAGEMENT WITHOUT PERSONNEL MANAGERS: VARYING DEGREES OF OUTSOURCING THE PERSONNEL FUNCTION, EN P. FLOOD; M.I. GANNON; J. PAAUWE: *MANAGING WITHOUT TRADITIONAL METHODS*, ADDISON-WESLEY, WORKINGHAM, PP. 185-306.
PERETTI, J.M. (1991): *RESOURCES HUMAINES*, LIBRAIRE VUIBERT GESTION, PARÍS.
PERETTI, J.M. (1996): TODOS DRH: UN DESAFÍO PARA LOS RESPONSABLES JERÁRQUICOS, *AEDIPE*, DICIEMBRE, PP. 31-38.
PÉREZ GOROSTEGI, E.; RODRIGO MOYA, B. (1997): *LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, PIRÁMIDE, MADRID.
PETRICK, J.A.; FURR, D.S. (1997): *CALIDAD TOTAL EN LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS*, GESTIÓN 2.000, BARCELONA.
PIGORS, P.; MYERS, C.A. (1985): *PERSONNEL ADMINISTRATION*, MCGRAW HILL, NUEVA YORK.
POOLE, M. (1995): *HACIA UNA NUEVA DEMOCRACIA INDUSTRIAL*, MTSS, MADRID.
PORRET GELABERT, M. (1997): EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES, *REVISTA DE TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL*, N° 171, JUNIO, PP. 125-176.
PUCHOL, L. (1993): *DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS*, ESIC, MADRID.
RODRÍGUEZ ESQUINAS, J.A. (1997): EL TRABAJO TEMPORAL Y EL NUEVO PERFIL DEL DRH, *AEDIPE*, SEPTIEMBRE, PP. 45-49.
SCARPELLO, V.G.; LEDVINKA, J. (1988): *PERSONNEL/HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: ENVIRONMENTS AND FUNCTIONS*, PWS-KENT, BOSTON.
SCHULER, R.S.; HUBER, V.L. (1990): *PERSONNEL AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, WEST PUBLISHING COMPANY, ST. PAUL.
SCHUMACHER, E. F. (1990): *LO PEQUEÑO ES HERMOSO*, BLUME, BARCELONA.
SINGER, M.G. (1990): *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, PWS-KENT, BOSTON.
THÉVENET, M. (1994): LA FIN OU LE DÉBUT DE LA GRH? *REVUE FRANÇAISE DE GESTION*, 98, PP. 62-63.
THOMSON, G.F. (1988): *A TESTBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, INSTITUTE OF PERSONNEL MANAGEMENT, LONDON.
TROUVÉ, P. (1990): EL MANAGEMENT DE LOS RECURSOS HUMANOS ENTRE LA GESTIÓN HARD Y LA GESTIÓN SOFT, EN M. ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ (COORD): *NUEVAS TENDENCIAS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS*, UNIVERSIDAD DE DEUSTO, BILBAO, PP. 11-46.
TYSON, S.; FELL, A. (1992): *EVALUATING THE PERSONNEL FUNCTION*, 2ª EDIC., STANLEY THORNES, CHELTENHAM.
ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; YEUNG, A.K.; LAKE, D.G. (1995): HUMAN RESOURCE COMPETENCIES: AN EMPIRICAL ASSESSMENT, *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, VOL. 34, PP. 473-495.
VALLE CABRERA, R. (1995): *LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS*, ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA, WILMINGTON.
WEISS, D. (1993): INTRODUCCIÓN. RECURSOS HUMANOS: FUNCIÓN, DIRECCIÓN, GESTIÓN, EN D. WEISS: *LA FUNCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS*, TOMO I, CDN, MADRID, PP. 25-43.
WILLIAMSON, O. E. (1967): ECONOMICS OF DISCRETIONARY BEHAVIOUR: MANAGERIAL OBJETIVES IN A THEORY OF THE FIRM, KERSHAUW, LONDRES.