



# El desarrollo de recursos humanos en Europa, en la encrucijada



**Barry Nyhan**  
Cedefop

## Introducción

El término “desarrollo de recursos humanos” (DRH) hace referencia a las actividades de educación, formación y desarrollo relacionadas con la vida laboral. Aunque a menudo se utiliza en un sentido muy amplio para referirse a todas las actividades de aprendizaje relacionadas con el mundo laboral, alude más exactamente a las actividades de aprendizaje y desarrollo orientadas a todos aquellos que han concluido su educación y formación profesional básicas. Sin embargo, el DRH no es un concepto autónomo, sino que se deriva de las teorías de la “gestión de recursos humanos” o GRH (vid. recuadro 1 con definiciones de DRH, GRH y otros términos básicos mencionados en este artículo). El término de “formación profesional continua” (FPC) se utiliza a menudo en algunos contextos como sinónimo de DRH.

Tras la presente introducción, el artículo comenzará (sección siguiente) con el análisis de la aparición de nuevas estrategias de gestión de mano de obra en el contexto de los recientes desafíos a los que se enfrentan las empresas europeas. Esta misma sección continuará trazando los orígenes del modelo de Harvard de gestión de recursos humanos, que ha ejercido una gran influencia internacional y europea al ofrecer un marco global para entender y tratar los procesos sociales y humanos que tienen lugar en las organizaciones laborales (Hollinshead, 1995). El modelo de Harvard representa un cambio de planteamiento, de una gestión de personal fragmentaria y en la mayoría de los casos también marginal, hacia una

gestión de recursos humanos enmarcada en una estrategia empresarial global.

La tercera sección mostrará cómo los valores “humanistas-de desarrollo” inherentes al modelo de GRH de Harvard conducen a asignar máxima prioridad al aprendizaje generativo y continuo. De hecho, este modo de enfocar el aprendizaje o el desarrollo de competencias se considera requisito previo para el éxito de la empresa a largo plazo. Esto ha dado lugar -por ejemplo- a la aparición del concepto “organización autoformativa” que intenta introducir oportunidades de desarrollo personal y profesional dentro de las actividades laborales.

Con el trasfondo del modelo internacional de DRH, la cuarta sección del artículo se concentra específicamente en la naturaleza del desarrollo organizativo y de las políticas formativas empresariales en un contexto europeo. Aún admitiendo que los términos GRH y DRH tienen sus orígenes en los EE.UU., también hay que admitir con todo que existe una tradición autóctona europea en la materia, derivada de los valores y principios que sustentan lo que se podría calificar aproximadamente de “culturas europeas de relaciones industriales/laborales y de formación profesional”. Esta sección expone también algunas similitudes notables entre la tradición europea y el modelo de GRH “humanista-de desarrollo”.

La sección quinta sostiene que el modelo competidor de gestión de recursos humanos cimentado sobre un planteamiento “instrumental-utilitario” está ganando importancia en los círculos internacionales y, por supuesto, también europeos. Se

**Este texto examina la teoría y la práctica del desarrollo de recursos humanos (DRH) desde un punto de vista europeo. Ubica el DRH, por el que entiende específicamente actividades de aprendizaje, formación y desarrollo de la empresa, dentro del contexto de las teorías básicas de gestión de personal (Gestión de Recursos Humanos – GRH). El artículo contrasta dos teorías de DRH derivadas de dos maneras diferentes de concebir la gestión de recursos humanos. La primera de ellas, que tiene mucho que ver con los valores clásicos y europeos de la vida industrial y laboral, es la tradición “humanista-de desarrollo”. La segunda, el modelo rival, se caracteriza por analizar los recursos humanos desde un punto de vista “instrumental-utilitario”. Nuestra conclusión es que, actualmente, los responsables de políticas de DRH en Europa se encuentran en pleno debate sobre estos dos modelos. Es decir, Europa está buscando políticas de desarrollo y gestión de recursos humanos que promuevan la formación permanente para todos en el trabajo, y permitan construir una economía fuerte y sostenible.**

**Recuadro 1:****Términos fundamentales**

Los términos descritos a continuación reciben múltiples interpretaciones. A menudo la práctica determina la teoría. A continuación explicamos estos términos tal y como se utilizan en este artículo.

**Tradiciones culturales de vida industrial y laboral**

Son los principios rectores y los supuestos según los cuales una sociedad o una empresa/institución diseña su organización y sus sistemas de gestión del trabajo (el taylorismo, por ejemplo, constituye una tradición cultural de vida industrial/laboral).

**Gestión de Personal**

Este término, que deja paso cada vez más al de gestión de recursos humanos (GRH) se refiere a un cargo o departamento especializado dentro de la empresa (o lugar de trabajo) que se encarga de construir sistemas de trabajo eficaces y satisfactorios (justos) desde el punto de vista humano. Al principio, la gestión de personal tenía el objetivo reformista de compensar los excesos provocados por la industrialización en masa. Tras comenzar con la promoción del bienestar social y de prácticas justas de empleo, acabó adoptando conceptos de relaciones humanas y prácticas de gestión científica.

Algunas actividades típicas de la gestión de personal son: selección y contratación, formación y desarrollo, evaluación de rendimiento, relaciones industriales, compensación y subsidios, y salud y seguridad.

**Gestión de Recursos Humanos (GRH)**

Representa una transformación de la gestión de personal: ésta pasa de ser un servicio subordinado a los altos cargos directivos a ejercer una función estratégica bajo la responsabilidad de un director que forma parte del consejo de administración. En vez de ser una función separada y especializada (y a menudo también un poco circunstancial), la gestión de recursos humanos se convierte en una estrategia empresarial integrada por completo en la empresa que corresponde a todos los directivos que deben llevar a cabo actividades de las que anteriormente se ocupaba la gestión de personal.

**Desarrollo de Recursos Humanos (DRH)**

Se puede analizar este término en sentido amplio y en sentido estricto. Para algunos especialistas, el DRH es prácticamente sinónimo de la GRH. Sin embargo, generalmente el DRH se refiere a las actividades formativas y de desarrollo de competencias, aunque éstas estén integradas con otras actividades de la GRH y presenten tanto carácter organizativo como individual.

**Formación Profesional Continua (FPC)**

Se trata de otro concepto estrechamente relacionado con el de DRH pero que puede tener también un significado más amplio o más estricto. Ant et al. (1996) en su análisis de la formación profesional continua en Europa adoptan la definición no restrictiva, que corresponde aproximadamente al DRH. Una definición más estricta de la FPC restringe este término a las actividades formativas a nivel de operarios, excluyendo las actividades formativas y de desarrollo para directivos.



analizan además sucintamente los efectos de la aparición de dicho modelo que, inspirado en principios del neotaylorismo sobre la organización del trabajo y en la economía neoliberal, describe el “desarrollo de recursos humanos” como una actividad contingente y condicionada principalmente por factores ambientales.

Teniendo en cuenta la existencia de estos dos modelos rivales, la sección final plantea cuestiones relativas a la futura tendencia de las políticas de recursos humanos en Europa. Idear modelos innovadores que superen las estrategias instrumentales-utilitarias a corto plazo supone un reto para los profesionales del desarrollo de recursos humanos. De esa manera, el DRH podría contribuir a construir una economía formativa sostenible en Europa tomando como guía las políticas de formación permanente y la inversión a largo plazo en recursos humanos.

## Nuevas maneras de organizar el trabajo

Durante los últimos quince años, las empresas europeas han tenido que modificar radicalmente sus posiciones con respecto a la organización del trabajo -gestión de recursos humanos- con el fin de responder a los cambios agudos que tienen lugar en el ámbito empresarial a escala tanto europea como global. Estos desafíos se han descrito en innumerables publicaciones, pero con la sola intención de recordarlos reseñamos a continuación cuatro de los principales factores de cambio:

□ primero, la economía mundial ha experimentado un descenso considerable en lo que a mercados de productos de fabricación en serie se refiere y un notable incremento en la demanda de artículos producidos al gusto del consumidor y de alta calidad;

□ segundo, la globalización del comercio mundial amenaza la competitividad de la industria europea;

□ tercero, la creación del Mercado Único Europeo y la apertura de una economía de mercado en la parte oriental de Europa han obligado a todas las empresas europeas a replantear sus estrategias de organización del trabajo.

□ cuarto, los avances en tecnologías de la información y la comunicación suscitan cuestiones de inversión y empleo de estas tecnologías e implicaciones para la organización del trabajo tras su inserción en la empresa.

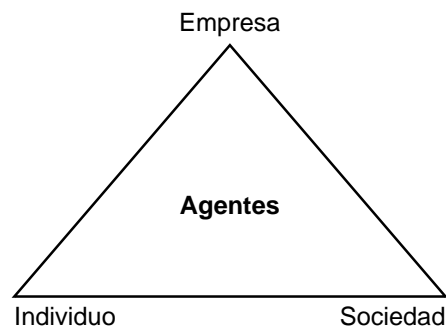
En respuesta a estos nuevos retos, las empresas comenzaron a adoptar nuevas formas (internas y externas) más flexibles de organización del trabajo, y generaron nuevas estrategias de gestión de la mano de obra que se denominaron “gestión de recursos humanos” (vid. Sparrow y Hiltrop 1994; Miles y Show 1984). Estas teorías de gestión de recursos humanos implicaban abandonar las estrategias burocráticas y centralizadas de producción laboral -en las que cada trabajador tenía una función claramente delimitada, conforme a la época de producción en serie continua- y la adopción de un nuevo modelo orgánico de mano de obra que delegara mayores responsabilidades (tanto vertical como horizontalmente) en los trabajadores, si bien excluyendo el control financiero, que tendía a continuar centralizado. Esto condujo a dar relevancia a prácticas de desarrollo de recursos humanos como la implantación del trabajo en equipo, las polivalencias, y la formación en el trabajo a fin de fomentar un mayor grado de flexibilidad funcional<sup>(1)</sup> (OCDE 1999, pág. 183).

### Tradición humanista-de desarrollo

Uno de los modelos más influyentes de gestión de recursos humanos y que ha tenido un mayor impacto en los círculos empresariales e investigadores no sólo de Europa sino de todo el mundo (Hollinshead 1995) es el modelo “humanista-de desarrollo” ideado por Beer et al. (1984 y 1985) en la Escuela de Negocios de Harvard. El punto fuerte de este modelo es que intenta alinear los objetivos de eficacia de una empresa con los del bienestar individual y los beneficios para la sociedad.

La noción de los intereses de los agentes se introduce en la dimensión triangular interconectada del modelo de Harvard. Todas aquellas personas con un interés en la empresa son capaces de influir sobre su política. Esto incluye a empresarios, sindicatos, la comunidad y el gobierno, así como también a los grupos tradi-

(<sup>1</sup>) Un informe de la OCDE (1999) analiza hasta qué punto las empresas han puesto en marcha lo que se denominan prácticas de organización flexible del trabajo. Según este informe, la situación no es en absoluto clara puesto que es difícil distinguir entre los cambios empíricos y las nuevas tendencias en el campo de la gestión. Según el compendio de Ellström sobre la investigación internacional en este ámbito, que incluye también los estudios de la OCDE, entre un 25 y un 50 por ciento de las empresas han adoptado en cierta medida el sistema de trabajo convertido (Ellström, 1999). Sin embargo, la falta de una clara definición de organización flexible del trabajo supone una complicación a la hora de estimar el grado de ejecución de dichas prácticas. Muchos autores a menudo no logran diferenciar entre la flexibilidad externa por subcontratas y la flexibilidad interna basada en la gestión delegada y en los grupos autónomos de trabajo. Una de las hipótesis postuladas por el informe de la OCDE (1999) es que estos cambios representan un movimiento pendular que se desliza desde las filosofías de gestión cuyo fundamento es un estricto control de gestión hasta aquellas cuyo principio es el compromiso de los trabajadores. Este artículo sostiene que dichas dos filosofías representan dos planteamientos de GRH rivales: el primero instrumental y utilitario y el segundo humanista y de desarrollo.



cionales de control de empresa: accionistas y directivos.

Desde el punto de vista de las relaciones laborales del trabajador, el modelo representa una nueva orientación radicalmente distinta, desde una perspectiva taylorista de gestión científica (instrumental) a partir de un estricto *control* de los trabajadores en un ambiente de desconfianza, hacia un modelo fundamentado en ganar su *compromiso* en un contexto de mutualidad de intenciones. De la misma manera, pone gran énfasis en un desarrollo de recursos humanos intensivo para generar niveles más altos de competencia laboral por parte de los trabajadores. Los demás resultados que se esperan de esta gestión de recursos humanos y que justifican el riesgo de cambiar de una orientación apoyada en el control a una fundamentada en el compromiso son los siguientes:

- más lealtad a la propia organización y, por parte de los individuos, un mayor sentido de la autoestima y un sentimiento de pertenencia a la empresa;
- rentabilidad en relación con el movimiento de personal, bajas cifras de absentismo así como de costes individuales y sociales;
- mayor congruencia entre dirección y trabajadores, entre los diferentes grupos de trabajadores y entre los trabajadores y sus familias y con la sociedad en conjunto (Beer et al. 1984).

### **De la perspectiva de la gestión de personal a la de gestión de recursos humanos**

Una de las consecuencias principales de la adopción del modelo de gestión de recursos humanos es que las políticas de

recursos humanos se integran con todas las actividades de la empresa. Un ejemplo de ello es el hecho de delegar las políticas de personal a niveles directivos de primer orden. Como esto supone cambiar desde la gestión separada de personal, antes responsabilidad de un departamento de personal especializado, a un concepto integrado, el cambio global se ha descrito como el paso de una perspectiva de gestión de personal a la de gestión de recursos humanos. El abandono del modelo de gestión de personal se debe al hecho de que, como tarea especializada, no tuvo éxito a la hora de situar las políticas de recursos humanos como cuestión estratégica en la empresa. En la era de la gestión de recursos humanos, un alto cargo directivo, normalmente miembro del consejo de administración (un director de recursos humanos), garantiza que una "política de personal" inteligente se integre de manera sistemática en toda la organización.

El efecto global de la adopción de esta estrategia de recursos humanos es que asigna al factor humano una *función principal* con respecto tanto a la configuración de los negocios de la empresa, como a la de los parámetros tecnológicos y organizativos. Este hecho supone involucrar a todos los trabajadores en todas las actuaciones de cambio y desarrollo de la empresa. Un requisito previo para ello es la creación continua de amplios niveles de competencia a través de medidas formativas, tanto convencionales como no convencionales.

Es decir, este modelo de gestión de recursos humanos ha proporcionado un gran impulso a las actividades de desarrollo de recursos humanos como objetivo primordial que debe lograr una política integrada de gestión de recursos humanos estrechamente relacionada con la selección de personal, la gestión de carreras, el desarrollo organizativo, la organización del trabajo, los salarios y subsidios y las relaciones laborales<sup>(2)</sup> (Sparrow y Milton, 1994 y McLagan, 1999). Con relación a los límites reales entre gestión de recursos humanos y desarrollo de recursos humanos, muchos autores como McLagan abogan por una mayor integración de los dos conceptos, puesto que consideran que la distinción entre ambos es demasiado sutil (McLagan, *ibid.*).

(2) En un contexto de GRH se prefiere el término "relaciones laborales" al de "relaciones industriales".



## DRH y desarrollo de competencias

De conformidad con la teoría presentada antes, los objetivos del desarrollo de los recursos humanos se centran en desarrollar la competencia de los trabajadores. La noción de “desarrollo de competencias”, dentro de un marco de DRH, insiste en programas globales dirigidos a todos los trabajadores, ya sean de producción, de nivel medio o directivos, frente a los modelos de desarrollo partidarios de intensificar las capacidades de la clase empresarial..

El término “competencia” hace referencia a la capacidad de una persona para llevar a cabo una serie de acciones (o toda una acción compleja) de manera independiente o autónoma. La competencia proporciona a una persona la capacidad de funcionar de manera muy eficiente en varios contextos sociales, de generalizar los conocimientos técnicos y transferirlos de un contexto o situación a otro, ya pertenezca a la esfera laboral o personal. Según Doherty y Marking (1997), vid. también Doherty y Dilschmann (1992), la “competencia” describe la capacidad de un individuo de realizar tareas que satisfagan las demandas externas y se apoya en una visión del individuo como ser humano que entiende, actúa y resuelve problemas. Esta noción de competencia está estrechamente relacionada con el concepto de “competencias clave”, que supone un conocimiento general unido a una capacidad de reflexión, discernimiento y acción (Nyhan 1993). La competencia proporciona a una persona la capacidad de enlazar el conocimiento teórico con el práctico, adquirido por la experiencia, y acumula de manera constante el conocimiento práctico para utilizarlo en las diferentes situaciones que se presentan en la vida del individuo.

### La organización autoformativa

Esta noción de competencia contextual/situada y de alto valor de transferencia ha generado teorías y promovido innovaciones sociales sobre la integración de aprendizaje, trabajo y trabajadores bajo el programa de una organización autoformativa. Senge (1990,1997), uno de los principales partidarios del concepto de

organización autoformativa como oferta de posibilidades para el crecimiento tanto profesional como personal, se pregunta por qué no es posible que las personas alcancen los objetivos de la empresa “en un entorno laboral parecido a las cosas que los trabajadores realmente valoran en la vida” (Senge 1997, pág. 144).

Para Senge, todo aprendizaje importante para la acción es por naturaleza social y colectivo<sup>(3)</sup>. Un requisito previo para el aprendizaje es “comprender la conexión, el trabajo en común en un sistema, y comprender que cada parte del sistema recibe o está recibiendo la influencia de otras, y que el todo es mayor que la suma de las partes” (pág. 129). Aprender es compartir conocimientos y esto sucede cuando las personas muestran verdadero interés en ayudarse las unas a las otras a desarrollar nuevas capacidades para la acción.

Puede describirse una organización autoformativa como “una institución que implica a todos sus miembros en crecientes competencias individuales y organizativas mediante una reflexión continua sobre la forma de realizar tareas estratégicas o cotidianas” (Nyhan 1999). Estas dos dimensiones, la eficacia organizativa y la competencia individual, se consideran factores interdependientes. La eficacia organizativa impulsa el aprendizaje individual mientras que el segundo contribuye a un aumento en la eficacia organizativa. Si se lleva a la práctica el modelo en condiciones ideales, los trabajadores de montaje aprenderán como resultado de la asignación de tareas retadoras y mediante una continua estimulación a reflexionar sobre estas tareas para aprender de ellas. El contenido del trabajo se convierte entonces en el contenido formativo, puesto que el trabajo y la formación/aprendizaje, en este punto, entran a formar parte de una espiral constante de mejora influyendo enormemente en el nivel de competencia de los trabajadores individuales, en el aprendizaje colectivo de los grupos de trabajo y en la organización total (Nyhan 1999; Stahl et al. 1993).

### Nivel de aplicación

Por lo que se refiere al nivel de aplicación de estas medidas de desarrollo de

<sup>(3)</sup> Prahalad y Hamel (1990) utilizan el término “competencias clave” de manera similar a Senge aunque con diferente sentido a como se utilizaba con anterioridad, entendiendo por él las competencias colectivas o aprendizaje colectivo de una organización, en particular para referirse a la capacidad de coordinar e integrar diferentes capacidades y tecnologías.

**Recuadro 2:****Diferentes culturas corporativas nacionales****Cultura corporativa de poder**

El líder en esta cultura jerárquica pero orientada a la persona es el patrón bondadoso que sabe mejor que sus subordinados lo que es bueno para ellos y, apelando a sus más profundos sentimientos, les señala cómo han de hacer las cosas. Esta forma de liderazgo puede denominarse como “gestión subjetiva”. La manera de pensar y aprender en dichas culturas tiende a ser intuitiva, lateral, global y correctora de errores. Según Trompenaar esta cultura es típica de España y también, aunque en menor medida, de Francia y Bélgica.

**Cultura corporativa de función**

El fundamento de esta perspectiva es la división burocrática del trabajo conforme a diversas reglas y funciones prescritas con antelación. Cuando cada función se desarrolla conforme al sistema general, entonces las tareas se ejecutan de manera eficaz. El modelo de razonamiento y formación en esta cultura es lógico, analítico, vertical y racional. Según Trompenaar es típica de Alemania y, en menor medida, también de Dinamarca y los Países Bajos.

**Cultura corporativa de proyecto**

Esta tercera categoría se diferencia de las culturas orientadas al poder y a la función en que es igualitaria. Aunque coincide con el modelo orientado a la función en ser impersonal y orientada a la práctica, se diferencia de él en que los trabajos que realizan las personas no están fijados con antelación. Se considera que el Reino Unido (y los EE.UU.) cuentan con muchos ejemplos de este tipo de empresas, donde los patrones de pensamiento y formación son prácticos, multidisciplinarios y se centran en los problemas.

**Cultura corporativa orientada de realización**

El fundamento de la cuarta categoría es la idea de que las organizaciones son secundarias frente a la realización de las personas. Este tipo de organizaciones que opera en un entorno de compromiso emocional intenso es, según Trompenaar, típico en Suecia. El modelo de la formación y del pensamiento en estas organizaciones es creativo, *ad hoc* e inspirador (es necesario analizar si la realidad no contradice esta retórica).

Fuente: Trompenaar (1993)

consenso para adoptar estos nuevos modelos de desarrollo de recursos humanos entre los representantes de los trabajadores y de la empresa (los “agentes sociales”) en las grandes empresas del sector automovilístico, telecomunicaciones y sector bancario del Reino Unido, Alemania y Suecia. Sin embargo, otro análisis diferente y bastante escéptico del impacto de estos nuevos modelos es que el interés mostrado por la comunidad académica y los directivos quizá se deba más a su atractiva presentación por algunas cabezas reconocidas en dirección de empresas que a pruebas empíricas sólidas (OCDE 1999). Méhaut y Delcourt (1997, pág. 30) sostienen que ni a nivel europeo ni tampoco a nivel mundial se vislumbra ningún atisbo de consenso en configurar un modelo uniforme de nuevas formas de trabajo y organizaciones autoformativas diferente al “viejo” modelo taylorista de control. Según Poell (1998, pág.6), deberíamos prestar atención a las diferentes maneras de organizar el trabajo y el aprendizaje, en vez de interpretar los cambios en la organización del trabajo como la sustitución de un modelo taylorista predominante por otro nuevo.

En cualquier evaluación sobre aplicación de estas estrategias hay que admitir que la adopción de transformaciones sobre el aprendizaje en la empresa es un proceso complejo. A menudo existe una gran diferencia entre lo que las personas dicen que hacen (o quizás lo que querrían hacer) y lo que realmente hacen. Las primeras impresiones pueden ser engañosas. Se debe analizar profundamente a la empresa y comprobar hasta dónde llegan los cambios logrados. En un estudio intensivo sobre once empresas europeas que aseguraban haber introducido radicalmente en sus planes los principios de la organización autoformativa (y a primera vista parecía ser así) se encontró que muchos de los cambios sólo habían surtido el efecto de introducir nuevas metodologías formativas para trabajadores de la producción (shop floor) o en la estructura directiva, sin que se produjera ninguna modificación en los valores, las perspectivas o la cultura de la empresa (Docherty y Nyhan 1997; Nyhan 1999; Nyhan 2000b). Sólo cinco de las once empresas analizadas lograron alcanzar un auténtico nivel transformativo de cambio, impulsado desde dentro de la propia

recursos humanos o desarrollo de competencias, aunque no se ha llevado a cabo suficiente investigación sobre tema, según el análisis de Ellström mencionado en la nota 1 entre el 25 y el 50 por ciento de las empresas han adoptado dichas medidas, por lo menos hasta cierto punto (Ellström, 1999). El estudio de Cressey y Kelleher (1999), realizado dentro del programa Leonardo da Vinci de la Comisión Europea, encontró que existe un gran



empresa y construido sobre ideas completamente nuevas respecto a lo que los trabajadores pueden aportar a la empresa. Este hecho supuso un cambio radical a todos los niveles organizativos para los valores, estructuras y procesos laborales, y su realización requirió los siguientes elementos: visión de futuro por parte del director ejecutivo, el desarrollo de una “visión compartida” generada por todas las personas en la empresa, aceptación de riesgos por directivos y trabajadores, desarrollo de un programa estratégico a largo plazo y compromiso de permanecer fieles a éste en todas sus etapas prácticas. Es más, el estudio también puso de manifiesto lo frágil que puede llegar a ser la innovación en asuntos de recursos humanos. Es muy fácil dejar pasar las oportunidades de cambio, y lo ganado a costa de enormes esfuerzos temporales y financieros se puede perder de un día para otro (Nyhan 1999, pág. 20)

## DRH en Europa

### Tradiciones culturales europeas de la vida industrial/laboral

Históricamente, dentro de Europa, más concretamente en el norte continental y en la Europa escandinava, se pueden encontrar diferentes versiones de lo que se podría denominar vagamente “modelo europeo de desarrollo industrial y de vida laboral”, cuyo soporte principal son los hilos comunes que recorren las tradiciones nacionales y sectoriales y los problemas históricos encontrados en las diferentes etapas históricas, junto a decisiones tomadas durante la vía hacia la industrialización. Las tradiciones culturales europeas de vida industrial y laboral se diferencian de las de los EE.UU. en el hecho de que prestan mucha más atención a la función del trabajador cualificado que a la del directivo (sobre todo en las PYMES), en que aceptan una función de los agentes sociales en la relación laboral, y prevén que el Estado adopte una actitud intervencionista (vid. Brewster et al. 1993; Guest 1990; Pieper 1990).

En su libro “Capitalismo contra Capitalismo” (1993), Albert contrasta el modelo industrial y económico continental, al que llama “modelo renano”, con el “angloamericano”. Según el “modelo renano”, direc-

tivas y sindicatos comparten vagamente el poder (en Alemania ambos “codeterminan” las políticas a seguir), mientras que el Estado adopta una función principal en áreas como la formación profesional inicial y se encarga también de proporcionar una red de seguridad para los que pierden su puesto de trabajo. Este modelo existe desde hace aproximadamente un siglo en Alemania, Holanda y Francia y en cierto modo, aunque bajo diferentes formas, también en los países escandinavos. El modelo “angloamericano”, que principalmente se aplica a los Estados Unidos (pero también al Reino Unido en muchos aspectos) presta mucha más atención al capitalismo de mercado, acentuando la subordinación del estado a las actividades económicas y comerciales, lo que le conduce a no conceder mayor importancia a la intervención estatal. Algunas de las tradiciones europeas antes mencionadas están incluidas en la legislación o los convenios de la Unión Europea tales como la carta social (1989), la directiva europea sobre comités de empresa (1994) y el pacto europeo de confianza por el empleo (en 1996). Por supuesto, no puede negarse que la manera de aplicar dichos acuerdos difiere en función de las tradiciones nacionales del estado en cuestión y de sus contextos legales. Por ello, el “principio de subsidiariedad” incluido en el Tratado de Maastricht de la Unión Europea intenta alcanzar un equilibrio entre la función unificadora de las políticas de la UE y las diversas posiciones autónomas de los Estados Miembros<sup>(4)</sup>.

Dentro del patrimonio común europeo existen también diferencias culturales significativas entre los diferentes países que afectan al modo de entender los asuntos que rodean al trabajo y la formación y a la manera de aplicar las políticas y estrategias correspondientes.

Trompenaar (1993) ha llevado a cabo una extensa encuesta a escala mundial para averiguar los factores culturales corporativos que influyen la manera en que las personas del mundo empresarial comprenden y diseñan la organización del trabajo. Desarrolla una cuádruple tipología: culturas corporativas “orientadas al poder”, “orientadas a la función”, “orientadas al proyecto” y “orientadas a la realización”. El Recuadro 2 proporciona un

<sup>(4)</sup> El art. 127 del Tratado de la Unión Europea es un buen ejemplo práctico de aplicación de políticas de formación profesional.



resumen del modo en que estos cuatro tipos son aplicables al contexto europeo.

### **Europa y el DRH humanista y de desarrollo**

A pesar del origen americano del modelo de recursos humanos de Harvard descrito con anterioridad, se puede sostener que su perspectiva “humanista y de desarrollo”, y en particular su esfuerzo por alinear los objetivos de la empresa con las necesidades del individuo y de la sociedad como conjunto, complementan las tradiciones europeas principales de la vida laboral e industrial. La adopción de dicho modelo en muchos países europeos a finales de la década de los ochenta y durante la década de los noventa, o por lo menos la aplicación del principio que lo sustenta - es decir, la integración de una gestión de personal abierta y de desarrollo de actividades formativas en todos los aspectos de las actividades de una empresa- tuvo el impacto positivo de impulsar prácticas que a menudo se llevaban a cabo de manera bastante dirigista (y taylorística). La perspectiva organizativa dinámica e integrada también llevó a cuestionar el planteamiento bastante rígido y fragmentado de los encargados de centros de formación profesional. Por supuesto, mejoró la reputación de las funciones de “personal” y “formación y desarrollo” en las empresas y dio origen a nuevos cursos sobre estas materias en universidades y escuelas empresariales.

Quizá uno de los efectos más notables de la gestión de recursos humanos haya sido la modernización de regiones y países periféricos en Europa cuya tradición de desarrollo industrial no se encontraba en un estadio muy avanzado. Así, por ejemplo, para un país como Irlanda, al que la industrialización llegó tarde y que siempre ha estado desconectado de las tradiciones europeas de la vida industrial y laboral, la inversión de compañías multinacionales tanto europeas como americanas que contaban con modernos y sofisticados sistemas de gestión -muchos de ellos con enfoque humanista y de desarrollo - no sólo causó efectos sobre el desarrollo económico del país, sino que también aportó lecciones prácticas para diseñar organizaciones que promuevan sistemas humanos de desarrollo y formación.

El modelo de “gestión de recursos humanos” humanista-de desarrollo también comparte algunos principios comunes con movimientos de innovación originados en Europa. La corriente de pensamiento de los sistemas “sociotécnicos” es uno de ellos. El Instituto Tavistock en el Reino Unido fue en los años 50 quien emprendió la primera labor en este campo, que se puso en práctica sobre todo en los países nórdicos (p.e. en Noruega el “Programa de Democracia Laboral”, en la década de los 60) y en los Países Bajos. El diseño de organización del trabajo propuesto por la escuela sociotécnica a partir del concepto de los “grupos semi-autónomos”, acentúa los beneficios que se derivarían (para el rendimiento y las perspectivas de satisfacción del trabajador) de delegar en los trabajadores control sobre su trabajo y poder para configurar éste y el entorno tecnológico del mismo. Se aconseja la introducción de la tecnología más reciente, pero de manera que se extraiga el máximo rendimiento de la aptitud y motivación de los trabajadores. Los beneficios teóricos que se derivan de esta tradición sociotécnica son: productividad y rendimiento laboral superiores, y un entorno laboral más satisfactorio en forma de un trabajo retador para los trabajadores y que a la vez les ofrece oportunidades de formación y desarrollo.

La relación entre la tradición humanista de gestión de recursos humanos y el concepto de “configuración social de la tecnología y el trabajo”, que tiene sus orígenes en la tradición alemana, merece un comentario (vid. Rauner 1988; Heidegger 1997). Según este concepto, para asegurar la productividad y crear un ambiente en el que las personas aprendan continuamente es esencial un alto grado de control (“influencia” o “configuración” – en alemán “*Gestaltung*”) del entorno laboral por parte de la mano de obra. Este concepto coincide en algunos aspectos con el planteamiento sociotécnico, pero se diferencia de él en que se deriva de la disciplina de la formación profesional y no de un diseño piramidal de sistemas. También dota a los trabajadores de una función activa para modificar y desarrollar de manera continua nuevos procesos laborales. Ello les permite desarrollar un “conocimiento práctico experto”, llamado “conocimiento de procesos” que sólo





puede aprenderse a partir de la experiencia (pirámide invertida, de abajo a arriba). Con respecto a la tecnología, esto significa que el conocimiento práctico y la competencia en la mente de los trabajadores deben ser superiores al “conocimiento informático” que encierra la tecnología. Este concepto se basa en la idea de que la piedra angular de un sistema productivo eficaz son los conocimientos técnicos o conocimientos de procesos del ser humano, y no la tecnología. Según una noción relacionada de la “tecnología antropocéntrica” (o “tecnología de base humana”): “la tecnología sólo es óptimamente productiva cuando permite desarrollar las destrezas y capacidades humanas” (Wobbe 1990, pág. 11).

Este énfasis en el protagonismo del trabajador cualificado (profesión de nivel medio, oficio manual o artesanía) con un alto nivel decisorio, autoridad y responsabilidad se puede considerar como uno de los signos característicos de las políticas autóctonas de recursos humanos mejor desarrolladas en Europa. Estas características les dotan de una clara función de agentes dentro de la empresa, que se refleja en los salarios ofrecidos. Esta función está reforzada por una identidad profesional de pertenencia a un grupo profesional y por lo que se ha denominado una “ciudadanía industrial” en la sociedad ampliada. Volviendo al contexto alemán, Hendry (1991) afirma que no es ninguna perogrullada decir que el mayor capital de Alemania son sus gentes. Aunque el concepto alemán de GRH se diferencie del modelo humanístico generado en los Estados Unidos, ambos coinciden en reconocer la necesidad de una mano de obra muy motivada, flexible y formada. Por lo tanto la GRH no debería considerarse un concepto nuevo o ajeno en el caso de Alemania.

### **La estrategia rival de recursos humanos: el modelo instrumental-utilitario**

Un estudio reciente sobre las tendencias de desarrollo de recursos humanos en siete países europeos (Ter Horst et al., 1999) extrae como conclusión que, frente a la globalización, parece que Europa, los Estados Unidos y Japón tienden a la con-

vergencia en lo que a sus respectivas políticas de recursos humanos se refiere. Según este estudio, los aspectos comunes entre las políticas de recursos humanos de las grandes empresas en tres de los bloques comerciales globales más poderosos parecen ser más importantes que las diferencias existentes. Esta conclusión se extrae de la idea de que la globalización del comercio fuerza a todas las empresas que quieran competir en los mercados mundiales a adoptar políticas de recursos humanos para satisfacer los objetivos inmediatos de rendimiento empresarial. Este énfasis en objetivos de rendimiento a más o menos corto plazo origina una perspectiva contingente y coyuntural de los recursos humanos de acuerdo con la cultura corporativa “orientada al proyecto” de Trompenaar citada anteriormente.

De acuerdo con esto, muchas empresas de hoy se ven a sí mismas más como “redes orientadas al mercado” que como organizaciones. Estas redes redefinen constantemente sus estructuras ofreciendo oportunidades de trabajo en proyectos para las personas, en el entorno de un mercado dinámico. Vivimos en una era de trabajadores contingentes, que sustituye los trabajos por “proyectos”. En el Reino Unido, Brown y Keep (1999) arguyen que el “taylorismo” y el “neotaylorismo” siguen ofreciendo un modelo convincente de ventaja competitiva, sobre todo dentro del sector de servicios. En un vasto estudio de empresas manufactureras británicas, Acroyd y Proctor (1998, pág. 171, cit. en Brown y Keep, 1999) concluyen que la rentabilidad no se logra “obteniendo un grupo básico de trabajadores altamente cualificados, sino combinando una mano de obra relativamente poco especializada con la disposición a utilizar fuentes externas de producción”.

En Francia, el mismo día que la empresa productora de neumáticos Michelin anunció un beneficio neto de 292 millones de euros en el primer semestre de 1999, el 17 por ciento más que el año anterior, anunció también su intención de reducir su mano de obra en Europa en 7.500 puestos de trabajo al cabo de tres años. La noticia se recibió con euforia en la Bolsa de París. El nuevo director financiero justificó el recorte en costes afirmando que:



“nuestros rivales principales han anunciado proyectos firmes para acceder al mercado europeo. Queremos reaccionar antes de que ocurra nada” (*International Herald Tribune*, 11/12 de septiembre 1999, pág. 11). El artículo periodístico comenta que mientras “tradicionalmente se ha calificado a esta empresa familiar de paternalista hacia sus empleados e insensible hacia sus accionistas, tres meses después de asumir la presidencia de la empresa, Edouard Michelin, de 36 años, parece impaciente por romper con el estilo directivo de vieja escuela de su padre, François, y por introducir prácticas empresariales aprendidas en los Estados Unidos.”

Éste es un ejemplo de crecimiento en Europa del “poder del accionista” el cual, según un artículo en *The Economist* (2000), promete rehacer el capitalismo europeo. Críticos alemanes de la hostil absorción de Mannesmann por parte de Vodafone a principios del año 2000 consideran esta acción como el primer golpe duro al modelo bien asentado de capitalismo renano, cuyos ejes principales son el consenso y las estrechas relaciones entre banqueros, empresas, empresarios, sindicatos y gobierno. El artículo prosigue con la afirmación de que detrás de esta tendencia hacia el poder del accionista se encuentra una nueva generación de gestores que opinan que “las empresas pertenecen a los accionistas, no a los jefes ni a la sociedad”. Alemania se distingue en este punto puesto que es un baluarte de la clásica economía social de mercado europea; pero en el conjunto de Europa se ha producido un *boom* de fusiones en respuesta a las presiones de los accionistas en los últimos años. En 1999, el valor de las fusiones y adquisiciones en Europa fue de 1.200 billones de dólares, un aumento del 50 por ciento con respecto al año 1998 y de un 700 por ciento con respecto a 1994 (fuente citada en *Economist*, 2000 – Thompson, Financial Securities Data).

En relación con esta tendencia explicada, las políticas de gestión de recursos humanos se orientan en su mayor parte a la situación en el entorno del mercado externo, lo que acarrea la *adaptación* de las políticas de recursos humanos para ajustarlas a la estrategia corporativa de la empresa. Las empresas acopian mano de

obra más o menos especializada en función de las demandas del mercado. Entonces, por conclusión lógica, los recursos humanos son un factor contingente y utilitario sin valor inherente por sí mismo<sup>(5)</sup>. De la misma manera, el desarrollo de recursos humanos como actividad diferente puede o no formar parte de la política de gestión de recursos humanos, pero teniendo en cuenta el principio de flexibilidad externa se puede renovar el surtido de recursos humanos en la empresa de manera más eficaz mediante un proceso de selección a corto plazo por proyecto, eliminando productos y servicios, recortando plantilla, etc. El concepto de “ingeniería del proceso empresarial” (vid. Hammer y Champy 1993) que supone la reestructuración de un día para otro de la propia organización y por supuesto también de toda la cadena de ventas y suministros con el objetivo primordial de recortar gastos y número de empleados, ofrece una vía para poner en práctica el modelo instrumental-utilitario de la gestión de recursos humanos.

A esta modalidad se la conoce como el modelo “duro” de recursos humanos derivado del pensamiento taylorista y neotaylorista/neoliberal, por contraste con el modelo “blando” humanista-de desarrollo que intenta combinar las necesidades de la empresa con el desarrollo de la carrera individual y mayores repercusiones en la sociedad. El modelo duro se guía por la flexibilidad externa (o “flexibilidad numérica”) del mercado laboral externo (modelo tradicional del mercado libre de “contratar y despedir”), un principio completamente diferente al de la flexibilidad interna (o “flexibilidad funcional”) de la mano de obra dentro de la empresa, que se cultiva mediante el desarrollo continuo de la competencia de las personas y su capacidad para cambiar. La diferencia entre estas dos estrategias es que una supone una perspectiva de personas sobrantes en la que constantemente se sustituye a las personas dependiendo de las tareas a emprender, mientras que la otra implica una visión desde el punto de vista de “funciones sobrantes” (Morgan 1986, págs. 98-100) según la cual incluso si los trabajos cambiasen, la empresa considera como interés a largo plazo conservar a las personas suficientemente cualificadas (o derles nueva formación) dentro de la empresa

(5) Un “Director de Recursos Humanos” de una importante empresa multinacional, en el momento de despedir a una gran parte de su mano de obra por reestructuración, se refirió a su cargo chistosamente como “Director de Restos Humanos”.



para asumir nuevas tareas. El dominio de las políticas neoliberales a lo largo y ancho del mundo está reforzando la posición de aquellos que apuestan por esta perspectiva de “personas sobrantes” y está desafiando de manera clara al modelo de recursos humanos humanista- de desarrollo .

En una de sus obras tempranas, Handy (1989) describió la llegada de un mercado laboral flexible con sus correspondientes empresas flexibles (o “empresas trébol”, como él las llamó) que ofrecen a las personas (con su bagaje de capacidades) la liberación de unos esquemas rígidos de trabajo y que les proporcionan además tanto oportunidades de elegir como realización personal. Sin embargo, Handy (1994) cambió más tarde de opinión y afirmó que, aunque esta situación pudiera beneficiar a la elite de los profesionales altamente cualificados – los “analistas simbólicos” que representan un pequeño porcentaje de la mano de obra – realmente dicha política no intensifica la calidad de la vida laboral del trabajador medio.

Según Sennett: “se supone que al atacar la burocracia rígida y resaltar los riesgos la flexibilidad dota a las personas de mayor libertad para diseñar sus vidas. De hecho, el nuevo orden de cosas simplemente reemplaza mecanismos de control en lugar de abolir las reglas del pasado, pero también es difícil comprender estos nuevos mecanismos”, que representan “un ilegible régimen de poder” (Sennett 1998, pág. 10). Con respecto a la cuestión “La GRH - ¿retórica o realidad?” Sisson (1994, pág. 15) contrasta la retórica de ciertos eslogans de la GRH con sus correspondencias en la realidad – la *flexibilidad* a menudo significa que *los directivos pueden hacer lo que quieran*; la *producción ligera* puede resultar ser en realidad una *producción tacaña*, y *el trabajo en equipo* puede significar *reducir la capacidad decisoria individual*.

Adler y Cole (1993) intentaron resolver la polarización de la organización del trabajo entre tipos instrumentales y humanistas<sup>(6)</sup>. El resultado es lo que ellos denominan “taylorismo democrático”. Esto supone un intento de aplicar de manera integrada y pragmática algunos de los principios sobre los que se eleva la noción de grupos semiautónomos de traba-

jo con una versión humanizada de los principios tayloristas o neotayloristas. De este modo, los trabajadores tienen un cierto poder de decisión sobre cómo organizar su trabajo que difiere del modelo taylorista clásico único y científico. Por esta razón, Adler y Cole han adoptado el término de “taylorismo democrático” para describir esta versión transigente del taylorismo. El taylorismo democrático pretende integrar las características de la burocracia eficaz según los principios del neotaylorismo con un entorno auténticamente humano (caracterizado por buenas condiciones de trabajo y oportunidades de formación). Consideran esto un sistema formal de capacitación en sustitución de uno coactivo. Reivindican que es una tontería romántica hablar del concepto de una empresa caracterizada por grupos de trabajo autónomos y ven en la “producción ligera humana” de la fábrica de NUMMI – una empresa conjunta entre Toyota y General Motors en los EE.UU. – un modelo que se puede llevar a la práctica. La fábrica de NUMMI, según Adler y Cole, representa un buen equilibrio entre las exigencias de eficacia y trabajo satisfactorio, y genera lo que ellos llaman un entorno de trabajo humanizado. Este entorno está bien trazado, goza tanto de un buen diseño ergonómico como de buenos servicios de apoyo al trabajador. Combina propiedades de los sistemas de producción ligera con las características clásicas de Ford: los trabajadores se responsabilizan del mantenimiento rutinario y de asegurar la calidad (vid. Cressey y Kelleher 1999; Ellström 1999).

## Futuras tendencias del DRH en Europa

Esta última sección plantea cuestiones sobre la futura forma de las políticas de desarrollo de recursos humanos en un contexto europeo. En la discusión sobre el reto de la globalización al que se enfrenta Europa, Lundvall y Borrás (1997) en su informe *The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy*<sup>(7)</sup> abogan por la introducción de amplias innovaciones sociales transformadoras, recalando la construcción de estructuras sociales cuyo centro de atención sean nuevas formas de cooperación entre organismos y las alianzas entre

(6) Esta versión de organización laboral de tercera vía se deriva del concepto de “tercera vía” política y social de Giddens, que intenta ir más allá de las dos filosofías políticas dominantes: socialdemócrata (cuyas raíces se encuentran en la doctrina de Keynes de gestión de la demanda, gobierno intervencionista, el estado de bienestar e igualitarismo) y neoliberal o fundamentalismo de mercado (Giddens, 1998).

(7) Esta publicación es un análisis y síntesis de los resultados de los siete principales proyectos europeos de investigación socioeconómica, multidisciplinar y financiada por el Cuarto Programa Marco de Investigaciones Socioeconómicas con Fines Propios. En ella, Lundvall y Borrás intentan proporcionar a los responsables políticos una visión de conjunto de las consecuencias que estos estudios tienen para las políticas de innovación, y detectar las tendencias de la futura investigación.



empresas y generadores de conocimientos. También argumentan sobre la necesidad de construir “economías autoformativas” que aumenten la capacidad de aprendizaje durante toda la vida (formación permanente) de personas, empresas, regiones y países. Es más, Lundvall desarrolló más a fondo esta cuestión en la Conferencia Europea de Investigación Socioeconómica<sup>(8)</sup> en 1999 donde propuso crear una economía autoformativa socialmente sostenible. La idea de una economía autoformativa socialmente sostenible mantiene que no se pueden separar las políticas económicas de las sociales. De hecho, tanto los valores sociales tales como la confianza o la cooperación (a los que se ha denominado capital social) como las políticas sociales que apoyan la justicia social y la oferta de oportunidades de formación permanente para todos se consideran condiciones necesarias para un desarrollo económico civilizado. El modelo de Lundvall y Borrás presenta puntos de continuidad con las implicaciones generales de la teoría de sistemas socio-técnicos anterior, que proponía crear instituciones fuertes capaces de hacer frente a entornos sociales turbulentos. Según Emery y Trist (1965) esto significa que las organizaciones interconectadas deben contribuir a crear sistemas de valores compartidos que tengan sentido para todas las personas involucradas y que puedan servir de guía para sus acciones.

Para Lundvall y Borrás la solución neoliberal y la solución neoproteccionista deben dejar paso a un nuevo *Nuevo Pacto Social*, centrado sobre todo en la capacidad de aprendizaje de los alumnos, personas y regiones más débiles (Lundvall y Borrás 1997, pág. 38). A este respecto, la dimensión territorial regional se convierte en un aspecto importante puesto que “territorio y proximidad desempeñan una función esencial en la génesis del conocimiento tácito y la capacidad de explotarlo. La región es cada vez más la cuna de innovaciones mediante redes regionales de innovadores, grupos locales y el enriquecimiento mutuo entre institutos de investigación” (ibid. pág. 39). El concepto de región autoformativa se presenta como modelo para movilizar a todos los agentes de una región a fin de crear políticas integradas de innovación

dirigidas a objetivos de desarrollo integrado social y económico (vid. Nyhan et al. 2000a).

El mensaje central de Lundvall y Borrás es muy importante para el debate sobre futuras tendencias de las políticas de DRH dentro de las industrias, puesto que las empresas no pueden sobrevivir sin aprender de su entorno y sin contribuir a él. No obstante, para ello se requiere innovación a escala de la empresa. Para Coriat (1995) la innovación organizativa es el eslabón perdido de la competitividad europea. Él exige que se desarrollen nuevos modelos de organización en un proceso de investigación paralelo a su experimentación en la empresa. Esto conlleva una investigación enmarcada en la práctica que proporcionará conocimientos prácticos a una nueva generación de directivos y profesionales dentro de las empresas.

Volviendo a la cuestión de los modelos humanistas frente a los instrumentales, Harrison (1999) planteó, en un discurso pronunciado en la Academia de la Conferencia para el Desarrollo de Recursos Humanos en Washington, la necesidad de tener una perspectiva de DRH más orientada a la empresa. Por el contrario, una destacada conferenciante americana en dicho acto, McLagan (1999), criticó la “visión del mundo mecánica y más autoritaria” que considera a las personas “recursos que pueden optimizarse y explotarse”. Señaló también la “dicotomía entre esta visión utilitaria, basada en el conductismo, y la perspectiva generativa que se apoya en la filosofía humanista”. Continuó planteando si el especialista en DRH debiera convertirse en ingeniero de rendimientos y especialista en sistemas o concentrarse en desarrollar la capacidad de las personas para que puedan trabajar por sí mismas (McLagan 1999, pág. 17).

Respondiendo a esta pregunta, para los profesionales del desarrollo de recursos humanos significaría una abdicación adaptarse o simplemente someterse a los dictados de los partidarios de una visión utilitaria de los recursos humanos, cuyas perspectivas y valores son ajenos al desarrollo de recursos humanos. Tras superar la mayoría de las deficiencias y la falta de competitividad que se puso de manifiesto en las empresas europeas en los años 80 y 90, sobre todo en vista de

<sup>(8)</sup> Esta conferencia, organizada por la Comisión Europea, se celebró en Bruselas del 28 al 30 de abril de 1999.



la superior innovación y productividad de Japón, seguramente el desafío consiste ahora en idear soluciones innovadoras que trasciendan la situación actual y puedan contribuir a construir una economía autoformativa socialmente sostenible.

Quizá la comunidad de investigadores y profesionales del DRH debería tener en cuenta la idea del *gurú empresarial*

Handy (1994, pág. 1) para construir un futuro modelo: “La persecución de estos objetivos (*crecimiento económico y eficacia*) puede hacernos olvidar que nosotros, los hombres y mujeres individuales, deberíamos ser la medida de todas las cosas y no adaptarnos a la medida de ellas. Es muy sencillo perderse en la eficacia y convencerse de que la eficacia es un fin en sí mismo, y no un medio para lograr otros fines”.

## Bibliografía

**Ackroyd S., Procter S.**, 1998. *British manufacturing organisation and workplace industrial relations: some attributes of the new flexible firm*. British Journal of Industrial Relations, 36 (2), págs. 163-183

**Adler P.S., Cole R.E.**, 1993. *Designed for learning: a tale of two auto plants*. Sloan Management Review, 33 (3), págs. 85-94

**Albert M.**, 1999. *Capitalism against capitalism*. Londres: Whurr.

**Ant M. et al.**, eds., 1996. *Access, quality and volume of continuing vocational training in Europe*. Berlín: Luchterhand

**Beer M. et al.**, 1984. *Managing human assets*, Nueva York: Free Press

**Beer M. et al.**, 1985. *Human resource management*, Nueva York: Free Press

**Brewster C. et al.**, 1993. *Trends in European HRM: signs of convergence?* En: Kilbride P., ed. *Human resource management in the new Europe of the 1990s*. Londres: Routledge

**Brown A., Keep E.**, 1999. *Competing perspectives on workplace learning and the learning organization*. Ponencia presentada en el seminario del TSER (para la investigación europea de la formación profesional y el aprendizaje): Learning in learning organizations. Universidad de Évora, Portugal, noviembre 1999

**Coriat B.**, 1995. *Organisational innovations: the missing link in European competitiveness*. En: Andreassen L.-E. et al., eds. *Europe's next step – organisational innovation, competition and employment*. Ilford, Essex: Frank Cass and Company

**Cressey P., Kelleher M.**, 1999. *Advances and paradoxes of corporate learning practices*. Ponencia presentada en el seminario del TSER (para la investigación europea de la formación profesional y el aprendizaje): Learning in learning organizations, Universidad de Évora, Portugal, noviembre 1999

**Cressey P., Kelleher M.**, 1999. *Social partnership and human resource development*. No publicado, Consorcio Europeo para la organización autoformativa, Bruselas



- Docherty P., Diltschmann A.**, 1992. *Lärande med förbindere: närteknik stöd blir teknikstyrning*. Estocolmo: Arbetsmiljöfonden MDArapport
- Docherty P., Nyhan B.** eds., 1997. *Human competence and business development – emerging patterns in European companies*. Londres: Springer Verlag
- Docherty P., Marking C.**, 1997. *Understanding changing competence demands*. En: Docherty P., Nyhan B., eds.
- Ellström P.-E.**, 1999. *Integrating learning and work: problems and prospects*. Ponencia presentada en el seminario del TSER (para la investigación europea de la formación profesional y el aprendizaje): Learning in learning organizations, Universidad de Évora, Portugal, noviembre 1999
- Emery F.E. and Trist E.L.**, 1965. *The casual texture of organisational environments*. Human Relations, 18 (1), págs. 21-32
- Fombrun C.J.**, 1984. *The external context of human resource management*. En: Frombrun C. et al., eds. Strategic human resource management. Nueva York: John Wiley
- Giddens A.**, 1998. *The third way – the renewal of social democracy*. Oxford: Polity press
- Guest D.**, 1990. *Human resource management and the American dream*. Journal of Management Studies, 27 (4), págs. 377-397
- Hammer M., Champy J.**, 1993. *Re-engineering the corporation*. Nueva York: Harper Collins
- Handy C.**, 1989. *The age of unreason*. Boston: Harvard Business School Press
- Handy C.**, 1994. *The empty raincoat – making sense of the future*. Londres: Hutchinson
- Harrison R.**, 1999. *HRD and the business: turbulence, turmoil and strategic direction*. Ponencia presentada en la Conferencia de la Academia de Recursos Humanos, Washington D.C. (marzo 1999)
- Heidegger G.**, 1997. *The social shaping of work and technology as a guideline for vocational education and training*. The Journal of European Industrial Training, 21 (6/7), págs. 238-246
- Hendry C.**, 1991. *International comparisons of human resource management: putting the firm in the frame*. International Journal of Human Resource Management, 2 (3), págs. 415-440
- Hollinshead G., Leat M.**, 1995. *Human resource management – an international and comparative perspective*. Londres: Pitman
- Ter Horst H. et al.**, 1999. *HRD models and variations in learning organisations in the US, Japan and Europe*. En: Lasonen J. et al., eds. *Conference proceedings: network on vocational education and training research (VETNET)* – Conferencia europea sobre investigación educativa '99, Instituto para la investigación educativa Jyväskylä, Universidad de Jyväskylä
- International Herald Tribune**, septiembre 11-12, 1999
- Lundvall B.-Å., Borrás S.**, 1997. *The globalising learning economy: implications for innovation policy*. Luxemburgo: EUR-OP
- McLagan P.A.**, 1999. *Jumping up and down on a fault line – the role of HRD as we enter a new millennium*. Ponencia presentada en la Academia de la Conferencia de Recursos Humanos, Washington D.C. (marzo 1999)
- Méhaut P., Delcourt J.**, 1997. *The role of the company in generating skills: the learning effects of work organisation – synthesis report*. Cedefop, Luxemburgo: EUR-OP
- Miles R., Snow C.**, 1984. *Designing strategic human resource systems*. Organizational Dynamics. Verano, págs. 36-52
- Morgan G.**, 1986. *Images of organisation*. Beverly Hills, California: Sage publications
- Nyhan B.**, 1993. *Emerging patterns of qualification and learning*. Presentación en la Conferencia EPOQUAL del Centro Europeo de Trabajo y Sociedad, Dublín, Trinity College Dublin (diciembre 1993)
- Nyhan B.**, 1999. *Cómo construir organizaciones autoformativas: comprobaciones prácticas de la teoría – algunas enseñanzas extraídas de empresas europeas*. Revista europea Formación Profesional, nº 16, enero - abril 1999/1
- Nyhan B., Attwell G. and Deitmer L.**, eds., 2000a. *Towards the learning region – education and regional innovation in the European Union and the United States*. Cedefop, Luxemburgo EUR-OP
- Nyhan B.**, 2000b. *Trends in competence development in European companies*. En: Sellin B., ed. *European trends in occupations and qualification – findings of research, studies and analyses for policy and practice*, Volúmen II. Cedefop, Luxemburgo: EUR-OP
- OCDE**, 1999. *OECD Employment outlook*. París: publicaciones de la OCDE
- Pieper R.**, ed., 1990. *Human resource management: an international comparison*. Berlín: De Gruyter
- Poell R.**, 1998. *Organising work-related learning projects – a network approach*. Universidad Católica de Nimega: Nimega
- Prahalad C.K. and Hamel G.**, 1990. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 68 (30)
- Rauner F. et al.**, 1988. *The social shaping of technology and work: human centred CIM systems*. Artificial Intelligence and Society, 2 (1), págs. 47-61
- Senge P. M.**, 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*. Nueva York: Doubleday
- Senge P. M.**, 1997. *Through the eye of the needle*. En: Gibson R., ed. *Rethinking the future*. Londres: Nicolas Brealey Publishing
- Sennett R.**, 1998. *The corrosion of character – the personal consequences of working the new capitalism*. Nueva York: W.W. Norton and Company
- Sisson K.**, 1994. *Personnel management – a comprehensive guide to theory and practice*. Oxford: Blackwell
- Sparrow P., Hiltrop J.M.**, 1994. *European human resource management in transition*. Hertfordshire: Prentice Hall
- Stahl T., Nyhan B. and D'Aloja P.**, 1993. *The learning organisation – a vision for human resource development*. EUROTECNET. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- The Economist**, Vol. 354, nº 8157, 12-18 febrero, 2000
- Trompenaar F.**, 1993. *Riding the waves of culture – understanding cultural diversity in business*. Londres: Economist books
- Wobbe W.**, 1990. *Overview and predicted trends towards the flexible factory*. En: Wobbe W., Brödner P., eds. *New technology and manufacturing management – strategic choices for flexible production systems*. Chichester, West Sussex: John Wiley