

LUIS GONZÁLEZ FERNÁNDEZ

Profesor de Dirección de Recursos Humanos. Departamento de Psicología Social. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Salamanca

JOAQUÍN DE ELENA Y PEÑA

Profesor de Gestión de Personal. Departamento de Psicología Social. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Salamanca

ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 1998

Extracto:

SE puede afirmar que la función de personal, más conocida actualmente como «Dirección de Recursos Humanos», es un hito fundamental en la gestión de la empresa moderna. Esta función, que ha recibido diferentes denominaciones en distintos países y momentos históricos, ha sufrido una rápida y rica evolución en poco más de un siglo, desde sus orígenes, a finales del siglo XIX. Desde el punto de vista epistemológico, en los últimos años los más prestigiosos investigadores que se dedican al estudio de la dirección y gestión de los recursos humanos vienen coincidiendo en la importancia y necesidad de dotar a este campo de un cierto orden y sistemática, de un lenguaje común que todos los estudiosos del tema puedan utilizar de forma unívoca e inequívoca. Ésa es la razón por la que muchos de los autores y prácticos de más relevancia en esta materia han elaborado modelos comprensivos de mayor o menor amplitud, que engloban y resumen los principales rasgos e ideas de lo que para ellos ha de ser la dirección de recursos humanos de una organización.

En ese sentido, el objetivo fundamental del trabajo que aquí se presenta ha sido hacer una aportación al estudio de la dirección de recursos humanos en términos de «Modelos». Para cumplir con esta intención, se ha desarrollado en primer lugar el concepto de «modelo de recursos humanos» destacando la utilidad de este tipo de formulación. Para después describir cada uno de los componentes fundamentales de un modelo de dirección de recursos humanos, en términos de objetivos perseguidos, roles, funciones y actividades desempeñadas, e incidencia de la acción de recursos humanos sobre la conducta organizacional. A continuación se realiza una breve revisión de los elementos comunes a algunos de los modelos de dirección de recursos humanos más recientes pertenecientes a diferentes autores. Y por último, se exponen las líneas generales del modelo de dirección de recursos humanos elaborado por los autores de este trabajo, que se adapte en la mayor medida posible a la realidad empresarial española.

Sumario:

- I. La importancia de la dirección de recursos humanos en la gestión empresarial.
 - II. Denominación de la función de personal.
 - III. Evolución histórica de la función de personal.
 - IV. Hacia una definición de dirección de recursos humanos.
 - V. Modelos de dirección de recursos humanos.
 1. Objetivos de la dirección de recursos humanos.
 2. El rol de la dirección de recursos humanos.
 3. Funciones y actividades de la dirección de recursos humanos.
 4. Conducta organizacional.
 5. Revisión de los modelos de dirección de recursos humanos.
 - VI. Propuesta de un modelo de dirección de recursos humanos.
 1. Objetivos del modelo de dirección de recursos humanos.
 2. Las contingencias que afectan al modelo de dirección de recursos humanos.
 3. Funciones y actividades del modelo de dirección de recursos humanos.
 4. Los resultados del modelo de dirección de recursos humanos.
 5. Evaluación del modelo de dirección de recursos humanos.
 - VII. Conclusión.
- Bibliografía.

I. LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

No hace muchos años que los profesores Eduardo BUENO y Patricio MORCILLO (1990) publicaban un trabajo en el que, bajo el título la *dirección eficiente*, examinaban las empresas españolas con éxito. Este estudio, en la línea de la obra de PETERS y WATERMAN (1982), nos presenta un análisis pormenorizado de los factores que determinan el éxito o eficiencia de un conjunto de empresas nacionales, entre las que encontramos Dragados y Construcciones, Campofrío, Camp o el Corte Inglés, por citar algunas de las más conocidas. Éxito o eficiencia empresarial que, para estos autores, no se puede entender si no es en relación con la competitividad. Concepto que define «tanto la posición relativa frente a la concurrencia, como la aptitud de la empresa para sostener y mejorar de forma duradera la competencia con los otros ofertantes del sector o rama de actividad» (BUENO, 1989: pág. 89). La competitividad de una empresa supone, por lo tanto, un aumento constante de su participación en el mercado en relación con la competencia, la obtención de beneficios y la proyección hacia el mercado de una imagen de excelencia. En definitiva, obtener y mantener una ventaja competitiva sostenible. Nos encontramos pues, subrayan BUENO y MORCILLO (1990: pág. 22), frente a un tipo «de compañía que está siendo bien dirigida o que sabe formular y desarrollar con éxito sus estrategias competitivas».

La lectura de este interesante trabajo nos revela de forma inmediata la importancia que ha cobrado la dirección de recursos humanos de cara al éxito empresarial. Bien es cierto que esta importancia estratégica no siempre es reconocida de manera explícita. De hecho en la relación de factores internos que pueden observarse en las empresas analizadas en esta obra y que determinan en gran parte su éxito empresarial, no hay sino referencias vagas a los recursos humanos cuando se nos habla de estilo de dirección, cultura organizativa integradora y participativa, calidad en la gestión, o, por qué no decirlo, productividad. Sin embargo, cuando se analiza detalladamente cada caso empresarial los datos demuestran que las acciones directamente relacionadas con los recursos humanos han sido substanciales para lograr la eficacia de la empresa. Es el caso de Campofrío en donde se reconoce que «el binomio *cultura-liderazgo* puede ser la clave en la que viene basado el éxito de la empresa» (BUENO y MORCILLO, *op.cit.*: pág. 35). En esta misma línea se encuentran la mayoría de las estrategias empresariales estudiadas por BUENO y MORCILLO (*op.cit.*) lo que revela, en nuestra opinión, la paradoja en la que se mueve su análisis. La perspectiva abiertamente

económica en la que desarrollan su investigación les lleva a reconocer la importancia del papel jugado por la dirección de recursos humanos y, no obstante, a considerar que las acciones fundamentales de cara al éxito de esas empresas tienen que ver con los recursos financieros o comerciales. No nos resistimos a exponer el caso del grupo empresarial Camp, S.A. que resulta paradigmático al respecto. Para los autores de este trabajo los factores fundamentales en el éxito de la estrategia puesta en marcha por esta empresa son, y por este orden, financieros, organizativos y comerciales. Sin embargo, la sola enumeración de las acciones desarrolladas por la dirección es suficiente para reafirmar la importancia de la movilización de los recursos humanos como clave del éxito empresarial:

- Acciones de motivación para mejora de la calidad.
- Programas de formación para mejorar el nivel profesional.
- Programas de promoción interna del personal
- Mejora de la gestión a través de sistemas de formación.
- Reorganización de la empresa.

Dentro del panorama internacional es más evidente, si cabe, la importancia que ha cobrado la dirección de recursos humanos como elemento esencial para el éxito de una empresa (DOWLING, 1988; DOWLING y SCHULER, 1990). Ya en el año 1983 un estudio llevado a cabo por MISA y STEIN sobre las 500 compañías Fortune demuestra claramente que la dirección de recursos humanos es la principal fuerza en la estrategia desarrollada para el éxito de estas empresas. Bien es cierto que cuando en la actualidad se habla de dirección de recursos humanos no se hace para referirse únicamente a las labores tradicionales de administración de personal, relaciones laborales o administración de salarios. Hoy en día «la dirección de recursos humanos está más integrada en los procesos de dirección y planificación estratégica de una organización» (BYARS y RUE, 1991: pág. 10). En otras palabras, la dirección de recursos humanos ha crecido y se ha expandido de manera vertiginosa. En este sentido, la mayoría de los autores están de acuerdo, como señalan DYER y HOLDER (1988: pág. 1), en que «la década de los años 80 ha supuesto una transformación radical en el estudio y ejercicio en la dirección de recursos humanos».

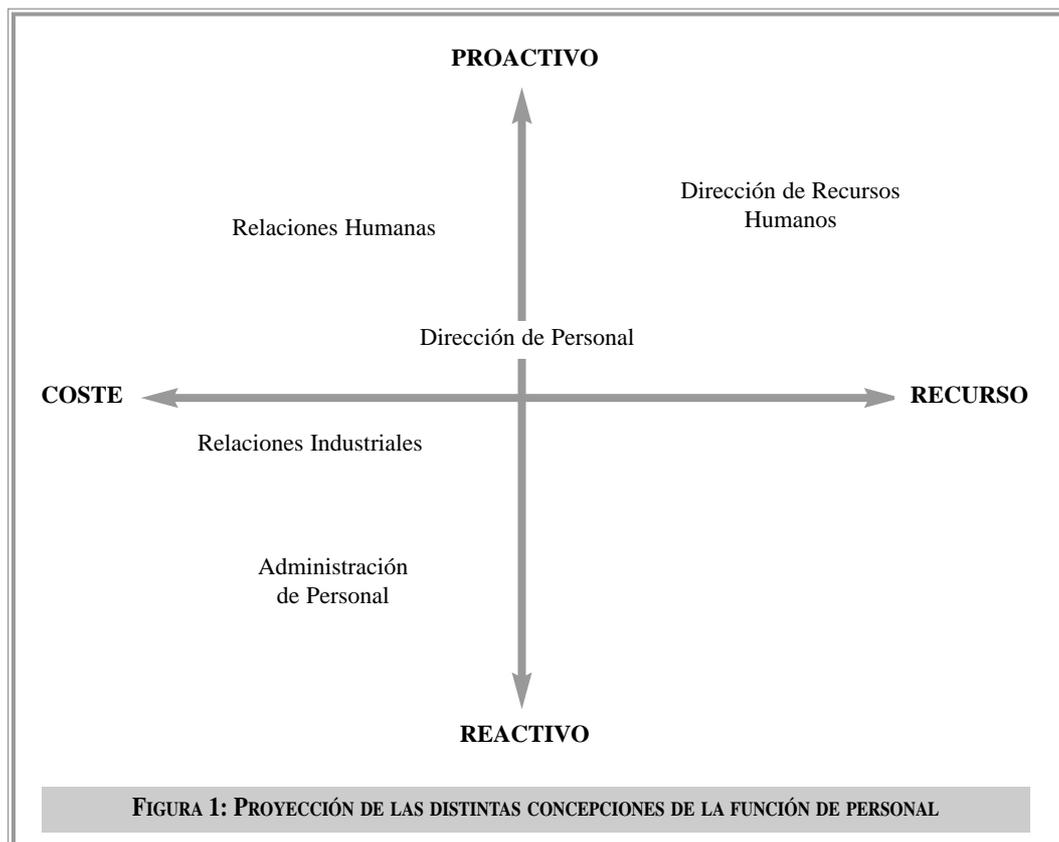
¿Cómo se ha llegado a esto? ¿Qué factores han puesto en marcha y dinamizado la evolución del concepto de dirección de recursos humanos? ¿Qué elementos, en definitiva, han provocado y facilitado un cambio tan drástico en la función de personal en los últimos años? Responder a estas preguntas nos lleva necesariamente a estudiar la evolución de la dirección de personal y a valorar los factores que catalizan y, en cierto modo, determinan su configuración actual. Por otro lado, difícilmente se podría abordar el análisis del concepto de una disciplina si no conocemos, siquiera brevemente, los condicionantes históricos que la configuran.

II. DENOMINACIÓN DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL

Antes de intentar dibujar las líneas de evolución de la dirección de recursos humanos es preciso aclarar la aparente confusión terminológica existente en esta área de trabajo. Las denominaciones de lo que podríamos llamar la función de personal han evolucionado casi tanto como los contenidos que se encierran bajo dichos términos. De hecho, a lo largo del tiempo ha adoptado diferente nombre entre los cuales los más frecuentes han sido: Dirección de Personal, Dirección de Relaciones Humanas, Dirección de Asuntos Sociales, Relaciones Industriales o Administración de Personal. La mayoría de los autores consideran estos términos como sinónimos e intercambiables (DEGUY, 1989; DESSLER, 1988; HENEMAN *et al.*, 1989; YODER y HENEMAN, 1977). En este sentido, FRENCH (1983) es rotundo cuando afirma «que *dirección de personal* y *dirección de recursos humanos* son sinónimos de *relaciones industriales* y de *personal y relaciones con empleados y personal*. De igual modo, cuando se hace referencia al *departamento de personal* se tiene en mente el mismo significado que se transmite con términos más largos como *departamento de personal y relaciones laborales*» No obstante y por diversas razones siempre ha predominado el uso de alguno de estos términos frente al resto. Para SIKULA (1976) los vocablos dirección de personal, relaciones con los empleados y relaciones industriales presentan poca diferencia en su significado. A pesar de ello entiende que dirección de personal es la expresión que mejor refleja las actividades propias de la función de personal dentro de una empresa al incorporar una perspectiva más amplia. De acuerdo con este planteamiento, relaciones con los empleados y relaciones industriales constituyen «dos áreas de las actividades globales de la dirección de personal» (SIKULA, 1976: pág. 16). Sin duda alguna la postura adoptada por SIKULA (*op.cit.*) refleja el punto de vista más generalizado durante los años sesenta y setenta. Punto de vista que, sin embargo, no ha sido nunca unánime existiendo siempre autores que, con mayor o menor eco, han reclamado la necesidad de diferenciar los conceptos y prácticas que se agrupan bajo las expresiones relaciones industriales, dirección de personal o dirección de recursos humanos (BYARS y RUE, 1991; CASCIO, 1991; SINGER, 1990). El comienzo de la década de los años ochenta va a suponer un cambio radical en la concepción misma y funciones asignadas a la dirección de personal. De hecho, como afirma PERETTI (1990: pág. 4), «de todas las funciones de la empresa, la función de personal es probablemente la que ha conocido la evolución más espectacular y más permanente en el transcurso de los diez últimos años».

Hemos señalado anteriormente que, frente a la tendencia general a considerar los términos relaciones industriales, dirección de personal y la dirección de recursos humanos como sinónimos, como nociones intercambiables que hacen referencia a un mismo conjunto de actividades, existen autores que diferencian tanto la teoría como la praxis que subyace bajo cada uno de estos conceptos. Entre ellos cabe destacar a BESSEYRE DES HORTS (1988a) y CASCIO (1991). BESSEYRE DES HORTS (1988a) entiende que estos términos hacen referencia a nociones y prácticas diferentes. Cada uno de ellos encierra una visión distinta del factor humano y de su gestión en la empresa. Estas expresiones están ligadas, por otro lado, a la evolución histórica de la función de personal. En un esfuerzo por intentar aclarar esta confusión terminológica BESSEYRE DES HORTS (*op.cit.*) clasifica cada una de las expresiones en función de su posicionamiento sobre dos dimensiones. La primera dimensión tiene que ver con la concepción que se tiene de los trabajadores, bien

como un coste, o bien como un recurso de la empresa. Esta primera dimensión se completa con una segunda relativa a la naturaleza, reactiva o proactiva, de las actividades desarrolladas. En la **figura 1** expone el posicionamiento relativo de las diferentes concepciones de la función de personal de acuerdo con las dos dimensiones: coste/recursos y reactiva/proactiva (BESSEYRE DES HORTS, *op.cit.*: pág. 56). En definitiva, para BESSEYRE DES HORTS (*op.cit.*) estos términos representan perspectiva y prácticas sensiblemente diferentes de la función de personal. La *administración de personal* supone una visión tradicional de la función de personal cuya principal preocupación se centra en el cumplimiento de la normativa interna de la empresa y de la legislación. Las *relaciones industriales* sitúan las relaciones entre los distintos agentes sociales como eje de sus actividades. Desde esta óptica la gestión de personal es básicamente gestión del conflicto social y, en consecuencia, negociación entre los agentes sociales. Para la *dirección de relaciones humanas* los aspectos relacionados con la motivación y satisfacción son prioritarios, enfatizando todo lo relativo al desarrollo y formación del personal. La *dirección de personal* constituye la visión más generalizada e incluye técnicas de gestión del personal que permiten mejorar la eficacia de la empresa. De alguna manera, la dirección de personal ha pasado de la lógica de los costes a la lógica de los recursos en los últimos años. Finalmente, la *dirección de recursos humanos* es la concepción moderna de la función de personal. Los recursos humanos son, esencialmente, los principales recursos estratégicos con los que cuenta la empresa.



CASCIO (1989; 1991), por su parte, además de diferenciar entre relaciones industriales, administración de personal y dirección de recursos humanos, vincula de manera nítida la dirección de recursos humanos con las ciencias de la conducta. En otras palabras, para este autor la dirección de personal es la dirección de recursos humanos desprovista de los elementos jurídicos característicos de las relaciones industriales y de los elementos organizativos propios del diseño organizacional. Por lo tanto, afirma CASCIO (1991: pág. 15) la dirección de personal no es otra cosa que psicología del personal; es decir, el estudio de la conducta humana en el entorno laboral. La dirección de personal debe ser considerada como «un área de la psicología industrial y de las organizaciones». Aunque a primera vista pudiera parecer que la postura de CASCIO (*op.cit.*) está demasiado sesgada hacia uno de los tres ejes de tensión, jurídico, económico y psicológico, que definen la dirección de recursos humanos no es así, ya que lo sustancial de su planteamiento es la integración de los tres ejes en una única perspectiva. Con esto queremos resaltar que no propone eliminar el análisis jurídico y económico de la dirección de recursos humanos, sino que evidencia la necesidad de incorporar al mismo el punto de vista psicológico. Por otro lado, en este planteamiento convergen con las líneas de evolución que se dibujan en la psicología industrial y de las organizaciones (FALLON *et al.*, 1989; JACKSON y SCHULER, 1990; MUNDUATE, 1997; QUIJANO, 1987; PEIRO, 1990).

Si como hemos visto la dirección de personal domina el panorama durante los años sesenta y setenta, evolucionando hacia la dirección de recursos humanos en la última década, no ocurre lo mismo con los estudios sobre relaciones industriales. Los trabajos sobre relaciones industriales se han llevado a cabo con cierta autonomía con respecto a la línea de evolución de la función de personal. No obstante, durante los años cuarenta y cincuenta ejercieron una notable influencia sobre la dirección de personal, influencia que se ha dejado sentir hasta nuestros días en la práctica empresarial.

III. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL

La aparición de la función de personal en las empresas se sitúa a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX. La mayoría de los autores coinciden en señalar la revolución industrial como el acontecimiento histórico que marca el inicio de las actividades de administración de personal (ALBERT *et al.*, 1973; FRENCH, 1983; SINGER, 1990; THOMASON, 1988; WALKER, 1908; WERTHER y DAVIS, 1985). Sin embargo, no deja de haber autores como AMARO GUZMÁN (1981) que no dudan en situar la aparición de la función de personal en el origen mismo de la sociedad. Para este autor la función de personal tiene que ver esencialmente con la administración de personal y, por lo tanto, surge del proceso de especialización de la ciencia administrativa de la que se habría desgajado como una disciplina autónoma. Estudiar la evolución de la dirección de personal implica, en opinión de AMARO GUZMÁN (*op.cit.*), analizar el desarrollo administrativo de la sociedad que es consustancial a la evolución del propio ser humano. Por ello AMARO GUZMÁN (*op.cit.*) se detiene en el análisis de las distintas formas de administración que han existido en la historia de la sociedad como antecedentes de la moderna administración de personal. Su descripción, quizás demasiado extensa y pormenorizada, abarca desde la administración de los egipcios, hasta los sistemas administrativos de comienzos del siglo XX.

Sorprende este análisis, no sólo por situar los antecedentes de la administración de personal de manera tan remota olvidando, sin embargo, autores tan relevantes en el estudio de la administración como WEBER (1947) o MERTON (1949), sino por su concepción misma de la administración de personal. AMARO GUZMÁN (*op.cit.*: pág. 20) no se ruboriza al afirmar que esta disciplina «posee todas las características de una ciencia, y a la vez de un arte, debido a la validez universal de sus principios y técnicas, y a que su eficiencia dependerá fundamentalmente del arte, destreza y habilidad con que sean aplicados tales principios y técnicas». Desgraciadamente hoy día todavía son muchos los autores y directores de personal que piensan que la dirección eficaz de recursos humanos se alcanza básicamente aplicando una buena dosis de *sentido común*.

Como hemos dicho la aparición de la función de personal en las empresas se vincula con la revolución industrial, más concretamente con la *segunda revolución industrial*. Dentro de los cambios estructurales y tecnológicos que generó la segunda revolución industrial cabe destacar el desarrollo de los postulados de la Organización Científica del Trabajo. Puede parecer paradójico que se sitúe en el origen de la dirección de recursos humanos la obra de TAYLOR (1911), máxime si se tiene en cuenta que el desarrollo posterior, tanto de la dirección de personal, como de la teoría de la organización y de la misma psicología industrial y organizacional, intenta alejarse y superar las propuestas de TAYLOR. En cierto modo, la dirección de recursos humanos tal y como la conocemos hoy día se ha construido frente al taylorismo. Sin embargo, la obra de TAYLOR (*op.cit.*) comparte con la dirección de recursos humanos actual un mismo objetivo, mejorar la eficacia de la organización, y actúa sobre los mismos elementos, los trabajadores y su organización. Podemos entonces preguntarnos, ¿por qué la moderna dirección de recursos humanos se presenta como una alternativa a la Organización Científica del Trabajo? Sin duda porque tanto en el sistema diseñado por TAYLOR (*op.cit.*) para organizar el trabajo, estudio de tiempos y movimiento, como en el sistema de motivación, basado exclusivamente en el incentivo económico, subyace una concepción del trabajador radicalmente opuesta a la que actualmente se maneja desde cualquier tipo de dirección. Más adelante retornaremos de nuevo al análisis de la concepción subyacente del trabajador de la dirección de recursos humanos ya que constituye una de las claves para entender los diferentes modelos propuestos.

Si en el origen de la dirección de personal hay una cierta unanimidad, no ocurre lo mismo con las etapas o períodos que se distinguen en su evolución, ni, como es obvio, con los criterios utilizados para explicar dicha evolución. En la práctica cada autor que aborda el estudio de la evolución histórica de la dirección de personal propone una serie de etapas o períodos diferentes del resto. Antes de intentar ofrecer una síntesis veamos, siquiera brevemente, algunas de las más relevantes.

Uno de los análisis más rigurosos de la evolución histórica de la dirección de recursos humanos lo encontramos en la obra de SINGER (1990). Para este autor, aunque las actividades de dirección de personal son antiguas por su propia naturaleza, no se puede hablar propiamente de dirección de personal hasta comienzo del siglo XX. El período de años transcurrido desde los inicios de siglo hasta el presente lo divide en seis períodos.

- **Un período inicial**, 1880 a 1920, caracterizado por la necesidad de desarrollar métodos más eficaces de dirección como consecuencia de la afluencia masiva de trabajadores a las factorías que genera la revolución industrial. La aparición de estos nuevos métodos de dirección inciden en una serie de acontecimientos históricos y científicos entre los que se puede destacar la formulación de los postulados de la Organización Científica del Trabajo, la aplicación de la psicología a la administración y la Primera Guerra Mundial. Durante este período «los trabajadores son simplemente otro elemento más en el proceso productivo que debe ser obtenido y utilizado de la manera más barata y eficiente posible» (SINGER, *op.cit.*: pág. 5).
- **Década de los años veinte**. Durante este período continúa la tendencia iniciada antes de la guerra en relación con el aumento progresivo de las empresas que introducen el departamento de personal en su organigrama. No obstante, los estudios de HAWTHORNE van a suponer la primera llamada de atención sobre los planteamientos tayloristas. El rápido desarrollo del movimiento de *relaciones humanas* trae como consecuencia la incorporación a las funciones de personal de algunas de las actividades que aún hoy día son características de la dirección de personal. En definitiva, en estos años y como consecuencia de los trabajos de MAYO (1933), comienza a sustituirse la concepción del trabajador como un elemento productivo más de la empresa, por una concepción del trabajador como miembro de un grupo. En otras palabras, el nivel de productividad comienza a relacionarse de manera directa con los intereses y actitudes de los trabajadores.
- **Década de los años treinta**. La depresión económica y el aumento del sindicalismo cambian drásticamente las actividades de las funciones de personal. De hecho, prácticamente desaparecen los departamentos de personal de las empresas o se dedican a la negociación laboral. El departamento de personal se ve inmerso, nos dice SINGER (1990: pág. 11) «en la dirección de relaciones laborales». Durante estos años se inicia un período en el que la función de personal estará dominada por la perspectiva de las relaciones industriales.
- **Década de los años cuarenta**. Estos años son considerados como un período de transición en el que continúa el predominio del punto de vista de la relaciones industriales en la administración de personal. No obstante, una vez finalizada la II Guerra Mundial y en parte como consecuencia de la misma, se empiezan a notar una serie de cambios relacionados fundamentalmente con el desarrollo e implantación de programas de formación en las empresas.
- **Década de los años cincuenta**. Al comienzo de los años cincuenta dos circunstancias van a marcar de manera definitiva el desarrollo posterior de la dirección de personal. Por un lado, el aumento de aceptación del movimiento de relaciones humanas y, por otro lado, la aparición de las ciencias de la conducta. Desde estas disciplinas se intentará imponer una nueva filosofía gerencial en la que se relaciona directamente la productividad con la percepción, motivación y satisfacción de los trabajadores y con fenómenos ligados a los grupos de trabajo. La aparición de los modelos humanistas sobre organización, en con-

creto la teoría Y de MCGREGOR (1960), el sistema participativo de LIKERT (1961) y el modelo de organización de ARGYRIS (1979), suponen la culminación de este período. Conviene resaltar, no obstante, que «algunos de los estudios actuales sobre dirección de recursos humanos tiene su origen en los principios expuestos por los científicos de la conducta» (SINGER, 1990: pág. 15).

- **Período actual**, abarcaría desde comienzo de los años sesenta hasta el presente. Para SINGER (*op.cit.*) esta etapa se caracteriza fundamentalmente por una voluminosa e intensa actividad legislativa en lo relativo a la administración de personal. Bien es verdad que en los últimos años, reconoce SINGER (*op.cit.*), la concepción y las actividades que componen la dirección de recursos humanos están cambiando y reestructurándose con el objetivo de integrarse entre las funciones que determinan el éxito de una organización.

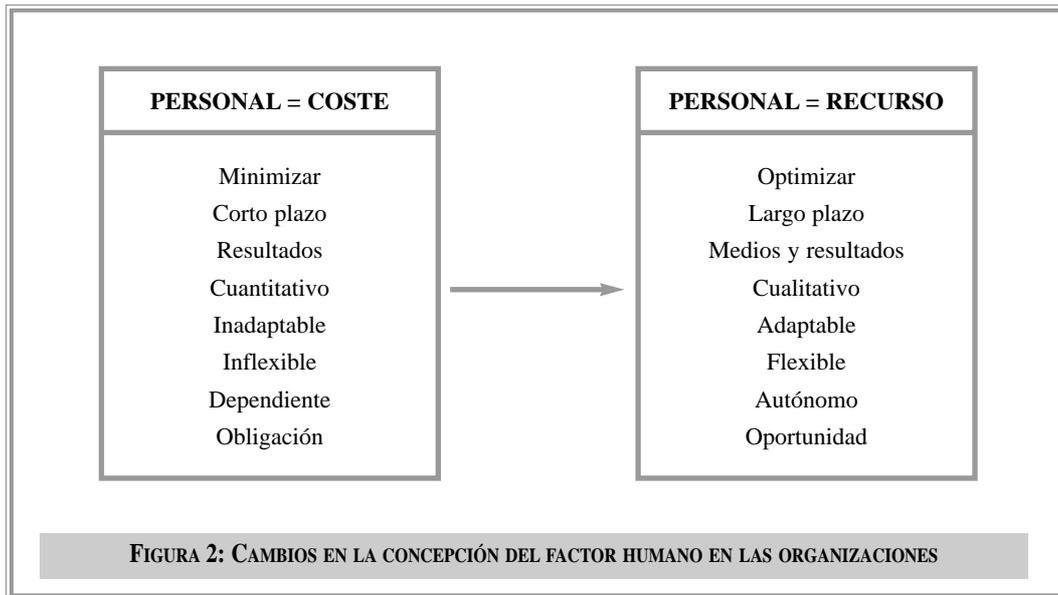
ARMSTRONG (1991) ofrece un análisis semejante de la evolución histórica de la dirección de recursos humanos. Para este autor pueden diferenciarse seis etapas en el desarrollo de la dirección de recursos humanos. Una primera etapa, que denomina de **asistencia social**, en la cual la función de personal se limitaba a la incorporación de trabajadores a las empresas. La I Guerra Mundial marca, de acuerdo con ARMSTRONG (*op.cit.*), la transición a un segundo período que denomina genéricamente como de **administración de personal**. La función de personal incorpora todas las tareas administrativas que tienen que ver con el personal. Durante esta segunda etapa los departamentos de personal tienen como principal objetivo el apoyar y ayudar a la dirección empresarial en todo lo relacionado con la administración de personal. A partir de la finalización de la II Guerra Mundial se inicia un período en la evolución histórica de la dirección de recursos humanos en la que ya se puede hablar de **dirección de personal**. La década de los años cincuenta constituiría una **fase de desarrollo** durante la cual se incorporan a la dirección de personal las actividades relacionadas con la administración de salarios, la formación de supervisores y las relaciones industriales. Los años sesenta y setenta constituyen la etapa que ARMSTRONG (*op.cit.*) denomina como **fase de madurez** de la dirección de personal. En este período la función de personal incrementa sus actividades incorporando los procesos de planificación y evaluación de personal y los programas de formación sistemática y desarrollo de directivos. Por otro lado, se desarrollan técnicas y herramientas gerenciales más sofisticadas como la dirección por objetivos. Todos estos cambios y la madurez que alcanza la dirección de personal se deben, en gran medida, al impacto de los estudios llevados a cabo desde las ciencias de la conducta sobre temas como motivación o diseño del trabajo. Finalmente, ARMSTRONG (*op.cit.*) considera que los años ochenta y noventa constituyen la **fase empresarial y postempresarial** en la evolución de la dirección de personal. Estas últimas fases se caracterizarían por la influencia de factores externos a la empresa, básicamente el impacto del desarrollo de la legislación laboral y la economía de mercado. Por su parte la dirección de personal centra su atención en el análisis de la cultura organizacional y la incorporación de una perspectiva estratégica en sus actividades.

Desde una perspectiva estratégica DYER y HOLDER (1988) ofrecen un análisis de la evolución histórica de la dirección de recursos humanos. Para analizar esta evolución aplican su modelo de dirección estratégica de recursos humanos. De acuerdo con dicho modelo la estrategia pues-

ta en juego en cada momento histórico por la dirección de personal de una empresa está en función del entorno externo -relaciones industriales, legislación y mercado laboral-, el entorno interno -prácticas anteriores, valores de la dirección y recursos-, entorno administrativo -tipo de administración y tipo de estrategias utilizadas- y del entorno organizacional -estructura y tecnología-. Estos factores determinan los objetivos de la dirección de recursos humanos y los medios para alcanzarlos. Aplicando este análisis al estudio del desarrollo histórico de la dirección de recursos humanos se distinguen dos grandes períodos, desde la finalización de la II Guerra Mundial hasta finales de los años setenta y, desde comienzos de los ochenta hasta la actualidad.

- **Período 1945-1970.** Para DYER y HOLDER (*op.cit.*) la estrategia básica de la dirección de recursos humanos utilizada en este período depende esencialmente del entorno empresarial, caracterizado por un mantenimiento ininterrumpido de la producción, y por el entorno externo, en el que destaca el fuerte desarrollo legislativo. Este contexto determina que la principal actividad de la dirección de recursos humanos se centre en el mantenimiento de unas buenas relaciones laborales en la empresa. No obstante, hacia el final del período comienzan a incorporarse una serie de actividades cuyo objetivo es la mejora de la calidad de productos y servicios y de la calidad de vida laboral de los trabajadores. La incorporación de estas actividades a la función de personal constituye la respuesta inicial de las empresas ante los cambios en el entorno organizacional que tienen lugar a partir de los años setenta.
- **Período 1980-presente.** Los cambios que se inician a mediados de la década de los setenta y que afectan, tanto al entorno externo de la organización, como al entorno interno, conducen inexorablemente hacia una reorganización de la estrategia que caracterizaba las actividades de las direcciones de recursos humanos. Las empresas desarrollan estrategias para la mejora de la calidad y productividad cuyo eje fundamental es la movilización de los recursos humanos a través de programas de motivación y participación.

Quien mejor describe este cambio experimentado en la dirección de recursos humanos en los últimos años es BESSEYRE DES HORTS (1988 a y b). Para este autor la evolución de la dirección de recursos humanos ha atravesado por tres etapas hasta llevar a su actual concepción. Una etapa inicial, característica de los años sesenta, en la que la función de personal se circunscribe exclusivamente a labores de administración. Durante la segunda etapa, años setenta, la administración de personal se convierte en una verdadera gestión de personal como consecuencia del desarrollo de técnicas específicas que le dan una mayor coherencia y rigurosidad. Sin embargo, hay que esperar hasta comienzos de la década de los años ochenta para que la dirección de personal se sitúe abiertamente dentro de una perspectiva estratégica y se convierta en la dirección de recursos humanos. Este cambio no consiste sólo en una modificación del nombre bajo el cual agrupamos una serie de actividades dentro de la empresa, sino que supone un cambio radical en la misma concepción de los recursos humanos de una empresa. Se pasa de considerar al personal de una empresa como un coste que hay que minimizar a considerarlo como un recurso que hay que optimizar. En la **figura 2** exponemos las características de estas dos concepciones antagónicas de los recursos humanos de la empresa. Características que nos revelan que estamos, como escribe BESSEYRE DES HORTS (1988a: pág. 57) ante un «verdadero cambio de paradigma en la gestión de los recursos humanos».



Además de las clasificaciones que acabamos de exponer existen otras que en lo sustancial no difieren de los análisis efectuados por SINGER (1990), ARMSTRONG (1991), DYER y HOLDER (1988) o BESSEYRE DES HORTS (1988a). Así por ejemplo, CASCIO (1989) diferencia cuatro períodos en la evolución histórica de la dirección de recursos humanos. Un período inicial anterior a la II Guerra Mundial caracterizado por actividades de naturaleza reactiva. Un segundo período que abarcaría los años transcurridos desde la finalización de la guerra hasta comienzo de los años sesenta. En esta etapa se deja sentir la influencia de la escuela de relaciones humanas aumentando el interés de los directores de personal por los aspectos ligados con la motivación y satisfacción de los trabajadores. El comienzo de la década de los años supone el inicio de un tercer período que se prolonga hasta comienzo de los años ochenta y se caracteriza por la intensa actividad legal y, finalmente, un cuarto período en el que los recursos humanos empiezan a ser considerados como una pieza clave de la eficacia empresarial. En esta misma línea y siguiendo el esquema propuesto por CASCIO (*op.cit.*), KAVANAGH *et al.* (1990) analizan la evolución de los sistemas de información utilizados por la dirección de recursos humanos.

GIBLIN (1985) por su parte define las etapas del desarrollo histórico de la dirección de recursos humanos en función del factor principal al que se responde con las actividades de la función de personal. En este sentido nos habla de tres fases. Una primera fase en la que reacciona ante la creciente actividad sindical y que dominaría el panorama de la dirección de personal hasta comienzo de los años veinte. Una segunda fase en la que el factor esencial ante el que reacciona la dirección de personal es la creciente complejidad que adquieren las organizaciones. Este período, de 1920 a 1960, es la fase de mayor diversificación de la función de personal como consecuencia del impacto de las investigaciones de los científicos de la conducta. Para GIBLIN (*op.cit.*) pueden diferenciarse dos claras orientaciones dentro de esta fase. Por un lado, una orientación hacia la

dirección en la que se elaboran técnicas específicas como la dirección por objetivos y análisis de la organización como los modelos contingentes y, por otro lado, una orientación hacia los trabajadores en la que se insertan los trabajos de MAYO, MASLOW, LIKERT o MCGREGOR. Finalmente, la tercera fase de evolución se caracteriza por la reacción ante el aumento de legislación laboral.

Los análisis de BEZNOSIUK (1981), BYARS y RUE (1991), DEGUY (1989), DULEBOHM, FERRIS y STODD (1995), FINNEY (1988), PERETTI (1990), ROPP (1987), WALKER (1980) o WERTHER y DAVIS (1985) no se diferencian en lo esencial de las propuestas que venimos examinando, como tampoco son los análisis efectuados desde una óptica nacional (FERNÁNDEZ CAVEDA, 1990, MATUTE, 1985). Sin embargo, algunos autores como FLIPPO (1984), TROUVÉ (1990) y SISSON (1989) se separan abiertamente del modo habitual de abordar el estudio de la evolución histórica de la dirección de personal proponiendo análisis alternativos. De ellos el más crítico es el desarrollado por SISSON (1989), pero no cabe duda que las propuestas, tanto de FLIPPO (1984), como de TROUVÉ (1990) suponen un punto de vista complementario y enriquecedor en el estudio sobre la evolución de la dirección de personal.

FLIPPO (1984) se mueve dentro de una aproximación sistémica que concibe la dirección de personal como un subsistema social del sistema de dirección empresarial. Definida la función de personal en estos términos es posible analizar su evolución histórica de acuerdo con la naturaleza de la aproximación que se desarrolla en cada momento. En este sentido, FLIPPO (*op.cit.*) considera que la aparición de la dirección de personal en las empresas hasta nuestros días se han dado tres posibles aproximaciones que denomina como mecanicista, paternalista y sistema social. Cada una de estas aproximaciones se delimita por el tipo de sistema que propugnan, la importancia que conceden al sindicalismo y la filosofía de dirección que subyace en sus actividades. En la **figura 3** se presenta el esquema propuesto por FLIPPO (*op.cit.*: pág. 39) en el que se caracterizan las diferentes aproximaciones. Como seguramente habrá adivinado el lector, para FLIPPO (*op.cit.*) la dirección de personal entendida como un sistema social abierto, en el que se concede un importante papel a los sindicatos y que se inserta en un modelo contingente de la organización, constituye la aproximación más eficaz.

APROXIMACIÓN	SISTEMA	IMPORTANCIA SINDICATOS	FILOSOFÍA DIRECCIÓN
MECÁNICA	Cerrado	Débil	Taylorismo
PATERNALISTA	Cerrado	Importante	Conductual
SISTEMA SOCIAL	Abierto	Muy importante	Contingente

FIGURA 3: CARACTERÍSTICAS DE LAS APROXIMACIONES A LA DIRECCIÓN DE PERSONAL

La propuesta de TROUVÉ (1990) no se aparta en exceso de las efectuadas por SINGER (1990), ARMSTRONG (1991) o BESSEYRE DES HORTS (1988a). Al igual que los autores que acabamos de mencionar diferencia una serie de momentos en la evolución histórica de la dirección de recursos humanos. En este sentido, nos habla de un primer período, de comienzos de siglo hasta los años cuarenta, en el que las funciones de personal no están diferenciadas del resto de funciones empresariales. Un segundo momento en el que la función de personal se divide entre gestión de personal y relaciones humanas. Este período se prolongaría desde el inicio de los años cuarenta hasta mediados de los años setenta. Por último, los años ochenta representan el desarrollo definitivo de la dirección de recursos humanos. La novedad del planteamiento de TROUVÉ (1990) consiste en la reinterpretación de las principales fases históricas de la gestión de los recursos humanos, destacando la existencia de dos tendencias que regulan las prácticas y los conceptos ligados a la función social en la empresa. Estas dos tendencias, que denomina como vía *hard* (dura) y como vía *soft* (blanda), han coexistido de manera simultánea durante mucho tiempo. Las referencias que subyacen en cada una de estas dos tendencias, organización científica del trabajo y escuela de relaciones humanas, respectivamente, son diferentes y determinan una concepción radicalmente opuesta de la dirección de recursos humanos. En la actualidad se caminaría, de acuerdo con TROUVÉ (*op.cit.*), hacia una dirección estratégica de los recursos humanos que supera la oposición entre las dos vías integrándolas en una única perspectiva. No quiero finalizar la exposición de la propuesta de TROUVÉ (*op.cit.*) sin resaltar la sorpresa y alegría que produce encontrar una alusión directa a los procesos de influencia social (MOSCOVICI, 1984) como referente conceptual de la dirección de recursos humanos.

De los planteamientos alternativos en el estudio del desarrollo histórico de la dirección de recursos humanos la obra de SISSON (1989) representa, sin duda, la opción más crítica. Para SISSON (*op.cit.*) la literatura especializada sobre dirección de personal está dominada por dos perspectivas: una aproximación técnica y una aproximación analítica del proceso laboral.

La primera perspectiva, la **aproximación técnica**, constituye el punto de vista mayoritario dentro de la literatura sobre dirección de recursos humanos. Es una perspectiva eminentemente práctica en donde las actividades que se plantean tienen como principal objetivo ayudar a la dirección de las empresas en la búsqueda del éxito. Se pone el énfasis en la información como el elemento clave que permite alcanzar el éxito empresarial y se desarrollan técnicas específicas de cara a la planificación, reclutamiento, selección, formación, administración de salarios, disciplina y control de los recursos humanos en una organización. Sólo muy recientemente ha surgido una preocupación por el análisis de la filosofía de dirección y los supuestos que subyacen en esta perspectiva. No obstante, siempre se ha reconocido como antecedentes de esta aproximación los trabajos que se inician en la escuela de relaciones humanas y culminan con los modelos humanistas -MAYO (1933), MASLOW (1943), HERZBERG (1966), y sobre todo MCGREGOR (1960)- y, más recientemente, los modelos e investigaciones sobre conduc-

ta organizacional (PORTER, LAWLER y HACKMAN, 1975). De cualquier manera, estos antecedentes han tenido una gran repercusión en la literatura sobre dirección de personal pues han facilitado, por un lado, un marco de referencia de técnicas y prácticas específicas y, por otro lado, una legitimación de las actividades y modelos propuestos.

Frente al punto de vista técnico la **aproximación analítica a los procesos laborales** configura una perspectiva minoritaria dentro de la literatura sobre dirección de personal. Su punto de partida se sitúa en una tradición sociológica muy diferente que tiene como referente el análisis marxista del sistema de producción de la sociedad industrial. Desde esta perspectiva la dirección de personal de las empresas es vista como una estructura jerárquica cuyo objetivo primordial es el control del trabajador (EDWARDS, 1979). Todas las actividades y técnicas propias de la función de personal, incluyendo selección, formación, desarrollo y evaluación, responden a ese objetivo básico de control del trabajador. De este modo, ningún grupo de la organización se escapa al control, aunque el tipo de control ejercido en cada caso varía en su forma de actuación dependiendo de la naturaleza del trabajo que se realiza. Es más, ninguno de los modelos organizativos posteriores a la organización científica del trabajo se diferencia en lo sustancial del taylorismo. Las propuestas surgidas desde la escuela de relaciones humanas o desde la psicología industrial y organizacional, escribe BRAVERMAN (1974: pág. 87), «sustentan la misma concepción taylorista del trabajador como máquina». Como reconoce FRIEDMAN (1974), la principal crítica que ha recibido esta perspectiva analítica de los procesos laborales resalta la falta de trabajos empíricos que ilustren sus propuestas alternativas a la aproximación técnica.

Los diferentes análisis de la evolución histórica de la dirección de recursos humanos reflejan un perfil nítido del desarrollo de la función de personal. Bien es cierto que existen múltiples matices y que cada autor resalta algún elemento determinado. No obstante es posible sintetizar un esquema que describa la evolución de la dirección de recursos humanos. De acuerdo con dicho esquema el desarrollo histórico de la dirección de recursos humanos ha atravesado tres períodos o momentos históricos. Un **período inicial** que abarcaría desde su aparición a principios del siglo XX hasta la finalización de la II Guerra Mundial. Un segundo **período de desarrollo** que se extendería desde los años cuarenta hasta mediados/finales de los años setenta. Dentro de este período aparecen dos líneas de evolución, unas veces con un desarrollo paralelo y otras alternativo, que tienen que ver con el impacto de las ciencias de la conducta y con el desarrollo legislativo. Finalmente, las décadas de los años ochenta y noventa constituyen una etapa de **cambio y madurez** en la función de personal. La **figura 4** resume las características más destacadas de los períodos de evolución de la dirección de recursos humanos.

PERÍODO	NOMBRE	MODELO DE DIRECCIÓN	MODELO DE CONDUCTA LABORAL	FUNCIONES
INICIO (1880-1945)	Administración de Personal	OCT (Taylorismo)	Hombre como MÁQUINA	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de salarios • Acción burocrática • Control del trabajo
DESARROLLO (1945-1970)	<p>Años 50: Relaciones Industriales</p> <p>Años 60: Dirección de Personal</p>	<p>Escuela de Relaciones Humanas (E. Mayo)</p> <p>Modelos Humanistas (McGregor)</p>	<p>Hombre como miembro de un GRUPO</p> <p>Hombre como PERSONA</p>	<p>Además de las anteriores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislación laboral • Representación legal <p>Además de las anteriores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Formación
CAMBIO (1970-Actualidad)	Dirección de Recursos Humanos	T. de Sistemas T. Contingente	Conducta Organizacional	<p>Además de las anteriores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Análisis del trabajo • Planificación de carrera • Calidad de Vida Laboral

FIGURA 4: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS PERÍODOS DE EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL

En esencia estas fases en la evolución de la dirección de recursos humanos coinciden con los momentos en los que se produce un cambio en la concepción del trabajador (WALKER, 1979) y un cambio en la filosofía sobre dirección (FLIPPO, 1984). Es lógico pensar que existe una causalidad recíproca en estas modificaciones. En este sentido, en el primer período predomina un estilo de dirección taylorista y una concepción del trabajador como un elemento más en el sistema productivo. Durante el segundo período la concepción del trabajador se transforma hacia una concepción como miembro de un grupo y como individuo que tiene personalidad con un conjunto de potencialidades a desarrollar. Aunque en esta fase no podemos hablar de un único modelo de dirección el predominio corresponde, sin duda, a la teoría Y de MCGREGOR (1960). El último período se caracteriza, no tanto por un cambio en la concepción del trabajador, como por una transformación de los modelos de dirección que se incorporan de forma definitiva a la perspectiva sistémica, contingente y estratégica. Subrayemos, finalmente, que estos períodos se ajustan también con exactitud a la evolución de la terminología utilizada para describir las actividades relacionadas con la función de personal: administración de personal y relaciones industriales en un primer momento, dirección de personal en etapa intermedia y por último dirección de recursos humanos.

Aunque son muchos los elementos que inciden en la evolución de la dirección de recursos humanos es posible destacar una serie de factores que han jugado un papel determinante (CASCIO, 1989, SIKULA, 1976; FRENCH, 1983). Estos factores son de dos tipos fundamentalmente, los ligados a acontecimientos históricos o sociales y los relacionados con avances científicos. Entre los primeros cabe destacar la revolución industrial, que se sitúa en el origen mismo de la función de personal, y las crisis económicas de 1929 y 1973, crisis del petróleo, que marcan puntos de inflexión en la evolución de la dirección de recursos humanos. No podemos tampoco olvidar el impacto que tuvo la consolidación del movimiento sindical y el aumento de la legislación laboral en los países industrializados.

Hablar de los factores relacionados con los avances científicos supone hablar de las ciencias de la conducta y específicamente de la psicología industrial y organizacional. En la actualidad nadie pone en duda que el perfil de la moderna dirección de recursos humanos no se entiende sin la referencia al movimiento de relaciones humanas, a la teoría *Y* de Douglas MCGREGOR, al sistema participativo de RENIS LIKERT, a los análisis de la organización como un sistema social abierto propuestos por DANIEL KAZT o, más recientemente, a los estudios sobre la conducta organizacional y las experiencias de desarrollo organizacional.

IV. HACIA UNA DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A la hora de definir una materia como la dirección de recursos humanos la principal dificultad deriva de su fundamentación epistemológica ya que constituye una disciplina que intenta situarse en una perspectiva científica y tecnológica al mismo tiempo. Es decir, trata de aportar explicaciones a determinados fenómenos y, a la vez, pretende deducir normas para la acción basadas en el conocimiento científico producido por la investigación. Tal vez por ello los autores que se han planteado definir la dirección de recursos humanos han puesto en juego diferentes estrategias.

Una de las formas más frecuentes de definir qué es la dirección de recursos humanos consiste en la enumeración de sus principales actividades. Así por ejemplo para HAMPTON (1986) la dirección de recursos humanos tiene que ver con todas las actividades dedicadas a identificar y satisfacer todas las necesidades de personal de una organización. Incluye, por lo tanto, planificación, reclutamiento, selección, formación y contratación de personal, diseño de puestos de trabajo, evaluación de desempeño y administración de salarios. En esta misma línea encontramos la definición de BYARS y RUE (1991: pág. 6) para quienes «la dirección de recursos humanos se refiere a todas las actividades diseñadas para proveer y coordinar los recursos humanos en una organización». Incluso desde planteamientos estratégicos podemos encontrar una definición de la dirección de recursos humanos en términos «de reclutamiento, formación y desarrollo del personal, diseño de sistemas de administración de salarios, desarrollo de estilos de dirección e institucionalización de los valores de la organización» (CHAKRAVARTHY, 1987: pág. 17). En este caso las actividades de transformación de los estilos de liderazgo y, sobre todo, la preocupación por los aspectos relacionados con el desarrollo de la cultura organizacional conforman la opción estratégica en la dirección de recursos humanos.

Otra opción posible a la hora de definir una disciplina es situarla dentro de una perspectiva teórica específica que ofrezca un marco de referencia. En el caso de la definición de la dirección de recursos humanos no siempre hallamos una mención explícita de un modelo teórico, lo habitual es encontrar alusiones veladas a través de las cuales se insinúa una posición teórica concreta. Es el caso de la definición propuesta por ALBERT *et al.* (1980: pág. 12) para quienes la dirección de recursos humanos consiste en «planificar, organizar, dirigir, proveer, controlar, desarrollar, compensar, mantener y separar los recursos humanos de una empresa con el objetivo de alcanzar las metas individuales, organizacionales y sociales». Es obvio que en el horizonte de la propuesta de FLIPPO (*op.cit.*) se sitúa implícitamente la teoría Y de MCGREGOR (1960). Del mismo modo la definición planteada por SRINIVAS y JAIN (1984: pág. 63) resalta también esa necesaria articulación de los objetivos de los trabajadores y de la organización como meta de la dirección de recursos humanos cuya raíz se encuentra en los postulados de la teoría Y. Para estos autores la dirección de recursos humanos se refiere «a la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos de los empleados y de la organización». Pero quizás la definición que mejor refleja este punto de vista es la propuesta recientemente por SINGER (1990: pág. 3) para quien la «dirección de recursos humanos constituye un área especial de trabajo cuyo objetivo es desarrollar programas, políticas y actividades que promuevan la *satisfacción de las necesidades, metas y objetivos de los trabajadores y de la organización*» (la cursiva es nuestra).

En definitiva, puede afirmarse que la teoría Y de MCGREGOR (1960) ha ejercido una enorme influencia sobre la concepción de la dirección de recursos humanos. Influencia que en la actualidad permanece presente incluso en autores que han evolucionado hacia posiciones teóricas diferentes. No son, sin embargo, las únicas referencias a modelos organizativos concretos. En este sentido, para CHIAVENATO (1981), FRENCH (1983), TYSON y YORK (1986) o SCARPELLO y LEDVINKA (1988), entre otros, la dirección de recursos humanos constituye un subsistema dentro de la organización. Un subsistema, nos dicen CARUTH *et al.* (1988: pág. 5), que «tiene que ver con los procesos, actividades y tareas relacionadas con la adquisición, utilización, desarrollo y recompensa de la gente en el trabajo». Definir la dirección de recursos humanos como un subsistema de la organización supone situarse dentro de una perspectiva sistémica y, por lo tanto, entender la organización como un sistema social abierto. Este punto de vista permite, sin duda, un enfoque más amplio en el análisis de las organizaciones y la administración de sus recursos.

La concepción de la organización como un sistema implica que los recursos humanos, al igual que los recursos materiales, financieros o comerciales, requieren complejos sistemas para su administración. Todos necesitan ser captados del ambiente, aplicados internamente dentro del sistema, mantenidos, desarrollados y controlados para que el sistema sea eficiente. De acuerdo con estos planteamientos CHIAVENATO (1981: pág. 1) entiende que la dirección de recursos humanos «trata del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones». Como reconoce el propio autor, definir la dirección de recursos humanos en estos términos nos conduce forzosamente al estudio de la conducta humana en el trabajo, ya que «para comprender las técnicas que desarrolla es necesario entender las bases sobre las que trabaja: individuos y organización» (CHIAVENATO, *op.cit.*: pág. 2). En otras palabras, aunque no se reconozca de manera explícita, en toda definición de dirección de recursos humanos subyace una concepción del comportamiento humano en el trabajo, que en CHIAVENATO (*op.cit.*) tiene su punto de anclaje en la teoría Y.

Además de las dos aproximaciones a la definición de la dirección de recursos humanos que hemos expuesto, enumeración de una serie de actividades y referencia implícita a un modelo teórico, existe una tercera vía consistente en vincularla a un concepto. En este sentido, por un lado se relaciona la dirección de recursos humanos con las funciones básicas de la gerencia y, por otro lado, se conecta con la eficiencia organizacional.

Gerencia, administración o dirección, términos que se utilizan para describir el *management*, puede definirse como el proceso de coordinación e integración de todos los recursos de una organización de cara a obtener unos resultados específicos. Este proceso acerca al gerente al liderazgo organizacional pues, como subrayan PIGORS y MYERS (1981: pág. 36), «su tarea principal consiste en la coordinación y desarrollo eficaz de los recursos disponibles en una organización, humanos y no humanos, para alcanzar los objetivos de la organización». Conviene resaltar que en la actualidad no se habla tanto de consecución de unos objetivos determinados, como de favorecer eficiencia organizacional (HAMPTON, 1986). Este cambio supone, de algún modo, la ampliación de los objetivos dando entrada a los precedentes de otros componentes de la organización. Tradicionalmente se ha diferenciado una serie de funciones o procesos básicos, dentro de la administración (CHERRINGTON, 1989; DECENZO y ROBBINS, 1988; HAMPTON, 1986; SCANLAN, 1978; SCHERMERHON *et al.*, 1985). Estas funciones son: planificación, organización, dirección y control. Los procesos de planificación permiten el establecimiento de objetivos, la selección de metas y la identificación de procedimientos, normas y medios que permitan lograrlos. En cuanto a la organización, se refiere a la estructuración de la organización en departamentos, al establecimiento de relaciones jerárquicas, a los procesos de delegación y la disposición de los recursos. La función de dirección posee dos significados. Por un lado, se refiere a las actividades de supervisión del trabajo y, por otro lado, al liderazgo en la organización. Finalmente, el control incluye el establecimiento de *standard* de desempeño, la evaluación de los niveles de desempeño alcanzados y la aplicación de acciones correctivas de acuerdo con los resultados obtenidos. En definitiva, la función de control intenta asegurar que los resultados corresponden a los planes establecidos. La gerencia efectiva requiere, de cualquier manera, que estos procesos de planificación, organización, dirección y control estén rigurosamente integrados y coordinados. No son procesos separados dentro de la organización, sino que presentan múltiples interrelaciones y responden en cierto modo a un ciclo. Por último, digamos que aunque planificar, organizar, dirigir y controlar son las funciones básicas de la gerencia no describen todos los roles que la gerencia tiene actualmente dentro de las organizaciones.

Son muchos los autores que relacionan de manera directa la dirección de recursos humanos con las funciones gerenciales (ARMSTRONG, 1991; DESSLER, 1988; FLIPPO, 1984; SIKULA, 1976; THOMASON, 1988). De todos ellos el trabajo de DESSLER (1988) constituye la mejor y más clara descripción de la conexión existente entre los procesos gerenciales y la dirección de recursos humanos. La importancia creciente del papel que de la función de personal juega de cara al éxito organizacional, de una parte, y el desarrollo de herramientas y técnicas cada vez más precisas y sofisticadas, de otra parte, hacen necesaria una mayor especialización en las funciones tradicionalmente asignadas a la gerencia. En este sentido, DESSLER (*op.cit.*) propone la distinción de un quinto proceso gerencial que denomina *staffing* o función de dirección de personal. Esta nueva función de la gerencia tendría su origen en la paulatina especialización y la trascendencia que las actividades relacionadas con la provisión de recursos humanos han cobrado dentro de las funciones clásicas de organización. De este modo para DESSLER (*op.cit.*: pág. 2), la dirección de recursos humanos se refiere «a los conceptos y técnicas que es necesario conocer para la dirección de las personas en el trabajo».

Finalmente, una gran parte de las definiciones de dirección de recursos humanos presentan como elemento central la referencia a la eficiencia o efectividad organizacional. Es el caso de una de las obras que gozan de mayor prestigio internacional, nos referimos al trabajo de HENEMAN *et al.* (1989: pág. 6), para quienes la «dirección de recursos humanos tiene que ver con un conjunto de funciones y actividades que están diseñadas para influir sobre la efectividad de las organizaciones». Desde una perspectiva estratégica DYER y HOLDER (1988) coinciden en señalar que la dirección de recursos humanos se focaliza sobre la efectividad organizacional y no sobre los resultados individuales como venía haciendo hasta ahora. De cualquier manera, aludir a la eficiencia o efectividad organizacional supone introducir una buena dosis de ambigüedad en la definición de dirección de recursos humanos dada la enorme variedad de concepciones y modelos que existen (GARCÍA IZQUIERDO, 1990). En este sentido, sería deseable que los autores que vinculan la eficiencia o efectividad organizacional con la dirección de recursos humanos maticen lo suficiente el concepto de efectividad o eficiencia que se manejan. Así por ejemplo, tanto para IVANCEVICH (1992) como MILKOVICH y BOUDREAU (1989) la dirección de recursos humanos se define como un conjunto de actividades encaminadas a la mejora de la efectividad organizacional. Sin embargo, mientras para los primeros la efectividad organizacional se relaciona con el desempeño, satisfacción, absentismo, rotación y capacidad de respuesta a los cambios, para MILKOVICH y BOUDREAU (*op.cit.* pág. 13) la eficiencia organizacional resulta de la razón entre los *inputs* y los *outputs* de una organización y, en consecuencia, la dirección de recursos humanos debe ser entendida como un proceso de toma de decisiones que busca «maximizar los *outputs* y minimizar los *inputs*».

A lo largo de las páginas precedentes hemos expuesto algunas de las características más relevantes de las definiciones de dirección de recursos humanos que aparecen en la literatura especializada. Ha llegado, pues, el momento de intentar sintetizar dichas características y formular una definición de la materia que nos ocupa. En este sentido, *la dirección de recursos humanos puede definirse como una aproximación estratégica a las funciones gerenciales que permite la adquisición, desarrollo, mantenimiento y evaluación de los recursos humanos de cara a la mejora de la efectividad organizacional. Se refiere, por lo tanto, a un conjunto de actividades -planificación, análisis del trabajo, reclutamiento, selección, formación, desarrollo, evaluación del desempeño, compensación, administración de personal, relaciones laborales, etc.- que implican el conocimiento de la naturaleza y estructura de las organizaciones, de las bases del comportamiento humano dentro de las mismas y del sistema jurídico que regula sus relaciones.*

V. MODELOS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Antes de comenzar el análisis de los modelos de dirección de recursos humanos conviene perfilar cuál es el concepto de modelo que manejan. En su aplicación a las ciencias cabe distinguir dos sentidos fundamentales del término modelo, ambos de marcado carácter instrumental y apriorístico, para referirse a instrumentos conceptuales que se construyen como ayuda para la comprensión de la realidad. La diferencia entre ambos sentidos radica en la base conceptual que subyace bajo cada una de las dos acepciones. En el primer caso la noción de modelo se apoya en la idea de

ejemplar, mientras que en el segundo en la representación. Con respecto al primer sentido del término modelo, NAGEL (1981: pág. 109) afirma que «los hombres tienden a emplear sistemas de relaciones conocidas como modelos según los cuales son asimilados intelectualmente dominios de la experiencia inicialmente extraños». En la segunda acepción el modelo pretende darnos una imagen o representación de la realidad. En este sentido los modelos se definen como «construcciones teórico hipotéticas, susceptibles de matematización, a través de las cuales se pretende representar un sector de la realidad al objeto de proceder al estudio de la misma y verificar una teoría» (VISAUTA, 1986: pág. 16). Su carácter teórico hipotético supone un conjunto de enunciados teóricos sobre las relaciones entre las variables que definen un fenómeno de la realidad

Los autores que formulan un modelo de dirección de recursos humanos se instalan abiertamente dentro de la primera concepción de modelo. No obstante, en la literatura especializada la mayoría de los trabajos bajo el epígrafe de modelo exponen simplemente una relación de las funciones y actividades atribuidas a la dirección de recursos humanos. Es pues difícil encontrar verdaderos modelos de dirección de recursos humanos en el sentido más estricto del término y muy frecuente, por el contrario, encontrar inventarios de actividades como descripción de los modelos que se proponen. Por otro lado, la referencia a modelos es relativamente reciente en la literatura sobre dirección de recursos humanos. Solamente a partir de comienzos de los años setenta empieza a hablarse de modelos coincidiendo con el profundo cambio que sufre la dirección de recursos humanos en estos años. Si como señalan NADLER y NADLER (1989: pág. 227) «la década de los años sesenta estuvo marcada por un incremento muy significativo de la tecnología aplicada a la gestión del trabajo», los años setenta y, sobre todo, los años ochenta marcan un profundo cambio en la concepción de la dirección de recursos humanos. Ya no se demanda con tanta insistencia a la dirección de recursos humanos que elabore técnicas y herramientas sofisticadas para la administración del personal, más bien, como subraya TROUVÉ (1990: pág. 30), «se vuelve a pedir que intervenga en los aspectos cualitativos de los comportamientos y actitudes». Por mi parte añadiría, no sólo que intervenga sobre los aspectos cualitativos de la gestión de personal, lo cual implica unos profundos conocimientos sobre el comportamiento del trabajador, sino que lo haga desde unos planteamientos estratégicos.

En el origen de esta transformación de la dirección de recursos humanos se encuentra una serie de cambios sociales, económicos y culturales. De hecho, puede afirmarse que en la última década los cambios que ha sufrido la función de personal han sido «drásticos, diversos y rápidos» (PIGORS y MYERS, 1986: pág. 5). Estos cambios responden a un proceso interactivo entre diversas tendencias sociales que incluyen población, economía, composición de la fuerza laboral, valores, tecnología, entorno y derechos laborales. La mayoría de las obras escritas durante estos años efectúan un extenso análisis de dichos factores; a pesar de ello, son escasos los intentos de categorización del rosario de causas que se desgranar en estos trabajos. La obra de HEISLER *et al.* (1988: pág. 143) constituye una excepción en este sentido. Para estos autores los cambios habidos durante los últimos años pueden agruparse en seis categorías:

- Económicos: competitividad, productividad, cambio a economías de servicios.
- Socio/culturales.

- Envejecimiento de la fuerza laboral.
- Mejor nivel educativo de la fuerza laboral.
- Tecnológicos: sistemas de información, sistemas de producción automatizados.
- Legales/políticos.

Aunque esta clasificación procede del análisis de la sociedad y economía americana puede generalizarse al resto de países industrializados. En este sentido, el estudio llevado a cabo por PERETTI (1991) en el contexto europeo demuestra que sobre la evolución de la dirección de recursos humanos ha influido el mismo tipo de cambio. En concreto, PERETTI (*op.cit.*) cree que la actual configuración de la función de personal en Europa está determinada en gran medida por los cambios tecnológicos, la ralentización del crecimiento sufrido por la mayoría de países, el aumento de población activa y la globalización del mercado.

Entre los cambios de naturaleza económica destacan el aumento de la competitividad del mercado (CASCIO, 1989; DYER y HOLDER, 1988; MILKOVICH y BOUDREAU, 1991) con una marcada tendencia hacia la internacionalización (BARRY, 1985; FRENCH, 1983; MYERS, 1986; WEISS, 1986), la caída de la productividad (DESSLER, 1988; FLIPPO, 1984) y la transformación de una economía de producción hacia una economía de servicios (FLIPPO, 1984). Estos cambios, en concreto la progresiva globalización del mercado, ha conducido a la formulación de un modelo internacional de dirección de recursos humanos como el propuesto por MORGAN (1986). De acuerdo con este modelo la dirección internacional de recursos humanos se define a partir de la articulación de tres dimensiones: las funciones de la dirección de recursos humanos -obtener, asignar y utilizar-, el tipo de trabajadores que emplea y las características del país en el que se ubica la organización. Frente a propuestas de esta índole la mayoría de los especialistas consideran, como afirman DOWLING y SCHULER (1990: pág. 5), que «la complejidad de operar en diferentes países y con trabajadores de distintas naciones es el principal factor que distingue la dirección de recursos nacional e internacional, más que una diferencia real en las funciones que desempeñan».

Los cambios ligados a las modificaciones producidas por la evolución social y cultural se relacionan fundamentalmente con las variaciones en la composición y características de la fuerza laboral. Se resalta, por un lado, el gradual envejecimiento de la población trabajadora y, simultáneamente, la evolución hacia un mercado laboral integrado por trabajadores cada vez más jóvenes (CASCIO y ZAMMUTO, 1989; MILKOVICH y BOUDREAU, 1991; PIGORS y MYERS, 1981; WEISS, 1986). Asimismo, distintos autores destacan el mayor nivel educativo de la fuerza laboral (DRUKER, 1989; FRENCH, 1983; MYERS, 1986; WEISS, 1986). Por último y en relación con los cambios sociales y culturales, se hace hincapié en la importancia del papel jugado por transformaciones de los valores, actitudes y expectativas de los trabajadores (DESSLER, 1988; FLIPPO, 1984; MYERS, 1986; PIGORS y MYERS, 1981; WALKER, 1980).

Hoy día nadie pone en duda que los rápidos cambios tecnológicos han supuesto una profunda modificación de todas las prácticas empresariales. La dirección de recursos humanos no ha sido ajena a estos cambios que, de alguna manera, conforman su actual estructura y funciones (DRUKER, 1989; FRENCH, 1983; PIGORS y MYERS, 1981; SRINIVAS, 1984; WEISS, 1986). La automatización de las factorías y oficinas lleva consigo la necesaria reconversión de las tradicionales funciones asignadas a la dirección de personal. Ante estos cambios las organizaciones demandan programas de acción que, no sólo aumenten la productividad, sino que mejoren la calidad de productos, servicios y calidad de vida laboral (CASCIO, 1989). Como acertadamente señala DRUKER (1989), las funciones clásicas de la dirección de personal -selección, formación, evaluación, etc.- no son suficientes para dar respuesta a estas nuevas demandas que genera la tecnología ya que implican factores como actitudes, información adecuada, flujo de trabajo o estructura de grupos que no se tenían en cuenta. Ya no basta con proveer de trabajadores a la organización para unos determinados puestos de trabajo, ni siquiera basta con darles la formación precisa, es necesario actuar en el diseño de esos puestos de trabajo y en el diseño mismo de la organización. En definitiva, los cambios tecnológicos han tenido un doble impacto sobre la dirección de recursos humanos. Por un lado, han supuesto una redefinición de las funciones y, por otro lado, han modificado su contenido introduciendo el sistema de información como elemento central de la dirección de recursos humanos. KAVANAGH *et al.* (1990: pág. 5) lo expresan de manera rotunda cuando afirman que «entre los cambios más significativos en el campo de la dirección de recursos humanos en la década pasada está el uso de los ordenadores o lo que se conoce como el desarrollo del sistema de información de recursos humanos». Sistema de información que no es otra cosa que una aplicación de la tecnología a la dirección de recursos humanos.

Por último el aumento de la legislación laboral es otro de los factores que mayor influencia ha ejercido en la práctica de la dirección de recursos humanos en los últimos años. En este sentido, son muchos los autores que dedican una gran parte de sus obras al análisis de la legislación laboral entendida como uno de los contextos que condicionan la actuación de la dirección de recursos humanos (CASCIO, 1989; DESSLER, 1988; HENEMAN, *et al.*, 1989; MYERS, 1986). La influencia de este factor es fundamentalmente de origen americano, en Europa sólo los últimos trabajos de ARMSTRONG (1991), BESSEYRE DES HORTS (1988b) o PERETTI (1990) empiezan a recoger la importancia de estos cambios.

En resumen, ante estos cambios y la profunda transformación que han generado en el concepto y estructura de la dirección de recursos humanos algunos autores no dudan en afirmar que nos hallamos ante un cambio de paradigma (CHALOFKY y REINHART, 1988). Las principales tendencias que se esbozan de cara a los años noventa pueden agruparse en tres categorías (SCHULER y HUBER, 1990): evaluación de las actividades de la dirección de recursos humanos, utilización de las tecnologías de la información en la gestión de recursos humanos, e incorporación de la dirección de recursos humanos a la estrategia organizacional.

En la actualidad existe una marcada tendencia hacia la incorporación y mejora de los sistemas de evaluación de las actividades de la dirección de recursos humanos con el objetivo de determinar su grado de efectividad. En este sentido, FITZ-ENZ (1984) entiende que la falta de riguro-

sidad en la evaluación que ha caracterizado la práctica real de la dirección de personal constituye el principal obstáculo para su valoración por parte de la alta dirección empresarial. En consecuencia desarrolla un sistema matricial de evaluación cuantitativa de las actividades de la dirección de personal: planificación, selección, formación, compensación y desarrollo. A pesar de su precisión este sistema no deja de moverse en el ámbito de la evaluación de la efectividad de la dirección de recursos humanos en términos coste/beneficio. Consciente de esta circunstancia FITZ-ENZ (1990) complementaba su propuesta con un modelo que pone el énfasis en la incorporación de nuevos valores desde la dirección de recursos humanos. La evaluación de los resultados de las actividades de la dirección de recursos humanos ya no se centra exclusivamente en la productividad, sino que debe medirse el impacto sobre la calidad, efectividad y calidad de vida laboral. En resumen, nos dice FITZ-ENZ, todos los procesos que genera la dirección de recursos humanos «pueden ser medidos por medio de cinco índices: coste, tiempo, cantidad, cualidad y reacciones humanas. El último índice tiene que ver con las respuestas físicas, emocionales y psicológicas ante los procesos. Incluye aspectos semejantes a las actitudes de los supervisores, moral de los trabajadores o satisfacción de los clientes».

Frente a los criterios tradicionales de evaluación de la efectividad de la dirección de recursos humanos basados en los costes, SCHULER y HUBER (1990) consideran que la década de los años noventa supondrá el definitivo predominio de los criterios basados en los beneficios, tanto los asociados a la productividad -aumento del nivel de desempeño y reducción de absentismo y rotación de personal-, como los ligados a la calidad de vida laboral -aumento de la involucración y compromiso organizacional, mejora en el nivel de satisfacción y comunicación, reducción del estrés y los accidentes de trabajo, etc.- y los relacionados con las funciones de personal. Con respecto a estos últimos TSUI y GÓMEZ-MEJÍA (1988) han elaborado una exhaustiva relación de índices y medidas de efectividad en las funciones de la dirección de recursos humanos.

En cuanto a la tendencia al uso de la tecnología informática en la dirección de recursos humanos ya nos hemos referido al doble impacto que supone. Por un lado, implica la modificación de la concepción y estructuras de las funciones clásicas de la dirección de personal y, por otro lado, conlleva la incorporación del ordenador como herramienta de trabajo imprescindible. Esta tendencia conduce de la utilización de aplicaciones generales, bases de datos, hojas de cálculo y paquetes estadísticos, al desarrollo de programas específicos. Es decir, se evoluciona de las propuestas en las que el ordenador se utiliza como ayuda en la gestión de los recursos humanos semejantes a las efectuadas por BOUDREAU y MILKOVICH (1988), PETERS *et al.* (1991) o STONEBRAKER (1989), a la elaboración de un software adaptado a las necesidades peculiares de la dirección de recursos humanos.

Finalmente, tal y como señalan SCHULER y HUBER (1990) una de las tendencias más evidentes en la evolución de la dirección de recursos humanos en los años noventa es el punto de vista estratégico de sus actividades. Este planteamiento supone una visión dinámica y una contextualización de la organización. En otras palabras, conlleva una concepción y análisis contingente de la organización. Puede afirmarse, sin lugar a dudas, que la perspectiva contingente en el análisis de la organización constituye el marco conceptual y de referencia de la mayoría de los modelos de direc-

ción de recursos humanos. La teoría contingente fue desarrollada inicialmente desde la sociología bajo el nombre de funcionalismo estructural. En estos trabajos se enfatizaba la interdependencia de la organización con su entorno (GLUCKMAN, 1964). Desde esta perspectiva se considera que es imprescindible insertar la organización en el contexto específico en el que se desarrolla. Por lo tanto, es necesario estudiar las condiciones del entorno de la organización ya que determinan, en gran medida, el resultado de todas sus actividades. Inicialmente el análisis del entorno se limitó al estudio de las condiciones del mercado, tecnología, economía e innovación. Los trabajos de WOODWARD (1965), BURNS y STALKER (1961) y, sobre todo, LAWRENCE y LORSCH (1976), constituyen la primera aplicación empírica de la teoría contingente. Posteriormente se criticó la excesiva simpleza en el análisis del entorno que planteaba la teoría contingente (SILVERMAN, 1970). Aunque se sigue manteniendo que el sistema y estructura de una organización dependen directamente del entorno, las relaciones entre los factores contingentes y los planes y acciones de la dirección son más complejas. Por otro lado, el análisis del entorno no se reduce a los factores externos, sino que se tienen en cuenta los factores internos de la organización como tecnología o cultura.

Por otro lado, son muchos los autores (BEER *et al.*, 1984; FOMBRUN *et al.*, 1984; FOULKES, 1986) que reclaman la necesidad de estudiar la dirección de recursos humanos desde el punto de vista estratégico. En un esfuerzo por sintetizar los diferentes planteamientos DYER y HOLDER (1988) han desarrollado una taxonomía de las estrategias que caracterizan las actividades de la dirección de recursos humanos. De acuerdo con estos autores es posible diferenciar tres grandes planteamientos estratégicos que denominan como estrategias de incentivo, de inversión y de involucración. Cada una de ellas corresponde a un entorno externo -legislación laboral, mercado, relaciones sindicales-, un entorno interno -valores de la dirección, prácticas empresariales, recursos-, un entorno organizacional -estructura y tecnología- y un entorno administrativo -gerencia y estrategia- concretos que determinan unos objetivos y medios específicos para alcanzarlos. La estrategia de incentivo describiría las actividades de las direcciones de personal de las empresas tayloristas, mientras la estrategia de inversión corresponde con el punto de vista de la escuela de relaciones humanas y los modelos humanistas de la organización. La estrategia de involucración es la que define la actual dirección de recursos humanos (ARMSTRONG, 1991, DYER y SHAFERS, 1987). Esta estrategia de involucración o compromiso contiene vestigios del movimiento de relaciones humanas y los modelos humanistas, sobre todo de la teoría Y, pero su justificación principal, afirman DYER y HOLDER (1988: pág. 27), «procede de las investigaciones sobre enriquecimiento del trabajo, calidad de vida laboral y dirección participativa». Conforman lo que LAWLER (1988) ha denominado como *High Involvement Management* o MATEU (1984), desde un ámbito más cercano, como *Nueva Organización del Trabajo*.

Una de las principales consecuencias que tiene el planteamiento estratégico en la dirección de recursos humanos es la obtención de una ventaja competitiva. En este sentido PORTER (1985: pág. 60) llega a afirmar, desde su modelo sobre la ventaja competitiva en el que la administración de personal aparece como una función de apoyo de las actividades primarias de la organización, que la «dirección de recursos humanos afecta a la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados». Incluso, reconoce

este autor, en algunos sectores industriales que la dirección de recursos humanos sostiene la clave de la ventaja competitiva. La dirección de recursos humanos estratégica supone tres tipos de acciones principalmente. En primer lugar debe participar en la formulación de la estrategia empresarial asegurando que los recursos humanos son parte de dicha estrategia. La siguiente acción tiene que ver con el establecimiento de unos objetivos específicos para la dirección de recursos humanos y la determinación de los programas y actividades que permitirán su consecución. Finalmente, la última acción consiste en la ejecución de los programas diseñados. Estos tres niveles de acción integran lo que IVANCEVICH (1992) denominan como perspectivas de actividad de la dirección de recursos humanos: estratégica, gerencial o táctico y operativa.

Antes de abordar el examen de los modelos específicos sobre dirección de recursos humanos parece necesario estudiar cuáles son los objetivos estratégicos que se formulan ya que las actividades que se desarrollan buscan la consecución de dichos objetivos. Además, desde la misma perspectiva estratégica se sugiere que, una vez examinados y valorados adecuadamente los condicionantes del entorno, se proceda a la formulación de los objetivos generales y específicos de la dirección de recursos humanos.

1. Objetivos de la dirección de recursos humanos.

Conviene comenzar afirmando que desde la lógica de los planteamientos de la dirección estratégica de recursos humanos no puede hablarse de objetivos generales. En cada organización, nos recuerda ARMSTRONG (1991: pág. 68), «los objetivos y los medios dispuestos para alcanzarlos dependen del contexto». No hay, pues, objetivos universales, sino sólo marcos de referencia o guías para la acción.

A pesar de ello la mayoría de los autores enumeran un conjunto de objetivos de las actividades que integran dentro de la dirección de recursos humanos. Objetivos que deben ser entendidos, digámoslo una vez más, como esquema conceptual en el que adquieren todo su sentido las actividades que se desarrollan. No es extraño, por lo tanto, que los objetivos a menudo sean imprecisos o muy generales. Así por ejemplo, WERTHER y DAVIS (1985) definen cuatro grandes categorías de objetivos entendidos como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por la dirección de recursos humanos: objetivos sociales, organizacionales, funcionales e individuales. En esta misma línea, CHIAVENATO (1981) entiende que la dirección de recursos humanos presenta los siguientes objetivos que derivan de los objetivos generales de la organización:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar las condiciones organizacionales que permiten el desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y la consecución de los objetivos individuales.
- Alcanzar el mayor nivel posible de eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

A la vista de estos objetivos puede criticarse a CHIAVENATO (*op.cit.*) la falta de precisión en su formulación, pero desde luego no puede acusársele de no situar su propuesta dentro de un marco conceptual concreto. En este caso la referencia a la teoría *Y* de MCGREGOR (1960) es obvia.

Frente a esta postura algunos autores optan por delimitar el objetivo general de contribuir a la efectividad organizacional proponiendo una serie de metas más específicas. Así para IVANCEVICH (1992) la dirección de recursos humanos presenta los siguientes objetivos:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.
- Utilizar de la manera más efectiva las habilidades y capacidades de los trabajadores.
- Proveer a la organización de los recursos humanos que precise con el nivel de formación y motivación adecuados.
- Aumentar el nivel de satisfacción y autorrealización de los trabajadores.
- Desarrollar y mantener programas que mejoren la calidad de vida laboral.
- Facilitar el conocimiento de la líneas de la política de la dirección de recursos humanos a todos los miembros de la organización.
- Dirigir el desarrollo organizacional a través del cambio en individuos, grupos y organización.

Ciertamente muchos de los objetivos enumerados por estos autores, como la provisión de recursos humanos o la política de comunicación, constituyen funciones propias de la dirección de recursos humanos más que objetivos. No obstante, en esta relación ya se adivinan algunos de los objetivos que en la actualidad se consideran como sustanciales a la dirección de recursos humanos. Nos estamos refiriendo a la mejora de la productividad y de la calidad de vida laboral. Efectivamente, para la mayoría de los autores los objetivos esenciales de la dirección de recursos humanos tienen que ver con la productividad y la calidad de vida laboral (BYARS y RUE, 1991; CASCIO, 1989; DECENZO y ROBBINS, 1988; DYER y HOLDER, 1988; FITZ-ENZ, 1990; SCHULER y HUBER, 1990). Sirva como ejemplo la rotunda afirmación de CASCIO (1989: pág. 33) para quien la «dirección de recursos humanos tiene como objetivos estratégicos que guían sus funciones: productividad y calidad de vida laboral». A estos dos objetivos básicos cada autor suele añadirle otros objetivos complementarios. En este sentido, SCHULER y HUBER (1990) consideran que además de la mejora de la productividad y calidad de vida laboral la dirección de recursos humanos debe asegurar la conformidad legal dentro de la organización. Por su parte, DECENZO y ROBBINS (1988) entienden que las distintas funciones de la dirección de recursos humanos tienen como objetivo la productividad, calidad de vida laboral y el desarrollo organizacional. Finalmente destaquemos que para ARMSTRONG (1991) y DYER y HOLDER (1988) el compromiso organizacional conforma uno de los principales objetivos estratégicos de la moderna dirección de recursos humanos.

Basta hojear cualquier revista especializada en temas económicos e incluso cualquier periódico de divulgación sobre temas económicos para comprender de forma inmediata que la productividad es el tema estelar en los noventa. Constituye, sin duda alguna, una de las principales preocupaciones tanto de investigadores, como de empresarios y responsables políticos. Hace algunos meses el gigante azul, IBM, llevaba a cabo una campaña que denotaba su preocupación por la productividad. Los anuncios publicitarios que formaba parte de la campaña presentaban como cabecera una afirmación: *In word trade, productivity is a key to success*. Es decir, en un mundo de negocios, la productividad es la clave del éxito. Este ejemplo ilustra la afirmación de DESSLER (1988), para quien la productividad es el principal problema y el objetivo central de toda dirección en la década de los noventa. Dicho esto, cabe preguntarse, ¿qué tiene que decir la dirección de recursos humanos en relación con la productividad?

Los estudios de HAWTHORNE vinieron a demostrar que los trabajadores no podían ser considerados como unidades económicas y que la productividad dependía, no sólo del diseño del trabajo, sino también de las actitudes de los trabajadores, de la estructura de grupos informales y del interés de la dirección hacia sus empleados. En los años cincuenta y sesenta desde las ciencias de la conducta se demostró que las percepciones, motivación y satisfacción de los trabajadores están directamente relacionados con el nivel de desempeño en su trabajo. En definitiva, podríamos seguir exponiendo ejemplos en los que se vincula de manera nítida las actividades de la dirección de recursos humanos con la productividad. Un economista de reconocido prestigio como DRUCKER (1989: pág. 2), nada sospechoso por lo tanto de presentar una opinión sesgada hacia el punto de vista psicosocial, llega a afirmar que «los factores críticos en relación con la productividad giran en torno a las cogniciones, actitudes, informaciones, flujos y relaciones en el trabajo, diseño de puestos y grupos». En otras palabras, la dirección de recursos humanos puede influir en la productividad a través de programas que mejoren el desempeño individual (IVANCEVICH, 1992).

El *American Productivity Center* (BYARS y RUE, 1991) define la productividad como un índice de la eficacia con la que una organización utiliza los recursos, materiales, financieros y humanos para producir resultados. Es decir, una medida de los *outputs*, bienes o servicios, generados en relación con los *inputs* consumidos, trabajo, materiales, equipos, etc. Los factores que afectan a la productividad pueden agruparse en varias categorías (SUTERMEISTER, 1976). Factores técnicos semejantes a la tecnología, materiales y métodos tienen un importante impacto sobre el trabajo. Otra de las categorías tiene que ver con el tipo de dirección y, finalmente, estaría una categoría relacionada con los factores conductuales como motivación, satisfacción, comunicación, comportamiento en grupos, etc. En resumen, podríamos concluir con las palabras de CASCIO (1989: pág. 15) hoy día «la productividad es un problema y la dirección de recursos humanos es definitivamente una parte de su solución».

Con respeto a la calidad de vida laboral, independientemente de la perspectiva que se adopte, constituye uno de los objetivos, más o menos, explícito de la dirección de recursos humanos en las últimas décadas. Bien relacionando la calidad de vida laboral con las condiciones y prácticas objetivas de una organización, o bien asociada con la percepción de las condiciones objetivas, la satisfacción en el trabajo y la capacidad para crecer y desarrollarse como personas (LAWLER, 1982), la

calidad de vida laboral es, en opinión de CASCIO (1989: pág. 24), «uno de los objetivos estratégicos de la dirección de recursos humanos». La calidad de vida laboral configura, por otro lado, una de las áreas de investigación en la que la aportación de las ciencias de la conducta a la dirección de recursos humanos puede ser más importante. Como señalan MOHRMAN *et al.* (1986), en los últimos años los trabajos sobre calidad de vida laboral han sido el núcleo en torno al cual se han articulado las investigaciones de la psicología industrial, focalizada en aspectos relativos a la dirección de personal como formación, selección o compensación, y la psicología de las organizaciones, centrada fundamentalmente en cuestiones relacionadas con el comportamiento en las organizaciones como motivación, satisfacción o liderazgo. Esto ha sido posible por el abandono del paradigma tradicional de dirección y el cambio hacia un nuevo paradigma que MOHRMAN *et al.* (*op.cit.*) denominan como paradigma de calidad de vida laboral e involucración de personal. De este modo las actividades tradicionales de la dirección de personal como el análisis del trabajo, la evaluación del desempeño, los procesos de selección, formación y desarrollo de personal, el sistema de compensación e, incluso, las relaciones laborales, integran vías de actuación para la mejora de la calidad de vida laboral. Esta mejora se lleva a cabo a través de programas de enriquecimiento del trabajo, rediseño de puestos de trabajo, autorregulación de grupos de trabajo o círculos de calidad. La mayoría de estos programas suponen un esfuerzo para que los trabajadores se involucren y participen en el día a día de las decisiones en su trabajo (THACKER y FIELD, 1987).

2. El rol de la dirección de recursos humanos.

La complejidad que ha adquirido la dirección de recursos humanos en las décadas de los años ochenta y noventa ha supuesto una profunda modificación de los roles desempeñados tradicionalmente (DYER y HOLDER, 1988; HEISLER *et al.*, 1988). En la actualidad la dirección de recursos humanos juega un importante papel de cara a la obtención de una ventaja competitiva. DOWLING y SCHULER (1990: pág. 13) no dudan en afirmar que «el principal rol de la dirección de recursos humanos es apoyar las actividades primarias de una empresa de cara a obtener una ventaja competitiva a través de la diferenciación coste/beneficio o producto/servicio».

La alusión al modelo de la ventaja competitiva de PORTER (1985) es obvia. De acuerdo con este modelo económico la competencia es el elemento central del éxito o fracaso de las empresas. La estrategia competitiva consiste, por lo tanto, en la búsqueda de una posición provechosa y sostenible frente a las fuerzas que determinan la competencia en un sector industrial. Dentro de esta estrategia competitiva la dirección de recursos humanos, al igual que el desarrollo tecnológico, la estructura organizativa o el sistema de abastecimiento, conforman las actividades de apoyo básicas a las actividades primarias de una organización. En otras palabras, para PORTER (*op.cit.*: pág. 60) «la administración de recursos humanos afecta a la ventaja competitiva en cualquier empresa a través de su papel en determinar las habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de la adquisición y formación». Ciertamente en las palabras de PORTER (*op.cit.*) se intuye una visión restrictiva de la dirección de recursos humanos y, quizás, aún anclada en la concepción del personal como coste. No obstante, llega a afirmar de manera rotunda que en algunos sectores la dirección de recursos humanos sostiene la clave de la ventaja competitiva y, por lo tanto, del éxito

empresarial. Anotemos finalmente, que la influencia del modelo desarrollado por PORTER (*op.cit.*) se deja sentir en algunas de las propuestas sobre la dirección de recursos humanos, sobre todo en cuanto a su estructura analítica, como las llevadas a cabo por FLIPPO (1984) o HENEMAN *et al.* (1989).

Bien se trate de obtener una ventaja competitiva, o bien de contribuir a la efectividad organizacional, los nuevos roles desempeñados por la dirección de recursos humanos implican el conocimiento, tanto teórico como técnico, de los elementos y procesos que caracterizan una organización y de las bases del comportamiento de los trabajadores que la integran. Estos nuevos roles tienen que ver con actividades como la dirección participativa, la dirección por objetivos, el análisis de puesto, el diseño del trabajo, la gestión del desempeño o la gestión de competencias, por citar algunos de los más relevantes.

Desgraciadamente, algunas de las funciones que dibujan los nuevos roles son, por el momento, «meras aspiraciones o estrategias en abstracto» (DYER y HOLDER, 1988: pág. 34). En este sentido, TORRINGTON y HALL (1987) resaltan la discordancia existente entre la imagen que se obtiene de los roles desempeñados por la dirección de recursos humanos en la literatura especializada y los que realmente ejercen en la empresa. Aunque se puede asumir la existencia de algunos roles muy generalizados también es necesario reconocer que existen diferencias entre las organizaciones. Con el objeto de clasificar estos roles TYSON y FELL (1986) han desarrollado una tipología en la que tratan de recoger esta variedad. Definen tres grandes grupos de roles desempeñados por la dirección de recursos humanos: roles organizativos o estratégicos, roles directivos o tácticos y roles administrativos u operativos. En esencia esta clasificación coincide con la propuesta por ARMSTRONG (1991), IVANCEVICH (1992), PIGORS y MYERS (1985) o SCHULER y HUBER (1990). En la práctica estos tres tipos de roles se mezclan, sin embargo guardan una relación muy directa con la posición e importancia que se concede a la dirección de recursos dentro de la empresa. Los roles organizativos se desempeñan en el nivel superior, los roles directivos en el nivel medio y los roles administrativos en el nivel medio o inferior (IVANCEVICH, 1992; SISSON, 1989).

3. Funciones y actividades de la dirección de recursos humanos.

Si el análisis de los roles desempeñados por la dirección de recursos humanos en la actualidad no presenta una especial dificultad no ocurre lo mismo cuando se trata de examinar las funciones. En este caso el primer obstáculo que nos encontramos es la confusión y mezcla que existe entre funciones y actividades. Frecuentemente se confunden funciones y actividades de manera que la relación entre las funciones definidas dentro de la dirección de recursos humanos y las actividades características que conllevan se pierde. Nos encontramos, con autores como BYARS y RUE (1989), IVANCEVICH (1992) PIGORS y MYERS (1985), RUL-LÁN (1990), SAIYADAIN (1988), SIKULA (1976) o THOMASON (1988), que elaboran una extensa relación de funciones que corresponden prácticamente con las actividades propias de la dirección de recursos humanos.

Frente a este tipo de análisis también existen estudios más rigurosos de las funciones de la dirección de personal (BESSEYRE DES HORTS, 1988b; CASCIO, 1989; DEGUY, 1989; FLIPPO, 1984; GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 1995; HENEMAN *et al.*, 1989; MILKOVICH y BOUDREAU, 1991; MYERS, 1985; NADLER y NADLER, 1989; IVANCEVICH, 1992). Estos estudios suelen diferenciar un reducido número de funciones y definir las actividades características de cada función. Así por ejemplo, BESSEYRE DES HORTS (1988b) habla de tres funciones: adquisición, estimulación y desarrollo de recursos humanos. A cada una de estas funciones le corresponde una serie de actividades. La adquisición de recursos humanos supone el análisis y clasificación de puestos, el reclutamiento, la selección y la integración de personal. La estimulación implica actividades relacionadas con el sistema de remuneración, con la evaluación de personal y con los programas encaminados a la mejora de la calidad de vida laboral. Por último, el desarrollo de recursos humanos tiene que ver con los planes de formación, la gestión de carreras y el sistema de información sobre el personal. Aunque más adelante volveremos sobre esta cuestión es necesario destacar la propuesta de HENEMAN *et al.* (1989). De acuerdo con estos autores las actividades de la dirección de recursos humanos debe agruparse en dos funciones que denominan como actividades de apoyo y actividades funcionales. Esta agrupación es conceptual y no meramente taxonómica e implica un procedimiento concreto de actuación. En efecto, dado que las actividades de apoyo permiten obtener los elementos, fundamentalmente informativos, que conforman los *inputs* de las actividades funcionales es imprescindible que se desarrollen en una secuencia determinada. En primer lugar las actividades de apoyo y a continuación las actividades funcionales.

De cualquier modo todos los modelos de dirección de recursos humanos plantean que las funciones no son independientes sino que presentan profundas interrelaciones entre ellas. En este sentido, el análisis de la dirección de recursos humanos como un subsistema de la organización llevado a cabo por autores como CHIAVENATO (1981), FRENCH (1983), FITZ-ENZ (1984) o SINGER (1990) permite el análisis de dichas relaciones. En este sentido, la propuesta CASCIO y ZAMMUTO (1989: pág. 3) ilustra de forma esta interrelación entre las distintas funciones de la dirección de recursos humanos. Para estos autores la responsabilidad inicial de la dirección de recursos humanos está relacionada con la atracción y selección de personal. El análisis del trabajo, la planificación, el reclutamiento, y la selección son las principales actividades que integran esta función. Las funciones de retención y desarrollo integran la segunda responsabilidad de la dirección de recursos humanos y tiene que ver con la capacitación de los empleados y el desarrollo de planes de carrera. Finalmente, las actividades pertenecientes a las funciones de evaluación y ajuste ocupan el último lugar en la responsabilidad de la dirección de recursos humanos. Puede afirmarse, por lo tanto, que las relaciones entre las distintas funciones de la dirección de recursos humanos determinan un ciclo específico de actividades. Este ciclo constituye, de hecho, el eje esencial a partir del cual MILKOVICH y BOUDREAU (1991) articulan su modelo de diagnóstico de dirección de recursos humanos.

En la última década los profesionales de la dirección de recursos humanos han aumentado progresivamente el número de actividades que llevan a cabo dentro de las organizaciones. No obstante, como señala SINGER (1990: pág. 22), «aunque la mayoría de las actividades que desempeñan tienen que ver con el reclutamiento, selección, formación y administración de salarios, los departamentos de personal han comenzado a intervenir en la planificación, la mejora de la productividad, la reestructuración de la organización, el desarrollo de estrategias y la mejora de la calidad de vida laboral».

Sin duda la mejor clasificación de las actividades de la dirección de recursos humanos es desarrollada por la *Society for Human Resources Management (SHRM)* que ha definido diez áreas de especialización. Estas áreas de especialización, con sus actividades más características, son las siguientes:

- **Provisión:** investigación de personal, reclutamiento, validación, elaboración de sistemas de información del personal, análisis del trabajo, descripción de puestos, promoción, transferencias, enriquecimiento del trabajo.
- **Mantenimiento:** consultoría interna, evaluación de personal, evaluación de desempeño, absentismo, rotación, prevención de accidentes, seguridad e higiene en el trabajo.
- **Relaciones laborales:** relaciones entre grupos, programas para la involucración, compromiso organizacional, conflicto y negociación colectiva.
- **Formación/Desarrollo:** sistemas de formación, supervisión, dirección, desarrollo de directivos, despidos, jubilación y *outplacement*.
- **Compensación:** sistemas de administración de salarios, sistemas de beneficios sociales, enriquecimiento en el trabajo, control de personal.
- **Comunicación:** seguimiento de las actitudes y expectativas de los trabajadores, control de rumores, análisis de los sistemas de comunicación y procesos de retroalimentación.
- **Organización:** diseño organizacional, planificación y evaluación, innovación, evaluación de la estructura formal e informal de una organización, desarrollo organizacional.
- **Administración:** estilos directivos, dirección participativa, delegación, dirección de grupos de trabajo, dirección por objetivos.
- **Política de personal y planificación:** definición de objetivos organizacionales y estrategias para alcanzarlos, análisis del entorno de la organización, determinación de las necesidades de personal de la organización.
- **Investigación y Auditoría:** sistema de información del personal, estudios coste/beneficio de las actividades del departamento de personal, validación, experimentación.

Los principales modelos de dirección de recursos humanos, desde la propuesta de DESSLER (1988) hasta la de GÓMEZ-MEJÍA *et al.* (1995), pasando por las de DECENZO y ROBBINS (1988), CASCIO (1989), HENEMAN *et al.* (1989), IVANCEVICH (1992), SCHULER y HUBER (1990), MILKOVICH y BOUDREAU (1991) o ARMSTRONG (1991), por citar algunas de las más importantes, en mayor o menor medida, se formulan desde una triple perspectiva. Estratégica, integrando la dirección de recursos humanos en los procesos de planificación de la organización. Sistémica, se integra en la organización, definidas ambas, organi-

zación y dirección de recursos humanos, como sistemas sociales abiertos. Y contingente, la dirección de recursos humanos implica la identificación y desarrollo de las relaciones funcionales con el entorno, y el desempeño alcanzado. En cuanto modelos estratégicos y contingentes se apoyan en el conocimiento del entorno, tanto externo a la propia organización como interno. Si bien todos los modelos mencionados analizan el entorno, las propuestas de HENEMAN *et al.* (1989), IVANCEVICH (1992), SCHULER y HUBER (1990) y ARMSTRONG (1991), son las que efectúan un examen y valoración del entorno más riguroso. Finalmente es necesario destacar que los modelos de mayor nivel de complejidad y desarrollo -HENEMAN *et al.* (1989), IVANCEVICH (1992) y ARMSTRONG (1991)- sitúan en el núcleo de su sistema al individuo. En definitiva, la dirección de recursos humanos precisa del conocimiento de la organización y de las bases de la conducta de los trabajadores. Es decir, de la conducta organizacional, en palabras de ARMSTRONG (1991).

En este momento de nuestro análisis cabe preguntarse por qué la conducta organizacional es un elemento central e imprescindible de la dirección de recursos humanos. Ya hemos mencionado que la dirección de personal se define como una función característica de la gerencia, de la administración de las organizaciones. Es decir, como subraya DESSLER (1988: pág. 15), todas las acciones de la dirección de recursos humanos «están basadas en una serie de asunciones sobre la dirección». En otras palabras, se sitúan dentro del marco de referencia de una teoría concreta sobre dirección. Todas las teorías sobre dirección efectúan, a su vez, una serie de supuestos sobre la conducta humana. Para realizar las actividades propias de la dirección en general y de la dirección de recursos humanos en particular, es necesario un modelo básico del hombre o mejor del comportamiento del hombre en el trabajo (véase la **figura 4**). En definitiva, examinar qué variables determinan este comportamiento para poder actuar sobre ellas. Estos modelos inicialmente se basaron en los supuestos sobre la conducta humana de la organización científica del trabajo. En la actualidad se apoyan en los trabajos de las ciencias de la conducta, en especial, nos dice SINGER (1990: pág. 14), «en los estudios sobre conducta y desarrollo organizacional». No obstante, es preciso reconocer que en muchos modelos de dirección de recursos humanos puede percibirse la influencia de la teoría Y de MCGREGOR (1960). No queremos terminar este apartado sin referirnos a los modelos de dirección de recursos humanos nacionales. Bien es cierto que no son muy abundantes y que en la mayoría de los casos se trata de síntesis de propuestas de autores extranjeros, como en el caso del modelo desarrollado por MONLEÓN (1990). No obstante, hay que destacar las obras de PEÑA BAZTAN (1986) y MARR y GARCÍA ECHEVARRÍA (1984) por la influencia que han ejercido sobre dos ámbitos bien distintos, la psicología y la economía, respectivamente.

4. Conducta organizacional.

Consideramos apropiado, en este momento de nuestro análisis, establecer una serie de presupuestos, que a modo de axiomas, pero partiendo de una justificación teórico/empírica, sean la base que permita elaborar un modelo de gestión y dirección de recursos humanos. En primer lugar, debemos reiterar que entendemos la dirección de recursos humanos como una ciencia interdisciplinar en la que la psicología industrial y organizacional tienen un importante papel (CASCIO,

1991). En este sentido, es necesario subrayar que los fenómenos sobre los que actúa la dirección de recursos humanos son de naturaleza jurídica, económica y psicosocial. Plantear una dirección de recursos humanos únicamente desde una de estas perspectivas supone un reduccionismo que elimina facetas importantes del fenómeno.

En definitiva, entendemos que una parte sustancial de la dirección de recursos humanos es un campo de acción de la psicología del trabajo y de las organizaciones y ésta, a su vez, la conceptualizamos básicamente como psicología social aplicada (BLANCO, FERNÁNDEZ DOLS, HUICI y MORALES, 1985). Es, por lo tanto, afirma QUIJANO (1987: pág. 156) y suscribimos todas sus palabras, «la ciencia que estudia la experiencia y el comportamiento del individuo en relación con los sistemas sociales de estímulo que constituyen las organizaciones, incluyendo en tales sistemas a los otros individuos, los grupos, las situaciones de interacción colectiva, e incluso los productos del medio ambiente cultural, económico y tecnológico, presentes o pasados, materiales o no». Por otra parte, definida una parte de la dirección de recursos humanos como psicología social aplicada, es necesario suponer que participa de los condicionantes que implica caracterizarla como ciencia o tecnología, así como por la utilización de un modelo integrado de psicología social aplicada como el propuesto por MAYO y LA FRANCE (1980). No nos vamos a detener en estos aspectos, remitiéndonos a los trabajos de MORALES (1984), QUIJANO (1987) y OCKAMP (1984) para una revisión exhaustiva de este modelo y al estudio de BICKMAN (1981) en cuanto a las implicaciones entre ciencia básica y aplicada.

Si la psicología del trabajo y de las organizaciones constituye uno de los marcos de referencia obligados de la dirección de recursos humanos, los estudios sobre conducta organizacional son el eslabón que relaciona ambas disciplinas. Los trabajos sobre conducta organizacional suelen considerarse como la parte de investigación básica asociada con la dirección de recursos humanos que presentan una orientación más aplicada (CUMMINGS, 1981). Por otro lado, como señala SCHNEIDER (1985: pág. 574), en la conducta organizacional «confluyen el estudio del individuo, grupo y organización procedentes de la psicología industrial y organizacional y de las teorías de dirección y organización, con fuentes en psicología (social y psicometría), sociología (organizacional, del trabajo y ocupacional) y el *management* (científico, relaciones humanas)».

Dentro de la psicología existe un interés creciente por el estudio de la conducta organizacional, prueba de ello es que en las últimas décadas vienen apareciendo revisiones de forma continua en el *Annual Review of Psychology*. La primera fue la presentada por MITCHELL (1979), a la que han seguido las de CUMMINGS (1982), STAW (1984), SCHNEIDER (1985), HOUSE y SINGH (1987), ILGEN y KLEIN (1988), O'REILLY (1991), MOWDAY y SUTTON (1993), WILPERT (1995) y, por último, ROUSSEAU (1997). Una ventaja de la frecuencia en estas revisiones es que muestran el objeto de estudio de la conducta organizacional desde diferentes perspectivas. Todos estos autores coinciden en considerar que el estudio de la conducta organizacional precisa de un enfoque interdisciplinar que permita examinar los fenómenos desde un punto de vista individual y organizacional. En este sentido, MITCHELL (1979) y CUMMINGS (1982) consideran que la conducta organizacional debe analizar prioritariamente

tres áreas. Según MITCHELL (1979) estas áreas son la personalidad -las diferencias individuales y las actitudes en el trabajo-, la motivación y el liderazgo; para CUMMINGS (1982), por el contrario, los estudios de conducta organizacional se focalizan en el diseño de tareas, la retroalimentación organizacional y la tecnología y control. Ambos autores representan las dos posturas extremas que caracterizan las investigaciones sobre conducta organizacional. Estas posturas corresponden, según STAW (1984), a un punto de vista macro y micro sobre la conducta organizacional. El primero se caracteriza por el matiz sociológico y económico de sus planteamientos, sus análisis se centran en el estudio de la estructura de la organización, el diseño o la interacción entre los contextos social y económico. El punto de vista micro, por el contrario, aborda la conducta organizacional desde una perspectiva psicológica, investigando la influencia del sistema organizativo sobre la conducta de los individuos. De acuerdo con este autor, los dos casos de la conducta organizacional formulan investigaciones de naturaleza diferente. Mientras que desde la posición macro se plantean investigaciones de base, descriptivas; desde la óptica micro se elaboran investigaciones aplicadas. STAW (*op.cit.*) considera que la aproximación micro a la conducta organizacional es la más apropiada y, en consecuencia, concentra su revisión en los trabajos sobre satisfacción en el trabajo, absentismo y motivación. Dentro de esta misma línea, pero diferenciando entre lo que denomina focos teóricos y de investigación, SCHNEIDER (1985) habla de un foco centrado en el contexto organizacional del trabajo y otro foco centrado en el individuo y/o el grupo, en los desarrollos sobre conducta organizacional. Este autor considera, al igual que STAW (1984), que los tópicos más propios de los estudios sobre la conducta organizacional se refieren al foco individual: motivación, actitudes ante el trabajo; o al foco grupal: grupos, liderazgo, clima. Sin embargo, lamenta que los puntos de vista macro y micro hayan sido excepcionalmente integrados en una sola aproximación teórica, aunque esta situación parece estar cambiando (SCHNEIDER 1985: pág. 574). La revisión de HOUSE y SINGH (1987) adopta el punto de vista micro, individual o grupal, pero dando entrada a nuevos tópicos: poder, toma de decisiones, sucesión ejecutiva. Puede afirmarse, por lo tanto, que la óptica característica del estudio de la conducta organizacional tiene un carácter marcadamente psicológico, ya que, como afirman estos autores, «solamente CUMMING (1982) enfatiza algunos aspectos macro en el estudio de la conducta, tecnología o control» (HOUSE y SINGH, *op.cit.*: pág. 676). Además, las investigaciones macro son frecuentemente sociológicas y se agrupan bajo el epígrafe *Organización de la American Sociological Association*, mientras que la perspectiva micro se incluye normalmente dentro de la división de psicología industrial y organizacional de la *American Psychological Association*. No obstante, como apunta O'REILLY (1991), existe una tendencia afortunadamente cada vez más importante de integración del punto de vista micro y macro en el estudio de la conducta organizacional. En este sentido, la investigación sobre conducta organizacional en la década de los años noventa se caracteriza por dos tendencias que tienden a confluir. Por un lado, como subrayan ILGEN y KLEIN (1988), la definitiva incorporación de la perspectiva cognitiva en el análisis del comportamiento organizacional. En esta línea, destaca el impacto de los estudios sobre procesamiento de información, cognición social, atribución o autoeficacia, sobre variables y procesos de la conducta organizacional como motivación, liderazgo, absentismo o rotación. Por otro lado, en la década de los noventa aumenta la preocupación por el análisis de la influencia del contexto organizacional sobre el comportamiento de individuos y grupos (MOWDAY y SUTTON, 1993). Finalmente, es impor-

tante destacar que el esfuerzo de incorporación y análisis de las nuevas formas de organización sobre la conducta organizacional: sistemas de participación de los empleados, aprendizaje organizacional, nuevas tecnologías, dirección del desempeño o gestión de competencias (WILPERT, 1995; ROUSSEAU, 1997).

5. Revisión de los modelos de dirección de recursos humanos.

Una vez expuesto el concepto de modelo de dirección de recursos humanos, y antes de pasar a detallar las características del que aquí se va a presentar, es conveniente hacer una revisión de los modelos de dirección de recursos humanos más representativos que han aparecido publicados en los últimos años. No se trata de un repaso exhaustivo, sino de la presentación de algunas de las contribuciones más destacadas al respecto, con el objeto de encuadrar la exposición de nuestro propio modelo en un marco más amplio.

Existe todo un conjunto de modelos teóricos que intentan explicar la dinámica de la dirección de recursos humanos, su funcionamiento. Aunque hay que reconocer que el trabajo de los investigadores y estudiosos de los recursos humanos en términos de modelos es bastante reciente. Es por ello que al revisar la literatura al respecto, sólo encontramos modelos de dirección de recursos humanos como tales en los últimos diez o quince años. De ellos, se han elegido siete formulaciones, pertenecientes a algunos de los más prestigiosos autores en la materia. Las principales características de sus respectivos modelos aparecen resumidas en la **figura 5**. Los modelos se han ordenado desde el más antiguo (DESSLER, 1988) hasta el más reciente (GÓMEZ MEJÍA, 1995), de forma que se pueda apreciar más fácilmente la evolución que se ha producido en este campo en los últimos años. Las características que se han analizado en cada uno de estos modelos aparecen reseñadas a continuación.

En cuanto al *enfoque teórico* que se halla en la base de cada uno de los diferentes modelos, se puede observar un claro seguimiento de las teorías más actuales en materia de gestión empresarial. Así, si bien la mayoría de los modelos anteriores a los aquí expuestos se basaban casi exclusivamente en principios sistémicos con un nivel muy elemental de desarrollo (CASCIO y AWAD, 1981; CHIAVENATO, 1981; FRENCH, 1983; SCHUSTER, 1985), a partir de los primeros años 90 se van incorporando los postulados contingentes y estratégicos al tratamiento de la dirección de recursos humanos. Incluso algunos de los modelos surgen con un notable afán aplicado, siendo definidos por sus propios autores como modelos «de diagnóstico», ya que posibilitan el análisis detallado de los sistemas de recursos humanos de la empresa, con el objetivo de intervenir y mejorar su funcionamiento (MILKOVICH y BOUDREAU, 1991; IVANCEVICH, 1992).

AUTOR	MODELO	CONTINGENCIAS	OBJETIVOS	FUNCIONES	RESULTADOS
DESSLER (1988)		Jurídicas		Orientadas a las Habilidades Orientadas a la Motivación	
CASCIO (1989)	Contingente Sistémico	Entorno Competitivo Entorno Social Entorno Legal	Productividad Calidad de Vida Laboral	Empleo Desarrollo Compensación Relaciones laborales Apoyo y evaluación	
HENEMAN <i>et al.</i> (1989)	Contingente Estratégico	Influencias Externas	Ajuste Trabajador-Puesto	Actividades de Apoyo Actividades Funcionales	Atracción Retención Desempeño Satisfacción
SHULER y HUBER (1990)	Contingente Estratégico	Influencias Externas Influencias Internas	Atraer Motivar Retener	Planificación Provisión Evaluación Mejora Mantenimiento	Productividad Calidad de vida laboral Compromiso legal (en 3 niveles: estratégico, gerencial y operativo)
MILKOVICH y BOUDREAU (1991)	Estratégico Contingente De diagnóstico	Influencias Externas Influencias Internas De la Fuerza Laboral	Eficiencia Equidad	Provisión Desarrollo Compensación Relaciones Laborales	(Evaluación de resultados: ¿Se han alcanzado los objetivos de eficiencia y equidad?)
IVANCEVICH (1992)	Estratégico Contingente De diagnóstico	Influencias Externas Influencias Internas	Eficiencia Organizacional	Programas y actividades variados que tienen en cuenta las características personales del trabajador	Productos competitivos Servicios competitivos (Nivel de desempeño, compromiso legal, satisfacción, absentismo, rotación, desperfectos, quejas, accidentes)
GÓMEZ-MEJÍA (1995)	Estratégico Contingente	Del Entorno De la Organización Del Individuo	Desempeño Competitividad	De flujos de trabajo Provisión de personal Separación de personal Evaluación del desempeño Formación y desarrollo Relaciones laborales	

FIGURA 5: CUADRO COMPARATIVO DE ALGUNOS MODELOS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dado el carácter contingente de estos modelos, todos ellos proponen la existencia de una serie de *contingencias*, entendidas como variables y factores de diversa índole que de una forma u otra afectan y condicionan a la dirección de recursos humanos desde diferentes ángulos. Los primeros modelos hacían referencia a un número muy reducido de contingencias, como es el caso de DESSLER (1988), que únicamente tenía en cuenta la influencia de aspectos jurídicos sobre la dirección de recursos humanos. En sucesivos modelos se irán incorporando cada vez más variables.

Al principio focalizan su atención en el estudio de las influencias procedentes del cambiante mundo exterior a la organización, tales como los factores económicos, tecnológicos, legales e incluso sociales reinantes en el entorno. Posteriormente, modelos algo más avanzados añaden a los factores externos a la organización otros procedentes del interior de la misma, como por ejemplo, aspectos de la política empresarial, variables estructurales de muy diversa índole o cuestiones relativas a los modos de funcionamiento formal e informal de la organización, incluyendo la interacción social entre los miembros y la cultura de la empresa. Por último, los más recientes modelos suman a las influencias internas y externas a la organización las procedentes de los individuos, de la fuerza laboral que integra la empresa: sus habilidades, capacidades, conocimientos, experiencia y motivación determinan el funcionamiento de todo el sistema de dirección de recursos humanos.

Teniendo en cuenta las contingencias antes mencionadas, cada modelo propone unos *objetivos* propios de la dirección de recursos humanos. Estos objetivos se pueden agrupar en dos grandes tipos de intereses: los que se orientan hacia los logros materiales de la organización y los que se centran en las personas que integran la misma. Así, en lo que se refiere a los logros materiales de la empresa, se enuncian objetivos como el incremento de la productividad, la eficiencia organizacional, el desempeño o la competitividad. En cuanto a los propósitos centrados en el bienestar de los miembros de la organización, diferentes modelos mencionan aspectos como la calidad de vida laboral o el fomento de la equidad organizacional. Una tercera categoría de objetivos incluye aquellos que persiguen la compenetración entre el individuo y la organización. Tal es el caso del modelo de HENEMAN *et al.* (1989), quienes se refieren al ajuste del trabajador al puesto como objetivo primordial de la dirección de recursos humanos. O el de SCHULER y HUBER (1990), para los cuales el centro de la gestión del capital humano consiste en atraer, retener y motivar al personal.

Los objetivos mencionados se alcanzan a través de la puesta en práctica de una serie de actividades propias de la dirección de recursos humanos. Cada modelo agrupa estas acciones de personal en auténticas taxonomías de las principales *funciones* de recursos humanos que se desempeñan en la empresa. Realmente los listados de funciones eran ya muy frecuentes en los textos sobre esta materia mucho antes de la consideración de la dirección de recursos humanos en términos de modelos (FLIPPO, 1980; PRATT y BENNETT, 1985; TYSON y YORK, 1986; WERTHER y DAVIS, 1985; PEÑA, 1990 y tantos otros). Se puede afirmar que la mayoría de los autores que escriben sobre dirección de personal han estructurado sus manuales en mayor o menor medida siguiendo el orden definido por alguna clasificación de actividades y funciones de recursos humanos. En cuanto a los modelos que aquí nos ocupan, existen grandes similitudes entre ellos a la hora de enumerar las posibles funciones de la dirección de recursos humanos. Todos giran en torno a actividades relacionadas con la planificación y provisión de personal, la formación y desarrollo de los empleados, su evaluación, los aspectos referidos a retribución y compensación, o bien cuestiones sobre relaciones laborales.

Por último, algunos de los modelos aquí revisados se caracterizan por hacer explícito que la dirección de recursos humanos da lugar a una serie de *resultados*, *outputs* o salidas muy concretos. Desde luego, en cualquiera de estos modelos se presupone de forma implícita que el principal resultado de la dirección de recursos humanos ha de ser el logro y adecuado cumplimiento de los objetivos previamente planteados. No obstante, ciertos autores mencionan de forma manifiesta que las acciones de dirección de recursos humanos deben conducir a resultados concretos, dirigidos tanto a la mejora de la empresa como al desarrollo del personal (HENEMAN *et al.*, 1989; SCHULER y HUBER, 1989; MILKOVICH y BOUDREAU, 1991; IVANCEVICH, 1992).

Tal como ha quedado de manifiesto, los modelos de dirección de recursos humanos muestran una serie de similitudes que se pueden agrupar en las categorías hasta aquí expuestas. A través de ellas se aprecia cómo en muy pocos años se ha producido una rápida evolución en la consideración de la dirección de recursos humanos. Desde modelos meramente sistémicos, con un afán principalmente explicativo y que consideraban que sobre la función de personal influyen muy pocas contingencias, fundamentalmente de carácter externo, hasta modelos más amplios, con propósito diagnóstico y de intervención, basados en los principios estratégicos y que tienen en cuenta la influencia de todo un amplio espectro de contingencias, que proceden tanto del mundo externo a la empresa, como de su interior.

VI. PROPUESTA DE UN MODELO DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El modelo que se va a presentar a continuación comparte algunos rasgos distintivos con los anteriores, si bien posee ciertas características muy particulares. Tales peculiaridades proceden del intento de adaptar este modelo a la realidad española actual, teniendo en cuenta su posible aplicación tanto a la empresa privada como a las Administraciones Públicas, así como a la pequeña, mediana y gran empresa. Con el propósito de encuadrar teóricamente este modelo, se puede definir como sistémico, estratégico, contingente y de diagnóstico.

Sistémico por cuanto sigue los postulados de la Teoría General de Sistemas, tal y como ha sido aplicada al entorno organizacional por autores como BOULDING (1956), KATZ y KAHN (1977) y otros. Es decir, entiende que la empresa ha de ser interpretada como un sistema humano integrado y abierto, en el que todas las partes dependen unas de otras y éstas a su vez del medio externo, con el que mantienen un intercambio constante, homeostático y equilibrado en términos de *inputs-outputs*. Esta coordinación interna y la interacción con el mundo exterior permite que el sistema se regenere y se perpetúe en el tiempo, gracias a la realización de constantes correcciones de los resultados que se desvían de unos estándares esperados.

Por otra parte, se trata de un modelo *estratégico*, puesto que propone que todas las acciones a realizar en el campo de los recursos humanos se deben encuadrar dentro de los objetivos, políticas y programas más amplios de la organización en general. Por ejemplo, en una gran empresa, la

dirección de recursos humanos debería operar al mismo nivel que las demás altas direcciones (producción, finanzas, marketing, ventas, etc.), coordinándose con la actividad de las mismas para contribuir al avance y desarrollo de la organización, a través de la planificación y cumplimiento de metas compartidas e interdependientes. Aunque lo mismo sucedería en una Administración Pública, con sus diferentes divisiones, por ejemplo direcciones generales o servicios. O en una empresa de menos tamaño, en la que las actividades de personal deben ser acordes con los planes y metas de todo tipo que persigue la organización. En suma, la dirección de recursos humanos depende de la estrategia organizacional general de la empresa, debiéndose integrar en ella de forma activa.

Es un modelo *contingente* porque hace depender la gestión de los recursos humanos de la empresa de una serie de eventualidades cambiantes que suceden fuera y dentro de la propia organización. La dirección del factor humano dependerá en cada momento de esos acontecimientos y se tendrá que adaptar a ellos de la mejor forma posible.

Por último, el propósito de convertir este modelo en una herramienta conceptual de análisis y actuación en el área de la dirección de recursos humanos hace de él un modelo *diagnóstico*.

En cuanto al diseño del modelo, éste aparece detallado en la **figura 6**. De forma amplia y genérica y de cara a una exposición más detallada, el modelo de dirección de recursos humanos aquí propuesto consta de cinco componentes fundamentales.

1. Unos objetivos estratégicos que se han de alcanzar a través de la dirección de recursos humanos.
2. Unas contingencias que actúan como condicionantes y que proceden tanto del mundo externo a la organización como de su propio interior.
3. Un conjunto de funciones y actividades de dirección de recursos humanos que se desempeñan en la organización a tres niveles distintos, y que actúan directamente sobre la conducta de los miembros de la empresa.
4. Unos resultados derivados de las funciones y actividades antes mencionadas, que afectan tanto a la organización como a los recursos humanos que la integran.
5. Un procedimiento de evaluación del sistema, que garantice el adecuado funcionamiento del mismo a través de correcciones progresivas.

En los siguientes párrafos expondremos con más detenimiento cada uno de los componentes de este modelo.

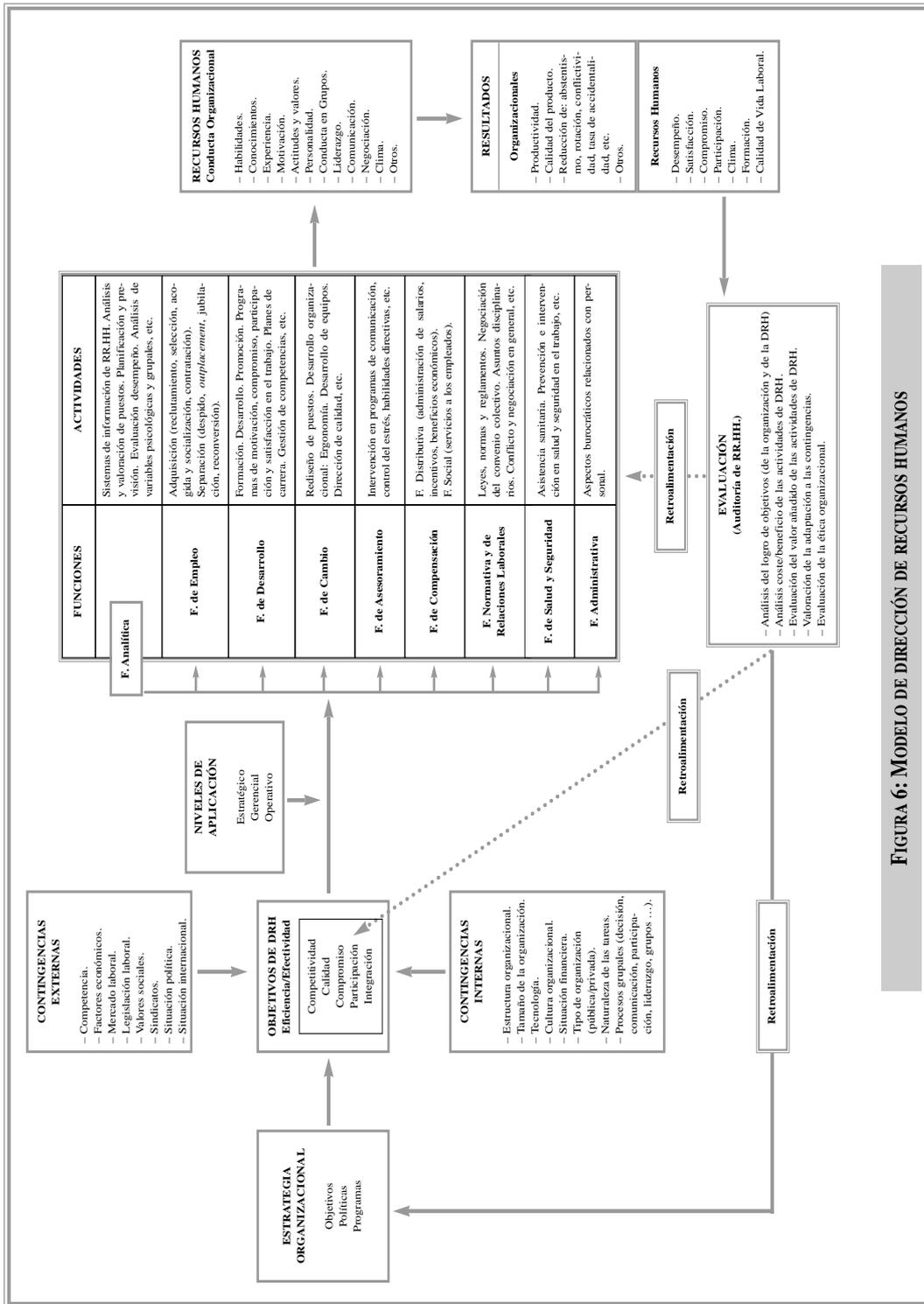


FIGURA 6: MODELO DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Objetivos del modelo de dirección de recursos humanos.

La forma auténticamente estratégica de poner en práctica un sistema de dirección de recursos humanos consiste en plantear unos objetivos acordes con las políticas y planes de más alto nivel de la organización. Los objetivos de la dirección de recursos humanos deben dimanar de la estrategia organizacional y compenetrarse con los objetivos de las demás altas direcciones de la empresa. Sólo así la dirección de recursos humanos tendrá sentido: encastrada en la dirección y administración general de la organización, y contribuyendo a alcanzar los objetivos estratégicos de la misma.

Así, por ejemplo, es lógico esperar que si entre los planes a medio plazo de una empresa se encuentra un aumento de la producción, sea oportuno prever un incremento de la plantilla, o bien un plan de incentivos para elevar el rendimiento de los empleados. Si la organización se plantea un cambio estructural importante o la implantación de alguna nueva tecnología, quizá sea necesaria una mejora de la formación de los trabajadores, para que sean capaces de responder adecuadamente a los cambios producidos.

Ya que el propósito que persigue toda empresa moderna y competitiva es la búsqueda de la máxima eficiencia y efectividad, el objetivo de la dirección de recursos humanos está constituido también por el logro de esa combinación eficiencia/efectividad en el área que le compete: el de la fuerza laboral o capital humano. Eso se traduce en la necesidad de potenciar y habilitar a los recursos humanos, de manera que:

- Sean capaces de alcanzar los más altos niveles de competitividad.
- Cumplan con unos requisitos fundamentales de calidad en su trabajo.
- Muestren el máximo compromiso y la mayor participación posible en sus tareas.
- Contribuyan al funcionamiento integrado de la empresa como un todo.

2. Las contingencias que afectan al modelo de dirección de recursos humanos.

Como ya se ha mencionado, la dirección de recursos humanos nunca se da en el vacío, sino que se ve afectada por variables e influencias de todo tipo, procedentes tanto del mundo externo a la organización, como del interior de la misma.

Así, por ejemplo, desde el cambiante entorno externo tendrán gran peso sobre la dirección de recursos humanos aspectos de carácter eminentemente económico. Tal es el caso de los cambios y avatares habituales de la economía en general, tanto la nacional e internacional, como la local.

También las características del sector de actividad económica en que se desenvuelve la organización. Y por supuesto, la influencia de las empresas de la competencia, sus políticas y acciones concretas. Otros factores que pueden afectar a la dirección de recursos humanos desde el entorno exterior son los rápidos cambios tecnológicos a los que hay que responder de forma adaptativa y eficiente; la composición del mercado laboral; el peso de los sindicatos y asociaciones profesionales; la normativa jurídica laboral; o algunos eventos políticos relacionados con lo económico, lo jurídico o lo social. Incluso se pueden mencionar influencias procedentes del entorno social, como pueden ser los valores sociales dominantes, o bien la presión de la opinión pública, sobre todo en lo que respecta a ciertos temas sobre los que existe una especial sensibilidad (el problema del desempleo, los abusos de todo tipo en el trabajo, la discriminación laboral hacia ciertas etnias o hacia la mujer, la contratación de menores en condiciones ilegales, etc.).

Entre las contingencias que afectan al funcionamiento de la dirección de recursos humanos desde el interior de la misma organización se pueden contar diversos aspectos estructurales: desde luego no es lo mismo gestionar los recursos humanos de una empresa de estructura piramidal tradicional, con un elevado número de niveles jerárquicos, que los de una organización de carácter matricial. El tamaño de la empresa, evidentemente, también tiene su importancia, así como su carácter de empresa privada o Administración Pública. Más eventos internos fundamentales en la dirección de recursos humanos son la situación financiera de la empresa, el tipo de tecnología de producción o prestación de servicios que utiliza o la naturaleza de las tareas que se desempeñan en ella. Desde un punto de vista más cercano al propio factor humano, destacan la cultura y valores dominantes en la organización, o procesos grupales relacionados con el liderazgo, la comunicación, la participación y un largo etcétera.

3. Funciones y actividades del modelo de dirección de recursos humanos.

El modo de alcanzar de forma efectiva los objetivos de la dirección de recursos humanos es a través de la puesta en práctica de una serie de actividades que se pueden agrupar en todo un conjunto de funciones variadas y diversas. Todas esas funciones y actividades se relacionan entre sí de forma sistémica e inseparable, aunque a efectos expositivos aparezcan aquí de manera separada. Concretamente, las funciones propias de la dirección de recursos humanos son las siguientes.

3.1. Función analítica.

Es aquella que agrupa a todo el conjunto de técnicas orientadas a obtener información sobre la situación del personal y los puestos de trabajo de la empresa. Sólo si se efectúa un adecuado análisis y elaboración de los datos sobre personas y puestos será posible diseñar y ejecutar todas las demás funciones de la dirección de recursos humanos.

Entre las principales actividades de la función analítica se cuentan el análisis y la valoración de puestos de trabajo, la planificación de recursos humanos, la evaluación del desempeño o el dise-

ño y utilización de los sistemas de información de recursos humanos, los comúnmente denominados «archivos de personal». También se puede incluir en esta función el análisis y evaluación de numerosas variables individuales y grupales que pueden afectar al desempeño y relaciones de los miembros de la organización. Se trata de una misión exclusivamente diagnóstica de los niveles de motivación, satisfacción, clima laboral, sistemas de comunicación, encuestas y sondeos de opinión sobre determinados temas de relevancia para la empresa, etc. El uso que se haga a *posteriori* con esa información es objeto de otras funciones que se detallan más adelante.

3.2. Función de empleo.

Consiste en todo el conjunto de actividades que permiten a la empresa disponer en cada momento de las personas necesarias para alcanzar eficientemente sus objetivos. En función de múltiples variables, habrá momentos en los que será necesario aumentar el número de trabajadores y se procederá a su contratación. En otras ocasiones habrá que prescindir de algunos y se llevará a cabo su separación de la empresa. Ésa es la doble vertiente de la función de empleo, que tiene que ver con la incorporación y separación (entrada y salida) de contingente humano en la empresa. Se distinguen, pues, dos tipos de acciones relacionadas con la función de empleo:

- Adquisición de personal. Actividades encaminadas a adquirir y colocar a los empleados, al capital humano, en los puestos donde mejor puedan rendir y sean más adecuados. Denominadas por PUCHOL (1995) «procesos aditivos», las acciones de esta subfunción incluyen técnicas como el reclutamiento y selección, la clasificación de personal, la inducción o acogida del nuevo empleado y el inicio de la socialización de éste en el seno de la organización.
- Separación de personal. Actividades orientadas a detraer o reducir el contingente humano de una organización, debido a múltiples causas, como puedan ser una disminución importante de la demanda de productos o servicios por parte de la sociedad a la empresa, la llegada de una temporada baja, o bien una crisis económica, sea ésta generalizada o específica de la empresa en cuestión. Llamados por PUCHOL (1993) «procesos sustractivos», tienen que ver con cuestiones como los despidos, extinciones y suspensiones de contratos, con los expedientes de crisis y la regulación de empleo. También con medidas menos drásticas como la reducción de la jornada laboral de los empleados o la amortización de bajas espontáneas. Las jubilaciones a término, o bien las bajas pactadas a través de prejubilaciones y jubilaciones anticipadas o incentivadas son otras actividades propias de esta subfunción. Por último, también pertenecen a esta área algunas acciones que en España aún son poco conocidas, como es el caso de la reconversión de trabajadores en suministradores externos de servicios y la recolocación o el *outplacement*.

3.3. *Función de desarrollo.*

Se refiere al conjunto de medidas diseñadas con el propósito de incrementar la eficiencia profesional y posibilitar la realización personal del trabajador. Por tanto, esta función incluye tanto aspectos referentes a la preparación del empleado para un mejor desempeño en su puesto, como los posibles avances del mismo en su carrera y bienestar laboral e individual.

Supone actividades como la formación y desarrollo de los trabajadores, la planificación de carrera de los mismos y todo lo relacionado con ascensos y promociones. También se puede incluir aquí la aplicación de programas de motivación, compromiso, participación o satisfacción en el trabajo, dado que tales acciones potencian el desarrollo tanto de los empleados como de la empresa. La gestión de competencias sería otra de las posibles actividades incluidas en esta función.

3.4. *Función de cambio.*

Una necesidad que surge cada vez con mayor fuerza en las empresas modernas es la de adaptarse a los constantes cambios de cualquier índole que se producen dentro y fuera de las mismas. Dada la dificultad e incluso la resistencia que las personas oponen en muchas ocasiones a los cambios, la dirección de recursos humanos puede cumplir una misión fundamental al coadyuvar a la adaptación de los recursos humanos a dichas variaciones. Así, temas tan actuales como el estudio y rediseño de puestos de trabajo, las cuestiones ergonómicas, el desarrollo de equipos, la dirección de calidad, o incluso el mismo desarrollo organizacional se pueden abordar desde los presupuestos y postulados de la dirección de recursos humanos.

3.5. *Función de asesoramiento.*

Los expertos en dirección de recursos humanos han de cumplir en muchas ocasiones la tarea de asesorar a la empresa, a alguna división o departamento de la misma, o a algún directivo o técnico en particular sobre problemas surgidos en torno a la comunicación entre personas y grupos, el mando y la autoridad en la organización, el trato con el personal, los conflictos y roces que se pueden generar alrededor de las relaciones de trabajo y un largo etcétera en el que se ve implicado el complejo mundo de las relaciones interpersonales. En tales casos, desde la dirección de recursos humanos se puede intervenir de forma particular, resolviendo problemas concretos, o bien a través del diseño y aplicación de programas de mejora de la comunicación organizacional o del clima grupal de trabajo, sistemas de adecuación y potenciación de habilidades directivas o de negociación, asesoramiento para el control del estrés o del *burnout*, etc.

3.6. *Función de compensación.*

Se refiere a todo el conjunto de actividades y operaciones encaminadas a recompensar a los miembros de la empresa por el trabajo realizado. Según MILES (1975) «el sistema de recompensa

incluye todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos por los cuales estos beneficios son distribuidos». En la función de compensación se pueden distinguir dos grandes apartados, según ésta sea individualizada y proporcional al cargo ocupado (subfunción distributiva) o bien se trate de un beneficio común a todos los empleados, independientemente del puesto que desempeñen (subfunción social o de servicios a los empleados).

- Subfunción distributiva. Su propósito es distribuir entre los empleados las recompensas y beneficios que por su trabajo y posición les correspondan. Consiste en la asignación de cantidades económicas (salarios e incentivos) y no económicas (pagos en especie), apropiadas. Esto incluye actividades como el establecimiento de las líneas salariales de la empresa, de acuerdo con la normativa vigente y los convenios colectivos. También la administración de salarios propiamente dicha, entendida como el cálculo y distribución de las cantidades monetarias fijas y los incentivos adecuados para los trabajadores, según la función, nivel y rendimiento que cada uno tenga en la empresa. En esta subfunción se incluyen también una serie de beneficios monetarios que las empresas distribuyen entre sus empleados, algunos obligatorios por ley (inscripción en la Seguridad Social, seguros de accidente, salud y desempleo, pensiones de diversos tipos, etc.) y otros opcionales (participación en el reparto de beneficios de la empresa, propiedad de acciones, premios a la productividad, puntualidad, etc., gastos de representación, sistemas especiales de dietas, etc.). Por último, otra actividad de carácter distributivo consiste en el establecimiento y reparto del tipo de beneficios no económicos que se pueden asignar a los empleados, según su jerarquía, funciones, tareas a realizar o ya realizadas, etc. (vacaciones extra, vehículo de empresa, disfrute de cierto tipo de instalaciones, invitaciones a actos de protocolo o espectáculos en función del cargo ocupado, etc.).
- Subfunción social. Consiste en el establecimiento de una serie de servicios y ayudas que mejoren y potencien el bienestar de todos los trabajadores, sin distinción de cargo, función o nivel de desempeño. Aunque aquí se incluye en la función de compensación, también tiene que ver con la de relaciones laborales. Un término común para designar esta función suele ser el de «servicios a los empleados». Actividades propias de esta función serían el cuidado de la óptima asistencia a los trabajadores, por medio de servicios e instalaciones adecuadas en la empresa, aunque éstas no sean directamente laborales: comedores, cafetería, vestuarios, áreas de descanso, recreo o esparcimiento, etc. También se pueden incluir aquí las ayudas especiales a empleados y sus familias en materia de vivienda, becas para estudios de los hijos o de los propios trabajadores, guarderías para hijos de los empleados en horario laboral, economatos, zonas recreativas y de ocio para las familias, etc. Y en general, cualquier medida que sirva para favorecer la mejora de la convivencia laboral.

3.7. Función normativa y de relaciones laborales.

Ambas funciones están relacionadas entre sí, ya que se refieren a las cuestiones reglamentadas de la relación que se establece entre trabajador y empresa. El aspecto normativo se refiere a la

interpretación y aplicación de los reglamentos, leyes y normas que afectan a la empresa en todo lo referente al personal, sean tales reglamentos de carácter general (nacionales o comunitarios) o de régimen interior de la propia empresa. Los responsables de esta función habrán de ser especialistas en temas jurídicos laborales, ya que serán los encargados de crear, aplicar, sustituir, etc., las normas pertinentes. En esta función se pueden encuadrar los aspectos disciplinarios de la empresa.

En lo que respecta a las relaciones laborales, desde la dirección de recursos humanos también se pueden recoger y canalizar las aspiraciones del personal, a través de sus agrupaciones y asociaciones, especialmente las sindicales. Aquí tiene una especial relevancia la relación con estructuras como el comité de empresa o los delegados sindicales. En este sentido, puede corresponder a especialistas del departamento de personal de una empresa intervenir en la resolución de conflictos entre dirección y trabajadores o en la negociación de los convenios colectivos.

3.8. Función de salud y seguridad.

Uno de los temas de más candente actualidad en las empresas es el de la salud laboral y la prevención de accidentes de trabajo. Esta función puede ser entendida como parte de la dirección de recursos humanos, en tanto en cuanto se refiere a la preocupación por el bienestar y la salud de los trabajadores.

En este sentido, las actividades a realizar son muy numerosas y abarcarían especialidades relacionadas con la medicina, la ingeniería y las cuestiones jurídicas. Así, por ejemplo, un aspecto a tener en cuenta desde el punto de vista médico es el cuidado del estado sanitario del personal de la empresa y la comprobación de la salud de los empleados de nuevo ingreso, a través de las revisiones médicas pertinentes. También la asistencia precisa en caso de enfermedad o accidente acaecidos durante la jornada laboral o debidos a la actividad de trabajo. O bien ejercer controles de las medidas de higiene laboral y promover programas de salud e higiene en el trabajo.

La labor preventiva en estos temas incluye controlar que los sistemas de seguridad se adaptan a la normativa legal vigente y se cumplen. Esta vertiente legal se encarga también de la asignación de responsabilidades y exigencia de reparación en caso de incumplimiento de las medidas de seguridad. Pero también es necesaria la prevención directa de los accidentes de trabajo a través de la aplicación de los programas adecuados. La empresa debe asegurar en todo momento los medios para evitar y, en su caso, eliminar peligros como explosiones, incendios, hundimientos... y adiestrar al personal para conseguir estos fines. La dirección de recursos humanos puede estar implicada en todas las acciones mencionadas.

3.9. Función administrativa.

Ésta ha sido la clásica misión de los Departamentos de Personal tradicionales: el control administrativo y burocrático de los asuntos referentes al personal de la empresa. Como se puede apreciar por lo expuesto en los apartados anteriores, debido a la modernización y avance de la ges-

ción de recursos humanos, existen hoy en día otras muchas funciones de dirección de recursos humanos que se han ido añadiendo a esta misión tradicional. Sin embargo, esto no quiere decir que la parte puramente administrativa de la dirección de recursos humanos haya desaparecido, sino que más bien al contrario se ha vuelto más compleja. La función administrativa sigue siendo necesaria en la organización, ya que cualquiera de las otras funciones comentadas necesitan un apoyo administrativo.

Entre las actividades más habituales de la dirección de recursos humanos en su vertiente burocrática se encuentra, por ejemplo, la verificación de los padrones, declaraciones, liquidaciones y demás documentos que haya de formalizar la empresa con los trabajadores, según lo establecido en la legislación laboral y de la Seguridad Social. También efectuar todos los trámites administrativos oportunos referentes a la contratación, despido, cese, ascensos y traslados del personal, variaciones familiares, cambios de domicilio, etc. Tramitar los asuntos de los trabajadores relativos a la Seguridad Social: aplicar las bases de cotización, preparar los modelos de cotización para cursar altas o bajas de empleados en la Seguridad Social, liquidar las cuotas correspondientes a la Seguridad Social, etc. También son fundamentales en esta función la confección de las nóminas de los empleados, el control de asistencia, la supervisión de los regímenes de trabajo y descanso y un largo etcétera.

Las funciones hasta aquí expuestas son algunas de las que más frecuentemente se desempeñan desde la dirección de recursos humanos. Sin embargo, ello no quiere decir que necesariamente en una organización haya que poner en práctica todas ellas. Esto dependerá obviamente de características como el tamaño y tipo de la empresa, el sector de actividad económica a que pertenece, el grado de modernidad de la misma, etc. Desde luego una pequeña empresa familiar dedicada a la venta e instalación de muebles de oficina necesitará incorporar empleados a través de la selección y contratación, les dará la formación adecuada, los remunerará adecuadamente y les dará de alta en la Seguridad Social, pero no necesariamente cumplirá el cien por cien de las funciones hasta aquí detalladas. Por otra parte, algunas de las funciones mencionadas pueden ser asumidas por departamentos o direcciones diferentes a la de recursos humanos. Así, habrá empresas en las que existan departamentos administrativos, o de seguridad y salud en el trabajo, o de relaciones laborales. Con lo cual en esas organizaciones, tales funciones no serán necesariamente consideradas como típicas de la dirección de recursos humanos. Lo que aquí se ha expuesto es, por tanto, una visión amplia y global de todas las posibles funciones que se pueden desempeñar desde la dirección de recursos humanos.

Como se puede observar en el gráfico que representa el modelo aquí expuesto, todas las funciones y actividades de dirección de recursos humanos se desarrollan en tres niveles de acción diferentes: uno estratégico, otro gerencial y un último operativo. El estratégico es el máximo nivel de dirección de recursos humanos. Está integrado en la alta dirección de la empresa y es el encargado de establecer los objetivos, estrategias y políticas generales de personal, a corto, medio y largo plazo, los cuales han de estar en concordancia con los planes estratégicos generales de la organización. El nivel gerencial es el encargado de implantar y desarrollar las políticas de recursos humanos formuladas desde el nivel estratégico. Se trata de una dirección de nivel

intermedio cuya misión es establecer unos objetivos específicos a partir de la estrategia de dirección de recursos humanos de la empresa, para después diseñar y hacer cumplir los programas de acción concretos que permitan el logro de los objetivos propuestos. Al nivel operativo le corresponde ejecutar los programas previstos en el nivel gerencial, a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos concretos que permitan llevar a cabo las actividades propias de la dirección de recursos humanos. En las grandes empresas existe una clara división de los niveles: cada uno de ellos está ocupado por ejecutivos y profesionales con diferentes grados de autoridad y responsabilidad. En las pequeñas organizaciones también se puede apreciar la diferencia entre políticas generales de personal por un lado, programas de acción por otro y ejecución de los mismos en último lugar. Lo que sucede en la pequeña y mediana empresa es que no se produce una división tan clara de responsabilidades: posiblemente una misma persona o un mismo equipo desarrolle las misiones propias de dos o tres niveles a la vez.

Como último aspecto referido a las funciones y actividades de la dirección de recursos humanos, sólo queda mencionar que éstas inciden directamente sobre el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa. Y esto en el sentido de que tales actividades y técnicas concretas analizan y potencian las habilidades de los trabajadores, sus conocimientos y experiencia; buscan una mayor motivación de los empleados; tienen en cuenta características procedentes de la personalidad, las actitudes y los valores de los mismos; trabajan con los grupos formales e informales que se crean en la empresa; estudian e intervienen sobre procesos como el liderazgo, la comunicación organizacional o la toma de decisiones colectiva; intentan mejorar los procesos de negociación y así un largo etcétera. En resumidas cuentas, se puede afirmar que la diana de las acciones de la dirección de recursos humanos es la conducta organizacional.

4. Los resultados del modelo de dirección de recursos humanos.

En un modelo sistémico como el que aquí se presenta, la aplicación de todas las acciones propias de la dirección de recursos humanos debe dar lugar a un conjunto de *outputs* o resultados. Éstos se pueden cifrar en dos grandes áreas: una que afecta directamente a la organización y otra relacionada con las personas que trabajan en ella, con los recursos humanos.

Los resultados organizacionales esperables de una correcta gestión de los recursos humanos se traducen en eventos tales como un incremento del rendimiento general de la empresa, tanto en lo que respecta a productividad desde el punto de vista más puramente cuantitativo, como en lo referente a la calidad de los productos elaborados o los servicios prestados por la organización. No obstante, la adecuada administración de todo lo referente al personal no sólo se refleja en la potenciación y mejora de aspectos positivos para la empresa, sino también en una reducción y control de ciertas cuestiones y situaciones que son problemáticas para cualquier organización. Así por ejemplo, un adecuado desempeño de las funciones de recursos humanos puede contribuir a la disminución de las tasas de absentismo y rotación; puede atenuar el posible grado de conflictividad existente en el seno de la empresa, mejorando y facilitando las relaciones laborales y su gestión; o incluso puede generar un descenso en el número y gravedad de los accidentes laborales, entre otros.

En el ámbito de los recursos humanos, la correcta gestión de los asuntos referentes al personal se traduce en resultados que afectan directamente a los trabajadores como seres humanos que son: a las personas consideradas como tales, ya sea individualmente o en grupo. Por ejemplo, la adecuada administración de las funciones de dirección de recursos humanos puede redundar en un incremento de los niveles de desempeño y rendimiento individual de los empleados. También influye sobre las actitudes y estados emocionales de los trabajadores, potenciando el compromiso con la organización, la participación en el funcionamiento de la empresa, la implicación con las tareas propias del puesto de trabajo o la satisfacción y la moral laboral. Contribuye al control de los niveles de frustración, insatisfacción, estrés y *burnout* de los miembros de la empresa. Aumenta la formación y preparación de los empleados, con todo lo que ello supone: mejoras en el ajuste a las exigencias del puesto de trabajo y posibilidades de acceso del trabajador a beneficios tales como incrementos salariales, promoción en la empresa, desarrollo personal y profesional, etc. A nivel grupal, la aplicación eficiente de las acciones de la dirección de recursos humanos se puede reflejar en una mejora del clima de trabajo en general, una consolidación de la cultura de la empresa o una marcada tendencia hacia sistemas de promoción de la calidad de vida laboral.

5. Evaluación del modelo de dirección de recursos humanos.

Este modelo de dirección de recursos humanos ha sido planteado como sistémico abierto. Desde los postulados de la Teoría General de Sistemas, un sistema no puede ser considerado abierto y con capacidad de autoperpetuación si no dispone de un componente de retroalimentación que ofrezca información precisa y valiosa sobre los resultados de sus propias acciones. De ahí la gran importancia de la evaluación de los resultados de la dirección de recursos humanos. El conocimiento de los mismos permitirá efectuar las oportunas correcciones si es que se producen desviaciones de los objetivos previstos.

En dirección de recursos humanos en general y en este modelo en particular, la evaluación de los resultados puede tomar la forma de una auténtica auditoría de recursos humanos. Tal procedimiento supone la necesidad de realizar análisis detallados de varios aspectos diferentes.

El primero de tales análisis, y quizá el más importante, consiste en la constatación de si los objetivos propuestos han sido alcanzados satisfactoriamente. Así, se deben poner en práctica todas las acciones que permitan conocer si los objetivos referidos a la eficiencia y efectividad de la dirección de recursos humanos se han cumplido: ¿han conseguido los empleados los niveles de competitividad esperados?, ¿se cumplen los requisitos de calidad en el trabajo marcados previamente?, ¿existe suficiente compromiso y participación entre los trabajadores?, ¿contribuyen los recursos humanos al funcionamiento integrado de la empresa? Por otra parte, dado que este modelo ha sido definido como estratégico, además de evaluar el cumplimiento de los objetivos de dirección de recursos humanos, es imprescindible valorar si éstos se adaptan a los planes y políticas que dimanar de la estrategia organizacional. Obviamente, tanto la evaluación del logro de los objetivos de dirección de recursos humanos como la valoración de la adecuación de éstos a la estrategia orga-

nizacional, exigen que tales objetivos estén definidos de la forma más operativa y tangible posible, a través de indicadores cuantitativos perfectamente mensurables. En caso contrario, la evaluación será imprecisa, cualitativa y solamente aproximada.

Junto a la valoración del cumplimiento de objetivos, que es quizá la primordial, existen otros aspectos cuyo análisis es fundamental a la hora de evaluar el modelo de dirección de recursos humanos aquí planteado. Así por ejemplo, cada vez es más frecuente que las empresas efectúen cálculos en términos económicos del balance costo/beneficio que han supuesto las actividades de dirección de recursos humanos en un período determinado. Desde luego, se trata de operaciones que entrañan serias dificultades, ya que si bien es posible valorar cuál es el costo salarial de un empleado, o cuánto dinero ha supuesto una campaña de formación o un proceso de selección, sin embargo, resulta muy complicado asignar cantidades monetarias a conceptos tan abstractos y complejos como el ahorro generado por la evitación de accidentes derivada de una buena campaña preventiva. En tales casos se debe recurrir a cuantificaciones estimativas y a sistemas de comparación a través de hipótesis no siempre bien fundamentadas. Del análisis en términos de coste/beneficio al cálculo del valor añadido que supone para la empresa una dirección de recursos humanos eficiente sólo hay un paso, aunque este tipo de estimaciones también se ven sometidas a serias dificultades.

Por último, otro tipo de evaluación que aporta información de gran utilidad para la mejora del sistema de dirección de recursos humanos es la referida a la capacidad de adaptación y respuesta que demuestra la empresa ante las contingencias internas y externas que surgen a su paso. Una organización que sea eficiente en sus modos de reacción ante los factores que condicionan las actividades de dirección de recursos humanos tiene más posibilidades de supervivencia en el cambiante mundo actual.

No terminaremos esta exposición sin hacer referencia a un último componente de vital importancia que diferencia a las empresas con un sistema optimizado de dirección de recursos humanos: se trata del tema de la ética organizacional. No es posible establecer un sistema de dirección de recursos humanos justo y equitativo en una empresa si éste no vela por el interés de sus recursos humanos, además de preocuparse lógicamente por el propio desarrollo y beneficio de la organización. Si se parte del supuesto de que los recursos humanos son un elemento fundamental, como agentes y receptores de la actividad empresarial; si se considera que la diana de las acciones de dirección de recursos humanos es la conducta de los miembros de la organización; si realmente se tiene la convicción de que parte de los resultados de la dirección de recursos humanos ha de contribuir al crecimiento personal, individual y grupal del ser humano; entonces no se puede soslayar la importancia que tiene garantizar el comportamiento ético de la empresa y de la dirección de recursos humanos para con los empleados. Sólo la organización que siga en sus principios un código ético sólidamente fundamentado podrá escapar de los indeseables efectos del pragmatismo, del *management* amoral y las transgresiones desgraciadamente tan frecuentes en los últimos años. Como afirma ETKIN (1992) existen organizaciones que son un auténtico despropósito desde el punto de vista de su misión social, porque para «hacer» algo recurren a «deshacer» los valores humanos. En definitiva, asegurar que la dirección de recursos humanos contribuye a la ética de la organización es también un valor añadido que fomenta la eficiencia empresarial.

VII. CONCLUSIÓN.

A modo de resumen y conclusión de todo lo expuesto, siguiendo las pautas marcadas por diversos autores procedentes en su mayor parte de otros países, se ha elaborado un modelo propio de dirección de recursos humanos, con el propósito de que se adapte lo más plenamente a las características idiosincrásicas de las empresas españolas.

Éste ha sido presentado como un modelo sistémico, estratégico, contingente y de diagnóstico, que propone que la dirección de recursos humanos debe partir de unos objetivos estratégicos que, como tales, dependen de las políticas, objetivos y planes de la organización en su conjunto. Es decir, de la estrategia organizacional. Por otra parte, existe toda una serie de contingencias que, procedentes de fuera y dentro de la organización, condicionan a la misma, afectando directamente a los objetivos de personal y obligando al sistema de recursos humanos a adaptarse a tales eventos. Los objetivos de la dirección de recursos humanos se alcanzan a través de la aplicación de un conjunto de actividades, encuadradas en diferentes funciones de personal. Estas funciones se han de ejecutar en tres niveles de acción distintos: uno estratégico, otro gerencial o directivo y un tercero de carácter operativo o propiamente técnico. Las funciones y actividades de dirección de recursos humanos, que inciden directamente sobre las personas que componen la organización y sobre sus recursos, dan lugar a todo un conjunto de resultados de la dirección de recursos humanos, los cuales suponen mejoras tanto a nivel organizacional como a nivel humano. El último elemento de este modelo hace referencia a la necesaria evaluación de todo el sistema, a través de la cual se ha de obtener información suficiente sobre si los objetivos de la dirección de recursos humanos han sido alcanzados o no. En caso negativo, se deberán realizar las acciones oportunas para corregir cualquier desviación de los objetivos inicialmente planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBERT, L., MICHAUD, Y. y PIOTTE, R. (1973). *La direction du personnel*. Montreal: Agence d'Arc Inc. En castellano, Barcelona: Herder, 1980.
- AMARO GUZMÁN, R. (1981). *Administración de personal*. México: Limusa.
- ARGYRIS, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herder.
- ARMSTRONG, M. (1991). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- BARRY, B.A. (1985). Trends in human resource management. En D.W. GILBERTSON y R.J. STONE (Eds.): *Human resource management: cases and readings*. New York: McGraw-Hill.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P.R., MILLS, D.Q. y WALTON, R.E. (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press.
- BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1988a). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris: Les Editions d'Organizations.
- BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1988b). *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise*. Paris: Les Editions d'Organizations.
- BEZNOSIUK, W. (1981). *Personnel*. Paris: Libraire Vuibert Gestion.
- BICKMAN, L. (1981). Some distinction between basic and applied approaches. En L. BICKMAN (Ed.): *Applied Social Psychology Annual*. New York: Sage.

- BLANCO, A., FERNÁNDEZ DOLS, J.M., HUICI, C. y MORALES, J.F. (1985). Introducción a la psicología social aplicada. En J.F. MORALES, A. BLANCO, C. HUICI y J.M. FERNÁNDEZ DOLS (Eds.): *Psicología Social Aplicada*. Bilbao: Desclees.
- BOULDING, K. E. (1956). General systems theory: The skeleton of science. En *General Systems*. Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory, 1, 11-17.
- BRAVERMAN, H.A. (1974). *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. New York: Manthly Review Press.
- BUENO, E. (1989). *Dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- BUENO, E. y MORCILLO, P. (1990). *La dirección eficiente*. Madrid: Pirámide.
- BURNS, T. y STALKER, G. (1961). *The management of innovation*. Londres: Institute Tavistock.
- BYARS, L.B. y RUE, L.W. (1991). *Human resource management*. Homewood: Irwin.
- CASCIO, W.F. y AWAD, E.M. (1981). *Human resources management. An information systems approach*. Reston, Virginia: Reston Pub.
- CASCIO, W.F. (1989). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw Hill.
- CASCIO, W.F. (1991). *Applied Psychology in personnel management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- CASCIO, W.F. y ZAMMUTO, R.F. (1989). Societal trends and staffing policies. En W.F. CASCIO (Ed.): *Human resource planning, employment and placement*. Washington: Bureau of National Affairs (BNA).
- CHAKRAVARTHY, B.J. (1987). Human resource management and strategic change: challenges in two deregulated industries. En R.J. NIEHAUS (Ed.): *Strategic human resource planning applications*. New York: Plenum Press.
- CHALOFSKY, N.E. y REINHART, C. (1988). *Effective human resource development*. San Francisco, Jossey Bass.
- CHERRINGTON, D. (1989). *Organizational behavior: the management of individual and organizational performance*. Boston: Allyn & Bacon.
- CHIAVENATO, I. (1981). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- CUMMINGS, L.L. (1981). Towards organizational behavior. En F. LUTHANS y K.R. THOMPSON (Eds.): *Contemporary readings in organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- CUMMINGS, L.L. (1982). Organizational behavior. *Annual Reviews of Psychology*, 33, 541-579.
- DECENZO, D.A. y ROBBINS, S.P. (1988). *Personnel/human resource management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- DEGUY, M. (1989). *Politique des ressources humaines dans l'entreprise*. Paris: Les Editions d'Organizations.
- DESSLER, G. (1988). *Personnel management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- DOWLING, P.J. (1988). International human resource management. En L. DYER (Ed.): *Human resource management, evolving roles and responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs (BNA).
- DOWLING, P.J. y SCHULER, R.S. (1990). *International dimensions of human resource management*. Boston: KWS-KENT.
- DRUCKER, P.F. (1989). Goodbye to the old personnel department. En F.K. FOULKER (Ed.): *Human Resources Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- DULEBOHN, J.H., FERRIS, G.F. y STODD, J.T. (1995). The history and evolution of human resource management. En FERRIS, G.R., ROSEN, S.D. y BARNUM, D.T. (Eds.): *Handbook of human resource management*. Cambridge. Blackwell.
- DYER, L. y HOLDER, G.W. (1988). A strategic perspective of human resource management. En L. DYER (Ed.): *Human resource management, evolving roles and responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs (BNA).
- DYER, L. y SHAFER, R.A. (1987). Formulating human resource strategies in a professional service firm: a systemic approach. En R.J. NIEHAUS (Ed.): *Strategic human resource planning applications*. New York: Plenum Press.

- EDWARDS, R. (1979). *Contested terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century*. Londres: Heinemann.
- ETKIN, J.R. (1992). *La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*. Buenos Aires: McGraw-Hill.
- FALLON, B.J. PFISTER, H.P. y BREBNER, J. (1989). *Advances in industrial organizational psychology*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers.
- FERNÁNDEZ CAVEDA, A. (1990). *La gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- FINNEY, M.I. (1988). Leading the way to RH's management. *Personnel Administrator*, 6, 45-46.
- FITZ-ENZ, J. (1984). *How to measure human resources management*. New York: McGraw-Hill.
- FITZ-ENZ, J. (1990). *Human value management: The value adding human resource management strategy for the 1990's*. San Francisco: Jossey Bass.
- FLIPPO, E.F. (1984). *Personnel management*. New York: McGraw Hill.
- FOMBRUN, C., TICHY, N.M. y DEVANNA, M.A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley & Sons.
- FOULKES, F.K. (1986). *Strategic human resources management: a guide for effective practice*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- FRENCH, W.L. (1983). *Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos*. México: Limusa.
- FRIEDMAN, A.L. (1974). *Industry and labour: class struggle at work and modern capitalism*. Londres: Macmillan.
- GARCÍA IZQUIERDO, M. (1988). Modelos para la evaluación de la efectividad organizacional. Actas del I Congreso Iberoamericano y III Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos.
- GIBLIN, E.J. (1985). The evolution of personnel. En D.W. GILBERTSON y R.J. STONE (Eds.): *Human resource management: cases and readings*. New York: McGraw-Hill.
- HAMPTON, D.R. (1986). *Management*. En castellano, México: McGraw-Hill, 1989.
- HEISLER, W.J., JONES, W.D. y BENHAM, P.O. (1988). *Managing human resources issues: confronting challenges and choosing options*. San Francisco: Jossey Bass.
- HENEMAN, H.G., SCHWAB, D.P., FOSSUN, J.A. y DYER, L.D. (1989). *Personnel/human resource management*. Homewood: Irwin.
- HERZBERG, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- HOUSE, R.J. y SINGH, J.V. (1987). Organizational Behavior: some new directions dor I/O psychology. *Annual Review of Psychology*, 38, 669-718.
- ILGEN, D.R. y KLEIN, H.J. (1988). Organizational Behavior. *Anual Review of Psychology*, 40, 327-351.
- JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. (1990). Human resource planning: challenger for industrial/organizational psychologists. *American Psychology*, 45, 2, 233-240.
- KATZ, D. Y KAHN. R.L. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- KAVANAGH, M.J., GUEUTAL, H.G. y TANNENBAUM, S.I. (1990). *Human resource information systems: development and application*. Boston: Pws-Kent.
- LAWLER, E.E. (1982). Strategies for improving the quality of work life. *American Psychologist*, 37, 486-493.
- LAWLER, E.E. (1988). *High-involvement management*. San Francisco: Jossey Bass.
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. (1975). *Organization and environment*. Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1969. En castellano, Barcelona: Labor, 1983.
- LIKERT, R. (1961). *New patterns of management*, New York: McGraw-Hill.
- MARR, R. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1984). *Política de personal en la empresa: economía de los recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- MASLOW, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Development*, 50, 370-396.
- MATUTE, E. (1985). La función de personal en los planteamientos estratégicos de la empresa. *Boletín AEDIPE*.

- MAYO, C. y LA FRANCE, M. (1980). Toward an applicable social psychology. En R.F. KIDD Y M. SAKS (Eds.): *Advances in applied social psychology*. Londres: Erlbaum.
- MAYO, E. (1933). *The human problems of an industrial civilisation*. New York: Macmillan.
- McGREGOR, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- MILES, R.E. (1975). *Theories of management. Implications for organizational behavior and development*. Tokio: McGraw-Hill.
- MILKOVICH, G.T. y BOUDREAU, J.W. (1991). *Human resource management*. Homewood: Irwin.
- MISA, K.F. y STEIN, T. (1983). Strategic human resource management and the bottom line. *Personnel Administrator*, 10, 27-30.
- MITCHELL, T.R. (1979). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 30, 243-281.
- MOHRMAN, S.A., LEDFORD, G.E., LAWLER, E.E. y MOHRMAN, A.M. (1986). Quality of worklife and employee involvement. En C.L. COOPER y I.T. ROBERTSON (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley & Sons.
- MORALES, J.F. (1984). Hacia un modelo integrado de psicología social aplicada. En J.R. TORREROSA y E. CRESPO (Eds.): *Estudios básicos de psicología social*. Barcelona: Hora.
- MORGAN, P.V. (1986). International human resource management: fact or fiction. *Personnel Administrator*, 31, 9, 43-47.
- MOSCOVICI, S. (1984). *Psychologie sociale*. Paris: PUF.
- MOWDAY, R.T. y SUTTON, R.I. (1993). Organizational Behavior: linking individuals and groups on organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44, 195-229.
- MUNDUATE, L. (1997). *Psicología Social de las Organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- MYERS, D.W. (1985). *Human resources management: principles and practice*. Boston: Commerce Clearing House.
- NADLER, L. y NADLER, Z. (1989). *Developing human resources*. San Francisco: Jossey Bass.
- NAGEL, E. (1981). *La estructura de la ciencia*. Buenos Aires: Paidós.
- OCKAMP, S. (1985). *Applied social psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- O'REILLY, C.A. (1991). Organizational Behavior: where we've been, where we've going. *Annual Review of Psychology*, 42, 427-458.
- PEIRO, J.M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicossociológicas*. Barcelona: PPU.
- PEÑA, M. (1985). *La psicología y la empresa*. Barcelona: Hispano Europea.
- PEÑA, M. (1990). *Dirección de personal. Organización y técnicas*. Barcelona: Hispano Europea.
- PERETTI, J.M. (1990). *Resources humaines*. Paris: Librairie Vuibert Gestion.
- PETERS, L.H., GREER, C.R. y LARGE, B.A. (1991). *Managing human resource decisions*. Homewood: Irwin.
- PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H.J. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- PIGORS, P. y MYERS, C.A. (1981). *Personnel administration*. New York: McGraw-Hill.
- PORTER, L.W., LAWLER, E.E. y HACKMAN, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- PORTER, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- PRATT, K.J. Y BENNETT, S.G., (1985). *Elements of personnel management*. Londres: Chapman and Hall.
- PUCHOL, L. (1995). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- QUIJANO, S.D. (1987). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Barcelona: PPU.
- ROPP, K. (1987). Human resource management: for all it's worth. *Personnel Administrator*, 9, 36-37.
- ROUSSEAU, D.M. (1997). Organizational Behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- RUL-LAN, G. (1990). *Administración de recursos humanos*. Córdoba: Publicaciones E.T.E.A.
- SAIYADAIN, M.S. (1988). *Human resources management*. New York: McGraw-Hill.

- SCANLAN, B.K. (1978). *Principles of management and organizational behavior*. New York: Wiley & Sons.
- SCARPELLO, V.G. y LEDVINKA, J. (1988). *Personnel/Human resource management: environments and functions*. Boston: Pws-Kent.
- SCHERMERHON, J.R., HUNT, J.G. y OSBORN, R.N. (1985). *Managing organizational behavior*. New York: Wiley & Sons.
- SCHNEIDER, B. (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 577-611.
- SCHULER, R.S. y HUBER, V.L. (1990). *Personnel and human resource management*. St. Paul: West Publishing Company.
- SCHUSTER, F.E. (1985). *Human resource management. Concepts, cases and readings*. Reston, Virginia: Reston Pub.
- SIKULA, F. (1976). *Personnel administration and human resources management*. New York: Wiley & Sons.
- SILVERMAN, D. (1970). *The theory of organizations: a sociological framework*. Londres: Heinemann.
- SINGER, M.G. (1990). *Human resource management*. Boston: Pws-Kent.
- SISSON, K. (1989). Personnel management in perspective. En K. SISSON (Ed.): *Personnel management*. Oxford: Basil Blackwell.
- SRINIVAS, K.M. y JAIN, H.C. (1984). Management of human resources and organizational productivity. En K.M. SRINIVAS (Ed.): *Human resource management: contemporary perspectives in Canada*. New York: McGraw-Hill.
- SRINIVAS, K.M. (1984). *Human resources management*. New York: McGraw-Hill.
- STAW, B.M. (1984). Organizational behavior: a Review and reformulation of the field's outcome variable. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- STONEBRAKER, P.W. (1989). *Exercises and problems in human resources management: using the micro-computer*. New York: McGraw-Hill.
- THACKER, J.W. y FIELD, M.W. (1987). Union involvement in quality of worklife: a longitudinal investigation. *Personnel Psychology*, 40, 97-111.
- THOMASON, G. (1988). *A textbook of human resource management*. Londres: Institute of Personnel Management.
- TORRINGTON, D. y HALL, L. (1987). *Personnel management a new approach*. Londres: Prentice Hall.
- TROUVE, Ph. (1990). El management de los recursos humanos entre la gestión *hard* y la gestión *soft*. En Ph. TROUVE, A. ESTEBAN, D. ARIZMENDI, A. MASSE, E. MIELENHAUSEN, P. FERNÁNDEZ, J. CARTON, J. SAINZ, R.M. GONZÁLEZ, F. COELLO, J.M. GIL y A. MARKAIDE (Eds.): *Nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- TSUI, A.S. y GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1988). Evaluating human resource effectiveness. En L. DYER (Ed.): *Human resource management, evolving roles and responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs (BNA).
- TYSON, S. y FELL, A. (1986). *Evaluating the personnel function*. Londres: Hutchinson.
- TYSON, S. y YORK, A. (1986). *Personnel management*. New York: William Heineman Limited.
- VISAUTA, B. (1986). *Técnicas de investigación social: modelos causales*. Barcelona: Herder.
- WALKER, J.W. (1980). *Human resource planning*. New York: McGraw-Hill.
- WALKER, K. (1979). Psychology and industrial relations: a general perspective. En G.M. STEPHENSON y C.J. BROTHERTON (Eds.): *Industrial Relations: a social psychology approach*. New York: Wiley & Sons.
- WEBER, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford: Oxford University Press.
- WEISS, A.J. (1986). The revolution around US: human resource development in the 1980s. En J.J. FUMULARO (Ed.): *Handbook of human resources administration*. New York: McGraw-Hill.
- WERTHER, W.B. y DAVIS, J.K. (1985). *Personnel management and human resources*. New York: McGraw-Hill.
- WILPERT, B. (1995). Organizational Behavior, *Annual Review of Psychology*, 46, 59-90.
- WOODWARD, J. (1965). *Industrial organization*. Oxford: Oxford University Press.
- YODER, D. y HENEMAN, H.G. (1977). *Handbook's of personnel and industrial relations*. Washington: Bureau of National Affairs (BNA).