

JOSÉ SÁNCHEZ PÉREZ

*Profesor del Área de Recursos Humanos. Facultad de Ciencias
del Trabajo. Universidad de Cádiz*

jose.sanchez@uca.es

Extracto:

EL auténtico propósito de este trabajo reside en canalizar el agregado histórico de inquietudes, percibidas y relacionadas con la función recursos humanos, hacia la adopción de un punto de partida genérico y universal que constituya un acuerdo marco sobre el que progresar. Además, se concreta este propósito en la elaboración de un modelo base, referencia provisional, mientras no aparezca otro de mayor capacidad explicativa y predictiva.

La metodología empleada, dado el extraordinario grado de abstracción de la labor planteada, es netamente reflexiva. Preside el desarrollo del trabajo un planteamiento filosófico de búsqueda de la verdad, apoyado en la crítica y en la razón que pretende un estado de conciencia colectivo demandante de mayor racionalización y sistematización en el ámbito de *recursos humanos*.

La estructura contempla, tras una breve retrospectiva auditora, una serie de argumentos que coinciden en resaltar la necesidad de un modelo marco. A continuación, y en ello reside la principal aportación de este trabajo, se desarrolla un ensayo progresivo, basado en la lógica y en el conocimiento, que culmina con la elaboración de un modelo específico y sustentador de la gestión de los recursos humanos: el modelo «OTEA».

Sumario:

Introducción: Propósito, metodología y estructura.

I. El estado actual de la evolución.

II. La necesidad de un modelo marco: un decálogo de razones.

III. Una propuesta: el modelo «OTEA».

IV. Consideraciones finales.

Bibliografía.

Ojo que no ve más allá,
no ayuda al pie.

INTRODUCCIÓN: PROPÓSITO, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

El auténtico propósito de este trabajo reside en canalizar el agregado histórico de inquietudes, percibidas y relacionadas con la función recursos humanos, hacia la adopción de un punto de partida genérico y universal que constituya un acuerdo marco o base sólida y firme sobre la que progresar. Además, se concreta este propósito en la elaboración de un modelo base, ofrecido como propuesta de trabajo o referencia provisional, mientras no aparezca otro de mayor capacidad explicativa y predictiva.

La metodología empleada para alcanzar estos objetivos, dado el extraordinario grado de abstracción de la labor planteada, es netamente reflexiva. Preside el desarrollo del trabajo un planteamiento filosófico de búsqueda de la verdad, apoyado en la crítica y en la razón, que pretende un estado de conciencia colectivo más exigente, demandante de mayor racionalización y sistematización en el ámbito de *recursos humanos*.

La estructura contempla, tras una breve retrospectiva auditora, una serie de argumentos consistentes que coinciden en resaltar la necesidad de un modelo marco que impulse la gestión de los recursos humanos, entendida ésta en su acepción más holística y abstracta. A continuación, y en ello reside la principal aportación de este trabajo, se desarrolla un ensayo progresivo, basado en la lógica y en el conocimiento, que culmina con la elaboración de un modelo marco específico y sustentador de la gestión de los recursos humanos: el modelo «OTEA».

I. EL ESTADO ACTUAL DE LA EVOLUCIÓN

Resulta relativamente fácil sortear el anacronismo y criticar desde la posición actual la trayectoria que ha dibujado en su corta historia la *dirección de personal*. Lo que durante siglos fue preso del subconsciente; lo que a mediados de los ochenta surge como una respuesta al órdago que la eco-

nomía oriental, especialmente la nipona, lanza a la comunidad internacional; lo que rápidamente pasa a ser contemplado fuente de ventajas competitivas sostenibles, y lo que desde finales de los noventa asume un protagonismo máximo, nunca antes expresado en la concepción y ejecución de la estrategia, se somete ahora a esta especie de análisis trascendental.

Pasaron los días del administrador de nóminas y disciplina, también los del negociador paternalista y los del eficiente gestor presupuestario; y acontecen los del socio estratégico y agente del cambio. Pero, lamentablemente, permanece la exigencia de manifestaciones reales, cuantificadas, acerca de su supuesto impacto en la generación de valor. Y estas actuaciones sólo pueden ser entendidas y valoradas incorporando la perspectiva histórica (KEARNS, 2001).

Podría decirse, imitando a DESCARTES: *evoluciona, luego existe*; lo grave es que, aun así, el progreso es mínimo o incluso inexistente en ciertos casos; lamentablemente, aún perviven maneras de gestionar escasamente evolucionadas. No arraigan aproximaciones integradoras que superen visiones parciales de optimización del rendimiento que, a la postre, son incapaces de ofrecer una referencia de actuación estable.

Son definitivamente exigibles datos concretos acerca de las asociaciones supuestas entre las variables referidas a las actividades propias (formación, motivación, cultura, selección, compensaciones, etc.), y las relativas a sus resultados (satisfacción, eficacia, calidad, rendimiento, competitividad, rentabilidad, productividad, etc.) (BELCOURT, 2001).

Y, por supuesto, todo ello enmarcado en el contexto del negocio. En este sentido, el ambiente actual es extraordinariamente exigente con las organizaciones, privadas y públicas, unas porque el incremento de la competitividad ejerce severas presiones sobre su necesidad de eficiencia; y otras por razones de restricciones presupuestarias sobrevenidas al cesar, parece que definitivamente, los períodos de gran crecimiento económico.

En la gestión de *recursos humanos*, los resultados históricos no han sido excesivamente brillantes; es preciso superar el caos actual para asentar la doctrina, que diría SCHOPENHAUER. De hecho, una crítica principal que sufre la función está certeramente dirigida a su línea de flotación: la opacidad que rodea su conexión con la generación de valor (BELCOURT, 2001).

Recursos humanos ha de imbuirse en el lenguaje de los negocios y desarrollar válidos, fiables y estandarizados instrumentos de medición que tornen más transparente su contribución al valor añadido y, por supuesto, huir de excusas relacionadas con la dificultad de medición dentro de su dominio o con la imposibilidad de influir sobre su ambiente, porque las restantes funciones tampoco lo hacen (BARGESTOCK, 2000; BELCOURT, 2001).

En este pretendido espacio de crítica fundamentada, el primer aspecto a considerar está referido a la vertiente empírica o intervencionista de la gestión de personal, base sobre la que construir cualquier conocimiento según la doctrina empirista, aunque necesitados de metodología.

Por otro lado, cabe también la crítica hacia el planteamiento que desde las áreas de conocimiento se ofrece de los procesos típicos de *recursos humanos*. En ocasiones, éstas se limitan a ofrecer una simple retahíla de actividades que caen dentro de su esfera de actuación, pero presentadas independientemente, carentes de nexo de unión que las impregne de congruencia y fluidez.

Porque la función que desatienda su conexión con el rendimiento organizativo, sin duda, encontrará problemas de imagen y marginación (BELCOURT, 2001). Esta servidumbre, a veces funestamente ignorada, para con los objetivos económicos y sociales, constituye la razón de ser que legitima a *recursos humanos* en su cualidad de función consciente y deliberada para la explotación del factor humano; y la que impulsa su estudio científico interdisciplinar. Así resultan viables y también necesarias las aproximaciones psicológica, sociológica, antropológica, política, organizativa, normativa, etc.

Pero introducidas las diversas perspectivas, aparecen automáticamente necesidades de coordinación. Es decir, aparte de delimitar las posibilidades de cada objeto formal, en ocasiones a semejanza de una guerra entre avariciosos colonos, es prioritario identificar y fortalecer los puentes de cooperación que conectan aproximaciones diferentes de análisis y que representan, sin duda, el enfoque más prometedor de progreso para este joven campo de la gestión.

II. LA NECESIDAD DE UN MODELO MARCO: UN DECÁLOGO DE RAZONES

¿Es preferible permanecer quieto o caminar sin rumbo?, ¿no avanzar o hacerlo de manera errática?, ¿renunciar a la generación de nuevos descubrimientos o averiguar múltiples conexiones huérfanas de base integradora? Todas son disyuntivas poco deseables pues obligan a elegir entre alternativas de valencia negativa, y proyectan situaciones confusas que padece en mayor o menor medida el área de recursos humanos en su triple vertiente: actuación, departamento y disciplina científica. La respuesta, propia de LOCKE, reside en la limitación de las capacidades cognoscitivas del hombre.

En este sentido, cabe plantear interrogantes como los que siguen: ¿cómo se adapta *recursos humanos* a diferentes entornos culturales, económicos o tecnológicos?, ¿cómo actúa ante distintos horizontes temporales?, es decir, ¿se diseñan indiferenciadamente procesos a corto y a largo plazo?, ¿y ante diversos ámbitos de actuación o unidades básicas de acción?, o sea, ¿es el proceso aplicado indistintamente sobre individuos, grupos o equipos?, ¿y ante diferentes industrias o sectores?, ¿y ante las fases del ciclo económico?, ¿y ante las diversas unidades organizativas o hileras profesionales?, ¿y ante los diferentes individuos? (AMBLER, 2001).

En resumen, ¿es reflexiva la intervención o existen automatismos en la respuesta vía diseño e implantación de procesos?, ¿el rumbo marcado dibuja un trazado de reconocimiento de las diferencias o por el contrario surca bajo una sombra inquietantemente holística? En definitiva ¿existe realmente la aproximación contingencia?, o más crudamente: ¿es congruente la función con la organización?

Si estas cuestiones generan inquietudes acerca de la persistencia de posibilidades no explotadas en el propio seno de *recursos humanos*, el camino del progreso se vuelve diáfano. Siempre que el conocimiento se combina con la autocrítica, cuando la epistemología acompaña a la ontología, la búsqueda de la verdad se abre paso.

En coherencia con la línea argumental desarrollada, seguidamente se exponen situaciones susceptibles de mejora mediante la introducción de un punto de partida universal, aceptado por teóricos y prácticos de la función, que estrangule la precipitación y aborte todo conato de automatismo en los procesos de decisión.

En primer lugar y reconocido el vicio por el proceso genérico, bueno sería concretar su razón de ser. Se presentan dos respuestas: una, es fruto de la inercia o costumbre del funcionamiento regular y habitual; dos, tiene que ver con la vertiente emocional del individuo que le impulsa a actuar apresuradamente. Ambos derroteros podrían ser evitados con el concurso de un modelo marco de gestión de recursos humanos que enfatice el análisis preciso y la reflexión posterior como pasos previos a la intervención.

En segundo lugar, controlado el impulso de la precipitación, cabría plantearse la sustitución de esta dinámica irreflexiva por otra más ortodoxa. La respuesta no es otra que el diagnóstico. Si el lector se siente decepcionado por esta contundente y precisa solución, observe que en la inmensa mayoría de los modelos de decisión se incluye como etapa previa a la selección de alternativas (SARKIS, 2001; SWAIT, 2001). La existencia en *recursos humanos* de un modelo que contemple el fenómeno de la decisión, también redundaría positivamente elevando la figura del diagnóstico, en su cualidad de fundamento de la actuación.

En tercer lugar, y por desgracia, la realidad empresarial se muestra compatible aún con directivos que eluden, inconscientemente o por razones de cualificación, las actividades propias de la gestión de los recursos humanos. Y se hace necesario recordar que son éstos los auténticos gestores de personal, aunque no siempre asuman la responsabilidad. Y un segundo reto subordinado a éste sería su formación en temas de comportamiento organizativo. En este caso, la aparición y aceptación de un modelo marco para la función favorecería la aceptación de estas obligaciones y serviría de catalizador para su educación profesional.

En este contexto realista, y como cuarto punto susceptible de mejora, adviértase que las actuaciones de *recursos humanos* ambicionan un efecto multiplicador sobre los resultados a partir de la congruencia alcanzada en el diseño de los diversos procesos desarrollados. Ésta es una, si no la principal, de las pretensiones apreciadas en algunos modelos de recursos humanos (CHIAVENATO, 1988; WERTHER y DAVIS, 1996).

Un quinto motivo tiene que ver con la complejidad derivada de las múltiples formas de intervención sobre unidades de acción o colectivos profesionales que satisfagan necesidades únicas y, al mismo tiempo, respeten criterios de eficiencia. La contemplación del principio de contingencialidad en el modelo fomentaría la actuación diferenciada de acuerdo con escenarios y protagonistas afectados.

Por otra parte, en sexto lugar, la conexión académica con la realidad ciertamente peca de miopía escénica; pues lo que para un investigador resulta el centro del universo, para un ejecutivo con responsabilidades directivas, la cuestión social frecuentemente está subordinada a la vertiente técnica o profesional. Luego la simulación, caso de ser pretendida, falla estrepitosamente porque la réplica que se asume y se divulga es parcial. Es de esperar que el sometimiento a un modelo marco, más fidedigno de la realidad atenúe esta asimetría.

También dentro de la propia dimensión académica se aprecian continuos llamamientos al carácter interdisciplinar de *recursos humanos* y, sin embargo, no irrumpen catalizadores reconocidos que suministren vías de actuación para la coordinación de las distintas áreas de conocimiento. En palabras de ROUSSEAU: lo que nació libre, vive preso de celosas demarcaciones. Ésta sería otra de las utilidades que puede generar la existencia de un modelo marco para la función.

Existe un octavo argumento que propugna para la integración lógica del conocimiento generado un paradigma dominante que ubique y valore las conexiones que se vayan descubriendo y, al mismo tiempo, que oriente acerca de las líneas de investigación cuyos indicios auguren mayor potencial de incidencia sobre el comportamiento organizativo. No parece muy sensato desarrollar áreas de especialización dentro del dominio de *recursos humanos* sin el amparo de una base de conocimientos sólida, mayoritariamente aceptada y firme.

Por último, y en las circunstancias actuales de inquietud por y orientación hacia las variables explicativas del rendimiento, dos sostenes vitales con los que edificar la intervención de *recursos humanos* como gestor responsable y ortodoxo de fondos financieros, impulsarán la comparación interorganizativa referida a las utilidades generadas por la función y la comparación intraorganizativa justificando y defendiendo la viabilidad y conveniencia de ciertos proyectos de inversión en términos de valor capital o tasa interna de retorno, frente a posibles usos alternativos (BELCOURT, 2001; ROGG *et al.*, 2001).

En resumen, la aparición de un modelo marco potente, capaz de conjugar la mística de la ciencia con el pragmatismo de la intervención resultará beneficiosa para el desarrollo organizativo (HUSAIN, 2001; VIGODA, 2001). Ello propiciará superar los diez desafíos anteriores con «heroísmo estoico», afrontando las verdades, por desagradables que éstas sean, de acuerdo con la consigna de NIETZSCHE.

III. UNA PROPUESTA: EL MODELO «OTEA»

A estas alturas, de lo que se trata es de ofrecer soluciones. Este epígrafe representa el aspecto crítico constructivo del trabajo, porque se ha identificado y detallado una problemática con el ánimo de superarla; es decir, de alcanzar estados de rigor en el dominio de *recursos humanos*. Rigor que sólo puede conducir a una mejor explotación del factor humano, a mayor eficiencia del departamento y a una mayor integración y rentabilidad de la actividad investigadora: tres dimensiones complementarias deseosas de mostrar sus sinergias.

Pues bien, las líneas que siguen pretenden, a partir de axiomas genéricos aplicables a cualquier función, desarrollar un modelo sólido capaz de integrar y estructurar el conocimiento generado en esta materia y que, a la vez, oriente a los responsables de la gestión de personal en su quehacer cotidiano.

Axioma 1.º Toda función se desarrolla en un contexto organizativo de exigencia de resultados.

En efecto, las agrupaciones de actividades estandarizadas y consolidadas en contextos organizativos sobreviven porque contribuyen para con la organización aportando utilidades; de lo contrario su existencia sería efímera. Pero ¿qué se entiende por resultados organizativos? ¿y cuáles son éstos? Ésta es la primera obligación de toda función: conocer qué es lo que ambiciona legítimamente la compañía (BOSCHKEN, 1994).

Es éste el momento de abogar por una acepción amplia del término «*resultados*» (DESPANDE, 1999; GOPALAKRISHNAN, 2000; GUHA y GROVER, 1997; JENSEN y SAGE, 2000). Sí, conviene ir más allá de los fríos beneficios contables; el resultado organizativo abarca toda manifestación de un mejor desempeño técnico, económico o psico-social (CHANG, 2001). Y también es oportuno recordar la importancia de la medición como soporte de la gestión (BROOKS y BARDACH, 2000; JENSEN y SAGE, 2000; TANKERSLEY, 1997).

La ilustración que seguidamente se presenta procura explicitar este mensaje. Adviértase que, si bien la simplificación efectuada puede ser objeto de crítica, la razón de incluir estos aspectos teleológicos en el hilo del discurso es simplemente accesoria, lo que disuade de un desarrollo más profundo.

Gráfico 1. Percepción funcional-teleológica de la organización.



FUENTE: *elaboración propia.*

La explicitación de la conexión entre resultado organizativo y prácticas constituye la esencia de cualquier modelo empresarial (AL-KHAYYAT y ELGAMAL, 1997). De acuerdo con el esquema anterior, *recursos humanos* asume dos responsabilidades de primer orden, relacionadas con el rendimiento técnico de los procesos y el bienestar psico-social de empleados y directivos (KALLEBERG y MOODY, 1994). La asimilación de esta conjunción de intereses admite distintas posibilidades, según se entiendan independientes, contradictorios, compatibles o sinérgicos. Ni que decir tiene que este último caso representa la situación más deseada, aunque costosa de alcanzar.

Históricamente se aprecia una evolución significativa de las prioridades que estos dos objetivos han merecido. Así las intervenciones que se han sucedido cronológicamente se inician con autores como TAYLOR, FAYOL o FORD, que incidieron básicamente sobre el diseño de las tareas y la estructura productiva, luego MASLOW, MCCLELAND, ARGYRIS y otros apostaron por los estados motivacionales del individuo; más tarde MAYO y HERZBERG optaron por resaltar la incidencia del contexto. Recientemente otros más avispados trataron de desarrollar aproximaciones mixtas, sobradas de genialidad aunque escasamente dotadas de integración. Entre estos acercamientos se puede citar la gestión de la calidad total (DEMING, 1989; CROSBY, 1987), el aprendizaje organizativo (SENGE, 1995), la gestión del conocimiento (NONAKA y TAKEUCHI, 1995), la inteligencia emocional (GOLEMAN, 1995) o el trabajo en equipo (KATZENBACH y SMITH, 1993).

Retomando la apreciación antes iniciada acerca de la evolución acaecida, esta secuencia de aproximaciones describe un desplazamiento nítido y progresivo desde posiciones de subyugación, en las que el objetivo social es mero apéndice del propósito económico, a estatus más equilibrados.

Y por lo demás, adviértase de la distinta naturaleza de ambos propósitos: objetivo el primero, subjetivo el segundo. Y por eso, en este caso, la apreciación que interesa, en su cualidad de variable explicativa del comportamiento, es la percepción del individuo afectado (HANNAY y NORTHAM, 2000; RUST y otros, 1996; ROUSSEAU y PARKS, 1992).

Axioma 2.º Toda función goza de, al menos, una conexión que la liga con los resultados organizativos.

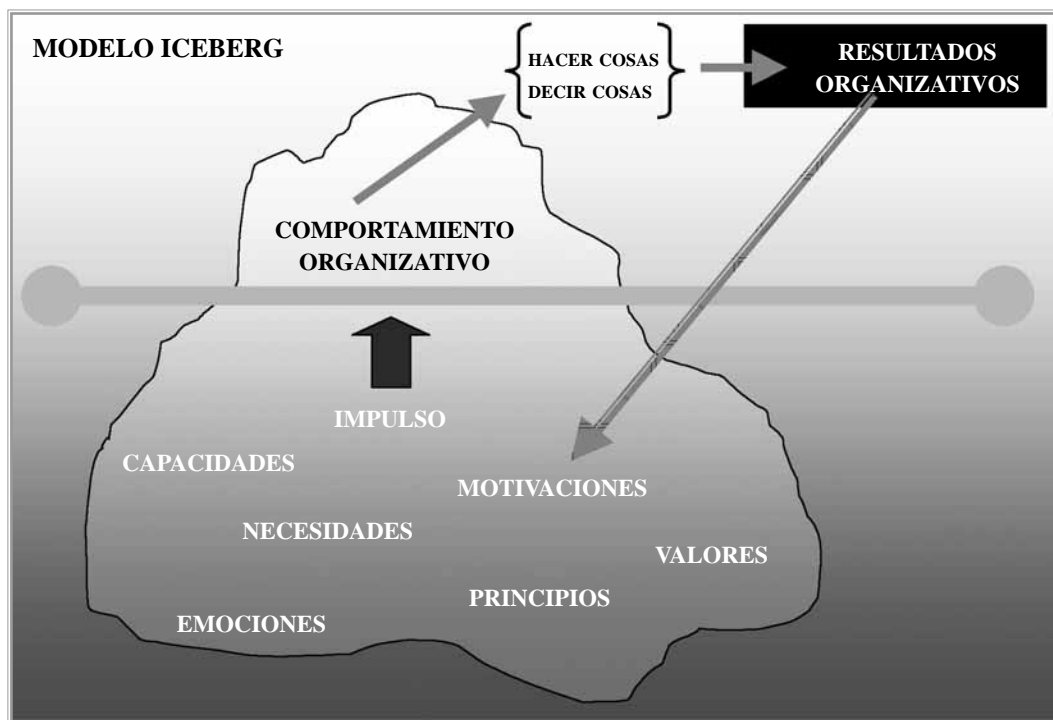
Difícil sería entender una actividad que no produjera los resultados que su entorno inmediato le demanda, máxime si se presenta estandarizada y ampliamente aceptada (HERRING, 2001). Aceptando esta máxima no es descabellado admitir que toda función necesita enlaces que conecten sus prácticas con los propósitos de la compañía.

En el marco de la gestión de recursos humanos esta conexión, o factor explicativo de las diferencias en cuestiones de productividad y bienestar, reside en las manifestaciones concretas del comportamiento organizativo; es decir, en la actuación que no resulta neutra para el devenir de la compañía. Hacer y decir cosas son las dos manifestaciones nucleares de esta compleja variable explicativa del rendimiento organizativo (KALLEBERG y MOODY, 1996; MCELROY y otros, 2001).

En efecto, porque el comportamiento organizativo, auténtico nexo de unión que enlaza con los resultados organizativos, no es una noción simple; más bien es compleja, subjetiva y contingencial, cualidades estas que no hacen sino dificultar su estudio pues reducen extraordinariamente la transparencia de las dinámicas internas explicativas de la conducta (THOMPSON, 1996; OSTROFF, 1992).

En cualquier caso, adoptando el versátil modelo «iceberg», se puede iniciar una aproximación a este fenómeno, reconociendo las limitaciones que hoy por hoy presenta y exaltando el misterio de la conjunción de las dinámicas internas presentes en el factor humano.

Gráfico 2. El misterio del comportamiento organizativo bajo el modelo Iceberg.



FUENTE: elaboración propia.

Ya lo decía PLATÓN: el profesional debe conocer y cuidar su objeto material de trabajo. Esta sentencia abre las puertas e invita a las ciencias de la conducta a investigar las conexiones entre valores, principios, actitudes, comportamientos, emociones, etc. Aparecen entonces relevantes desafíos, como la elaboración y transmisión de una concepción global del factor humano en contextos organizativos, que contemple de manera integrada las nociones aludidas, sin menospreciar aspectos más clásicos como motivación, satisfacción o liderazgo (RIOUX, 2001; SEAN, 1999; STREET, 2001).

Entonces surge el individuo como un ser complejo animado, alejado de las propuestas parciales de MCGREGOR, MAYO o MASLOW; e interesan sobremanera las posibilidades de extracción de comportamientos precisos (KILBOURNE, 2002). La metáfora del iceberg ilustra este mensaje con gran brillantez.

Pero del mismo modo, y también dentro de esta ilusión integradora, interesa conocer al individuo en su contexto social. Las consecuencias derivadas de la existencia de grupos informales dentro de la organización, así como los principios que rigen los destinos de grupos y equipos de trabajo siguen constituyendo enigmas carentes de teorías sólidas que orienten a los profesionales de la gestión. Es preciso, una vez más, insistir en el desarrollo de teorías que ayuden a comprender y predecir el comportamiento de los individuos en el seno de los grupos, ya sean afectados de estilos de liderazgo transaccional o transformacional (LOCKE, 1991).

Salvados estos escollos cognitivos, emergería un marco de referencia en el que plantear las propuestas de intervención concebidas desde las diferentes dimensiones de *recursos humanos*, pero coordinadas en un punto de confluencia único e indiscutible: la manifestación del comportamiento organizativo, amén que, desde posiciones académicas, la depuración de las mismas se convierta en perenne obligación. Y todo ello para alcanzar un mismo propósito: la alineación voluntaria y consciente del comportamiento individual con los resultados organizativos (RIOUX, 2001). La gestión de personal necesita urgentemente de tales conocimientos porque los directivos necesitan este marco facilitador.

Axioma 3.º Toda función ambiciosa mejorar los resultados organizativos utilizando el nexo de unión antes descrito, vía diseño y ejecución de procesos.

Ésta es la otra cara de la moneda: los resultados no son más que la contraprestación del esfuerzo consciente y coordinado. Si este sacrificio no está presente, el fenómeno de la entropía, característico de todo sistema abierto, produce resultados letales. En el caso de la gestión de *recursos humanos*, existe cierta dificultad para identificar aquellas actividades que se han arraigado dentro de su cartera de obligaciones en el devenir de su corta historia. En cualquier caso, sí resulta factible realizar algunas consideraciones al respecto:

Consideración 1. El diagnóstico precede y sigue a la intervención, de acuerdo con la más primitiva ortodoxia de gestión. Luego, resulta posible concebir unas sucesiones más o menos continuas de actividades de observación intercaladas con otras de actuación, correctoras de las desviaciones no deseadas o estimuladoras del ajuste.

Consideración 2. De acuerdo con la naturaleza de las actividades, resulta factible distinguir procesos de tres niveles: planificación, gestión y control o auditoría. Con los primeros se procura sentar las bases para un correcto y fluido desarrollo de los segundos, los cuales tratan de captar, retener, motivar y desarrollar el talento; mientras que los últimos tratan de dotar el sistema de cierto grado de retroalimentación o *feed-back*.

Consideración 3. Las prácticas de recursos humanos, asociadas por lo demás positivamente con los resultados organizativos (BOXALL, 1998; COFF, 1997; McDONALD y COLOMBO, 2001; MUELER, 1996; YEUNG y BERMAN, 1997), admiten, más allá de la repetición idéntica, otras variantes desde la abstracción de su acontecer futuro. En efecto, el rediseño (*redesign*), la reducción (*downsizing*), la externalización (*outsourcing*), la automatización (*automation*) y la eliminación (*elimination*) son todas *a priori* alternativas válidas, que introducen cambios en los procesos, por lo que generan expectativas de variaciones en el comportamiento organizativo y, por ende, en los resultados.

Estas tres reflexiones combinadas ofrecen una panorámica interesante de la función: por una parte informa de la necesidad de acompañar el análisis con la actuación como principio metodológico que libera progreso; por otra parte, informa de la posibilidad de incluir alteraciones en las prácticas habituales de *recursos humanos*, si se desea incrementar la calidad del comportamiento organizativo.

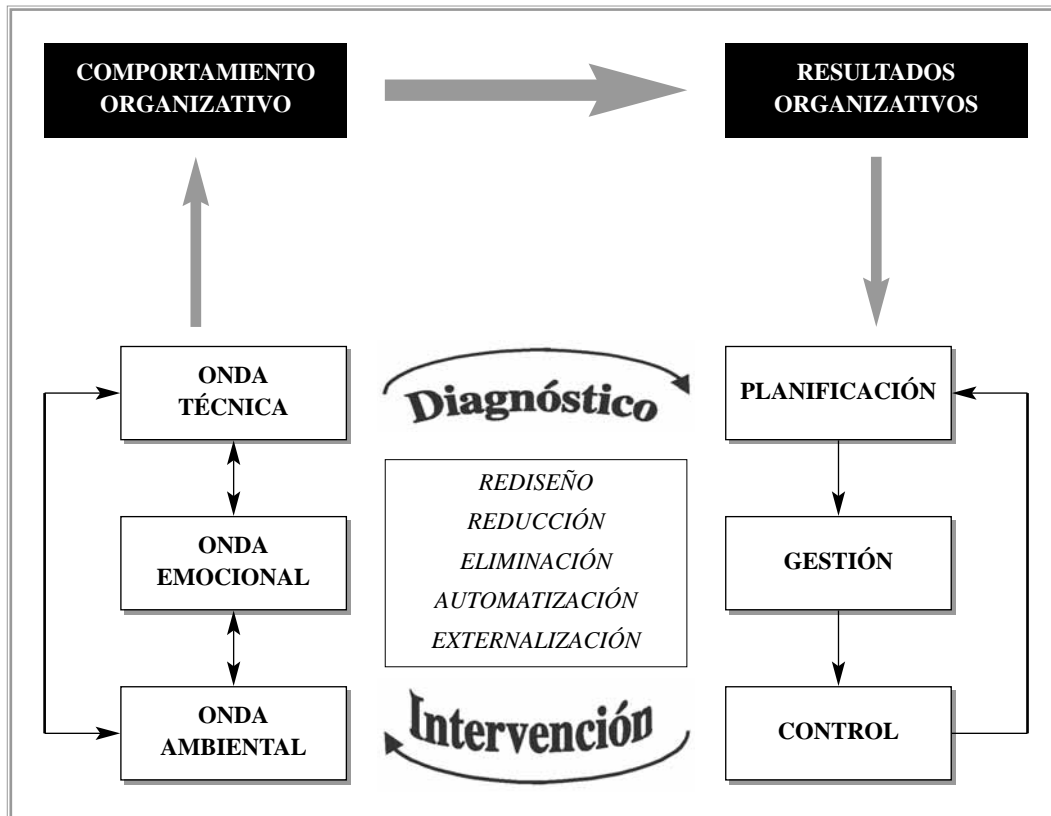
Es decir, para satisfacer las funciones clásicas referidas a la captación, retención, desarrollo y activación del factor humano, la gestión dispone de una serie de opciones que, respetando criterios de economicidad, se manifiestan mediante la diagnosis y la actuación. Y las intervenciones recaen, en última instancia, sobre el factor humano y/o su contexto organizativo, entendido éste en sentido amplio. Con todo ello se pretende la alineación de las disposiciones individuales hacia el logro de los objetivos organizativos (HOFRICHTER y MCGOVERN, 2001).

Ya en el terreno de la interacción personal, conviene no menospreciar la riqueza de la expresión desarrollada o estética, en su sentido platónico, como moderador o factor crítico de éxito (DALEY, 1997). Habilidades como autocontrol, empatía, asertividad, sencillez, autoconocimiento, generosidad, honestidad o confianza, etc. formarán parte próximamente de los perfiles de todos aquellos que pretendan asumir responsabilidades de personal, pues son éstos auténticos intangibles que enriquecen la cultura organizativa con valores propios de las sociedades avanzadas, reduciendo así las siempre frustrantes disonancias perceptivas. Es decir, la secuencia causal cultura-prácticas-comportamiento organizativo asumirá su protagonismo (BELCOURT, 2001).

Porque si se pretende extraer comportamientos organizativos de calidad, que propulsen los resultados organizativos, es preciso que las manifestaciones de las conductas se alineen con la misión de la compañía. Y para lograr esta superposición o paralelismo de fuerzas se necesitan sistemas de medición capaces de detectar las desviaciones que en cada momento surjan. Este salto desde la percepción del comportamiento organizativo a su conducción se muestra en el gráfico siguiente que presenta el modelo genérico de *recursos humanos* propuesto para comprensión de teóricos y orientación de prácticos.

El modelo aparece en este momento en su estado primitivo, aunque sucesivos gráficos lucirán el desarrollo deductivo e instrumental al que ha sido sometido. No en vano, su justificación y elaboración constituye la aportación principal de este trabajo.

Gráfico 3. Modelo OTEA explicitado.



FUENTE: elaboración propia.

Este modelo ha sido denominado «OTEA» en alusión a la connotación previsoras subyacente en el vocablo y de conformidad con las siglas resultantes de la expresión (Ondas Técnica, Emocional y Ambiental). En su naturaleza destacan cinco rasgos:

- Es un modelo ecológico, en el sentido estricto del término, pues la función aparece convenientemente contextualizada gracias a la introducción de la onda ambiental. Además, una de las relaciones expresa la presión organizativa en clave de resultados;
- Invita a la reflexión por el énfasis otorgado a las tareas de diagnóstico, las cuales procuran describir con suma precisión estados puntuales de la función;
- Obliga a la intervención en su aspiración legítima de mejora continua. Ésta es posible con el concurso de medidas, ya sean progresivas o traumáticas, que ocasionan efectos, directos e indirectos, sobre los estados vitales de las ondas;

- Ofrece una explicación precisa del comportamiento organizativo a partir de variables relacionadas con el individuo y su ambiente percibido;
- Apuesta decididamente por la calidad del comportamiento organizativo como único nexo de unión capaz de poner en valor la actividad de *recursos humanos*.

El modelo OTEA debe su denominación a su componente más singular: las Ondas Técnica, Emocional y Ambiental, las cuales son consideradas, en su globalidad, la variable explicativa de la calidad del comportamiento organizativo. En efecto, esta triple onda integrada conjuga la visión finalista de la gestión y la explicativa del comportamiento organizativo. La noción de onda es usada en su acepción de disposición hacia cierto fin, en este caso un comportamiento organizativo idóneo.

Porque los individuos, en su consideración de activos valiosos, fuente de ventajas competitivas sostenibles (PICKETT, 1998), disponen de un sistema regulador que modula su nivel de implicación, unas aptitudes que limitan su potencial y una percepción del ambiente, que facilita o perturba su actividad. Éstas son las variables que conforma la triple onda explicativa de la optimización del rendimiento organizativo, tal y como quedó descrito más arriba.

Así se reconoce y aborda metodológicamente el factor humano como almacén de capacidades y como ser emocional e inteligente, dualidad misteriosa que solapa la onda emocional con la técnica. Y ambas son gestionadas, aunque sea de manera subconsciente por otro individuo, que alberga una convivencia similar en su unicidad; y todo ello discurre en un determinado contexto que condiciona también las decisiones a tomar.

El modelo OTEA entiende la calidad del comportamiento organizativo a partir de una función multiplicativa de tres dimensiones: técnica, en el sentido de posesión de los conocimientos y habilidades que demanda la actividad a realizar; emocional o grado de involucración del individuo con la tarea a desempeñar; y ambiental o nivel de adecuación y apoyo del contexto a las características tanto del trabajo como de los trabajadores.

Y se justifica el carácter multiplicativo por la anulación de la función como respuesta típica ante la ausencia total de disposición en una de las tres ondas; sin importar cuál. En estos casos, la calidad del comportamiento es sencillamente nula.

Por otra parte, el modelo contempla posibles alteraciones de las ondas, efectos indirectos, como consecuencia de la intervención directa sobre una onda. Estos efectos de carácter indirecto han de ser aislados convenientemente para su medición e interpretación posterior.

Antes de introducir cada una de las ondas que intervienen en el modelo, conviene destacar la singularidad de las actividades de externalización como alternativa de la gestión de recursos humanos (COOK, 1999). Éstas se justifican a partir de la existencia de costes de transacción (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975) que, conjuntamente con los de producción, explican la inclinación bien por el

desarrollo interno bien por la adquisición en el mercado de factores; y el modelo no puede más que incorporar, como así sucede, esta especie de atajo, capaz de proporcionar valor puenteando el comportamiento organizativo, etapa clave del circuito natural de la función.

Acerca de la onda técnica.

La onda técnica es seguramente la más objetiva de las tres; recoge el grado de cualificación profesional alcanzado por los colaboradores de la firma con relación al idóneo expresado en los correspondientes análisis efectuados, sean de puestos o de roles. O sea, representa la adecuación del perfil a la demanda organizativa.

No debe confundirse con la cantidad de conocimientos o habilidades de una persona, pues aunque éstos siempre tengan sentido desde un punto de vista individual o netamente social, no siempre son estimados desde la dimensión organizativa. Desde la perspectiva de *recursos humanos*, el desafío consiste en posibilitar una doble amortización de la onda técnica: la organizativa, vía mejora de los resultados y supervivencia; y la social, posibilitando el desarrollo del individuo como profesional y persona.

En este sentido, también puede apreciarse cierta tendencia histórica que desplaza progresivamente la fuerza física en beneficio de los aspectos relacionados con el capital intelectual (BASSI y VAN BUREN, 1999). Éste es otro de los conceptos que, a causa de su naturaleza básicamente cualitativa, ha sufrido la indiferencia o el menosprecio de la medición (EDVINSSON y MALONE, 1999), salvando meritorias excepciones (BROOKING, 1996).

Su escenificación operativa o numérica admite varias aproximaciones, pues existen situaciones disonantes entre capacidades y exigencias del trabajo y otras extremadamente concordantes, amén de las lagunas que puedan surgir. En cualquier caso y de acuerdo con la naturaleza de la competencia, puede tratarse de aptitudes, conocimientos o habilidades. Como complemento, siempre son posibles los criterios geográficos, organizativos o unidades de negocio. Un planteamiento mixto también es defendible.

Acerca de la onda emocional.

Tanto si se opta por las teorías de contenido acerca de la motivación, entre las que figuran autores tan célebres como MASLOW, ALDERFER, MCCLELAND o HERZBERG; o por las teorías de proceso, entre las que figuran autores como VROOMS, ADAMS o LOCKE, la onda emocional asumiría la responsabilidad de alcanzar y sostener sensaciones estimulantes y alentadoras en relación con el trabajo. En este esquema mental, la onda ambiental sería la responsable de preservar al individuo de la insatisfacción, mientras que la onda técnica culminaría posibilitando estados de autorrealización (COHN y CARLEY, 2000).

Respecto a las sensaciones que experimentan los individuos en función de su actividad en el contexto organizativo, es preciso tomar conciencia de la importancia que juegan sus variables derivadas como intensidad, dirección y persistencia. Desde la alienación, tal como la planteó HEGEL, hasta la alineación con los propósitos organizativos, existe un inmenso continuo de posibilidades para el desarrollo de la *economía emocional*.

Porque resulta ya poco tolerable y una ofensa para quienes, como HUME, cultivaron esta línea de investigación que los profesionales de *recursos humanos*, en materia de emociones, manejen más tópicos y prejuicios que teorías y modelos contrastados (CARLEY, 1996; MACKIE, 2001).

La onda emocional, en resumen, expresa el grado de motivación, implicación o compromiso del conjunto de empleados para con el proyecto empresarial. Y es la conducta, sin lugar a dudas, la referencia principal de esta onda, cuyos registros pueden mejorar incidiendo ya sea sobre la personalidad del individuo, ya sobre el contrato psicológico que interiorizó.

También las circunstancias emocionales admiten diversas posibilidades de materialización a efectos de medición. Según el ámbito de referencia puede diferenciarse la disposición anímica en el puesto, en el grupo de trabajo, en el departamento o división, en el negocio y la desplegada hacia la corporación. Son diferentes niveles de implicación que bien pueden expresar intensidades varias e incluso sentidos opuestos o inestabilidad. Respecto a la naturaleza de los comportamientos pueden diferenciarse aspectos tan diversos y pretendidamente complementarios como: el autoconocimiento, la perseverancia, el autocontrol, la empatía y la habilidad para las relaciones. También caben las consideraciones geográficas, funcionales, etc.; o una combinación múltiple que, a buen seguro, se ajustará mejor a las necesidades de cada compañía.

Acerca de la onda ambiental.

Esta envolvente dimensión, tras su paso por la percepción del individuo, origina diversos estados de compromiso con el trabajo, el grupo, la unidad de negocio y la corporación. Porque, como afirma BERKLEY, el contacto con la realidad genera sensaciones y, lo que es más importante, el individuo es consciente de esas sensaciones. En definitiva, existe una conexión ambiente-comportamiento (JAJAJAS y BOMMER, 1999). Puede ser tratada de una forma más pedagógica, considerando, por una parte, la dimensión macro; y, por otra, la organizativa o micro.

En cualquier caso, su consideración no es baladí, ni tampoco merecedora de asombro, porque autores sobradamente reconocidos en este campo han identificado diversas retahílas de desafíos que, previsiblemente, afectarán a la función (ARMSTRONG, 1996; BOLTON, 1997; BYARS y RUE, 1996; CARRELL y otros, 1995; CHERRINGTON, 1995; DE CENZO y ROBBINS, 1996; DESSLER, 1994; DOLAN y otros, 1999; GÓMEZ-MEJÍA y otros, 1995; GREER, 1995; IVANCEVICH, 1998; SHERMAN y otros, 1996; STONE, 1998). Destacan las que siguen:

- Incremento de la globalización y competitividad. Especie de ciclo vicioso que genera en las organizaciones cierto frenesí en busca de la eficiencia.
- Demanda de mayor compromiso social y armonización política con el entorno para erradicar crudas disonancias organizativas (ASHCRAFT, 2001), contemplando, por ejemplo, la incorporación de la mujer al escalafón directivo, la retención y reciclaje del talento de más edad, el establecimiento de igualdad de oportunidades para inmigrantes y la conciliación entre vida profesional y personal. Los gestores capaces de transformar estas situaciones críticas en oportunidades se concentrarán en generar sinergias a partir de la diversidad de los colectivos afectados.
- Demanda de armonización social interna buscando la cooperación interna para la competitividad externa. Es previsible mayor inquietud por aumentar el campo de intersección de los *stockholders* o agentes directamente involucrados con la compañía: accionistas, directivos y empleados, mediante la adopción de estrategias de negociación conciliadoras, abandonando definitivamente el modelo clásico coercitivo (STEVENS y CAMPION, 1994).
- Integración de las modernas tecnologías de información y comunicación (TIC) en las rutinas diseñadas para la aplicación de la función. Especial referencia merece como siempre al caso de Internet e Intranet.

La onda ambiental micro, blanco lógico de la gestión, refleja la incidencia del contexto organizativo sobre la disposición de los individuos en relación con su trabajo. Se trata de lograr que el individuo *perciba* que su contexto no solamente no frena su rendimiento, sino que, al contrario, lo favorece. Para fomentar y salvaguardar esta recepción sensorial de estímulos es preciso gestionar de forma integrada algunos aspectos relevantes: clima laboral, diversidad, estilos de dirección, cultura, tecnología, etc.

Obsérvese que son precisamente estas distinciones las que pueden permitir el avance del conocimiento al circunscribirse tanto la pretensión de conocimiento como las conclusiones obtenidas a unas circunstancias definidas con la suficiente precisión para rechazar generalidades como respuesta. Por el mismo motivo, los meta-análisis que se nutren de investigaciones pasadas agradecerán estas precisiones y podrán identificar asociaciones y moderadores de manera más fiable, gracias a la transparencia lograda en la diversidad de las experiencias manejadas.

Las alternativas para instrumentalizar esta variable pasan por descomponerla en sus dimensiones clásicas: tecnológica-logística, física o espacial, social-cultural y económica. Además, resultan viables criterios geográficos, funcionales, de negocio, etc. Y, por supuesto, siempre existe la posibilidad de adoptar un modelo mixto.

A modo de recapitulación, y también para ir adelantando frentes pendientes, adviértase que estas tres ondas, técnica, emocional y ambiental, perfectamente se pueden acomodar a escalas de medición ordinales, en su condición de variable cualitativa que incorpora orden jerárquico. Téngase

presente, por otro lado, que la valoración, sobre todo la aplicada a percepciones subjetivas o sensaciones, ha de contemplar y priorizar la emitida por los propios afectados o interesados y, sólo si existe justificación contundente, se justifica su corrección por otros agentes.

Axioma 4.º Toda función desarrolla herramientas para su perfeccionamiento.

Si en un párrafo anterior se enfatizaba la riqueza de la expresión aportada en la intervención, un comentario análogo puede ser apuntado en este instante centrado en el instrumental disponible para la precisión del diagnóstico. Porque un diagnóstico deficiente no puede ser compensado posteriormente con un tratamiento de calidad.

Tomando por guía la memorable cita de KAPLAN y NORTON (1993): «*Lo que no se puede medir, no se puede gestionar*», justo y exigible sería suministrar soluciones solventes y precisas tras críticas tan severas como las desarrolladas con anterioridad.

Ya quedó expuesta la alarma: existen problemas de medición ya crónicos que afectan a la credibilidad y a la imagen de la función; tanto es así que *recursos humanos* comienza a ser caricaturizado por su resistencia y carencia de capacidades de medición (KEARNS, 2001). Ahora bien, esta laguna no debería desembocar actitudes irreflexivas ansiosas de aplicaciones numéricas confundiendo fines y medios, riesgo real de los días que corren.

Una atenuante singular, respecto a funciones acostumbradas sólo a tratar con variables cuantitativas, sostiene que *recursos humanos*, además, se enfrenta con no pocas de carácter cualitativo, cuyo tratamiento está menos arraigado en el mundo de la empresa.

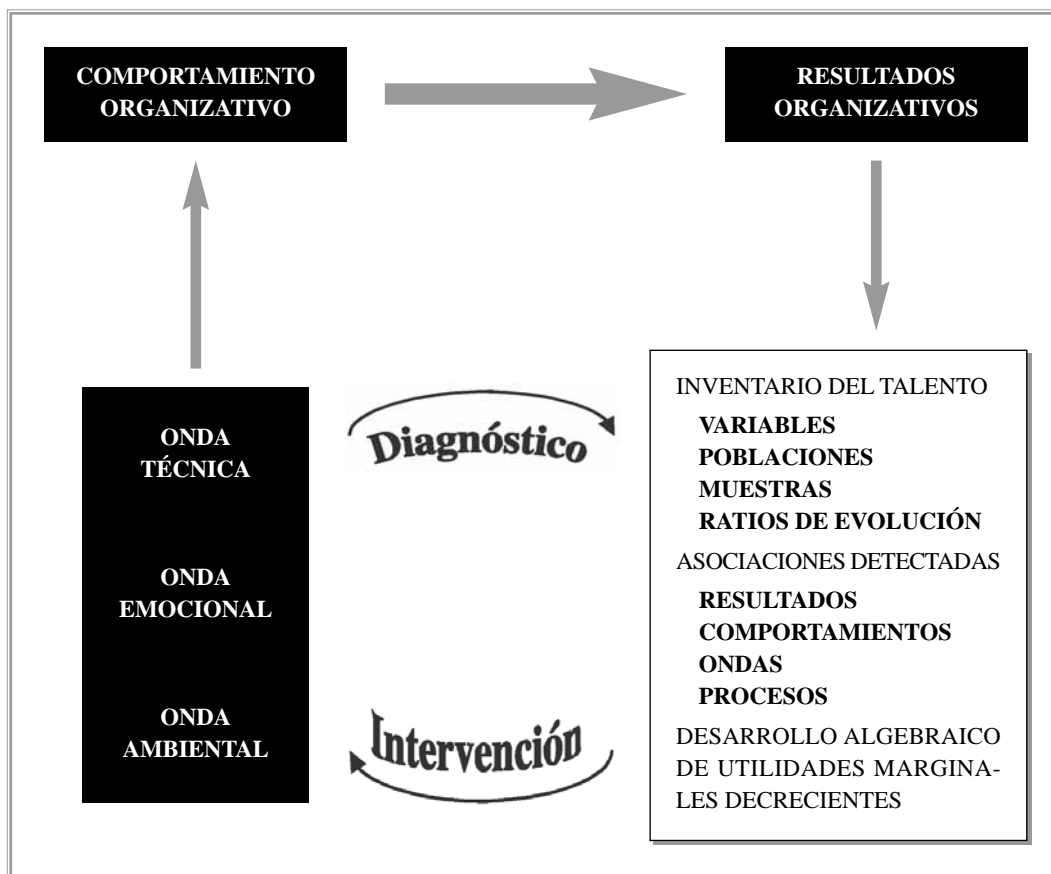
Ello no sólo genera problemas de medición; a veces también surgen dificultades en la acotación semántica de las variables, o validez de contenido, para la armonización perceptiva con vistas a la instrumentalización posterior (DUFFY, 2001). Estas adversidades no pueden en ningún caso ser esgrimidas como eximente que permita reducir los procesos de valoración a juicios de valor. Sirva este párrafo para reconocer a uno de los autores que más ha trabajado en este sentido: JAC FITZ-ENZ.

Así, esta desidia por la medición se explica, en buena parte, por los problemas de distancias que plantean muchas de estas variables asociadas a la innegable singularidad del activo sobre el que recae la acción. Mientras que una moneda es idéntica a su semejante, en términos de valor organizativo, el trabajador o el directivo es irreplicable.

En consecuencia, la labor de inventariar requiere, además de cuantificar la plantilla, identificar y valorar los intangibles que ésta posee; auténtico germen de la ventaja competitiva sostenible (BOXALL, 1998; MUELER, 1996; PICKETT, 1998; WRIGHT y otros, 1994). Pues no basta con gestionar efectivos, sino que es preciso explotar sobre el capital intelectual (MCDONALD y COLOMBO, 2001).

Este aspecto de la función desafía su capacidad de medición y, por ende, de gestión. Y es aquí donde interviene un área de conocimiento frecuentemente relegada a postreros lugares, cuando no ignorada, en el carácter interdisciplinar de *recursos humanos*. En efecto, la estadística puede convertirse en una de las principales disciplinas suministradoras del instrumental necesario para un exhaustivo diagnóstico o reconocimiento de los estados que experimenta la función. Tres utilidades nada despreciables derivadas de esta conexión, y recogidas en el siguiente gráfico, serían la descripción, la inferencia y los análisis comparativos.

Gráfico 4. Modelo OTEA aplicado.



FUENTE: *elaboración propia.*

Este afán por la medición no debe oscurecer el propósito elegido. Por ello, la nitidez del planteamiento que coloca en primer lugar a la función, a continuación las variables y seguidamente la medición. Se pretende el progreso de la función suministrando un modelo marco, luego

se apuesta por el comportamiento organizativo como variable clave; y el tema de la medición se pretende solventar seguidamente identificando una función capaz de medir, explicar y predecir esta variable.

Las restricciones a que estaría sometida una función de esta naturaleza serían las siguientes:

- Debe integrar los efectos de tres variables causales, cuyos impactos en la función resultados pueden ser distintos.
- Debe mostrarse respetuosa con la ley de los rendimientos marginales decrecientes.
- Debe estar acotada: desde la calidad nula hasta cierto valor representativo del máximo alcanzable.
- Debe asignar automáticamente calidad nula para los casos en las que una o varias ondas tomen el valor mínimo de la escala.

La función matemática que se aporta como punto de partida o propuesta de trabajo que mejor se acomoda a las restricciones anteriores es la que responde a la siguiente expresión algebraica:

$$f(x_1, x_2, x_3) = \prod_{i=1}^3 \omega_i x_i, \quad \forall x_i \in [a, b]$$

Representando:

« x_1 », « x_2 » y « x_3 » los valores que toman las ondas técnica, emocional y ambiental respectivamente;

« ω_1 », « ω_2 » y « ω_3 » los coeficientes que permiten ponderar los efectos producidos por cada una de las ondas en la función; tales que $0 < \omega_1, \omega_2, \omega_3 < 1$; y

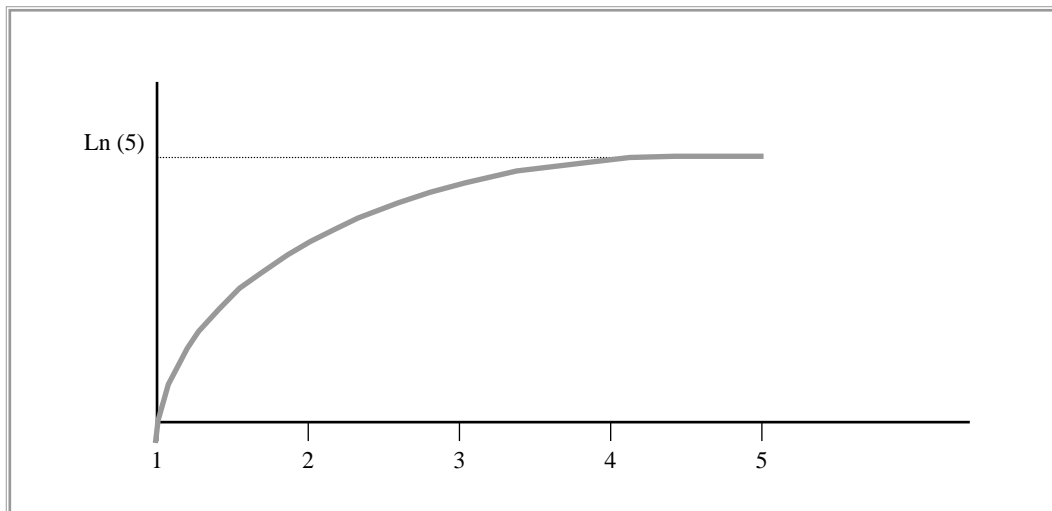
$[a, b]$ el intervalo elegido como escala de medición para acomodo de las variables « x_1 », « x_2 » y « x_3 ». Seguidamente se desarrollará una discusión acerca de sus posibilidades.

Conviene señalar que la percepción sobre cada una de las tres ondas genera sensaciones negativas y positivas acompañadas de otras más o menos neutras. Ello invita al uso de escalas de medición ordinales simétricas, del tipo $[-a, a]$, con el cero como punto central, neutral sobre el desempeño. No obstante, es preferible un entorno con extremos naturales porque la inclusión de guarismos negativos generaría desconcierto en su aplicación matemática, sobre todo a la hora de interpretar la calidad del comportamiento en casos de aparición de valores con distinto signo.

Así, de manera convencional puede concretarse para cada onda, el entorno natural creciente, por ejemplo [1, 5], valores que permitirían a la función oscilar entre 1 y 125, representativos de la situación pésima y óptima respectivamente.

El gráfico de cualquier función que dependa de tres variables independientes es extremadamente complicado de presentar, pues requiere combinar cuatro dimensiones; hecho que supera las posibilidades de este medio. No obstante, una simplificación para este propósito visual puede ser lograda a partir de esta otra función $f(x_1) = \text{Ln}(x_1)$.

Gráfico 5. La calidad del comportamiento organizativo en función de una sola onda.



La función propuesta, al igual que la simplificación mostrada, debería representar una curva creciente, acotada y cóncava, de acuerdo con la ley de los rendimientos marginales decrecientes propia de entornos organizativos. Por tanto, la función inicialmente ofrecida, se tornaría un producto de logaritmos neperianos de los valores que tomen cada una de las tres ondas, afectados de sus correspondientes coeficientes.

Asimilado el modelo marco, resta convencer de su calidad, entendida en términos de utilidad y versatilidad. En efecto, una de las virtudes más valiosas de todo modelo de gestión reside en su transparencia o capacidad para determinar cuál es el destino más rentable de los recursos disponibles para proyectos de inversión. O sea ¿qué onda seleccionar a efectos de intervención? y ¿qué proceso elegir para optimizar dicha onda?

Si, a modo también de propuesta de trabajo, el rendimiento marginal de cada una de las tres ondas es similar y los efectos indirectos se estiman despreciables, es recomendable afectar la onda que tome menor valor; es decir, la dimensión que representa el déficit mayor. Siguiendo a ARISTÓTELES, puede decirse que la virtud no está en los extremos; sino en posiciones equilibradas.

En la tabla que sigue puede apreciarse nítidamente la evolución positiva que experimentan los resultados o valores de la función cuando la triple onda reduce dispersión y guarda armonía.

Gráfico 6. La calidad del comportamiento organizativo en función de los estados de OTEA.

| Valores OTEA | Correspondencia Logarítmica | Resultados |
|--------------|-----------------------------|------------|
| (1, 3, 5) | (0, 1.099, 1.609) | 0 |
| (2, 3, 4) | (0.693, 1.099, 1.386) | 1.056 |
| (3, 3, 3) | (1.099, 1.099, 1.099) | 1.327 |

Pero, si se pretende de manera más ortodoxa aportar valor vía eficiencia, no hay más remedio que cuantificar o cuando menos estimar los rendimientos marginales de los activos incorporados a la gestión. Es decir, la incidencia sobre los resultados organizativos del incremento de calidad obtenido en el comportamiento, gracias a los efectos directos e indirectos ocasionados sobre las ondas técnica, emocional y ambiental. Ello obliga a identificar la existencia y naturaleza de posibles asociaciones entre variables; y, además, a contextualizar pertinentemente dichas variables.

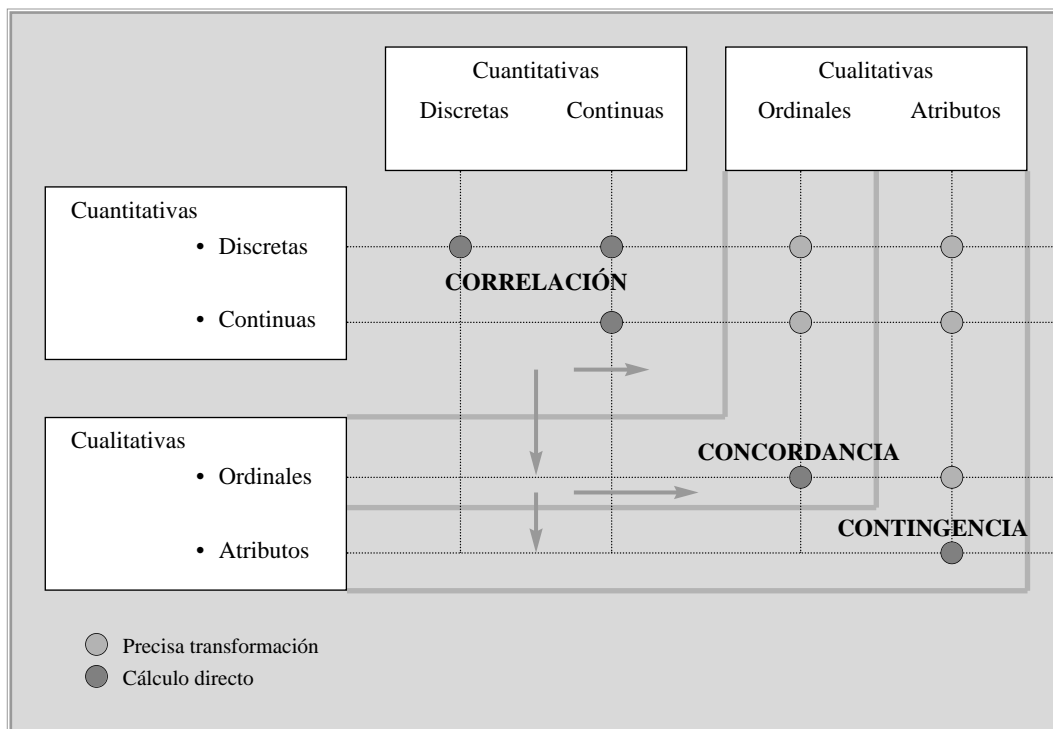
Es decir, supuesta una base de conocimientos histórica, sería posible estimar con márgenes de error controlados, el esfuerzo económico necesario para elevar alguna de las variables de resultados; y esta sistemática de previsión sería factible lógicamente para otras vías de actuación. Es decir, si, por ejemplo, se desea incrementar la productividad, existen multitud de opciones que inciden directa o indirectamente sobre la onda técnica, sobre la emocional y/o sobre la ambiental. Pues bien, cada una de esas alternativas puede y debe ser acompañada de una estimación cuantitativa tanto de resultados esperados como de inversión asociada, en términos de rentas, para optimizar el proceso de decisión.

Según Francis BACON, para profundizar en el conocimiento hay que seguir un método sistemático riguroso. Es decir, hay que proceder de manera integradora, posibilitando la inserción, conduciendo el acoplamiento de los nuevos hallazgos en una estructura facilitadora; partiendo de un modelo marco que contemple e integre las teorías y demás aportaciones que, de forma paulatina e independiente, aparezcan en la literatura.

La estadística facilita el diagnóstico de cualquier variable mediante los indicadores de centralidad, dispersión y forma para cada tipo de variable. Es cuestión de superar la inercia, de introducir cambios en el discurso tradicional, y comenzar a usar sin ningún tipo de complejos términos como moda, mediana, coeficiente de variación, desviación típica, *kurtosis*, etc.

Por otra parte, los análisis comparativos son posibles gracias a los contrastes de hipótesis normalizados y fácilmente accesibles en el mercado de software. Y las asociaciones pueden ser identificadas con ayuda de las nociones de correlación, concordancia y contingencia, como queda reflejado en la siguiente ilustración.

Gráfico 7. Posibilidades para la detección de asociaciones.

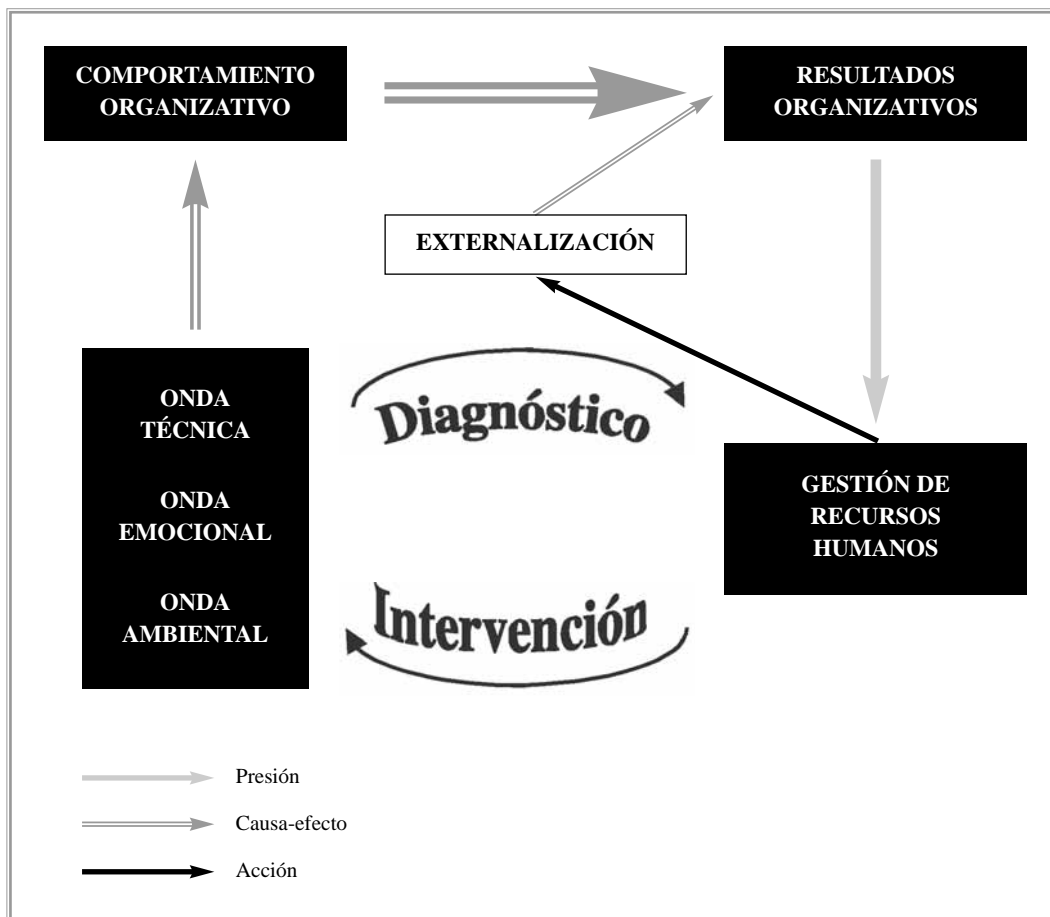


FUENTE: elaboración propia.

Estos procedimientos de correlación, concordancia y contingencia son los establecidos por la ciencia matemática para detectar asociaciones entre sí de variables cuantitativas, de orden y nominativas respectivamente. Para combinaciones más heterogéneas de variables son necesarios procesos de transformación de numérica a ordinal (rangos) o de ordinal a nominativa o de atributo (categorización). Obsérvese que la figura representa una matriz simétrica, y es por ello que no se duplica ninguna combinación.

En síntesis, la función propuesta representa un modelo sensible en su componente de resultados a las diferencias detectadas en las variables causales establecidas. Pero, en última instancia, no es sino una herramienta al servicio del profesional, responsable de extraer de ella el máximo provecho. Por ello el instrumento se presenta abierto y crudo, para que éste sea quien depure la forma que mejor se adecue a su entorno y posibilidades.

Gráfico 8. Modelo OTEA definitivo.



FUENTE: elaboración propia.

IV. CONSIDERACIONES FINALES

Llegado el momento de recapitular, conviene recordar que el propósito que ha guiado en todo momento la realización del presente trabajo ha sido resaltar la necesidad de disponer de un punto de partida común que facilite y coordine el progreso de la función recursos humanos, en sus dos aproximaciones básicas: teórica y práctica.

La justificación de esta orientación ha sido posible a partir de la identificación y presentación de diversos estados evolutivos pobres relacionados con la función. Tras justificar para cada una de las circunstancias adversas identificadas la conveniencia de disponer de un modelo marco, se ha desarrollado una propuesta de trabajo progresiva que ha sido culminada con la presentación del modelo OTEA.

Este modelo es una manifestación de oposición a la costumbre, es una propuesta de cambio pacífico al estilo de VOLTAIRE, que apuesta por invertir el sentido de las correas de transmisión para acomodar mejor el progreso de recursos humanos. El modelo nace vacío de contenidos, pero repleto de espacios acondicionados.

Este deliberado ensayo, que parte de la crítica fundamentada, se orienta a las dos verdades que según LEIBNIZ existen: las de razón y las de hecho. En su trayecto contempla etapas merecedoras de especial detenimiento, las cuales son rescatadas en las líneas que siguen.

Así, desde la vertiente utilitarista, un modelo, continuamente sometido a falsación, pero único en cada fase histórica y convenientemente divulgado en los circuitos de formación reglada y no reglada, ofrece a la realidad económica de las empresas no sólo un valioso referente de comparación entre empresas y sectores; también suministra un impulso para la adopción definitiva de sistemas de medición e implantación de la ortodoxia financiera.

Otra de las utilidades que fomenta el modelo es la de realizar un seguimiento continuado en el tiempo, como si de un cuadro de mandos se tratase, al rendimiento de los efectivos de la organización. Ello permitirá además investigar cuál o cuáles han sido los resultados asociados con individuos implicados, procesos ejecutados y políticas mantenidas. Y, por último, genera una inestimable retroalimentación con la que detectar y corregir desviaciones. En definitiva, el modelo rigurosamente alimentado, tiene la capacidad de generar información valiosa para la toma de decisiones.

Al mismo tiempo, la aceptación de este modelo controlará ciertos vicios, plenos de automatismos irreflexivos. Estas inercias se manifiestan en forma de esquemas mentales rígidos u obsesiones enraizadas en la práctica cotidiana. En este sentido, el modelo propuesto, consciente de esta problemática, trata de inyectar una pequeña dosis de inmunidad en aquellos que decidan implantarlo. Porque su constitución a partir de las cinco conexiones básicas de este modelo impulsará el consenso en el diagnóstico, al mismo tiempo que incrementará la capacidad de absorción del cambio para afrontar giros más o menos traumáticos de la gestión.

La consideración de este modelo, además, activará la persecución incesante del rendimiento, en sus múltiples acepciones, lo cual incrementará la estima de la función en el contexto organizativo. Es precisamente esta concepción amplia que incluye al bienestar psico-social de los individuos la que nos puede permitir introducir, sin ningún tipo de complejos, expresiones como «explotación del factor humano» o «extracción de comportamientos». Porque la irrupción de un modelo de estas características orienta hacia la detección de lagunas y predispone positivamente para la intervención en la optimización de la calidad del comportamiento organizativo. Y todo ello, siguiendo el esquema propuesto: función, variables y medición.

Por otro lado, desde la vertiente académica, reflejada quedó la advertencia: no basta con añadir nuevos conocimientos; es precisa su integración sistemática de acuerdo con un modelo marco, sólido y firme, que sea universalmente aceptado mientras no surja otro superior.

En efecto, la aplicación de un modelo de características similares al presentado propiciará un nuevo estado de conciencia sobre el que edificar, sin descuidar el rigor científico, conocimientos adicionales. Su aceptación plena provocará la subordinación de la metodología a la investigación, considerada ésta individualmente, y no al revés. Ello significa orientar la reflexión colectiva hacia una filosofía común, con un propósito definido y capacidad para albergar la totalidad de estudios que en el dominio de *recursos humanos* se puede plantear.

Y desde una perspectiva global, es preciso enfatizar el rol que juega el comportamiento organizativo y su conocimiento para el progreso de la función. Es sin duda esta misteriosa figura la única que puede constituir la respuesta de *recursos humanos* a la presión que ejercen las compañías en demanda de resultados. En este sentido, la identificación y descripción de variables concretas con las que explicar el comportamiento organizativo; y el suministro posterior de instrumentos para la medición y análisis, constituye la principal aportación de este trabajo.

En definitiva, existe necesidad de superar una etapa que ha contribuido otorgando protagonismo pero que, sin embargo, se muestra incapaz de tornar transparentes ciertas asociaciones supuestas. La próxima fase ha de caracterizarse por el rigor en las apreciaciones y la riqueza de recursos con los que fundamentar todo tipo de enunciados.

Por último, queda la reivindicación y apuesta por una comunidad autocrítica, que plantea y discute abiertamente sus fundamentos sometiendo al dictado del método. En consonancia con estos principios, este trabajo ha forjado su contenido y cuidado su forma. El lenguaje resultante si, más allá de posibilitar interpretaciones precisas, transmitió sensaciones de tensión, coherencia y aceptación... misión cumplida.

BIBLIOGRAFÍA

- AL-KHAYYAT, R. M. y ELGAMAL, M.A. (1997): «A macro model of training and development: validation» *Journal of European Industrial Training*. Vol. 21, N.º 3. Págs. 87-101.
- AL-NAJJAR, N. (2001): «A reputational model of authority» *Journal Economic Behavior & Organization*. Vol. 46, N.º 2, octubre. Págs. 165-183.
- AMBLER, S. W. (2001): «It professionals are different, treat us as such» *Computing Canada*. Vol. 27, N.º 16, julio. Págs. 11-12.
- ARMSTRONG, M. (1996): *A Handbook of Personnel Management Practice*. Londres: Kogan Page.
- ASHCRAFT, K. L. (2001): «Organized dissonance: Feminist bureaucracy as hybrid form» *Academy of Management Journal*. Vol. 44, N.º 6, diciembre. Págs. 1.301-1.323.
- BARGERSTOCK, A. S. (2000): «The HRM effectiveness audit: a tool for managing accountability in HRM» *Public Personnel Management*. Vol. 29, N.º 4. Págs. 517-527.
- BASSI, L. J; VAN BUREN, M. E. (1999): «Valuing investments in intellectual capital» *International Journal of Technology Management*. Vol. 18, N.º 5-8. Págs. 414-433.
- BAUER, T.N. (2001): «When Managing expatriate adjustment, don't forget the spouse» *The Academy of management Executive*. Vol. 15, N.º 4, noviembre. Págs. 138-164.
- BELCOURT, M. (2001): «Measuring and managing the HR function: A guide for boards» *Ivey Business Journal*. Vol. 65, N.º 3. Págs. 35-39.
- BERNARDIN, H. J. y RUSSELL, J. E. (1993): *Human Resource Management. An Experimental Approach*. New York: McGraw-Hill.
- BOLTON, T. (1997): *Human Resource Management. An Introduction*. Oxford: Blackwell.
- BYARS, L. L. y RUE, L. W. (1996): *Gestión de recursos humanos*. Madrid: IRWIN.
- BOSCHKEN, H. L. (1994): «Organizational Performance and multiple constituencies» *Public Administration Review*. Vol. 54, N.º 3. Págs. 308-313.
- BOXALL, P. (1998): «Achieving Competitive Advantage though Human Resource Strategy: Towards Theory of Industry Dynamics» *Human Resource Management Review*. Vol. 8, N.º 3. Págs. 265-288.
- BROOKING, A. (1996): *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. Londres: Internacional Thomson Business Press.
- BROOKS, A. C. y BARDACH, E. (2000): «The use and misuse of adjusted performance measures» *Journal of Policy Analysis & Management*. Vol. 19, N.º 2. Págs. 323-330.
- CARLEY, K. M. (1996): «A comparison of artificial and human organizations» *Economic Behavior & Organization*. Vol. 31, N.º 2, noviembre. Págs. 175-192.

- CARREL, M. R.; ELBERT, N. F. y HATFIELD, R. D. (1995): *Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce*. New Jersey: Prentice Hall.
- CHANG, R. (2001): «Turning Passion Into Organizational Performance» *Training & Development*. Vol. 55, N.º 5, mayo. Págs.104-112.
- CHERRINGTON, D. J. (1995): *The management of human resource*. New Jersey: Prentice-Hall.
- CHIAVENATO, I. (1988): *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- COASE, R. H. (1937): «The nature of the firm», *Económica*, Vol. 4, N.º 16. Existe traducción al castellano: «La naturaleza de la empresa», en CUERVO, A., ORTIGUEIRA, M., y SUAREZ, A. (1979): *Lecturas de introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- COFF, R. (1997): «Human assets and management Dilemmas: Coping With Hazards on the road to Resource-based Theory» *Academy of Management review*. Vol. 22, N.º 2. Págs. 374-402.
- COHN, R. y CARLEY, K. M. (2000): «Emotions in crisis management: an analysis of the organizational response of two natural disasters» *International Journal of Technology Management*. Vol. 19, N.º 3. Págs. 313-336.
- COOK, M. F. (1999): *Externalización de las funciones recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- CROSBY, P. B. (1987): *La calidad no cuesta*. México: Cecsa.
- DALEY, D. M. (1997): «Putting the super in supervisor: Determinants of federal employee evaluation of supervisors» *Public Personnel Management*. Vol. 26, N.º 3. Págs. 301-311.
- DE CENZO, D. A. y ROBBINS, S. P. (1996): *Human Resource Management*. New York: Jonh Wiley & Sons.
- DEMING, E. W. (1989): *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- DESPANDE, R. (1999): «What are the contributions of marketing to organizational performance and societal welfare?» *Journal of Marketing*. Vol. 63, octubre. Págs. 164-168.
- DESSLER, G. (1994): *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- DOLAN, S.; SHULER, R. S. y VALLE, R. (1999): *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- DUFFY, J. (2001): «Maturity model: Blueprint for e-volution» *Strategy & leadership*. Vol. 29, N.º 6. Págs. 19-26.
- EDVINSSON, L. y MALONE S. M. (1999): *El Capital Intelectual*. Barcelona: Gestión 2000.
- ELRON, E. (1997): «Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogeneity» *Leadership Quarterly*. Vol. 8, N.º 4. Págs. 393-113.
- FITZ-ENZ, J. (1992): *El valor añadido por la Dirección de Recursos Humanos. Una nueva estrategia para los 90*. Bilbao: Deusto.
- FINTZ-ENZ, J. (1995): *Benchmarking Staff Performance. Ventajas Competitivas y servicios al cliente*. Bilbao: Deusto.
- FINTZ-ENZ, J. (1999): *Cómo medir la gestión de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- GIL, I.; RUIZ, L. y RUIZ, J. (1997): *La Nueva Dirección de Personas en la Empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

- GOLEMAN, D. (1995): *Intelligence Emotional*. New York: Bantam Books.
- GOMEZ-MEJIA, L. R.; BALKIN, D. B. y CARDY, R. L. (1995): *Managing Human Resource*. New Jersey: Prentice-Hall.
- GOPALAKRISHNAN, S. (2000): «Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance» *Journal of High Technology Management Research*. Vol. 11, N.º 1. Págs.137-154.
- GREER, C. R. (1995): *Strategy and Human Resource. A General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice-Hall.
- GUHA, S. y GROVER, V. (1997): «Business process change and Organizational performance: Exploring an antecedent model» *Journal of Management Information Systems*. Vol. 14, N.º 1. Pág.119-155.
- HAN, J. K.; KIM, N. y colaboradores (1998): «Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?» *Journal of Marketing*. Vol. 62, N.º 4, octubre. Págs. 30-45.
- HANSEN, F. (2002): «Truth and myths about work/life balance» *Workforce*. Vol. 81, N.º 13. Págs. 34-39.
- HANNAY, M. y NORTHAM, M. (2000): «Low-cost strategies for employee retention» *Compensation & Benefits Review*. Vol. 32, N.º 4. Pág. 65-72.
- HEINRICH, C. J. (2000): «Organizational form and performance: An empirical investigation of nonprofit and for profit» *Journal of Policy Analysis & Management*. Vol. 19, N.º 2. Págs. 233-262.
- HERRING, K. (2001): «HR takes a hands-on approach to business and delivers results» *Workforce*. Vol. 80, N.º 10, octubre. Págs. 49-56.
- HOFRICHTER, D. A. y MCGOVERN, T. (2001): «People, competencies and Performance: Clarifying Means and Ends» *Compensation & Benefits Review*. Vol. 33, N.º 4, agosto. Págs. 34-39.
- HUSAIN, N. (2001): «The Malaysian total performance excellence model: A conceptual framework» *Total Quality Management*. Vol. 12, N.º 7, diciembre. Pág. 926.
- IVANCEVICH, J. M. (1998): *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.
- JAJAJAS, D.S. y BOMMER, M. (1999): «The influence of Job Motivation versus Downsizing on Individual Behavior» *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 10, N.º 4. Págs. 329-341.
- JACKSON, T. (2001): «Cultural values and management ethics: A 10-nation study» *Human relations*, Vol. 54, N.º 10, octubre. Págs. 1.267-1.298.
- JENSEN, A. J. y SAGE, A. P. (2000): «A Systems Management Approach for improvement of Organizational Performance Measurement Systems» *Information Knowledge Systems Management*. Vol. 2, N.º 3. Págs. 33-62.
- KALLEBERG, A. L. y MOODY, J. W. (1994): «Human Resource management and Organizational Performance» *American Behavioral Scientist*. Vol. 37, N.º 7, junio. Pág. 948-963.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1993): «Putting the balance scorecard to work» *Harvard Management Review*. Enero- febrero. Pág. 71-79.
- KATZENBACH, J. R. y SMITH, D. K. (1993): *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.

- KEARNS, P. (2001): «If HR people are not performance managers they are redundant» [Web Page] *HR.com*. <http://www.hr.com/hrcom/index.cfm>.
- KILBOURNE, W. E. (2002): «The role of the dominant social paradigm in environmental attitudes: A multinational examination» *Journal of business Research*, Vol. 55, N.º 3, marzo. Pág. 193.
- KING, S W.; SOLOMON, G. T. y FERNALD, L. W. (2001): «Issues in Growing a Family Business» *Journal of Small Business Management*. Vol. 39, N.º 1, junio. Págs. 3-14.
- LUSSIER, R. N. (2001): «A crossnational prediction model for business success» *Journal of Small Business management*. Vol. 39, N.º 3, julio. Págs. 240-265.
- LOCKE, E. (1991): «The essence of leadership». *Liderazgo Transaccional y liderazgo transformador*. Londres: Lexington Books.
- MACKIE, K. S. (2001): «Employee involvement management practices, work stress, and depression in employees of a human services residential care facility» *Human Relations*. Vol. 54, N.º 8, agosto. Págs. 1.065-1.112.
- MCDONALD, B. y COLOMBO, L. (2001): «Creating value through human capital management» *The internal Auditor*. Vol. 58, N.º 4, agosto. Págs. 69-74.
- McPHEE, N. (2002): «Gaining insight on business and organisational behaviour: The qualitative dimension» *International Journal of Market Research*. Vol. 44, N.º 1. Págs. 53-71.
- McELROY, J. C.; MORROW, P. C. y RUDE, S. N. (2001): «Turnover Organizational Performance: A comparative analysis of the effects of voluntary» *Journal of applied psychology*. Vol. 86, N.º 6, diciembre. Págs. 1.249-1.255.
- MEIER, K. J. y O'TOOLE Jr., L. J. (2001): «Managerial Strategies and Behavior in Networks: A Model with evidence from U.S. Public Education» *Journal of Public Administration Research & Theory*. Vol. 11, N.º 3, junio. Págs. 271-294.
- MITCHEL, T. R. (2001): «How to keep your best employees: Developing an effective retention policy/Executive commentary» *The Academy of Management Executive*. Vol. 15, N.º 4, noviembre. Págs. 110-137.
- MUELER, F. (1996): «Human resource as strategic assets: an evolutionary resource-based theory» *Journal of Management Studies*. Vol. 33, N.º 6. Págs. 757-785.
- NOE, R. A.; HOLLENBECK, J. R.; GERHART, B. y WRIGHT, P. M. (1994): *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage*. Homewood: Austen Press.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- OFORI- DANKWA, J. C (2002): «Toward diversity and similarity curves: Implication for theory, research and practice». *Human Relations*. Vol. 55, N.º 2, febrero. Págs. 199-212.
- OSTROFF, C. (1992): «The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis» *Journal of Applied Psychology*. Vol.77, N.º 6, diciembre. Págs. 963- 975.
- PETTY, M. M. y BEADLES, N. A. (1995): «Relationship between organizational culture and organizational performance» *Psychological Report*. Vol. 76, N.º 2, abril. Págs. 483-493.

- PICKETT, L. (1998): «Competences and managerial effectiveness: Putting competencies to Work» *Public Personnel Management*. Vol. 27, N.º 1. Págs. 103-116.
- PORTER, M. (1985): *Ventaja Competitiva*. México: Cecsca.
- RIoux, S. (2001): «The cause of organizational citizenship behaviour: A motivational analysis» *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, N.º 6, diciembre. Págs. 1.306-1.326.
- ROLAND, C. y CRONIN, K. (1997): «Insights into improving organizational performance» *Quality Progress*. Vol. 30, N.º 3, marzo. Págs. 82-86.
- ROGG, K.L.; SCHMIDT, D.B. y CARLA, S. (2001): «Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction» *Journal of Management*. Vol. 27, N.º 4. Págs. 431-449.
- ROUSSEAU, D. M. y PARKS, M. (1992): «The contracts of individuals and organizations» *Research in Organizational Behavior*, Vol. 15. Págs. 1-43.
- RUST, R. T.; STEWART, G. L.; MILLER, H. y PIELACK, D. (1996): «The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach». *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 50, N.º 7. Págs. 62-80.
- SARKIS, J. (2001): «A decision model for strategic evolution of enterprise information technologies» *Information Systems Management*, Vol. 18, N.º 3. Págs. 62-75.
- SEAN, V. (1999): «Assessing Organizational behavior model: A Comparison of linear and Nonlinear Methods» *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 29, N.º 5, mayo. Págs. 1.028-1.045.
- SENGE, P. (1999): *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Barcelona: Granica.
- SHERMAN, A.; BOHLANDER, G. y SNELL, S. (1996): *Managing Human Resource*. Ohio: International Thomson Publishing.
- STEVENS, M. J. y CAMPION, M. A. (1994): «The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management» *Journal of Management*. Vol. 20, N.º 2. Págs. 503-530.
- STONE, R. J. (1998): *Human Resource Management*. Brisbane: John Wiley & Sons.
- STREET, M. D. (2001): «The impact of cognitive expenditure on the ethical decision-making process: The cognitive elaboration model» *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, N.º 2, noviembre. Págs. 256-273.
- SWAIT, J. (2001): «Choice environment, market complexity, and consumer behaviour: A theoretical and empirical approach for incorporating decision complexity into models of consumer choice» *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 86, N.º 2, noviembre. Págs. 141-163.
- TANKERSLEY, W. B. (1997): «Performance measurement» *Journal of Public Administration Research & Theory*. Vol. 7, N.º 1, junio. Págs. 163-171.
- THOMPSON, J. W. (1996): «Employee attitudes, Organizational performance, and qualitative factors underlying success» *Journal of Business & Psychology*. Vol. 11, N.º 2. Págs. 171-197.
- VALENTINE, S. (1999): «A comparison of linear and non linear methods» *Journal of Applied social psychology*; Vol. 29, N.º 5, mayo. Págs. 1.028-1.045.

- VIGODA, E. (2001): «Performance in the third sector: A micro-level framework and some lessons from Israel» *International Journal of Public Administration*. Vol. 24, N.º 11, noviembre. Págs. 1.267-1.288.
- VISSER, B. (2000): «Organizational communication structure and performance» *Journal of Economic Behaviour & Organization*. Vol. 42, N.º 2, junio. Págs. 231-253.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press.
- WERTHER, W. B, Jr. y DAVIS, K. (1996): *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- WOOD, R.; BANDURA, A. y BAILEY, T. (1990): «Mechanisms Governing Organizational Performance in Complex Decision-Making» *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. Vol. 46, N.º 2, agosto. Págs. 181-202.
- WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. y MCWILLIAMS, A. (1994): «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective» *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 5, N.º 2, mayo. Págs. 301-326.
- YAMIN, S. y GUNASEKARA, A. (1999): «Innovation index and its implications on organizational performance: a study of Australian» *International Journal of Technology Management*. Vol. 17, N.º 5. Págs. 495-504.
- YEUNG, A. K. y BERMAN, B. (1997): «Adding value through human resource» *Human Resource Management*. Vol. 36, N.º 3. Págs. 321-335.