



# MODELOS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Luis González Fernández  
Universidad de Salamanca

*En este trabajo se examina la evolución y modelos de Dirección de Recursos Humanos. Se desarrolla un modelo heurístico de interpretación de la evolución histórica de la función de personal. Este modelo se articula a partir de los cambios que se producen en tres dimensiones de la gestión de personal: el cambio en la concepción del personal de coste a recurso, la incorporación del punto de vista proactivo en las prácticas y la aplicación de la gestión estratégica a los recursos humanos. Se analizan, asimismo, los principales modelos de Dirección de Recursos Humanos de cara a determinar las características que definen la actual función de personal en las organizaciones. Finalmente, se dibujan las grandes líneas que deben orientar la formulación de un modelo de gestión de recursos humanos en el futuro.*

*This paper examines the evolution and models of Human Resource Management. It is developed a heuristic interpretation model of the historical evolution of the personnel function. This model is articulated as of the changes that are produced in three dimensions of the personnel management: the change in the conception of the personal of cost to resource, the incorporation of the proactive point of view in practices and the application of strategic management to the human resources. Are analyzed, also, the principal models of Human Resource Management to determine the characteristics that define the personnel current function in the organizations. Finally, are drawn the large lines that would have to guide the formulation of a model Human Resources Management in the future.*

**H**ablar de Dirección de Recursos Humanos en los noventa (a partir de ahora DRH) supone pasar de un optimismo desbordante a un escepticismo emergente. Escepticismo que se ve acrecentado cuando se analizan, tanto las escasas propuestas teóricas, como las prácticas que desarrollan las empresas o las consultoras especializadas. Eso sí, no hay revista de divulgación o científica, directivo o estudioso, que no nos repita una y otra vez que la DRH constituye hoy en día uno de los elementos esenciales del éxito empresarial. Si a esto añadimos que todas las disciplinas involucradas en la gestión de personal reclaman para sí el origen de los elementos que determinan dicho éxito nos encontramos con un panorama que es preciso analizar y clarificar. Este esfuerzo de análisis y clarificación debe partir de un examen de la evolución histórica de la función de personal que nos aporte alguna de las claves desde las que interpretar la actual DRH y las dificultades a las que se enfrenta.

## EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL

La aparición de la función de personal en las empresas se vincula con la revolución industrial, 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.

*Correspondencia:* Luis González Fernández. Universidad de Salamanca. Departamento de Psicología Social y Antropología. Facultad de Economía y Empresa. Campus Miguel de Unamuno (Edificio FES). 37007. Salamanca. España. E-mail: lgf@gugu.usal.es

Puede parecer paradójico que se sitúe la obra de Taylor en el origen de la DRH, máxime si se tiene en cuenta que el desarrollo posterior, tanto de la dirección de personal como de la teoría de organización de empresas y de la misma psicología del trabajo y de las organizaciones, intenta alejarse y superar las propuestas de Taylor. En cierto modo, la DRH tal y como hoy la conocemos se ha construido frente al taylorismo. Sin embargo la obra de Taylor comparte con la DRH actual un mismo objetivo, mejorar la eficiencia organizacional, y actúa sobre los mismos elementos, los trabajadores y la organización. Podemos preguntarnos entonces, ¿por qué la actual DRH se sigue presentando como una alternativa a la Organización Científica del Trabajo?. Sin duda, debemos constatar, que tanto en el sistema de organización del trabajo diseñado por Taylor, estudio de tiempos y movimientos, como 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 empresarial.

Son muchos los autores (Chiavenato, 1988; Dessler, 1988; Flippo, 1984; French, 1994; Marr y García Echevarría, 1984; Singer, 1990) que, desde diversas posiciones, a menudo enfrentadas, han señalado explícitamente que la concepción subyacente que se tiene del trabajador es una de las claves para el análisis y comprensión de la evolución histórica de la función de personal. Sirva como ejemplo la afirmación de Chiavenato (1988: pág. 111) de que "la DRH está marcadamente influida por las





suposiciones reinantes en la organización respecto a la naturaleza humana". Para este autor estos supuestos se derivaban de la Teoría Y de D. McGregor o el Sistema de Clima elaborado por R. Likert. Hoy en día, como veremos más adelante, la DRH no se apoya en supuestos sobre la naturaleza del trabajador, sino que incorpora en su mismo núcleo teórico el conocimiento científico de la conducta humana en las organizaciones.

Si en la concepción subyacente sobre la naturaleza del trabajador, o modelo de conducta laboral, encontramos una de las claves para interpretar la evolución histórica de la DRH, los cambios en los modelos de dirección o gestión de empresas, del *management*, constituyen otro de los criterios explicativos que permiten reconstruir e interpretar dicho desarrollo histórico. La DRH ha estado desde su aparición ligada a los modelos de gestión y puede afirmarse que ha evolucionado de forma paralela. Además, como reconoce Peretti (1991), de todas las funciones de la empresa, la función de personal es probablemente la que ha conocido los cambios más espectaculares y continuos. Esta estrecha relación entre la función de personal y la gestión de empresas ha llevado a algunos autores a definir la DRH a partir del concepto de gerencia (Armstrong, 1991; Dessler, 1988; Flipppo, 1984; Pigors y Myers, 1985; Sikula, 1976; Thomson, 1988). Desde esta perspectiva la DRH aparece como parte de una de las funciones de la gerencia, la dirección del trabajo, que, junto con la planificación, organización y control, forman el proceso de coordinación e integración de todos los recursos de una organización de cara a la obtención de unos resultados específicos que conocemos como gerencia. Sin negar la compleja y estrecha relación entre la gerencia de empresas y la DRH creemos que concepciones como la expresada por Mackay y Torrington (1986: pág. 161) cuando afirma que "la dirección de personal es en primer lugar dirección y en

segundo personal" son difícilmente sostenibles en la actualidad. Es más, hoy en día, el personal, los recursos humanos o, por expresarlo en términos más precisos la conducta organizacional, es un elemento esencial en el proceso de administración empresarial que está generando nuevos modos de gestión.

A partir de estos dos criterios es posible dibujar la evolución histórica de la función de personal de cara a comprender mejor algunas de las características que determinan y configuran la actual DRH. El esquema que presentamos en la figura 1 sintetiza el desarrollo de la función de personal. Se diferencian tres periodos o momentos históricos que presentan un perfil nítido, bien es cierto que con múltiples matices. Un periodo de *inicio* que abarcaría desde su aparición a principios del siglo XX hasta la finalización de la segunda guerra mundial. Un segundo periodo de *desarrollo* que se extendería desde mediado de los años cuarenta hasta mediados/finales de los años setenta. Dentro de este amplio periodo encontramos dos líneas de evolución, unas veces con un desarrollo paralelo y otras alternativo, que recogen el impacto de las ciencias de la conducta y cambios normativos en las relaciones industriales. Finalmente, la década de los años ochenta marca el inicio de un periodo de *cambio* en la función de personal que cristaliza en la actual DRH. La evolución de la función de personal en nuestro país es semejante aunque con algunas características propias que debemos destacar. En este sentido, Martí Ramos (1991) o Fernández Caveda (1990) destacan la tardía incorporación en la empresa española de la tendencias abiertas en los años sesenta en la gestión del personal. Puede afirmarse que hasta mediados de los años setenta la DRH se identificaba con la Administración de Personal. Sólo a partir de esos años se iniciará un cambio evolucionando hacia las Relaciones Industriales con alto nivel sociojurídico como consecuencia de la crisis que atravesaba la eco-

Figura 1  
Periodos de evolución histórica de la función de personal

PERIODO	MODELO DE CONDUCTA LABORAL	MODELO DE DIRECCIÓN	DENOMINACIÓN
INICIOS (1880-1945)	Hombre como MÁQUINA	Organización Científica del trabajo	Administración de Personal
DESARROLLO (1945-1970)	Hombre como miembro de un GRUPO ↓ Hombre como PERSONA	Escuela de Relaciones Humanas ↓ Modelos Humanistas	Relaciones Industriales ↓ Dirección de Personal
CAMBIO (1970-1990)	CONDUCTA ORGANIZACIONAL	Teoría General de Sistemas ↓ Teoría Contingente	Dirección de Recursos Humanos



nomía. Por último, en los años ochenta la empresa española se incorpora de forma definitiva a las tendencias internacionales sobre DRH.

No es el objetivo de este trabajo profundizar en el análisis de cada uno de estos periodos de evolución de la DRH. No obstante, es necesario subrayar que marcan una tendencia, tanto en relación con los modelos de conducta laboral, como con respecto a los modelos de gestión. Es lógico pensar, además, que entre ambos elementos existe una causalidad recíproca. En el primer periodo predomina un estilo de gestión taylorista y una concepción del trabajador como un elemento más en el sistema productivo. Esta concepción se transformará progresivamente hacia un modelo de conducta laboral que concibe al trabajador como miembro de un grupo y como un individuo que tiene una personalidad con un conjunto de potencialidades a desarrollar. Aunque en esta fase no podemos hablar de un único modelo de gestión, la influencia de propuestas como la Escuela de Relaciones Humanas, la Teoría Y de D. McGregor o el Modelo Económico de March y Simon, por citar algunos de los más destacados, es muy notable.

La primera crisis del petróleo marcó el inicio de un conjunto de cambios en la función de personal que cristalizan en la década de los años ochenta y dan lugar a la actual DRH. Estos cambios son, en palabras de Drucker (1989), tan drásticos, diversos y rápidos, y afectan tanto a la práctica en las empresas como a la investigación, que algunos autores no dudan en plantear que nos encontramos ante un cambio de paradigma (Chalofsky y Reinhart, 1988). El impacto de las ciencias de la conducta, cada vez más importante, sitúa el conocimiento del comportamiento organizacional como concepción básica de la conducta del trabajador. Es más, se presenta como una disciplina científica que analiza el comportamiento del individuo y grupos en las organizaciones de cara a facilitar la dirección de dicho comportamiento hacia un determinado objetivo. Autores como Ivancevich y Matteson (1987) han llegado incluso a elaborar un modelo de conducta organizacional orientado hacia la dirección de empresas y, específicamente, a la DRH en el que la efectividad organizacional está afectada causalmente por la efectividad individual y grupal. Avanceamos que Ivancevich (1992) es también el autor, no podía ser de otro modo, de uno de los modelos de DRH con mayor impacto en la actualidad. El cambio experimentado en el modelo de conducta laboral en el último periodo es paralelo a la evolución de los modelos de gestión de empresas que incorporan de forma definitiva el punto de vista sistémico, contingente y estratégico.

Obviamente estos cambios no son los únicos elementos que inciden en la evolución de la función de personal y marcan la transformación que experimenta en la década de los años ochenta. Desde diversas posiciones (Bernardin y Russell, 1993; Byars y Rue, 1991; Cascio, 1989; Myers, 1985; Peretti, 1991; Trouvé et al., 1990) se han señalado otros factores entre los que destacan la crisis de la productividad, la globalización de los mercados, el entorno cada vez más competitivo, los cambios en la composición de la fuerza laboral, los rápidos avances tecnológicos, la evolución de los valores y estilos de vida y, por último, las modificaciones del marco jurídico que regula las relaciones entre empresa y trabajadores.

### LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS ACTUAL

Ya hemos señalado que la década de los años ochenta ha supuesto una profunda transformación de la DRH. Uno de los autores más lúcidos a la hora de analizar estos cambios es, sin duda, Besseyre des Horst (1988). Nos señala, en este sentido, que los cambios sufridos por la función de personal no han consistido en una simple modificación del nombre bajo el cual agrupamos una serie de actividades dentro de la empresa, sino que suponen un cambio más radical en la misma concepción de los recursos humanos. Se habría pasado de entender el personal como un coste a conceptualizarlo como un recurso de la empresa. Es decir, de la búsqueda constante de minimizar un coste, en este caso el personal, a la necesidad de optimizar el uso de un recurso más de la empresa. Como consecuencia de este cambio en la conceptualización de los recursos humanos en la empresa las funciones y actividades de la DRH abandonan una perspectiva caracterizada por el corto plazo, la focalización sobre los resultados, el predominio del análisis cuantitativo y la rigidez y dependencia en las prácticas, para situarse en un punto de vista definido por el medio o largo plazo, la focalización sobre los medios y resultados de las acciones, el análisis cualitativo, la flexibilidad y autonomía.

Si en el cambio de la concepción del personal como coste a entenderlo como recurso encontramos una de las dimensiones que definen la actual DRH la introducción del punto de vista proactivo en las funciones es, sin duda, la segunda dimensión. A partir de los años ochenta las funciones de la DRH se plantean también como proactivas; es decir, pasan a ser esencialmente activas y no reactivas. Se trata no sólo de reaccionar frente a los cambios económicos, sociales o tecnológicos en el entorno, sino de anticiparnos de cara a situar a la empresa en una posición más competitiva. En definitiva y como acertadamente apunta Mueller (1996), hoy en día la



DRH se define e incorpora el punto de vista proactivo en todas sus funciones con el objetivo de, a medio plazo, coadyuvar en la adaptación y desarrollo de la empresa.

Por último, es necesario señalar una tercera dimensión que caracteriza el profundo cambio experimentado por la función de personal en el último periodo: la gestión estratégica. Quizás nadie mejor que Dyer y Holder (1988: pág. 1) hayan descrito esta circunstancia al afirmar que "en la década de los años ochenta la DRH descubre la perspectiva estratégica". Frente al punto de vista tradicional en el que las actividades de la dirección de personal se llevaban a cabo de una manera puntual y aislada, en la actualidad la DRH desarrolla los programas de actividades de forma estratégica. Es decir, integrados y coordinados dentro de planes de acción a través de los cuales se persigue la consecución de unos objetivos previamente establecidos. Objetivos que se establecen tras valorar las contingencias, tanto externas como internas, que condicionan la práctica de la DRH y que, a su vez, deben estar integrados y coordinados con los objetivos estratégicos de la empresa.

A pesar de la importancia de la dimensión estratégica de la DRH existen muy pocos trabajos teóricos y de investigación que fundamenten este elemento. En un esfuerzo por clarificar este panorama Delery y Doty (1996) han propuesto recientemente una clasificación de las estrategias de la DRH. De acuerdo con el análisis de estos autores las estrategias de la DRH pueden agruparse dentro de tres grandes perspectivas que denominan como universalista, contingente y configuracional.

El argumento base de la *perspectiva universalista* es que existe un conjunto de prácticas de la DRH que siempre, con independencia del tipo de organización o características de la fuerza laboral, mejoran el desempeño organizacional. Estas actividades se conocen como "prácticas de alto desempeño" (Delery y Doty, op.cit.; pág. 803) y deberían adoptarse por todas las organizaciones ya que sus efectos sobre la efectividad organizacional son universales. El esfuerzo de los investigadores situados en esta perspectiva se ha dirigido principalmente identificar estas prácticas estratégicas de la DRH entre las que destacan: la planificación de carreras, los sistemas de formación, los programas de evaluación del desempeño basado en los resultados y conductas necesarias para un desempeño eficaz, los planes de participación en beneficios, los programas para la mejora de la seguridad en el trabajo, los sistemas formales de participación de los trabajadores y el análisis y definición de puestos de trabajo.

La *perspectiva contingente* plantea una relación más

compleja y menos lineal entre las actividades de la DRH y la efectividad organizacional que dependería de una serie de contingencias. En otras palabras, el impacto de la estrategia de la DRH sobre el desempeño organizacional siempre estaría en función de cómo se adecue a otros factores. Adecuación que, desde esta perspectiva, significa básicamente coherencia y compatibilidad entre la estrategia de la DRH y la estrategia de la organización. Sea cual sea la estrategia de la empresa y la base teórica en la que se apoye, bien una estrategia defensiva o exploradora de acuerdo con el modelo desarrollado por Miles y Sonw (1984), o bien una estrategia de liderazgo por costes, de diferenciación o de convergencia, según la propuesta de Porter (1985), surge la necesidad de un proceso de planificación estratégica de recursos humanos que establezca los objetivos e identifique y seleccione los planes de acción de la DRH entre las diferentes alternativas disponibles.

Por último, la *perspectiva configuracional* trata de identificar configuraciones o patrones únicos de factores que maximizan los efectos de las actividades de la DRH sobre el desempeño organizacional. Estas configuraciones, o sistemas de empleo, son constructos teóricos más que fenómenos observables, incorporan la asunción de equifinidad y generan efectos sinérgicos por lo que no pueden ser representados por la perspectiva contingente.

Aunque los estudios empíricos sobre la estrategia de la DRH de que disponemos no son muy numerosos los resultados obtenidos le otorgan un papel determinante en la obtención y mantenimiento de una ventaja competitiva de la empresa (Arthur 1994; Becker y Gerhart, 1996; Huselid, 1995; Huselid et al, 1997; Youndt et al. 1996). En este sentido, como señala Pfeffer (1994; pág. 10), en la actualidad están cambiando las bases de obtención de una ventaja competitiva por la empresa. Los recursos humanos y "cómo son dirigidos han comenzado a ser un elemento importante porque puede ser una fuente de ventaja competitiva".

En resumen, durante la década de los años ochenta la función de personal evoluciona hasta configurar la actual DRH. Esta evolución está marcada esencialmente por los cambios que se producen en tres dimensiones: el cambio en la concepción del personal, la incorporación del punto de vista proactivo en las actividades y la aparición de la planificación estratégica. En función de estas modificaciones es posible definir un modelo heurístico (véase figura 2) que permite comprender la evolución de la función de personal desde la Administración de Personal Taylorista a la actual DRH, pasando por la Dirección de Personal de los años cincuenta y sesenta.



**MODELOS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El último periodo en la evolución de la función de personal trae consigo también la aparición de modelos sobre DRH. En su aplicación a las ciencias cabe distinguir dos sentidos fundamentales del término modelo, ambos de marcado carácter instrumental y apriorístico, para referirse a las herramientas conceptuales que se construyen como ayuda para la comprensión de la realidad. La diferencia entre ambos conceptos radica en la base conceptual que subyace bajo cada una de las dos acepciones. El primer sentido se utiliza para denominar un sistema de relaciones conocidas de cara a asimilar intelectualmente dominios de la experiencia inicialmente extraños. El segundo significado, por el contrario, se refiere a construcciones teórico hipotéticas, susceptibles de matematización, a través de las cuales se pretende representar un sector de la realidad.

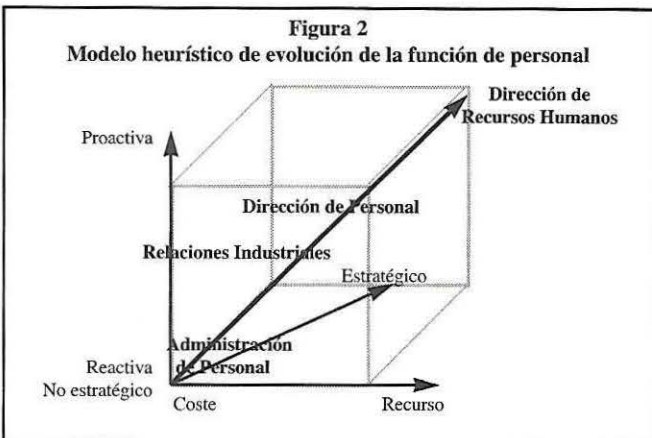
Los autores que formulan modelos de DRH se instalan abiertamente dentro de la primera concepción; es decir, formulan marcos de referencia y guías de acción con la idea de ejemplificación y no de representación. Desgraciadamente, en la literatura especializada y bajo el epígrafe de modelo con frecuencia encontramos un simple inventario de funciones o actividades. No obstante, es posible enumerar una serie de modelos de DRH que responden al sentido estricto del término entre las que destacan los propuestos por Dessler (1988), DeCenzo y Robbins (1988), Scarpello y Ledvinka (1988), Cascio (1989), Heneman et al. (1989), Schuler y Huber (1990), Milkovich y Boudreau (1991), Armstrong (1991), Ivancevich (1992) o Gómez-Mejía et al. (1995).

El estudio de estos modelos nos permite establecer una línea de evolución concreta que configura la actual DRH. En este sentido, la propuesta de Dessler (1988) constituye un puente entre la concepción tradicional de la dirección de personal predominante en los años sesenta y setenta y la nueva DRH que comienza a cristalizar en los años

ochenta. El modelo gira entorno al concepto de motivación y se plantea como un modelo diagnóstico que facilita la obtención de información sobre la motivación del personal en la empresa y el diseño de acciones para mejorarla. Incluye procesos de retroalimentación y evaluación de las actividades que se desarrollan de cara a motivar al trabajador. Aunque esboza un planteamiento estratégico y contingente éste se limita a valorar el impacto del entorno legal sobre la DRH.

Los modelos de DeCenzo y Robbins (1988) y Scarpello y Ledvinka (1988) representan un considerable avance pues instalan de forma definitiva la DRH en la perspectiva sistémica y contingente. En ambos casos se reconoce que las prácticas de la DRH no se llevan a cabo en el vacío sino que se desarrollan en un entorno concreto del que reciben influencias. Esto supone, por un lado, el análisis de las contingencias que afectan a la DRH que, para estos autores, se circunscriben al entorno externo: características económicas del sector de actividad de la empresa, de la fuerza laboral y de las normas jurídicas que regulan las relaciones laborales. Y, por otro lado, la concepción de la DRH como un sistema dentro de la organización integrado por diversos subsistemas que, en el modelo de Scarpello y Ledvinka (1988), son los subsistemas de planificación, implementación y evaluación. Cada subsistema agrupa un conjunto de actividades de la DRH que se llevan a cabo a través de políticas, planes y programas de cara a alcanzar los objetivos estratégicos previamente establecidos. El punto de vista sistémico desde el que se aborda la DRH supone subrayar la importancia de la interrelación entre las diferentes actividades y subsistemas que lo integran, que ya no se diseñan y desarrollan de forma aislada, sino que se integran dentro de una planificación estratégica. En esta misma línea el modelo elaborado por Cascio (1989) parte de la definición de los objetivos estratégicos que deben orientar y guiar todas las funciones y actividades de la DRH. De este modo las funciones y actividades dejan de ser un mero agregado de técnicas para integrarse en un modelo con claras raíces sistémicas. A la hora de definir los objetivos estratégicos de la DRH Cascio (op.cit) continúa la tradición abierta por DeCenzo y Robbins (1988) señalando como los principales la mejora de la productividad y la calidad de vida laboral.

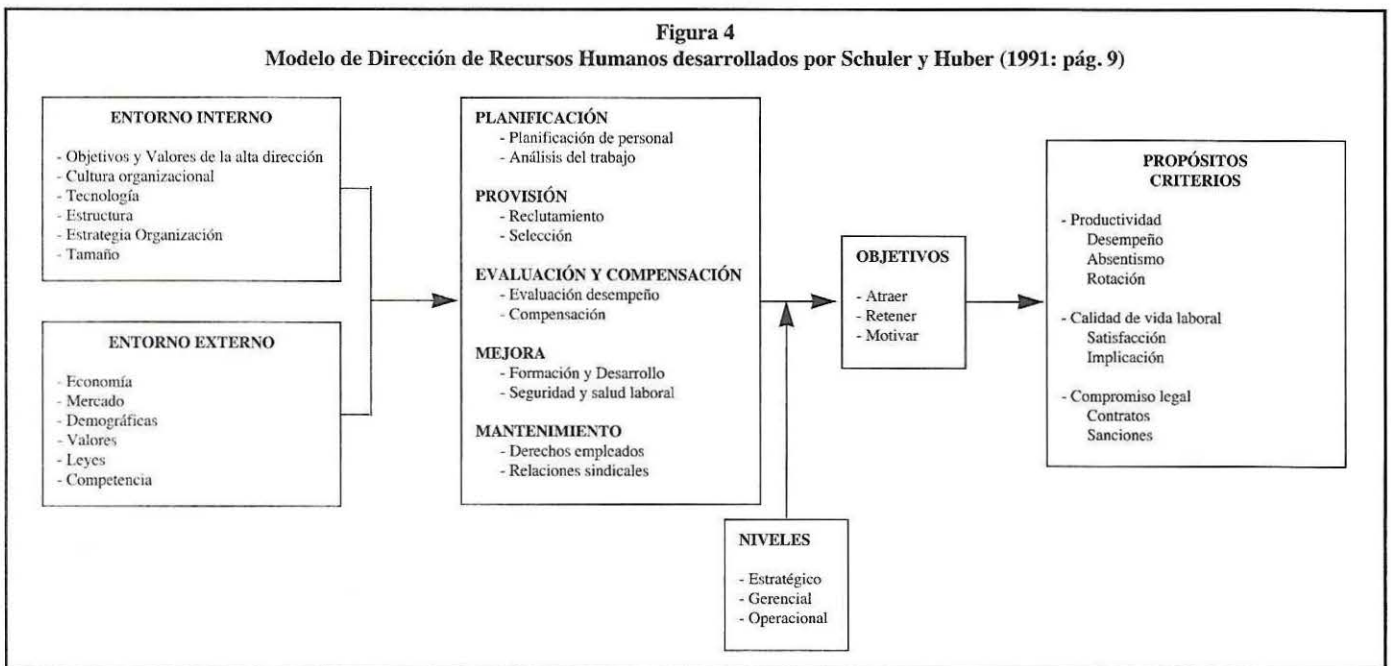
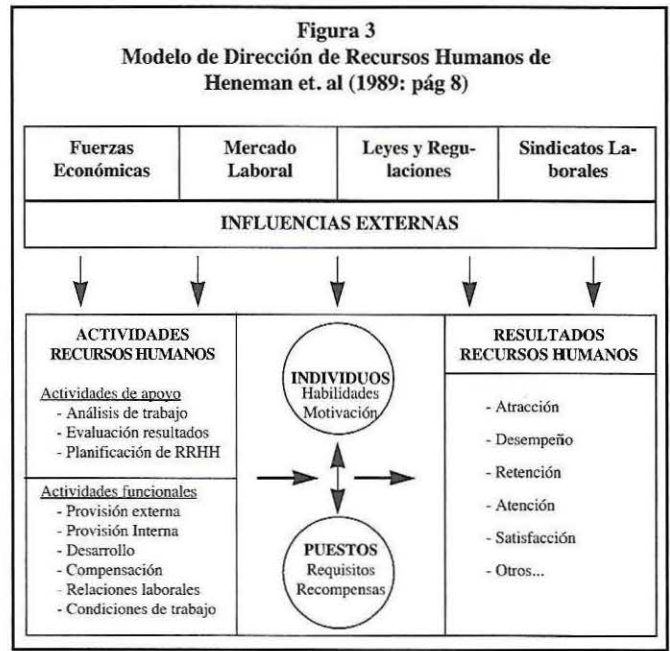
Del resto de los modelos propuestos destacan, sin duda, los elaborados por Heneman et al. (1989), Schuler y Huber (1990) e Ivancevich (1992). Modelos que guardan una enorme relación pero que también presentan diferencias y matices importantes que deben valorarse adecuadamente. De su estudio podemos obtener un di-





bujo nítido de los perfiles de la actual DRH por lo que nos defendremos en su examen. Heneman et al. (1989) formulan un modelo estratégico y contingente de la DRH (véase la figura 3) cuyo principal objetivo es contribuir a la mejora de la eficacia organizacional y, de este modo, facilitar la consecución de los objetivos organizacionales. Para alcanzar este objetivo estratégico las actividades de la DRH deben orientarse hacia la mejora de la efectividad de los empleados de la empresa. Mejora que se logra a través del ajuste del trabajador al puesto. Para aumentar el ajuste del trabajador al puesto la DRH dispone de un conjunto de técnicas que se agrupan en dos categorías: actividades de apoyo y actividades funcionales. Esta clasificación no es meramente taxonómica sino que encierra una conceptualización del modo de integrar y de operar de las actividades de la DRH. En este sentido, las actividades de apoyo no actúan directamente sobre el ajuste del trabajador al puesto, pero permiten obtener los elementos necesarios, los inputs, para el desarrollo de las actividades funcionales. Las actividades funcionales, por el contrario, se dirigen directamente a la mejora del ajuste del trabajador al puesto. La realización de las actividades funcionales precisa, por lo tanto, de los inputs obtenidos por las actividades de apoyo. Por último, digamos que la evaluación de la efectividad de los empleados y, por lo tanto, del ajuste del trabajador al puesto, se lleva a cabo a través de una serie de resultados tales como el nivel de atracción, desempeño, rotación, absentismo o satisfacción en el trabajo, entre otros. Para Schuler y Huber (1990) una gestión adecuada de los recursos humanos es un elemento crítico y esencial en la

mejora de la efectividad organizacional. Si desde la DRH se quiere colaborar en la consecución de este objetivo las funciones y actividades que se desarrollen deben integrarse y responder a un modelo estratégico y contingente (véase figura 4). La propuesta de Schuler y Huber (op.cit.) presenta grandes similitudes con la anterior; no obstante, incluye algunas características propias que debemos destacar. Por un lado, diferencian entre objetivos y propósitos de la DRH. Todas las funciones y actividades de la DRH se orientan a la consecución de tres objetivos estratégicos: atraer, retener y motivar a los empleados. La consecución de estos objetivos debe coadyuvar a la mejora de la productividad, calidad

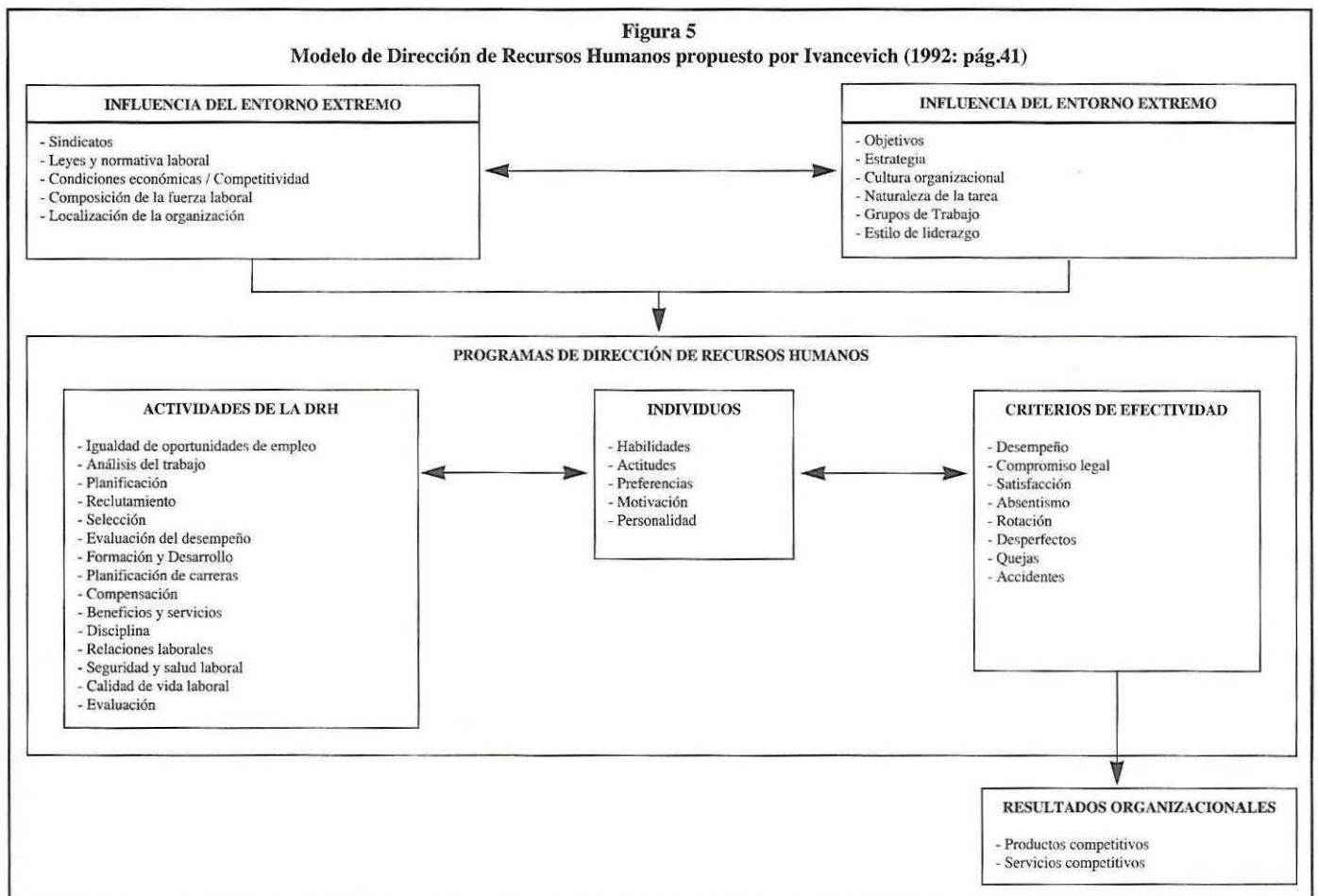


de vida laboral y compromiso legal que se constituyen en los objetivos estratégicos de los recursos humanos. En otras palabras, diferencian los objetivos estratégicos de la DRH de los objetivos estratégicos de los recursos humanos o propósitos. Estos propósitos tienen asociados una serie de criterios que permiten su evaluación como el nivel de desempeño, absentismo, rotación o satisfacción e implicación en el trabajo, por citar algunos de los más relevantes. Otra de las novedades que incorpora el modelo tiene que ver con el análisis de las contingencias. Las funciones y actividades de la DRH, señalan Schuler y Huber (op.cit.: pág. 10), "no se llevan a cabo en el vacío, sino que se inscriben en un entorno externo e interno del que reciben influencias". Por lo tanto, antes de diseñar y desarrollar cualquier actividad de la DRH es necesario evaluar las contingencias, tanto externas como internas. El análisis de las contingencias externas no presenta ninguna novedad con respecto a los modelos anteriores como el de Heneman et al. (1989), sin embargo se introduce el análisis de las contingencias internas como objetivos, valores y cultura, la tecnología, estructura, tamaño y estrategia de la empresa. Finalmente, otro de los rasgos distintivos del modelo tiene que ver con las funciones y actividades que integran la DRH. Tanto funcio-

nes como actividades son interdependientes y presentan tres niveles de actuación: estratégico, de dirección y operativo.

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

**Figura 5**  
**Modelo de Dirección de Recursos Humanos propuesto por Ivancevich (1992: pág.41)**





los más cualificados y que desempeñen los puestos de trabajo que más se acomodan con sus necesidades, habilidades y capacidades" (Ivancevich, op.cit.: pág. 41). En otras palabras, se sitúa de nuevo en el centro del modelo el ajuste del trabajador al puesto.

El diseño y ejecución de las políticas y programas de actividades se lleva a cabo de acuerdo con el procedimiento definido en el modelo que, además, aporta un mapa de factores que afectan a la DRH; es decir, de contingencias. Como puede apreciarse en la figura 5 las contingencias que influyen en la DRH proceden tanto del entorno interno, como del entorno externo, y de los trabajadores. Aunque todas las contingencias son sustanciales, para Ivancevich (op.cit.: pág. 61) "los empleados, los recursos humanos, son el elemento más importante en el modelo de diagnóstico". Obviamente se refiere al conocimiento de la conducta organizacional que se convierte, de este modo, en el núcleo del modelo y un requisito indispensable para la consecución de los objetivos estratégicos de la DRH. Las prácticas de la DRH no se realizan en el vacío sino sobre individuos, sobre trabajadores, que responden en función de sus habilidades, capacidades, actitudes, motivación o personalidad. Además deben presentar un triple nivel de actuación -estratégico, directivo y operacional- y una triple orientación -de acción, individual y de futuro-. Por último, el modelo plantea la necesidad de evaluar las políticas y programas de actividades de la DRH y determinar en qué medida colaboran en la consecución de la efectividad organizacional. La evaluación de las prácticas de la DRH debe apoyarse en una serie de criterios entre los que se encuentran medidas del desempeño, del compromiso legal de la empresa, de la satisfacción en el trabajo y de otros índices como absentismo, rotación o calidad.

No podemos extendernos en la exposición de otros modelos como los propuestos por Milkovich y Boudreau (1991), Byars y Rue (1991), Armstrong (1991) o Gómez-Mejía et al. (1995). Modelos que, con sus peculiaridades, no se alejan de la línea de evolución de la DRH que hemos dibujado. Finalmente y dentro del ámbito español, debemos destacar propuestas sólidas y sugerentes como el modelo AMIGO desarrollado por el profesor Peiró (1998), expuesto en este mismo número, sin olvidar tampoco los trabajos de Claver, Gascó y Llopis (1995), Lattmann y García Echevarría (1992), Ordoñez (1995; 1996), Peña Baztan (1986), Peiró (1998), Puchol (1993) o Quintanilla (1991), entre otros, por el importante esfuerzo que suponen en la conceptualización e incorporación del pensamiento español sobre DRH a las tendencias actuales.

El estudio de los modelos nos permite determinar una se-

rie de tendencias, características y rasgos que definen la actual DRH. En primer lugar, la DRH se concibe hoy en día como estratégica, sistémica y contingente. Estratégica porque se integra dentro de los planes estratégicos de la empresa y coadyuva en la consecución de los objetivos de la empresa. Sistémica porque forma parte de la organización, concebidas ambas como sistemas sociales abiertos. Y contingentes porque desarrolla políticas y actividades que dependen del contexto en el que la organización opera. En segundo lugar, el análisis de las contingencias tiende a efectuarse dentro de un esquema cíclico de diagnóstico que aporte a la DRH la información necesaria para el desarrollo de las actividades. Éste es el caso, por ejemplo, de los modelos propuestos por Ivancevich (1992) o Milkovich y Boudreau (1991). Además, el examen de los modelos dibuja un perfil concreto en cuanto a las contingencias que debe valorarse por la DRH. Si en un principio éstas se circunscriben casi exclusivamente a la valoración de las contingencias externas de la empresa, fundamentalmente económicas, jurídicas y sociales, progresivamente se incorporan contingencias internas como la estrategia empresarial, el tamaño, el nivel tecnológico o la cultura organizacional. La diversificación de las contingencias internas está marcada por la incorporación de elementos relacionados con los recursos humanos. En este sentido, las propuestas de Ivancevich (1992) y Gómez-Mejía et al. (1995) son paradigmáticas al subrayar la importancia de evaluar las contingencias relacionadas con el individuo, con los recursos humanos, de la organización. En definitiva, el conocimiento de la conducta organizacional aparece como un elemento esencial para la DRH. En tercer lugar, los modelos de DRH tienden a no formular objetivos fijos, sino que señalan más bien marcas referencia o grandes líneas de acción en la toma de decisiones. Esto es lógico puesto que se adopta un punto de vista estratégico dentro del cual, como apunta Armstrong (1991: pág. 68), "los objetivos de la DRH y los medios para alcanzarlos dependen del contexto, no existen objetivos universales". Estas líneas de acción nos hablan, en la mayoría de los casos, de mejorar la eficiencia/efectividad organizacional. Es importante destacar que en la forma de alcanzar este objetivo también encontramos una línea de evolución marcada en los modelos de DRH. Desde Dessler (1988), que actúa sobre la motivación del trabajador, hasta Ivancevich (1992), que lo hace sobre el individuo, pasando por Heneman et al. (1989), que intentan mejorar el ajuste del trabajador al puesto, encontramos una orientación constante que sitúa la conducta organizacional en el centro de actuación y blanco de las funciones y actividades de la DRH. En cuarto lugar y con respecto a



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

### PROPUESTAS DE FUTURO

Después del examen de la evolución histórica de la función de personal y de los modelos de DRH estamos en condiciones de trazar las grandes líneas maestras que deberían orientar la formulación de un modelo de DRH (González y De Elena, 1997). En este sentido, el modelo debe plantearse como estratégico, sistémico y contingente. Debe partir del establecimiento de unos objetivos que dependen de la estrategia de la organización y se ven condicionados por una serie de contingencias tanto externas como internas. Para alcanzar los objetivos establecidos se dispone de una serie de funciones, cada una de las cuales está integrada por un conjunto de actividades. Tanto las funciones como las actividades deben presentar tres niveles de acción: uno estratégico, otro gerencial y un último operacional. Las actividades se centran y dirigen hacia la conducta organizacional en toda su extensión y producen unos resultados que afectan a la organización y a los recursos humanos. La evaluación de los resultados debería permitir la valoración de los objetivos establecidos y del funcionamiento del sistema sirviendo como retroalimentación del mismo.

Para finalizar cabe preguntarse ¿hacia dónde se dirige la DRH?. Recientemente Maurice Thévenet (1994) se interrogaba, en un número especial de la *Revue Française de Gestion* dedicado a los recursos humanos, si nos encontramos ante el fin o el comienzo de la DRH. Es difícil responder a esta cuestión en un mundo en el que los cambios se producen de forma vertiginosa. Las propuestas que hace apenas unos años nos parecían innovadoras hoy son ya prácticas olvidadas. Además, los estudios de prospección de que se dispone se caracterizan por una amalgama de niveles de análisis que dejan al lector incrédulo o escéptico. No obstante y aun a riesgo de equivocarnos podemos señalar algunas tendencias en la futura DRH. Se avanzará

hacia una dirección más estratégica, una dirección personalizada que busque involucrar y comprometer al trabajador en el proyecto de empresa, una dirección centrada sobre la conducta organizacional con técnicas como la gestión de competencias y o gestión del desempeño, una dirección de calidad y creatividad que aporte una ventaja competitiva. De cualquier modo podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que los recursos humanos van a condicionar, en gran medida, el éxito o fracaso de la empresa. La tecnología, los recursos financieros o comerciales están al alcance de la mayoría. Pero son las personas quienes manejan la tecnología, las que gestionan las finanzas o amplían las redes comerciales. En definitiva, los recursos humanos serán la fuente de la ventaja competitiva en el futuro.

### BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, M. (1991). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy Management Journal*, 37, 3, 670-687.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy Management Journal*, 39, 4, 779-801.
- Bernardin, H.J. y Russell, J.E.A. (1993) *Human resources management: an experimental approach*. New York: McGraw Hill.
- Besseyre Des Horst, C.H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. París: Les Editions d'Organizations.
- Byars, L.B. y Rue, L.W. (1991). *Human resource management*. Homewood: Irwin.
- Cascio, W.F. (1989). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw Hill.
- Claver, E., Gascó, J.L. y Llopis, J. (1995). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Civitas.
- Chalofsky, N.E. y Reinhart, C. (1988). *Effective human resource development*. San Francisco: Jossey Bass.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Decenzo, D.A. y Robbins, S.P. (1988). *Personnel/Human resource management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Delery, J.H. y Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resources management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-835.



- Dessler, G. (1988). *Personnel management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Drucker, P.F. (1989). Goodbye to the old personnel department. En F.K. Foulkes (Ed.): *Human resources management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 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.
- Fernández Caveda, A. (1990). *La gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Flippo, E.F. (1984). *Personnel management*. New York: McGraw Hill.
- French, W.L. (1994). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R. (1995). *Managing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- González, L. y De Elena, J. (1997). La dirección de recursos humanos en los noventa: aproximación a la definición de un modelo de dirección de recursos humanos. *VI Congreso Nacional de Psicología Social*. San Sebastián.
- Heneman, H.G., Schwab, D.P., Fossun, J.A. y Dyer, L.D. (1989). *Personnel/Human resource management*. Homewood: Irwin.
- Huselid, M.A, Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy Management Journal*, 40, 1, 171-188.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy Management Journal*, 38, 3, 635- 672.
- Ivancevich, J.M. (1992). *Human resource management: Foundations of personnel*. Homewood: Irwin.
- Ivancevich, J.M. y Matteson, M.T. (1987). *Organizational behavior and management*. Homewood: Irwin.
- Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mackay, L. y Torrington, D. (1986). *The changing nature of personnel management*. London: IPM
- Marr, R. y García Echevarría, S. (1984). *Política de personal en la empresa: economía de los recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Martí Ramos, J.M. (1991). Estrategia, cultura, organización y recursos humanos en la España actual. *Alta Dirección*, 156, 113-120.
- Miles, R.E. y Sonw, C.C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13, 1, 36-52.
- Milkovich, G.T. y Boudreau, J.W. (1991). *Human resource management*. Homewood: Irwin.
- Mueller, F. (1996). Human resources as strategic assets: an evolutionary resource based theory. *Journal of Management Studies*, 33, 6, 757-785.
- Myers, D.W. (1985). *Human resources management: principles and practice*. Boston: Commerce Clearing House.
- Ordóñez, M. (1995). *La nueva gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ordóñez, M. (1996). *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Peiró, J.M. (1999). El modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de los RR. HH en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72, 3-15
- Peña Baztán, M. (1986). *La dirección de personal*. Barcelona: Hispano Europea.
- Peretti, J.M. (1991). *Resources humaines*. París: Librairie Vuibert Gestion.
- Pigors, P. y Myers, C.A. (1985). *Personnel administration*. New York: McGraw Hill.
- Pleffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 1, 9-28.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Puchol, L. (1993). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Quintanilla, I. (1991). *Recursos humanos y marketing interno*. Madrid: Pirámide.
- Scarpello, V.G. y Ledvinka, J. (1988). *Personnel/Human resource management: environments and functions*. Boston: Pws-Kent.
- Schuler, R.S. y Huber, V.L. (1990). *Personnel and human resource management*. St. Paul: West Publishing Company.
- Sikula, F. (1976). *Personnel administration and human resource management*. New York: Wiley and Sons.
- Singer, M.G. (1990). *Human resource management*. Boston: Pws-Kent.
- Thévenet, M. (1994). La fin ou le début de la GRH?. *Revue Française de Gestion*, 98, 62-63.
- Thomson, G.F. (1988). *A testbook of human resource management*. London: Institute of Personnel Management.
- Trouvé, Ph., Esteban, A., Arizmendi, D. Masse, A., Miielenhausen, E., Fernández, P., Carton, J., Sainz, J., González, J.M., Coello, F., Gil, J.M. y Markaide, A. (1990). *Nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. y Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy Management Journal*, 39, 4, 836-866.