

LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL HORIZONTE DEL 2000

LUIS GONZÁLEZ FERNÁNDEZ

*Profesor Titular de Dirección de Recursos Humanos.
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Salamanca.*

Aunque siempre ha existido y en todas las organizaciones se ha realizado algún tipo de gestión de los recursos humanos podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que es en las décadas de los años ochenta y noventa cuando la dirección de recursos humanos (a partir de ahora dirección de RRHH) asume un papel destacado en la gestión empresarial. No hay revista científica o de divulgación, investigador o directivo, que no repitan una y otra vez que hoy en día la dirección de RRHH constituye uno de los elementos esenciales del éxito empresarial. Sin embargo, una lectura atenta y crítica de la actual dirección de RRHH puede llevarnos de un optimismo desbordante a un escepticismo paralizador. Escepticismo que se fundamentaría, tanto en las escasas propuestas teóricas, como en la separación entre las investigaciones sobre dirección de RRHH y las prácticas que desarrollan las empresas o las consultoras especializadas. En este sentido, los resultados de las investigaciones con frecuencia se desconocen, no se transmiten de forma adecuada, o no se incorporan

a la actividad diaria de la dirección de RRHH en las organizaciones. Del mismo modo, a menudo nos encontramos con investigaciones y desarrollos teóricos muy alejados de la actividad real de las empresas. Esta separación es más preocupante si cabe, dado que la dirección de RRHH debería ser el puente entre la investigación científica básica y las prácticas organizacionales (Ferris *et al.*, 1995). Desgraciadamente con mucha frecuencia este puente no se cruza desde ninguna de las dos orillas. Si además añadimos que todas las disciplinas científicas implicadas en la gestión de personal reclaman para sí el origen exclusivo de los elementos que determinan la influencia de la dirección de RRHH en el éxito empresarial nos encontramos con un panorama que es preciso analizar y clarificar. Este esfuerzo de análisis y clarificación debe partir, sin duda, de un examen de la evolución histórica de la función de personal que nos aporte las claves desde las que interpretar la actual dirección de RRHH y las dificultades a las que se enfrenta.

DESARROLLO HISTÓRICO DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL

La función de personal ha surgido, se ha desarrollado y ha evolucionado durante los últimos cien años hasta convertirse en una de las áreas más dinámicas e importantes de la organización. Aunque la historia de la función de personal es, por lo tanto, relativamente corta incluye un conjunto de avances sustanciales. Este desarrollo no ha tenido lugar de forma aislada, muy al contrario, la evolución de la función de personal se ha dado en un contexto social determinado, el contexto industrial. De hecho, como tal, la función de personal «representa una respuesta a los dramáticos y continuos cambios que la industrialización ha generado en la sociedad y en el mundo del trabajo» (Dulebohn *et al.*, 1995, pág. 18). En este sentido, su aparición se vincula con la segunda revolución industrial. Entre los cambios estructurales y tecnológicos que generó la segunda revolución industrial destaca el nacimiento y difusión de los postulados de la organización científica del trabajo. Esta circunstancia supone una cierta paradoja ya que el desarrollo posterior, tanto de la función de personal como de la teoría de organización de empresas, se ha construido frente al taylorismo. Es necesario reconocer, no obstante, que la obra de F. W. Taylor comparte con la dirección de RRHH actual una misma preocupación, mejorar el desempeño organizacional, y actúa sobre los mismos elementos, la organización y los trabajadores. Esta coincidencia de objetivos y de objeto de actuación entre la dirección de RRHH y la organización científica del trabajo no oculta una profunda y radical divergencia en la concepción subyacente del trabajador.

Desde posiciones diversas son numerosos los autores que han señalado cómo la concepción subyacente que se tiene del trabajador, de los recursos humanos es una de las claves para entender el desarrollo histórico de la función de personal (Chiavenato, 1988; Dessler, 1988; Flippo, 1984; French, 1994; Marr y García Echevarría, 1984; Peiró, 1999; Singer, 1990). Como evidencia Peiró (1999), la dirección de RRHH presenta varios planos que van desde la filosofía sobre los recursos humanos hasta las técnicas y herramientas elaboradas para su gestión, pasando por las políticas y prácticas. El plano inicial, la filosofía sobre los recursos humanos, supone un marco conceptual para la dirección de RRHH y, en cierto modo, para el resto de planos que integra. Esta filosofía no es

otra cosa que la concepción que se tiene de la persona, de los grupos y colectividades de trabajo y de las relaciones entre las personas y los sistemas de la organización que caracterizan la cultura empresarial. Es lógico, pues, que las diferentes posiciones que se han mantenido sobre la función de personal en la empresa y, consecuentemente, las técnicas y herramientas que se han elaborado para su gestión, estén marcadamente influidas por las suposiciones reinantes en la organización sobre la naturaleza humana. Durante muchos años estos supuestos han derivado fundamentalmente de la «teoría Y» de D. McGregor o del «sistema de clima» de R. Likert. Sin embargo, como veremos más adelante, hoy en día la dirección de RRHH no se apoya en supuestos sobre la naturaleza de trabajador, sino que incorpora en su mismo núcleo teórico el conocimiento científico del comportamiento humano en las organizaciones.

Los cambios en los modos de dirección y gestión de empresas, del *management*, constituyen otra de las claves desde las que interpretar y reconstruir la evolución histórica de la función de personal. De hecho, puede afirmarse que la función de personal ha estado ligada y se ha desarrollado de forma paralela a los modelos de gestión de empresas. Esta estrecha relación entre la función de personal y la gestión de empresas ha llevado a diversos autores a definir la dirección de RRHH a partir del concepto de gerencia (Armstrong, 1991; Dessler, 1988; Flippo, 1984; Pigors y Myers, 1985; Sikula, 1976; Thomson, 1988). Desde esta posición se mantiene que la dirección de RRHH tiene su origen en la especialización de una parte de una de las funciones tradicionalmente asignadas a la gerencia, la dirección del trabajo. Esta función 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. El desarrollo de herramientas y técnicas cada vez más rigurosas y sofisticadas, de un lado, y el creciente reconocimiento del relevante papel que juegan los recursos humanos en la mejora de la efectividad organizacional, de otro, conducen a la conceptualización de una quinta función gerencial, la dirección de RRHH, para referirse «a los conceptos y técnicas que es necesario conocer para la dirección de las personas en el trabajo» (Dessler, 1988, pág. 2). Hoy en día la compleja y estrecha relación entre gerencia de empresas y dirección de RRHH está marcada por la integración de las actividades

de la dirección de RRHH dentro de la estrategia de la empresa y por el énfasis en el papel crítico que juegan los recursos humanos en la mejora de la efectividad organizacional.

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 dirección de RRHH. El esquema que presentamos en la figura 1 sintetiza el desarrollo de la función de personal. Para facilitar su interpretación y comprensión se diferencian cuatro periodos o momentos históricos que presentan un perfil nítido, bien es cierto que con múltiples matices. Un periodo de *inicio* que abarcaría los años transcurridos 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 finales de los años sesenta. Dentro de este amplio periodo encontramos dos líneas de evolución básicas, unas veces con un desarrollo paralelo y otras alternati-

vo, que recogen el impacto de las ciencias de la conducta y cambios normativos en las relaciones industriales. La década de los años setenta marca el inicio de un periodo de *cambio* en la función de personal que cristaliza en la actual dirección de RRHH. Finalmente, en los años noventa emerge una nueva perspectiva en la función de personal, la dirección estratégica de recursos humanos. En cuanto a la evolución de la función de personal en nuestro país presenta un perfil semejante aunque con algunas características propias que debemos señalar (Fernández Caveda, 1990; Martí Ramos, 1991). En primer lugar, resalta la tardía incorporación de la empresa española a las tendencias abiertas en los años sesenta en relación con la gestión del personal. Puede afirmarse que hasta mediados de la década de los años setenta la dirección de RRHH se identificaba en nuestro país con la administración de personal. Solo a partir de esos años se iniciará un cambio evolucionando hacia las relaciones industriales con un alto componente sociojurídico como consecuencia de la crisis que

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 (perspectiva micro)	↓ Teoría general de sistemas Teoría contingente	Dirección de recursos humanos
ESTRATÉGICO (1990-actualidad)	CONDUCTA ORGANIZACIONAL (perspectiva micro y macro)	↓ Teoría contingente Teoría configuracional	Dirección estratégica de recursos humanos

Figura 1
Periodos de evolución histórica de la función de personal

atravesaba la economía. Por último, en los años ochenta la empresa española se incorpora de forma definitiva a las tendencias internacionales sobre dirección de RRHH. Hoy en día y como consecuencia de esta definitiva incorporación y de la globalización de la economía las prácticas de la dirección de RRHH en nuestras empresas no presentan diferencias esenciales con las de los países más avanzados.

No es el objetivo de este trabajo profundizar en el análisis de cada uno de estos periodos de la evolución histórica de la función de personal (para un examen detallado véase González y De Elena, 1998). 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 el estilo de gestión taylorista y una concepción del trabajador como un elemento más en el sistema productivo, respondiendo a la analogía hombre/máquina. 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 de E. Mayo, la teoría Y de D. McGregor o el modelo económico de J. G. March y H. A. 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 dirección de RRHH. Estos cambios afectan tanto a la práctica en las empresas como a la investigación y son, en palabras de Drucker (1989), tan drásticos, diversos y rápidos, 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. Autores como Ivancevich y Matteson (1987) han llegado incluso a elaborar un modelo de conducta organizacional orientado hacia la dirección de empresas y, espe-

cíficamente, a la dirección de RRHH, que parte de la conceptualización de la relación causal entre el comportamiento en las organizaciones y la efectividad organizacional. Anotemos que Ivancevich (1992) es también el autor, no podía ser de otro modo, de uno de los modelos de dirección de RRHH con mayor impacto en la actualidad.

El conocimiento de la conducta organizacional desde parámetros científicos, como modelo de conducta laboral, ha ejercido una influencia extraordinaria sobre las propuestas de dirección de RRHH y, en cierto modo, ha evolucionado de forma paralela. La frecuencia y continuidad con que vienen apareciendo revisiones sobre los estudios de la conducta organizacional permiten trazar nítidamente su desarrollo (Cummings, 1982; House y Singh, 1987; Ilgen y Klein, 1988; Mitchell, 1979; Mowday y Sutton, 1993; O'Reilly, 1991; Rousseau, 1997; Schneider, 1985; Staw 1984; Wilpert, 1995). El aumento del interés por el estudio de la conducta organizacional coincide e influye en el cambio que experimenta la dirección de RRHH al inicio de la década de los años ochenta. Bien es cierto que inicialmente predomina un enfoque micro que se centra casi exclusivamente en el estudio de variables y procesos individuales y grupales como actitudes, motivación, liderazgo, etc. No obstante, hacia finales de los años ochenta se evidencia una tendencia a la integración del punto de vista macro en el estudio de la conducta organizacional. De nuevo este cambio coincide e influye con la aparición de los planteamientos estratégicos en la dirección de RRHH. En este sentido, la investigación sobre conducta organizacional en los años noventa se caracteriza por dos tendencias que tienden a confluir. Por un lado, la incorporación de la perspectiva cognitiva en el análisis de la conducta organizacional y, por otro, la preocupación por el análisis de la influencia del contexto y de las nuevas formas de organización sobre el comportamiento de individuos y grupos.

La transformación experimentada en el modelo de conducta laboral en los periodos de *cambio* y *estratégico* es paralela a la evolución de los modelos de gestión de empresas. El predominio del punto de vista sistémico y contingente en los modelos de dirección que caracteriza los años setenta y ochenta da paso de forma paulatina a la perspectiva configuracional. En este sentido, el reconocimiento de la imposibilidad de formular un modelo único y válido para todo tipo de organizaciones y, por consiguiente, de la necesidad de desarrollar en cada caso un modelo singular que valore y articu-

le las circunstancias propias de la organización, desemboca en la formulación de las teorías contingentes. Sin embargo, tras varias décadas de investigación se evidencia que a pesar de que teóricamente el conjunto de combinaciones posibles es infinito, los atributos, tanto externos como internos, «interactúan en un rango restringido de formas viables de organización» (Meyer *et al.*, 1993). Estas formas viables componen configuraciones que pueden representarse en tipologías desarrolladas conceptualmente o capturadas en taxonomías derivadas empíricamente. De cualquier modo, en el análisis de estas configuraciones se pone el énfasis en su naturaleza holística, según la cual las partes del sistema adquieren su significado en el conjunto y no pueden conocerse de forma aislada, en el tipo de causalidad entre los componentes, que se plantea como bidireccional y no necesariamente lineal, y, sobre todo, en la equifinidad que caracteriza todo el sistema, planteando que siempre es posible definir varias vías alternativas para alcanzar la eficiencia organizacional. Aunque el pensamiento configuracional ha estado inmerso en controversias metodológicas e ideológicas es necesario reconocer su impacto en el estudio de la dirección estratégica y, consecuentemente, sobre la dirección estratégica de RRHH.

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 y noventa. 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.

DIMENSIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como hemos señalado, la década de los años ochenta supuso una radical transformación de la dirección de RRHH. Los cambios experimentados por la función de personal van más allá de la simple modificación del nombre bajo el cual agrupamos una serie de actividades dentro de la empre-

sa, sino que implican una alteración profunda de la concepción misma de los recursos humanos y de la forma de gestionarlos. Entre estos cambios se encuentra el abandono de la concepción tradicional de los recursos humanos como un coste para pasar a conceptualizarlos como un recurso más de la empresa. En otras palabras, de la búsqueda constante de minimizar un coste, en este caso el de personal, habríamos pasado a la necesidad de optimizar el uso de un recurso. Como consecuencia de este cambio en la conceptualización de los recursos humanos en la empresa las funciones y actividades de la dirección de RRHH reemplazan 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 (Besseyre des Horts, 1988). En definitiva y como acertadamente subrayan Becker y Gerhart (1996), las decisiones relacionadas con los recursos humanos empiezan a considerarse como fuente de ventaja competitiva, de creación de valor en las empresas.

La introducción del punto de vista proactivo en sus funciones y actividades es, sin duda, otra de las dimensiones que define la actual dirección de RRHH (Dulebohn *et al.*, 1995; Mueller, 1996). Esta transformación está favorecida por el abandono progresivo de los modelos tradicionales de dirección cuyas actividades se caracterizaban por la pasividad y la reacción frente al entorno. En este sentido, la línea de evolución que va de la dirección de personal a la dirección de RRHH está marcada por el paulatino predominio de una aproximación a los recursos humanos proactiva. Es decir, las funciones y actividades de la dirección de RRHH pasan a ser esencialmente activas y no reactivas. Se trata no solo de reaccionar frente a los cambios económicos, sociales o tecnológicos del entorno, sino de anticiparnos para situar a la empresa en una posición más competitiva. En definitiva y como apunta Mueller (1996), hoy en día la dirección de RRHH se define e incorpora el punto de vista proactivo en todas sus funciones con el objetivo de coadyuvar en la adaptación y desarrollo de la empresa.

Por último, es necesario señalar una tercera dimensión que caracteriza la profunda mutación experimentada por la función de personal en los últimos periodos, la gestión estratégica. Quizás na-

die mejor que Dyer y Holder (1988, pág. 1) hayan descrito esta circunstancia al afirmar que «en la década de los años ochenta la dirección de RRHH descubre la perspectiva estratégica». Frente al punto de vista tradicional en el que las actividades de la función de personal se llevaban a cabo de una manera puntual y aislada, la dirección de RRHH desarrolla los programas de actividades de forma estratégica. Es decir, integrados y coordinados dentro de planes de acción o «patrones de actividad planificados a través de los cuales se intenta que la organización alcance sus objetivos» (Wright y Ferris, 1996, pág. 9). Objetivos que se establecen tras valorar las contingencias, tanto externas como internas, que condicionan la práctica de la dirección de RRHH y que, a su vez, deben estar integrados y coordinados con los objetivos estratégicos de la empresa.

En resumen, durante la década de los años ochenta la función de personal evoluciona hasta configurar la actual dirección de RRHH. 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 funciones y actividades, y la aparición de la planificación estratégica. En función de estas modificaciones es posible definir un modelo heurístico que permite comprender e interpretar la evolución de la función de personal desde la administración de personal taylorista a la actual dirección de RRHH, pasando por la dirección de personal de los años cincuenta y sesenta.

APROXIMACIÓN A LOS MODELOS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El periodo que denominamos como de *cambio* en la evolución de la función de personal trae consigo también la aparición de modelos sobre dirección de RRHH. Modelos entendidos como herramientas conceptuales que se elaboran como ayuda para la comprensión de la realidad; es decir, marcos de referencia y guías para la acción. Desgraciadamente, en la literatura especializada en dirección de RRHH y bajo el epígrafe de modelo, con frecuencia encontramos solamente una relación de funciones o actividades. No obstante, es posible enumerar una serie de modelos de dirección de RRHH que responden a este sentido, entre los 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), Gómez-Mejía *et al.* (1995) o Harris (1997).

El estudio de estos modelos nos permitirá establecer una línea de evolución que desemboca en la actual dirección de RRHH. 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 dirección de RRHH que comienza a cristalizar en los años ochenta. El modelo gira alrededor del concepto de motivación y se plantea como un modelo diagnóstico que esboza un análisis de las contingencias limitado a valorar el impacto del entorno legal sobre la dirección de RRHH.

Los modelos elaborados por DeCenzo y Robbins (1988) y Scarpello y Ledvinka (1988) representan un considerable avance pues instalan de forma definitiva la dirección de RRHH en la perspectiva sistémica y contingente. Esto supone, por un lado, la concepción de la dirección de RRHH como un subsistema dentro de la organización y, por otro, la valoración de las contingencias que le afectan. La propuesta de Scarpello y Ledvinka (*op. cit.*) es, en esta línea, uno de los modelos de dirección de RRHH más rigurosos desarrollados desde el análisis de la organización como un sistema social abierto y merece un examen más detallado. Tal y como se puede apreciar en la figura 2, el modelo plantea ya de manera explícita la necesidad de analizar las contingencias que afectan a la dirección de RRHH, bien es cierto que esta valoración se limita a las contingencias externas. Destaca, también, la consideración del subsistema de dirección de RRHH al mismo nivel que otros subsistemas de la organización como el financiero, de ventas o productivo. Dentro del subsistema de dirección de RRHH las funciones y actividades que las integran responden al esquema conceptual inputs/procesos/outputs. Estas funciones, que «operacionalizan la misión, metas, estrategia y política de la organización» (Scarpello y Ledvinka, *op. cit.*, pág. 12), son las de planificación, implementación y evaluación de resultados. Cada una agrupa, a su vez, un conjunto de actividades que se llevan a cabo por medio de planes y programas de cara a alcanzar los objetivos previamente establecidos. El punto de vista sistémico desde el que se aborda la dirección de RRHH implica, así mismo, subrayar la importancia de la interrelación entre las diferentes funciones y actividades que lo integran.

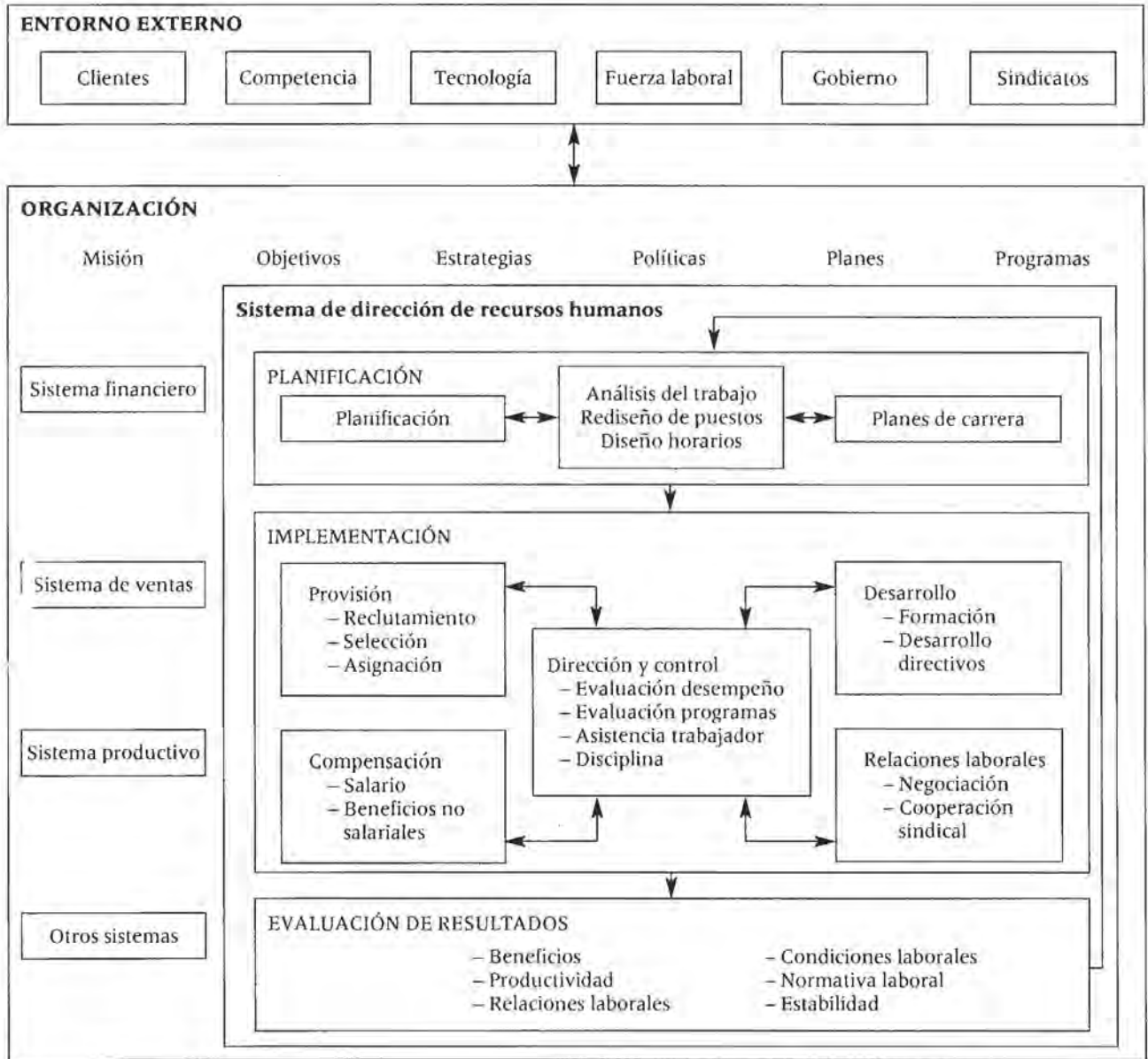


Figura 2
Modelo de dirección de recursos humanos de Scarpello y Ledvinka (1988, pág. 13)

Del resto de modelos de dirección de RRHH destacan los elaborados por Heneman *et al.* (1989), Schuler y Huber (1990) e Ivancevich (1992). Modelos que guardan una gran relación pero que también presentan diferencias y matices importantes que deben valqrarse adecuadamente. De su estudio podemos obtener un dibujo nítido de los perfiles de la actual dirección de RRHH, por lo que nos detendremos en su examen. Heneman *et al.* (1989) formulan un modelo éstratégico y contingente (figu-

ra 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 éstratégico las actividades de la dirección de RRHH deben orientarse hacia la mejora de la efectividad de los empleados. Mejora que se logra a través del ajuste del trabajador al puesto. La dirección de RRHH dispone de un conjunto de técnicas y herramientas que inciden sobre el ajuste del trabajador al puesto y que los

autores 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 dirección de RRHH. 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 se lleva a cabo a través de una serie de resultados tales como el nivel de atracción y desempeño, la tasa de rotación y absentismo o el grado de 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. Aunque el modelo propuesto por estos autores (figura 4) presenta una gran similitud con el de Heneman *et al.* (1989), incluye algunas características novedosas que debemos resaltar. Por un lado, diferencian entre objetivos, para referirse a los objetivos estratégicos de la dirección de RRHH, y propósitos, para hablar de los objetivos relacionados con los recursos humanos. Todas las funciones y actividades se orientan hacia la consecución de tres objetivos estratégicos de la dirección de RRHH: atraer, retener y motivar a los empleados. El logro de estos objetivos debe coadyuvar a la mejora de la productividad, calidad de vida laboral y compromiso legal que conforman los propósitos u objetivos estratégicos de los recursos humanos. Estos propósitos tienen asociados una se-

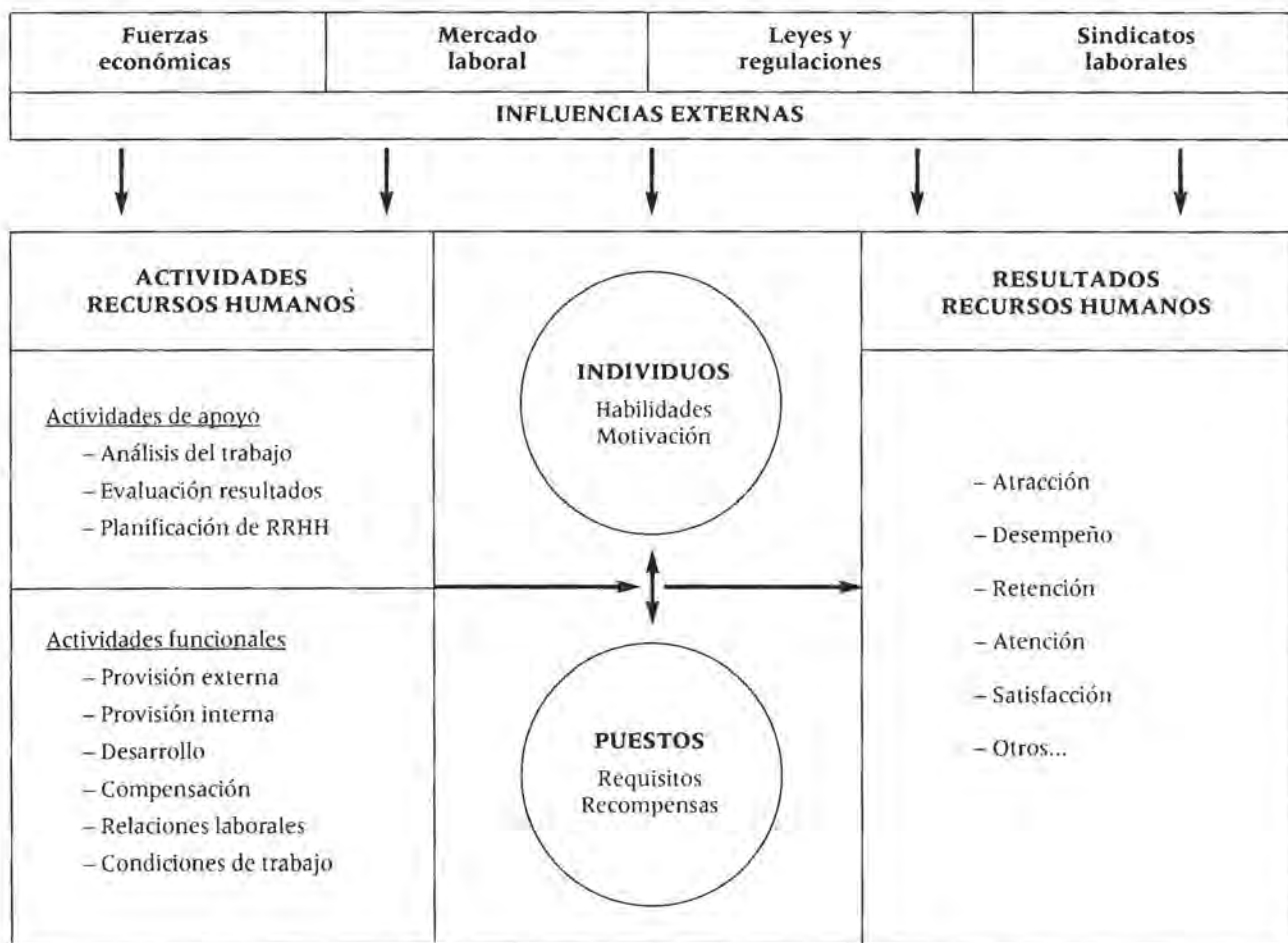


Figura 3
Modelo de dirección de recursos humanos de Henemann *et al.* (1989, pág. 8)

rie de criterios que permiten su evaluación como son el 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 dirección de RRHH, 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 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; sin embargo, se introduce el análisis de contingencias internas

como objetivos, valores y cultura, tecnología, estructura, tamaño y estrategia de la empresa. Finalmente, otro de los rasgos distintivos del modelo tiene que ver con los niveles de actuación de las funciones y actividades. Tanto funciones como actividades son interdependientes y presentan tres niveles de actuación: estratégico, de dirección y operativo.

Ivancevich (1992) formula un modelo de diagnóstico que permita a la dirección de RRHH colaborar en la consecución y mantenimiento de la efectividad organizacional. Así pues, para este autor la efectividad organizacional aparece como el objetivo estratégico propio de las actividades de la dirección de RRHH. Objetivo estratégico que se traduce en una serie de objetivos esenciales de la

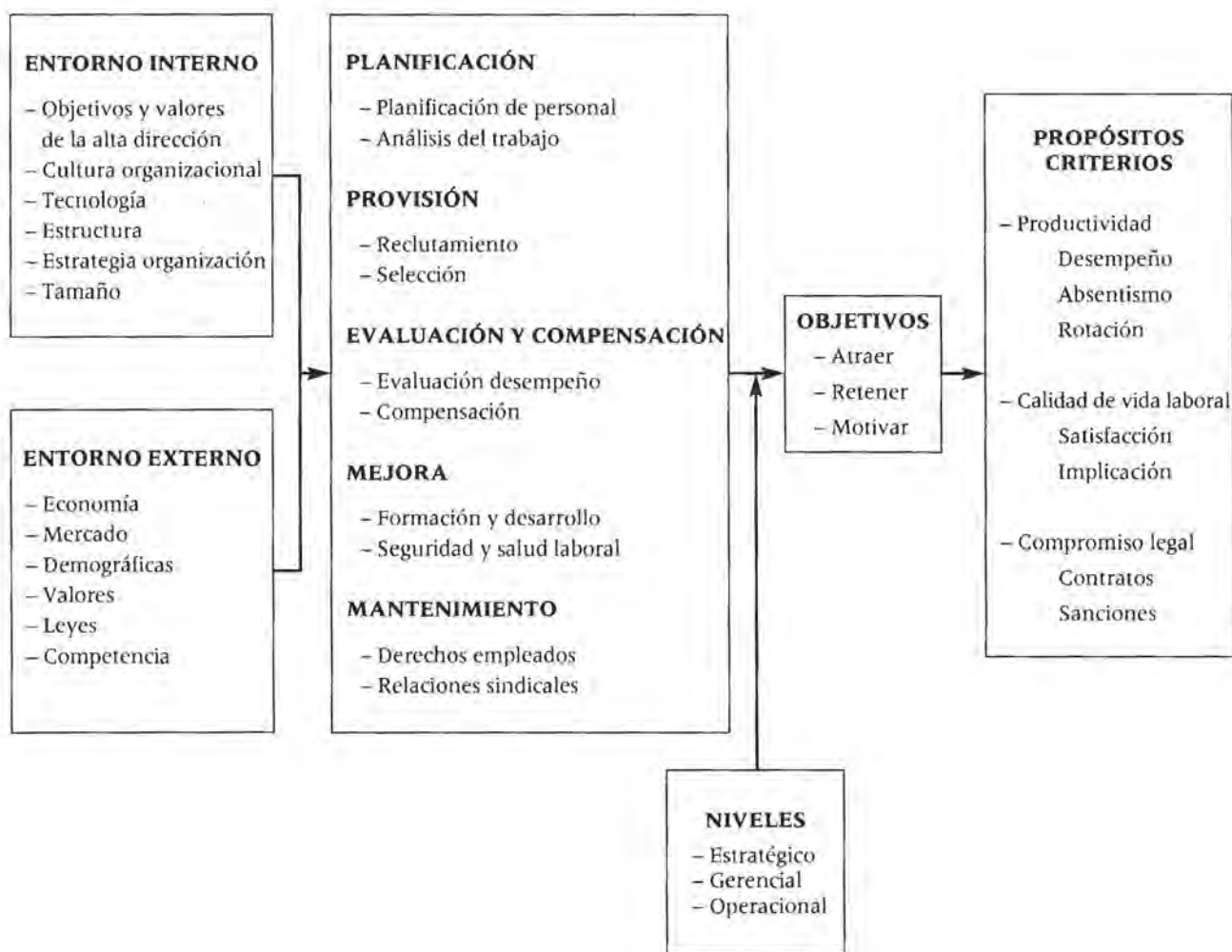


Figura 4
Modelo de dirección de recursos humanos desarrollado por Schuler y Huber (1991, pág. 9)

función de personal que van desde el uso de forma eficiente de las capacidades y habilidades de los recursos humanos, hasta facilitar el cambio organizacional, pasando por el desarrollo y mantenimiento de la calidad de vida laboral o la mejora del nivel de satisfacción y autorrealización de los empleados, entre otros. Para alcanzar estos objetivos la dirección de RRHH desarrolla políticas y procedimientos compuestos por un conjunto de actividades que persiguen, en última instancia, que «los empleados de la organización sean los más cualificados y que desempeñen los puestos de trabajo que más se acomodan con sus necesidades, habilidades y capacidades» (Ivancevich, *op. cit.*, pág. 41). En otras palabras, se sitúa de nuevo en el centro del modelo el ajusté del trabajador al puesto. El diseño de estas actividades se lleva a cabo de acuerdo con el procedimiento de diagnóstico definido en el modelo. Este método aporta un mapa de las contingencias que influyen sobre la dirección de RRHH. Como puede apreciarse en la figura 5, las contingencias proceden tanto del entorno interno como del entorno externo y de los empleados. Aunque todas las contingencias son substanciales, para Ivancevich (*op. cit.*, pág. 61) «los empleados, los recursos humanos, son el elemento más importante en el modelo de diagnóstico». Obviamente se refiere a la conducta organizacional que se convierte, de este modo, en el núcleo del modelo y un elemento esencial en la consecución de los objetivos estratégicos. Las prácticas de la dirección de RRHH no se realizan en el vacío sino sobre individuos, sobre trabajadores, que responden en función de sus habilidades, capacidades, actitudes, motivación o personalidad. Por último, el modelo plantea la necesidad de evaluar las políticas y programas de actividades y determinar en qué medida colaboran en la consecución de la efectividad organizacional. La evaluación de las prácticas de la dirección de RRHH 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 más en la presentación de estos y otros modelos como los elaborados por Milkovich y Boudreau (1991), Byars y Rue (1991), Armstrong (1991), Gómez-Mejía *et al.* (1995) o Harris (1997). Modelos que, con sus particularidades, no se alejan de la línea de evolución que hemos dibujado de la dirección de RRHH. Por último mencionemos que, en ámbito nacional, tam-

bién encontramos trabajos interesantes y sugerentes como los desarrollados por Claver, Gascó y Llopis (1995), González y De Elena (1998) Lattmann y García Echevarría (1992), Ordóñez (1995; 1996), Peña Baztan (1986), Peiró (1999), Puchol (1993) o Quintanilla (1991), entre otros. Todos ellos suponen un importante esfuerzo de conceptualización y de incorporación del pensamiento español sobre la función de personal a la moderna dirección de RRHH.

La preocupación por el desarrollo de modelos teóricos de dirección de RRHH, que caracteriza el final de la década de los años ochenta y comienzos de los noventa, va progresivamente por el interés en conocer los mecanismos a través de los cuales influyen sobre el desempeño organizacional. En este sentido, desde diferentes disciplinas, como la sociología, economía, teoría de dirección y organización de empresas o psicología del trabajo y de las organizaciones, y desde distintas posiciones se han propuesto marcos conceptuales alternativos para explicar el impacto de las prácticas de la dirección de RRHH sobre los resultados organizacionales (Jackson y Schuler, 1995). Entre éstos destacan la teoría general de sistemas, la teoría sobre la conducta de rol, la teoría institucional, la teoría de dependencia de los recursos, la teoría del capital humano, la teoría de transacción de costes, la teoría de agencia y la teoría basada en los recursos. Va más allá del objetivo de este trabajo el analizar estos marcos teóricos; no obstante, conviene destacar que desde todos ellos se señala la importante influencia que puede ejercer la dirección de RRHH, tanto sobre la efectividad de los recursos humanos, como sobre el desempeño organizacional.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

El reconocimiento de la importante contribución de los recursos humanos en la consecución de los objetivos organizacionales confiere un nuevo rol a la dirección de RRHH, el rol estratégico. Huselid *et al.* (1997, pág. 171) lo expresan de forma nítida cuando afirman que «lo esencial de la perspectiva estratégica de la dirección de RRHH es la asunción de que el desempeño de la organización está influido por un conjunto de prácticas de la dirección de RRHH». Bien es cierto que la mayoría de las propuestas y modelos desarrollados en los años setenta y ochenta se definen como estra-

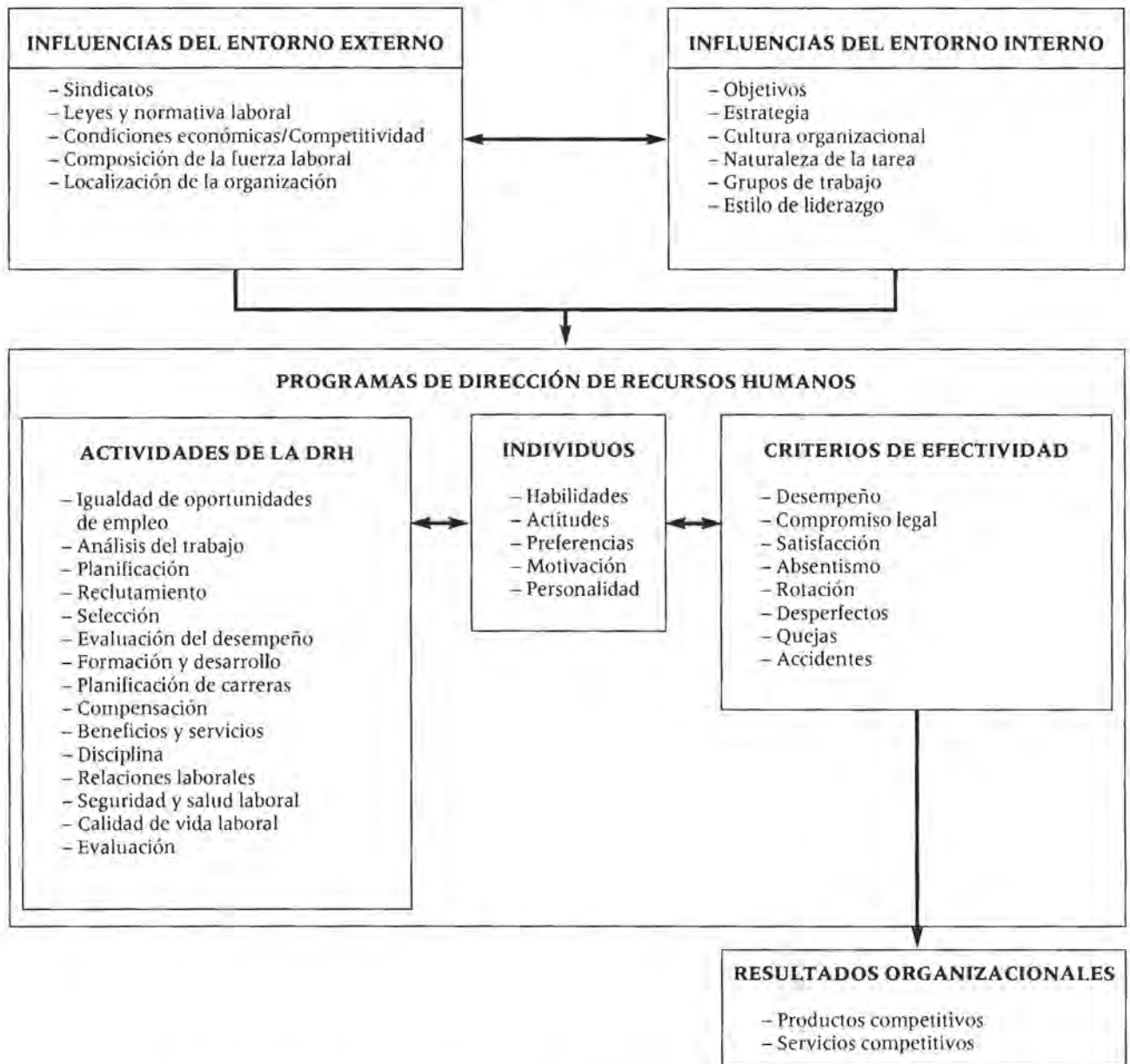


Figura 5
Modelo de dirección de recursos humanos propuesto por Ivancevich (1992, pág. 41)

tégicos y que, por lo tanto, en sentido estricto no sería preciso diferenciar entre dirección de RRHH y dirección estratégica de RRHH. Sin embargo, a menudo el carácter estratégico es una mera referencia que cristaliza únicamente en un procedimiento de actuación concreto. Los años noventa, por el contrario, van a marcar el inicio de la operacionalización, de la puesta en práctica de programas y actividades estratégicas. Operacionalización que se lleva a cabo desde diversas perspectivas. En

un esfuerzo por clarificar este panorama Delery y Doty (1996) han propuesto una clasificación de las estrategias de la dirección de RRHH. De acuerdo con el análisis de estos autores la dirección estratégica de RRHH se aborda desde tres grandes perspectivas que denominan como universalista, contingente y configuracional.

El argumento base desde el que se construye la *perspectiva universalista* es que existe un conjunto de prácticas de la dirección de RRHH que siempre

influyen sobre el desempeño organizacional. Estas actividades se conocen como «prácticas de alto rendimiento» (Delery y Doty, *op. cit.*, pág. 803) y deberían adoptarse por todas las organizaciones ya que sus efectos sobre la efectividad organizacional son directos y universales. El esfuerzo de los investigadores situados en esta perspectiva se ha dirigido principalmente a identificar estas prácticas (Arthur, 1994; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Huselid, 1995; Kochan y Osterman, 1994; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994) entre las que se encuentran el diseño de programas de trabajo en equipos autónomos, 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, el diseño y rediseño de puestos, o los sistemas formales de participación de los trabajadores como los círculos de calidad, entre otros. Un examen detallado de estas prácticas pone en evidencia algunas de sus principales características. En primer lugar, destaca la gran heterogeneidad entre autores a pesar de lo cual es posible detectar un común denominador. En segundo lugar, se constata que el impacto de estas prácticas sobre el desempeño organizacional es mayor cuando se llevan a cabo dentro de sistemas que cuando se realizan de forma aislada; es decir y utilizando la terminología de Arthur (1994), cuando están integradas en sistemas con un buen ajuste interno. Por otro lado, estas prácticas estratégicas son diferentes de las técnicas tradicionales de la dirección de RRHH como reclutamiento, selección, formación, evaluación del desempeño, compensación, etc. Cualitativamente diferentes, podríamos decir, pero no independientes ya que utilizan las técnicas tradicionales para su desarrollo. Por último, Huselid *et al.* (1997) señalan cómo las técnicas de la dirección de RRHH son conocidas y aplicadas en las empresas, mientras que las prácticas estratégicas se adoptan de forma muy lenta. Las presiones del corto plazo, la inercia de las actividades empresariales o planteamientos sin la necesaria contextualización son algunas de las razones que se esgrimen para explicar esta tardía incorporación (Jackson y Schuler, 1995, Mueller, 1996, Pfeffer, 1994).

La *perspectiva contingente* plantea una relación más compleja y menos lineal entre las actividades de la dirección de RRHH y la efectividad organizacional (Butler *et al.*, 1992, Gómez-Mejía y Balkin, 1992). Relación que estaría modulada por las con-

tingencias propias de cada organización. En otras palabras, el impacto de la estrategia de la dirección de RRHH sobre el desempeño organizacional dependería de cómo se adecua con otros factores. Adecuación que, desde esta perspectiva, significa básicamente coherencia y compatibilidad entre la estrategia de la dirección de RRHH y la estrategia de la organización. Esta adecuación supone un ajuste tanto externo como interno y constituye uno de los requisitos indispensable para que las prácticas de la dirección de RRHH generen una ventaja competitiva sostenible (Mueller, 1996). En esta línea de análisis Napier (1996) ha propuesto un modelo heurístico tridimensional que facilita la articulación de estos tres elementos y el examen de sus múltiples interrelaciones (figura 6). Sea cual sea la estrategia de la empresa y la base teórica en la que se apoya, bien una estrategia prospectiva, analizadora, defensiva o reactiva, 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), es necesario un proceso de planificación estratégica de recursos humanos que establezca los objetivos e identifique y seleccione los planes de acción de la dirección de RRHH entre las diferentes alternativas disponibles. El modelo contempla, así mismo, la necesidad de diferenciar y valorar de forma independiente el impacto sobre la efectividad de los recursos humanos y sobre el desempeño organizacional. Por último, Napier (*op. cit.*) plantea un cuarto factor, el nivel de los empleados, en línea con la propuesta de Schuler y Haber (1990) sobre los niveles de actuación de la dirección de RRHH. No obstante, desde la perspectiva configuracional se olvida con frecuencia que los efectos de las actividades de la dirección de RRHH sobre el desempeño organizacional no están moderados sólo por la estrategia de la organización. Como acertadamente apuntan Youndt *et al.* (1996, pág. 861), «es posible que otras características de la organización como estructura o tecnología afecten a esta relación».

La *perspectiva configuracional* en el análisis de la estrategia de la dirección de RRHH surge como una extensión de la teoría configuracional. Su objetivo es, por lo tanto, identificar configuraciones que maximicen el impacto de las prácticas de la dirección de RRHH sobre el desempeño organizacional. En otras palabras, «patrones de actividades y desarrollo planificado de los recursos humanos destinados a permitir que la organización alcance

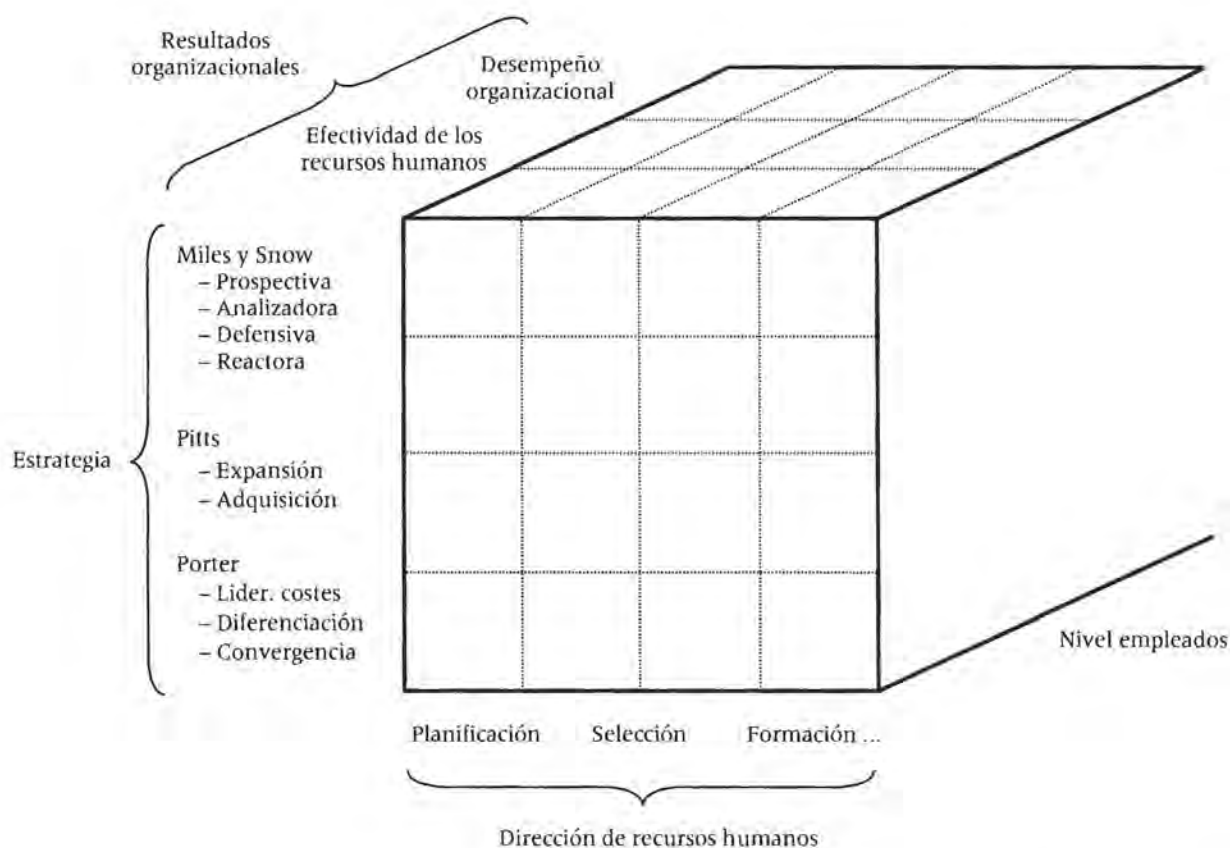


Figura 6

Matriz de relaciones entre estrategia, dirección de RRHH y resultados organizacionales (Napier, 1996, pág. 39)

sus objetivos» (Wright y McMahan, 1992, pág. 298). La aproximación configuracional difiere de las anteriores en un mayor grado de complejidad que tiene su origen en el carácter holístico y en la asunción de equifinidad. En este sentido, las configuraciones deben representar efectos sinérgicos y no lineales e interacciones de orden superior entre los elementos que las componen, que no es posible incorporar dentro de la perspectiva contingente. Además, teóricamente al menos, debe ser posible definir múltiples configuraciones con una influencia máxima sobre el desempeño organizacional. Estas configuraciones en el caso de la dirección de RRHH derivan en el desarrollo teórico de «sistemas de empleo» (Delery y Doty, 1996, pág. 809) cuyo objetivo es maximizar el ajuste horizontal y vertical. Es decir, alcanzar la mayor consistencia entre las políticas y prácticas relacionadas con los recursos humanos, por un lado, y lograr la

máxima congruencia entre el sistema de recursos humanos y las características organizacionales como la estrategia de la empresa, por otro. De acuerdo con estos planteamientos se han definido dos sistemas de empleo, el sistema interno y el sistema de mercado (Kerr y Slocum, 1987; Osterman, 1987; Sonnenfeld y Peiperl, 1988). Implementar estos sistemas de empleo debería mejorar el desempeño organizacional. Mejora que desde la perspectiva configuracional podría explicarse a partir de tres argumentos. En primer lugar y en función de la naturaleza de las configuraciones, estos sistemas de empleo deberían ser igualmente efectivos bajo todo tipo de condiciones. Aunque esta argumentación puede parecer semejante al punto de vista universalista, difiere radicalmente de él ya que deriva de los principios holístico y de equifinidad y no de postular un impacto universal de las prácticas de la dirección de RRHH bajo cualquier condición. La

segunda interpretación es más compleja y se apoya en el ajuste vertical resaltando la necesidad de que la organización adopte el sistema de empleo que sea más consistente con la estrategia de la empresa. Podría parecer, de nuevo, que en este caso nos encontramos ante el planteamiento contingente sobre la estrategia de la dirección de RRHH. Sin embargo, el enfoque configuracional mantiene la noción de sistema de empleo como patrón de elementos que, en consonancia con la estrategia de la empresa, tendrá la mayor influencia sobre el desempeño organizacional, mientras que la perspectiva contingente se basa en la articulación entre estrategia y prácticas de la dirección de RRHH. Por último, desde la tercera interpretación se plantea que los dos sistemas de empleo, el sistema interno y el de mercado, constituyen los extremos de un continuo entre los que es posible definir infinitos sistemas híbridos de empleo. El impacto de estos sistemas híbridos sobre la efectividad organizacional dependería, por un lado, del ajuste horizontal y, por otro, del ajuste vertical con la estrategia de la empresa.

Con independencia de la perspectiva estratégica en la que nos situemos, los estudios empíricos de que disponemos, aunque aún no muy numerosos, parecen otorgar un papel determinante a la dirección de RRHH en la obtención y mantenimiento de una ventaja competitiva. 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 pueden ser una fuente de ventaja competitiva».

A MODO DE CONCLUSIÓN: LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL HORIZONTE DEL 2000

¿Hacia dónde se encamina la dirección de RRHH? Es difícil responder a esta pregunta en un mundo en el que los cambios se producen de forma continua y vertiginosa. Las propuestas, las teorías, las técnicas que hace apenas unos años nos parecían innovadoras y revolucionarias hoy son, en muchos casos, prácticas olvidadas. No obstante y aun a riesgo de equivocarnos podemos señalar algunas tendencias en la futura dirección de RRHH. Se avanzará hacia una dirección más estratégica, una dirección personalizada que busque involucrar y comprometer al trabajador en el pro-

yecto de empresa, una dirección centrada sobre la conducta organizacional con técnicas como la gestión de competencias o gestión del desempeño, una dirección participativa que movilice y utilice el potencial de sus recursos humanos, una dirección de calidad y creatividad, una dirección centrada en el desarrollo de sistemas de trabajo en equipo, una dirección con departamentos más pequeños, flexibles y especializados que puedan responder de forma rápida, ágil e innovadora, una dirección en la que los supervisores de línea jugarán un papel cada vez más relevante, una dirección multidisciplinar que refleje los distintos mecanismos a través de los cuales crea y sostiene valor en las empresas; en definitiva, una dirección de RRHH que en el futuro será la clave para la obtención de una ventaja competitiva sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARMSTRONG, M. (1991): *A Handbook of Personnel Management Practice*. Londres, 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*. Nueva York, McGraw-Hill.
- BESSEYRE DES HORST, C. H. (1988): *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. París: Les Editions d'Organizations.
- BUTLER, J. E., FERRIS, G. R. y NAPIER, N. K. (1991): *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati, South-Western.
- 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*. Nueva York, McGraw-Hill.
- 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.
- CLAVER, E., GASCÓ, J. L. y LLOPIS, J. (1995): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid, Civitas.
- CONNOLLY, T. R., MARDIS, W., y DOWN, J. W. (1998):

- La transformación de los recursos humanos*. Harvard Deusto Business Review, enero/febrero, 14-21.
- CUMMINGS, L. L. (1982): *Organizational Behavior*. Annual Reviews of Psychology, 33, 541-579.
- CUTCHER-GREERSHENFELD, J. C. (1991): *The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations*. Industrial and Labor Relations Review, 44, 41-260.
- 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.
- DULEBOHN, J. H., FERRIS, G. R. y STODD, J. T. (1995): EN G. R. FERRIS, S. D. ROSEN y D. T. BARNUM (Eds.): *Handbook of Human Resource Management*. Cambridge, Blackwell Publishers Inc.
- 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.
- FERRIS, G. R., BARNUM, D. T., ROSEN, S. D., HOLLEMAN, L. P. y DULEBOHN, J. H. (1995): *Toward Business University Partnerships in Human Resource Management: Integration of Science and practice*. En G. R. FERRIS, S. D. ROSEN y D. T. BARNUM (Eds.): *Handbook of Human Resource Management*. Cambridge, Blackwell Publishers Inc.
- FLIPPO, E. F. (1984): *Personnel Management*. Nueva York, McGraw-Hill.
- FRENCH, W. L. (1994): *Human Resource Management*. Boston, Houghton Mifflin.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R. y BALKIN, D. B. (1992): *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*. Cincinnati, South-Western.
- 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.
- (1998): *Propuesta de un modelo de dirección y gestión de recursos humanos*. Revista de Trabajo y Seguridad Social, 189, 95-150.
- HARRIS, M. (1997): *Human Resources Management: a Practical Approach*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers.
- HENNEMAN, H. G., SCHWAB, D. P., FOSSUN, J. A. y DYER, L. D. (1989): *Personnel/Human Resource Management*. Homewood, Irwin.
- HOUSE, R. J. y SINGH, J. V. (1987): *Organizational Behavior: Some New Directions for I/O Psychology*. Annual Review of Psychology, 38, 669-718.
- 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.
- 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.
- ILGEN, D. R. y KLEIN, H. J. (1988): *Organizational Behavior*. Annual Review of Psychology, 40, 327-351.
- 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.
- JACKSON, S. E. y SCHULER R. S. (1995): *Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments*. Annual Review of Psychology, 46, 327-264.
- KERR, J. L. y SLOCUM, J. W. (1987): *Linking Reward Systems and Corporate Cultures*. Academy Management Executive, 1, 2, 99-108.
- KOCHAN, T. A. y OSTERMAN, P. (1994): *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership Among Labor, Management, and Government*. Boston: Harvard Business School Press.
- LATTMANN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992): *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid, Díaz de Santos.
- MACDUFFIE, J. F. (1995): *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World auto Industry*. Industrial and Labor Relations Review, 48, 197-221.
- MACKAY, L. y TORRINGTON, D. (1986): *The Changing Nature of Personnel Management*. Londres, 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.
- MEYER, A. D., TSUI, A. S. y HINNINGS, C. R. (1993): *Configurational Approaches to Organizational Analysis*. *Academy of Management Journal*, 36, 6, 1175-1195.
- 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.
- MITCHELL, T. R. (1979): *Organizational Behavior*. *Annual Review of Psychology*, 30, 243-281.
- MOWDAY, R. T. y SUTTON, R. I. (1993): *Organizational Behavior: Linking Individuals and Groups of Organizational Contexts*. *Annual Review of Psychology*, 44, 195-229.
- 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.
- (1996): *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos*. Barcelona, Gestión 2000.
- O'REILLY, C. A. (1991): *Organizational Behavior: Where We've Been, Where We're Going*. *Annual Review of Psychology*, 42, 427-458.
- OSTERMAN, P. (1987): *Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets*. *Industrial Relations*, 26, 46-67.
- PEIRÓ, J. M. (1999): *El modelo AMIGO: marco contextualizador del desarrollo y la gestión de los RRHH en las organizaciones*. *Papeles del Psicólogo*, 72 (en prensa).
- PEÑA BAZTAN, M. (1986): *La dirección de personal*. Barcelona, Hispano Europea.
- PERETTI, J. M. (1991): *Recursos humaines*. París, Librairie Vuibert Gestion.
- PIGORS, P. y MYERS, C. A. (1985): *Personnel Administration*. Nueva York, McGraw-Hill.
- PLEFFER, J. (1994): *Competitive Advantage Through People*. *California Management Review*, 1, 9-28.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive Advantage*. Nueva York, Free Press.
- PUCHOL, L. (1993): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, ESIC.
- QUINTANILLA, I. (1991): *Recursos humanos y marketing interno*. Madrid, Pirámide.
- ROUSSEAU, D. M. (1997): *Organizational Behavior in the New Organizational Era*. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- SCARPELLO, V. G. y LEDVINKA, J. (1988): *Personnel/ Human Resource Management: Environments and Functions*. Boston, Pws-Kent.
- SCHNEIDER, B. (1985): *Organizational Behavior*. *Annual Review of Psychology*, 36, 577-611.
- SCHULER, R. S. y HUBER, V. L. (1990): *Personnel and Human Resource Management*. St. Paul, West Publishing Company.
- SIKULA, F. (1976): *Personnel Administration and Human Resource Management*. Nueva York, Wiley and Sons.
- SINGER, M. G. (1990): *Human Resource Management*. Boston, Pws-Kent.
- SONNENFELD, J. A. y PEIPERL, M. A. (1988): *Staffing Policy as a Strategic Response: a Typology of Career Systems*. *Academy Management Review*, 13, 588-600.
- STAW, B. M. (1984): *Organizational Behavior: a Review and Reformulation of the Field's Outcome Variable*. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- THOMSON, G.F. (1988): *A Testbook of Human Resource Management*. Londres, Institute of Personnel Management.
- TROUVÉ, PH., ESTEBAN, A., ARIZMENDI, D. MASSE, A., MIELENHAUSEN, E., FERNÁNDEZ, P., CARTON, J., SÁINZ, 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.
- WILPERT, B. (1995): *Organizational Behavior*. *Annual Review of Psychology*, 46, 59-90.
- WRIGHT, P. M. y FERRIS, G. R. (1996): *Human Resources Management: Past, Present, and Future*. En G. R. FERRIS y M. R. BUCKLEY (Eds.): *Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions, and Outcomes*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- WRIGHT, P. M. y McMAHAN, G. C. (1992): *Alternative Theoretical Perspectives on Strategic Human Resource Management*. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- 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.