

CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DE CASTILLA Y LEÓN

Luis GONZÁLEZ FERNÁNDEZ

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Salamanca

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de poco más de una década la gestión de los recursos humanos en las empresa ha pasado de ser un elemento anecdótico a constituirse en una de las bases más sólidas para obtener una ventaja competitiva sostenible. De ahí la importancia de conocer con mayor precisión las características más importantes de la dirección de recursos humanos de cara a mejora la efectividad y eficiencia de muestras empresas.

Los orígenes de la actual gestión de recursos humanos se sitúan a finales del siglo XIX y principios del XX ligados a la aparición de la Organización Científica del Trabajo. Desde estos primeros intentos de gestionar el factor humano en las empresas, hasta la aparición de la dirección estratégica de recursos humanos a mediados de los años noventa del pasado siglo, en apenas cien años de evolución histórica podemos encontrar una gran diversidad de enfoques, perspectivas y puntos de vista desde los que se han planteado modos y herramientas diferentes para gestionar este recurso en las organizaciones. No obstante, una lectura detenida de esta evolución histórica revela una línea central de evolución que desemboca en la consideración de los recursos humanos y su gestión como uno de los principales activos estratégicos de la empresa. Becker y Gerhart (1996; pág. 781) lo expresan de forma rotunda cuando afirma que "las empresas sólo pueden desarrollar una ventaja competitiva sostenible creando valor de modo que sea difícilmente imitable por los competidores. Aunque las fuentes tradicionales de ventaja competitiva, como los recursos financieros, la tecnología o la economía de escala, entre otros, crean valor, los recursos humanos resultan la fuente de ventaja competitiva más difícilmente imitable /.../ de este modo la gestión estratégica de recursos humanos puede ser una importante fuente de ventaja competitiva sostenible" (el subrayado en nuestro).

Esta línea o tronco central en la evolución puede caracterizarse a partir de dos grandes criterios: la concepción del empleado y la concepción predominante sobre las formas de gestión de empresas (González, 1999a y b). En efecto, desde la segunda revolución industrial en la que aparece tímidamente una incipiente administración de personal, hasta la actual dirección estratégica de recursos humanos, el modo en el que se gestiona el factor humano en las organizaciones depende en gran medida de la concepción que se tiene del empleado en la estructura organizativa. Si entendemos que el empleado, que el trabajador, es un elemento del sistema productivo lo gestionaremos

como tal, como una máquina o herramienta más del proceso productivo o de servicio. Si por el contrario lo concebimos como una persona, con un conjunto de potencialidad que puede y debe desarrollar en el seno de la organización, diseñaremos situaciones de trabajo que permitan ese desarrollo potencial del empleado en cuanto persona y, al mismo tiempo, que faciliten la consecución de los objetivos de la empresa. En otras palabras, haremos una gestión de personal. Por el contrario, si gestionamos recursos humanos es porque se concibe al empleado como un recurso, en términos de comportamiento, de conducta en el contexto concreto del trabajo y de las organizaciones, que la empresa articula con su estrategia de cara a obtener una mayor efectividad organizacional. Finalmente, si hablamos de capital humano estamos definiendo los recursos humanos como uno de los activos estratégicos que permiten a la empresa obtener y mantener una ventaja competitiva.

La evolución de la gestión de recursos humanos ha estado marcada, no sólo por la concepción predominante que se ha tenido del empleado en cada momento histórico, sino también por la concepción de cómo gestionar empresa. No cabe duda, que la evolución de los modos de gestión de empresas y la evolución en la concepción del empleado siguen dos líneas paralelas con mutuas influencias. Son obvias las múltiples interrelaciones entre la administración de personal y el modo de gestión de la organización científica del trabajo, del mismo modo que no es posible entender la gestión del personal al margen de propuesta de gestión como la Teoría Y de Douglas McGregor o la Escuela de Relaciones Humana de Elton Mayo, o la gestión estratégica de recursos humanos al margen de los enfoques de gestión de empresa contingente o configuracional. A partir de estos criterios podemos definir cuatro grandes periodos heurísticos de evolución de la gestión del factor humano en las empresas: periodo de inicio, periodo de desarrollo, periodo de cambio y periodo estratégico (para un análisis detallado véase González y De Elena, 1998). No es el momento de detenernos en un examen exhaustivo y detallado de cada uno de estos periodos de evolución y desarrollo de la gestión de recursos humanos que conduce a la concepción de los recursos humanos como un elemento estratégico en la empresa.

Tres grandes dimensiones caracterizan la actual dirección de recursos humanos. En primer lugar, la gestión del factor humano en las organizaciones se realiza desde la óptica del recurso y no del coste. Es decir, se abandona una gestión centrada en el personal definido en términos de coste y, por lo tanto, con el objetivo básico de reducir ese coste lo que supone gestionar únicamente a corto plazo, evaluar sólo en función de resultados y de manera cuantitativa y entender que el personal se caracteriza por su inadaptabilidad, inflexibilidad y dependencia, por una gestión orientada a optimizar de los recursos humanos en la empresa lo que implica gestionar también a medio y largo plazo, evaluar a partir de los medios y resultados obtenidos, tanto de forma cuantitativa como cualitativa, y, en definitiva, concebir a este recursos humano como un elemento adaptable, flexible y autónomo. Si en el cambio en la concepción del personal de entenderlo como un coste a entenderlo como un recurso encontramos una de las dimensiones principales de la actual dirección de recursos humanos, en el cambio en el modo de actuar sobre este recurso hallamos la segunda gran dimensión. De una gestión esencialmente reactiva se pasa a una gestión fundamentalmente proactiva. En otras palabras, el modo de actuar deja de ser responder siempre frente a las necesidades y demandas de la empresa en relación con los recursos humanos para gestionar tratando de anticiparse dichas necesidades y demandas. Esto supone que la gestión de recursos humanos deja de realizar actividades aisladas, independiente una de otras para llevar a cabo prácticas de gestión integradas dentro de programas que responden a políticas de gestión de recursos humanos de la empresa en las que todas las actuaciones están interrelacionadas y son interdependientes. En la década de los años noventa esta característica se convertirá en un elemento esencial, sobre todo de cara a defi-

nir configuraciones de sistemas de gestión de recursos humanos, en los que se conoce como ajuste horizontal de la dirección de recursos humanos. Por último, una tercera dimensión caracteriza la actual dirección de recursos humanos: la aparición de la perspectiva estratégica.

Hoy en día el vocablo estrategia es un vocablo que forma parte del léxico habitual de gestión en general y de gestión de recursos humanos en particular. De hecho es común encontrarlo en la literatura, tanto especializada como de divulgación, y en los discursos de los profesionales dedicados a la gestión de recursos humanos. No obstante, existe poca claridad conceptual y consenso en relación con el significado del término estratégica vinculado con la gestión de recursos humanos. Esta falta de claridad se debe, en parte, a la diversidad de enfoques y marcos teóricos empleados. El examen de la definición de la dirección estratégica de recursos humanos nos permite evidenciar esta heterogeneidad de enfoques. En este sentido, Wright y McMahan (1992; pág. 298) utilizan la expresión dirección estratégica de recursos humanos para referirse al "patrón de actividades de los recursos humanos que permiten a la empresa alcanzar sus objetivos". En esta línea, pero con un matiz importante que vincula la gestión estratégica de recursos humanos con el modelo de dirección estratégica predominante en la década de los años ochenta, Snell, Youndt y Wright (1996; pág. 62) entienden que se refiere a los "sistemas organizacionales diseñados para alcanzar una ventaja competitiva sostenible". Para Ulrich (1997; pág. 189) desde un punto de vista claramente contingente, como veremos más adelante, lo relevante de la gestión estratégica de recursos humanos es el "proceso de relacionar las prácticas de recursos humanos con la estrategia de la empresa". Finalmente y ya desde posiciones que conciben a los recursos humanos como un activo estratégico, Huselid, Jackson y Schuler (1997; pág. 171) entienden que gestionar estratégicamente recursos humano implica el "diseño e implementación de un conjunto de políticas y prácticas internamente consistentes que permitan al capital humano de la empresa contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa". La falta de claridad y confusión que genera la diversidad de enfoques desde los que se plantea una gestión estratégica de recursos humanos se ve aumentada por la pluralidad de marcos teóricos utilizados para darle solidez conceptual. En este sentido, es fácil encontrar apoyo teórico de la planteamientos sobre gestión estratégica de recursos humanos basados en la teoría del capital humano, la teoría de la dependencia de recursos, la teoría de la agencia, la teoría de los recursos y capacidades, la teoría de la transición de costes o la teoría evolutiva (Jackson y Schuler, 1995). En definitiva y como claramente subrayan Wright y McMahan (1992; pág. 106), "el proceso de transición de la dirección de recursos humanos al paradigma de la dirección estratégica de recursos humanos ha venido acompañado de una importante confusión".

A pesar de la confusión que rodea la gestión estratégica de recursos humanos no debemos confundir el planteamiento que se hacía en la década de los años ochenta del planteamiento que caracteriza la gestión estratégica a partir de mediados de los años noventa. En los años ochenta el papel estratégico de la gestión de recursos humanos se basaba en el impacto de las actividades de gestión de recursos humanos sobre los empleados. Dicho de otro modo, se trataba de desarrollar actividades que influyesen y mejorasen el comportamiento del empleado -mayor desempeño, mayor calidad, más motivados, más satisfechos, etc.- en la creencia de que empleados con estas características generaban una mayor efectividad organizacional. A partir de la década de los años noventa el papel estratégico de la gestión de recursos humanos asume una perspectiva mas global centrándose en el impacto de los sistemas de prácticas de gestión de recursos humanos sobre la efectividad de la organización. Es decir, tratando de evaluar el impacto de la gestión de recursos humanos sobre la productividad, tasa de retorno, rentabilidad, etc. de la organización. Es lo que Wright y Boswell (2002) han denominado como perspectiva micro o funcional y perspectiva macro o estratégica en

la gestión de recursos humanos. Desde la primera las actividades de gestión de recursos humanos se realizan de forma independiente, tanto de la estrategia de la empresa, como del resto de actividades de la dirección de recursos humanos, mientras que desde la segunda las actividades se integran dentro de sistemas y programas, con una necesaria articulación y coordinación entre ellas que genera efectos sinérgicos, y con una también necesaria articulación con los objetivos y estrategia de la empresa. En otras palabras, la gestión estratégica de recursos humanos en el ajuste horizontal y vertical que presenta.

Este nuevo papel estratégico de la dirección de recursos humanos generará un gran trabajo de investigación empírica con el objetivo de evidenciar el impacto de las prácticas y sistemas de prácticas de gestión de recursos humanos sobre el desempeño organizacional. Estas investigaciones se han llevado a cabo desde tres grandes perspectivas que Delery y Doty (1996) denominan como aproximación universalista, aproximación contingencial y aproximación configuracional. Desde la primera se plantea que existen un conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos que siempre tienen impacto sobre la efectividad organizacional con independencia de las características de la propia organización o del entorno. Estas prácticas se denominan como prácticas de alto rendimiento (Becker y Huselid, 1998) y, aunque no existe un acuerdo unánime, entre ellas se encuentran los sistemas de trabajo en equipo -self-team, círculos de calidad, etc.-, programas de formación, sistemas de participación de los empleados, programas de evaluación del desempeño o sistemas de compensación, entre otras (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Kochan y Osterman, 1994; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994). Las aproximaciones contingencial y configuracional cuestionan que la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional sea tan lineal y sencilla. Desde la aproximación contingente se plantea una relación más compleja y modulada por las contingencias propias de cada organización. Es decir, las prácticas de gestión de recursos humanos deben presentar un ajuste vertical. Por su parte desde la aproximación configuracional se busca identificar las configuraciones o sistemas de prácticas de recursos humanos que maximicen el impacto sobre el desempeño organizacional. Dicho de otro modo, los sistemas de prácticas de recursos humanos deben presentar un ajuste vertical y horizontal. Con independencia de la aproximación que se adopte "lo esencial de la perspectiva estratégica de la dirección de recursos humanos es la asunción de que el desempeño organizacional está influido por un conjunto de prácticas de la dirección de recursos humanos" (Huselid, Jackson, y Schuler, 1997; pág. 171). Frente a esta afirmación nos debemos preguntar cómo ha sido posible este cambio de enfoque tan profundo.

De acuerdo con el pensamiento estratégico tradicional la ventaja competitiva sostenible de una empresa dependía básicamente del ajuste entre sus recursos y las condiciones del entorno. Es decir, de una posición única y superior frente a los competidores en términos de coste o diferenciación de productos (Porter, 1985). No obstante, el planteamiento estratégico derivado de la teoría de la ventaja competitiva no logra explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas existentes dentro de un mismo sector industrial. Este hecho conduce a un cambio de óptica al cuestionar la importancia de la estructura del sector industrial como factor explicativo del éxito empresarial frente a las características de la propia empresa. En los sectores industriales coexisten empresas que presentan grandes diferencias en sus resultados que no se pueden explicar desde el paradigma estructura-conducta-resultado dominante en la tradición estratégica. Para explicar estas diferencias la dirección estratégica progresivamente oscilará hacia una orientación interna tratando de dar cuenta de las diferencias en rentabilidad de las empresas en función de sus recursos y capacidades. La heterogeneidad de las empresas en cuanto a los recursos que poseen y las capacidades que desarrollan a partir de la combinación de los recursos es el origen de las diferencias de rentabilidad y, por lo tanto, una fuente

te de ventaja competitiva sostenible. Nos encontramos ante la denominada visión de la empresa basada en los recursos o teoría de los recursos y capacidades. Este cambio de punto de vista, esta orientación interna, posibilitará una nueva mirada sobre los recursos humanos y su gestión que la convierten en un activo estratégico para la empresa. La teoría de los recursos y capacidades permite la unificación de la gestión de recursos humanos con de la estrategia de la empresa aportando un soporte teórico para la integración de la orientación micro-funcional y macro-estratégica dentro de la gestión estratégica de recursos humanos.

Desde este planteamiento se definen las empresas como un conjunto de recursos y capacidades necesarios para competir en el mercado (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 2001; Grant, 1991; Montgomery, 1995). Los recursos son los factores, los activos, tanto tangibles como intangibles, que posee y controla la empresa e intervienen en la producción de bienes o servicios. Los activos tangibles, como instalaciones, máquinas o capital financiero, son fáciles de identificar y valorar. Por el contrario, los activos intangibles, como patentes, marcas, cultura o capital humano, no tienen soporte físico por lo que son difíciles de identificar y valorar. Las capacidades se definen como los mecanismos dinámicos que permiten a la empresa adquirir, desarrollar y desplegar sus recursos de cara a alcanzar un desempeño superior a los competidores. Dada su naturaleza las capacidades son elementos intangibles. La conjunción de recursos y capacidades configuran las competencias organizacionales, aquello que la empresa sabe hacer mejor que la competencia, que articuladas con la estrategia de la empresa y las condiciones del entorno le permiten obtener y sostener en el tiempo una ventaja competitiva. Algunos recursos y las capacidades poseen unas características que los convierten en un activo estratégico. En este sentido, se señalan que deben ser valiosos, escasos, inimitables, insustituibles e intransferibles. La mayoría de los recursos intangibles, y entre ellos los recursos humanos, poseen estas características por lo que son una de las fuentes de ventaja competitiva sostenible en la empresa. En definitiva, los recursos humanos constituyen un activo estratégico de la empresa que se define como capital humano. El capital humano se refiere al conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, etc. de los empleados necesarios para el desarrollo de la estrategia de la empresa. Es decir, el capital humano adquiere valor estratégico en la medida en la que está alineado con la estrategia de la empresa, tiene un ajuste vertical diríamos en términos de gestión de recursos humanos. No obstante, a nadie se le escapa que el capital humano no agota el activo estratégico de los recursos humanos de la empresa. Además del capital humano los recursos humanos desarrollan un conjunto de comportamiento -motivación, compromiso, contrato psicológico, comportamiento en equipo, desempeño, etc.- que también constituyen un activo estratégico ya que el valor del capital humano se conforma a través de la conducta. Del mismo modo, sin habilidades, capacidades y conocimientos las conductas organizacionales no se dan (González, 2002). Si los recursos humanos constituyen un activo estratégico su gestión debería obedecer a los mismos parámetros. En este sentido, es necesario configurar sistemas de prácticas de alto rendimiento que actúen sobre el capital humano y sobre la conducta organizacional y generen capacidades de gestión de recursos humanos que permitan definir competencias organizacionales relacionadas con este activo estratégico y sustentar las bases de una ventaja competitiva sostenible.

Una preocupación latente en muchas investigaciones sobre gestión estratégica de recursos humanos es conocer en qué medida los planteamientos teóricos y de investigación se transfieren a la práctica diaria de la gestión de recursos humanos en las empresas (Armstrong, 2000; Rynes, Colbert y Brown, 2002; Wright y Boswell, 2002). Los datos siguieron grandes diferencias entre las empresas a la hora de transferir los planteamientos sobre gestión de recursos humanos. No obstante, se constata que aún la mayoría de los profesionales de gestión de recursos humanos trabajan con

una orientación micro y funcional. Es más, aunque muchos de ellos conocen las aproximaciones estratégicas a la gestión de recursos humanos, e incluso participan de las mismas, las prácticas en las empresas continúan aún bajo esquemas tradicionales, la inercia de estas rutinas sigue siendo muy fuerte y marcando las pautas de actuación.

En España son muy pocos los trabajos que analizan la gestión de recursos humanos en las empresas. Desde el realizado en el año 1990 por Rodríguez Porras y colaboradores, hasta los más recientes de García Echevarría y Val Núñez (1996) y Cortés, Gascó y Llopis (1997), por citar algunos de los más relevantes, todos ofrecen un perfil parcial de la gestión de recursos humanos caracterizado por un enfoque tradicional centrado, en el mejor de los casos, en las funciones clásicas de la gestión de recursos humanos con una perspectiva muy funcionalista. Creemos, en este sentido, que el conocimiento de la realidad de las prácticas de gestión de recursos humanos es un paso imprescindible para poder transformarla hacia posiciones más cercanas a la gestión estratégica de recursos humanos. En esta línea situamos nuestro análisis de la dirección de recursos humanos de las empresas de Castilla y León, desde el convencimiento que solo a partir de un conocimiento exhaustivo y riguroso de la realidad permitirá planificar intervenciones efectivas que sitúen a la gestión de recursos humanos como un elemento capital en la consecución de una ventaja competitiva sostenible.

2. METODO.

2.1. Instrumento

Para la evaluación de las características de la dirección de recursos humanos en las empresas de Castilla y León se elaboró un cuestionario compuesto por cincuenta y ocho ítem distribuidos en cuatro secciones. La primera sección se centra en el conocimiento de algunas características generales de la empresa encuestada. Está compuesta por diez ítem en los que se pregunta por el tipo de empresa, el sector de actividad de la misma, la situación geográfica con referencia a la localidad y provincia, el ámbito de actuación, la antigüedad de la empresa, y, el tamaño y estructura de la plantilla. La segunda sección se centra en el examen del departamento de recursos humanos de la empresa. Este apartado está compuesto por siete ítems. La tercera sección es la más amplia en cuanto al contenido y número de ítem que la integran. Está formada por treinta y siete ítem de diversa naturaleza y por medio de ellos se examinan con detenimiento las principales prácticas de la gestión de recursos humanos. La cuarta y última sección de cuestionario está integrada por cuatro ítem en los que se pregunta por diversos resultados de la empresa relacionados con lo gestión de recursos humanos como el volumen del negocio, los resultados antes de impuestos del ejercicio anterior, la tasa de absentismo y como se obtiene, y una estimación de la rotación de personal, tanto voluntaria, como involuntaria.

2.2. Procedimiento y muestra.

El análisis de la dirección de recursos humanos en las empresas de Castilla y León se llevó a cabo a partir de los datos obtenidos en un estudio de naturaleza descriptiva realizado por medio de una encuesta con un muestreo estratificado. Como criterio de estratificación se utilizó el tamaño de la empresa definido a partir del número de empleados y la provincia. Por lo tanto, la primera acti-

vidad de investigación fue la elaboración de un censo de empresa de Castilla y León que incluyese, además de los datos de identificación de la empresa y su dirección de correo postal, el número de empleados. Para la elaboración de este censo se acudió a las distintas Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León. Además de la información obtenida a partir de las Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León para la elaboración del censo de empresa se acudió también a la información obtenida de diversos directorios de empresas. Sobre este censo de empresa se procedió a su agrupación en función de la provincia de procedencia y a la recodificación del campo que contenía información sobre el número de empleado dado que estas dos variables son los criterios que se utilizaron para estratificación de la muestra. En este sentido, se definieron cuatro categorías de número de empleados: de 1 a 9, de 10 a 49, de 50 a 200 y más de 200 empleados. Sobre esta relación de empresas, y dado que el estudio se centra en el análisis de la dirección de recursos humanos, se tomó la decisión de excluir las empresas de menos de 9 empleados centrandó la investigación básicamente sobre las empresas de tamaño grande, más de 200 empleados, y mediano, entre 200 y 50 empleados. La comparación de censo con los datos sobre la distribución de las empresas de nuestra Comunidad en función de la provincia y del número de empleados presentado en el informe sobre la situación económica de Castilla y León del año 2000 elaborado por el Consejo Económico y Social evidencia que el censo cubre con mucha aproximación los tramos de empresas grandes y medianas, en las que se centra la investigación sobre la dirección de recursos humanos. Una vez elaborado el censo de empresas de Castilla y León y definidos los criterios de estratificación, la provincia y el tamaño, tomamos la decisión de encuestar a todas las empresas incluidas en el censo de tamaño grande y mediano. Es decir, se encuestaría todas las empresas de más de 50 empleados de nuestra Comunidad, lo que supone un total de 787 empresa. A su vez las empresas pequeñas las clasificamos en dos categorías en función del número de empleados: empresas con más de 25 y menos de 50 empleados y empresas con más de 10 y menos de 25 empleados. Una vez clasificadas las empresas pequeñas del censo de investigación en estas dos categorías procedimos a ordenarlas de mayor a menor número de empleados, siempre que fue posible. A continuación procedimos a extraer una muestra de 230 empresa de forma estratificada en función de la provincia. El número de empresas encuestadas quedó establecido, de este modo, en 1017.

Una vez extraída la muestra de empresas a encuestar a partir del censo elaborado para la investigación se procedió a su envío por correo postal. De las 1017 enviadas fueron devueltas por errores en la dirección o desaparición de la empresa 42 y solamente 66 remitidas con los datos cumplimentados. Eso supone una tasa de respuesta muy baja, del 9,77%, y uno de los grandes problemas que presenta la extrapolación de los resultados de la muestra obtenida a la población de empresas de Castilla y León. En este sentido, avancemos que, como más adelante expondremos detenidamente en las conclusiones, el instrumento utilizado para el estudio de la dirección de recursos humanos se revela como un buena herramienta, aún con sus posibles mejoras. No así el procedimiento utilizado, los datos evidencian que la encuesta postal no es un método adecuado para el examen de un fenómeno social como las prácticas de la dirección de recursos humanos. Creemos que una metodología basada en entrevistas directas a los responsables de las empresas en base al cuestionario elaborado aseguraría datos más fiables, como veremos más adelante, y una tasa de respuesta más amplia que permitiese la proyección de los resultados sobre todas las empresas de la Comunidad. Por todo ello, la extrapolación de los resultados obtenidos deber hacerse con precaución y, todas las afirmaciones que se realicen sobre los datos, deben circunscribirse a la muestra de empresas obtenidas.

De cualquier modo la muestra de empresas presenta las siguientes características. En cuanto al

tipo de empresa destacan las sociedades anónimas, con un 69,7%, y las sociedades limitadas, con un 22,7%. No obstante, debe destacarse la importancia de las cooperativas con un 6,1% de muestra. Los dos sectores de actividad predominantes son el sector servicios, con un 31,8%, y el sector industrial, con un 27,3%. Entre ambos suponen la mayoría de la muestra, un 59,1% en concreto. También destaca, aunque con porcentajes menores, de un 15,2% y de un 12,1%, el peso en la muestra de las empresas del sector de la construcción y alimentación respectivamente.

Por lo que respecta a la distribución de la muestra en función de la situación geográfica un examen detallado de los datos nos evidencian importantes diferencias con la distribución de empresas que se recoge en el informe del CES. En este sentido, la muestra de empresas obtenida presenta una diferencia superior a 7 puntos porcentuales en las provincias de León -9,6-, Salamanca -9,3- y Valladolid -7,6-. Estas diferencias, con ser importantes, lo son más si cabe por el hecho de que estas provincias son las que mayor estructura empresarial poseen de acuerdo con los datos del CES. Más en concreto, Valladolid y León ocuparían los dos primeros lugares en cuanto al número de empresas y Salamanca el tercero después de Burgos. Por el contrario, la muestra refleja un mayor porcentaje de empresas en las provincias Zamora -9,8-, Palencia -7,8-, Segovia -4,2- y Soria -3,5-, que en algunos casos supera los 9 puntos porcentuales. De nuevo estas discrepancias revelan fuertes distorsiones en la muestra con respecto a la distribución de las empresas por provincia dado que estas provincias son las de menor desarrollo empresarial de nuestra Comunidad. Por todo ello se llevará a cabo un análisis conjunto de los datos de la muestra, no procediendo a un análisis desagregado por provincia. En cuanto a las localidades de procedencia de las empresas predominan las capitales de provincia destacando entre ellas, como era de esperar por su estructura empresarial, las ciudades de Burgos, Valladolid y Palencia.

Además de la localización geográfica de la empresa, provincia y ciudad, otro elemento importante para caracterizarla es su ámbito de actuación; es decir, la principal procedencia de los insumos y el entorno al que dirige los resultados. Para su análisis definimos cuatro alternativas: local, regional, nacional y multinacional. Las empresas de la muestra tienen un ámbito de actuación en todas las categorías definidas, destacando el ámbito nacional, con un 36,4%, y el ámbito multinacional, con un 27,3%. No obstante, un 22,7% y un 13,6% de las empresas manifiestan que su ámbito de actuación básico es local y regional, respectivamente.

En el apartado de descripción de la muestra solo resta analizar el tamaño y estructura de las empresas encuestadas. En cuanto al tamaño de las empresas de la muestra oscila entre 495 y 7 empleados, con una media de 102,85 y una desviación típica de 97,80 lo que evidencia una gran dispersión. Además, la distribución del número de empleados de las empresas presentan un apuntamiento hacia la izquierda; es decir, predominan las empresas con un número reducido de empleados. Así mismo, de la caracterización de la muestra en función de la estructura de la plantilla destaca el porcentaje medio de empleados fijos que es del 71,44%, con un 30,54% de empleados temporales y un 15,06% de empleados subcontratados. Es decir, puede afirmarse que la mayoría de las empresas que componen la muestra tienen una estructura de plantilla básicamente formada por empleados fijos. En cuanto a la distribución entre empleados dedicados a la gestión y empleados dedicados a la producción o servicios un porcentaje medio del 15,8% se ocupan de tareas de gestión o administración y un 83,24% a tareas de producción o realización de servicios. Para una comprensión más adecuada del tamaño de las empresas de la muestra procedimos a clasificarlas en función de las tres categorías utilizadas en el muestreo: empresas grandes, medianas y pequeñas. Casi la mitad de la muestra está compuesta por empresas medidas, un 49,2%, mientras que empresas

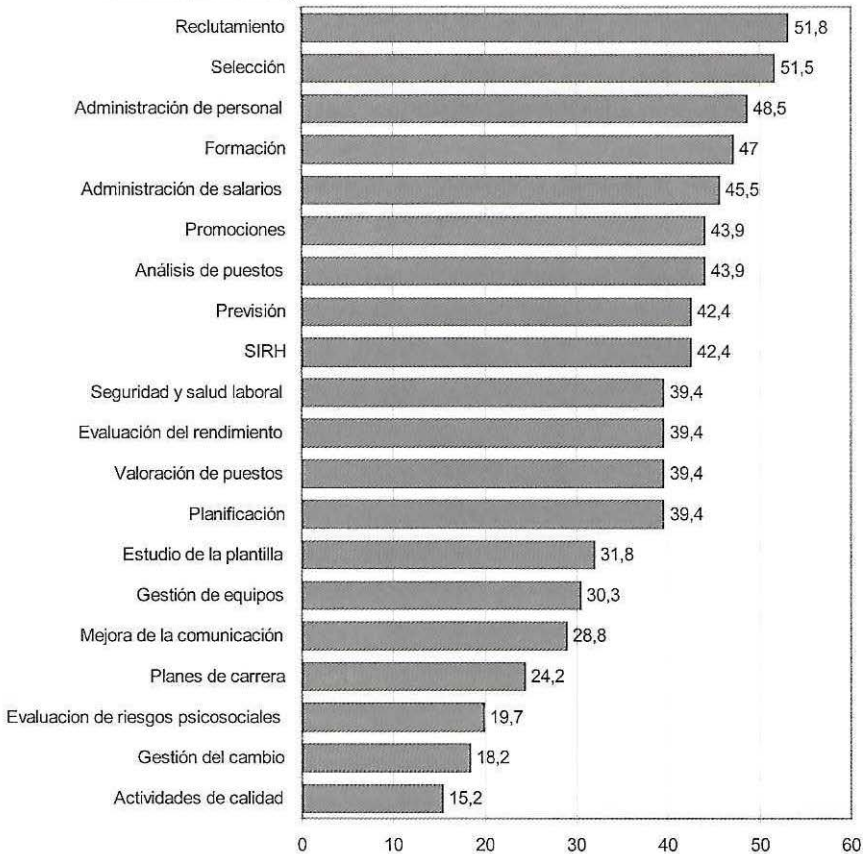
pequeñas y grandes suponen un 33,8% y un 16,9% respectivamente. Esta característica, como se verá más adelante, está en la base de muchos de los resultados obtenidos ya que las actividades de gestión de recursos humanos no son frecuentes en empresas pequeñas o medianas.

Un último dato importante para caracterizar la muestra obtenida de empresas, en relación con el posterior estudio de las actividades de gestión de recursos humanos, era conocer quién llevaba a cabo las funciones de dirección y gestión de la empresa. La mayoría de las empresas que componen la muestra son dirigidas por los propios propietarios. Esto es lógico si tenemos en cuenta que el tamaño predominante es de empresas medianas y pequeñas. Solamente en un 21,9% la dirección se lleva a cabo por gestores profesionales contratados, porcentaje que procede en su mayoría, sin duda, de las empresas grandes. Esto va a tener una gran repercusión sobre la gestión de recursos humanos que, con frecuencia, se llevará a cabo por los propietarios de las empresas, sin gestores especializados en dirección del factor humano en las organizaciones.

3. RESULTADOS Y DISCUSION

En la presente comunicación centraremos la exposición de resultados en la elaboración de un perfil de las actividades de la dirección de recursos humanos de las empresas de la muestra. En relación con el departamento de recursos humanos la mitad de la muestra manifiesta que sí poseen departamento de dirección de recursos humanos. Este 52,3% de las empresas encuestadas que poseen departamento de recursos humano son, básicamente, empresas de tamaño grande y mediano. En este sentido un 81,9% de las empresas grandes poseen departamento de dirección de recursos humanos, porcentaje que disminuye hasta una 50% en el caso de las empresas medianas y se reduce a un 36,4% en las pequeñas.

Gráfica 1: Perfil de las principales actividades de la dirección de recursos humanos que llevan a cabo los departamentos de recursos humanos de la muestra.

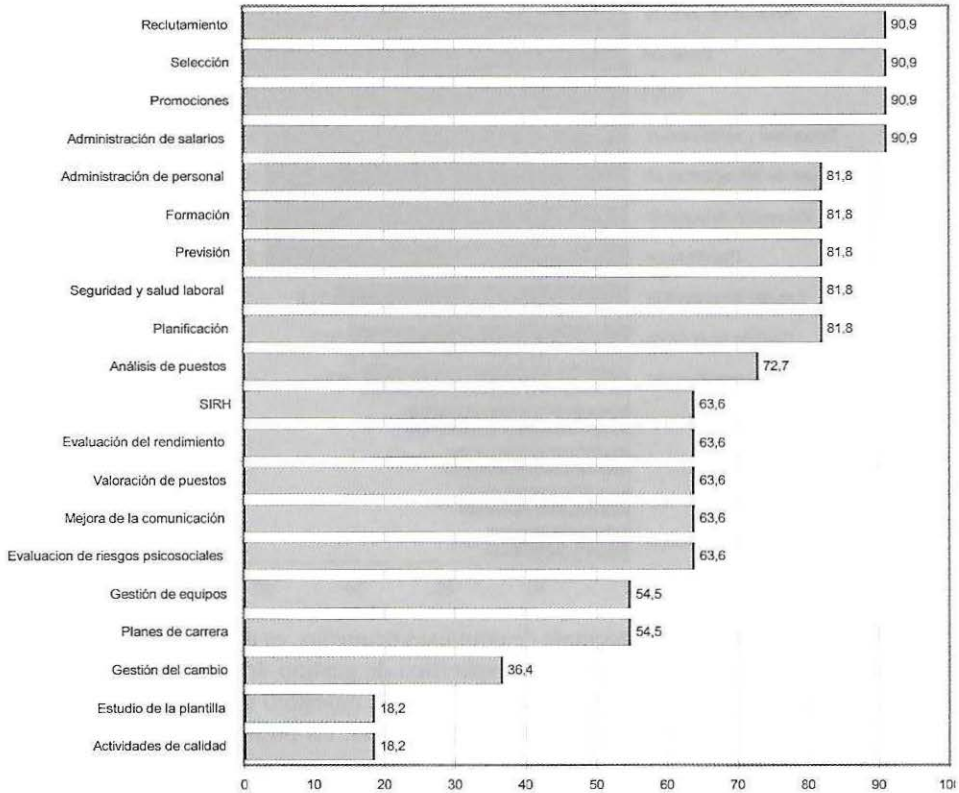


Sorprende, en este sentido, el porcentaje de empresas pequeñas, es decir, de menos de 50 empleados que manifiesta que tienen departamento específico de gestión de recursos humanos. Esto se puede deber, en gran medida, a que en el procedimiento de muestreo de las empresas pequeñas se procedió a su selección en función del número de empleados. En otras palabras, se seleccionaban, en primer lugar, empresas con 49 empleados, luego con 48, a continuación con 47 y así sucesivamente hasta completar el número de empresas pequeñas asignadas a cada provincia.

Si bien es interesante conocer el número de empresas con departamento de recursos humanos, lo es más el conocer el perfil de actividades que llevan a cabo. En este sentido en la gráfica 1 presentamos ordenadas jerárquicamente las principales actividades relacionadas con las gestiones de recursos humanos que se llevan a cabo en el 52,3% de las empresas que poseen departamento de dirección de recursos humanos. Las prácticas más frecuentes tienen que ver con las funciones clásicas como reclutamiento, selección, administración de personal, formación o administración de salarios, con porcentajes que oscilan entre un 51,8% y un 45,5%. Estas actividades corresponden, por un lado, con el estereotipo que se atribuye a los departamentos de dirección de recursos humanos como reclutamiento, selección o formación, y, por otro lado, a las actividades más tradicionales como administración de personal o de salarios. En otras palabras, entendemos que, en cierto

modo, las empresas responden a la imagen que entienden como aceptable de un departamento de gestión de recursos humanos, algo que se corroborará con datos posteriores, y que esencialmente llevan a cabo actividades tradicionales de administración de personal. Por otro lado, es ciertamente preocupante el bajo porcentaje de empresas encuestadas que llevan a cabo actividades de calidad, gestión del cambio o gestión de equipos. Prácticas todas ellas que hoy en día constituyen el núcleo de la gestión de recursos humanos que permite a la empresa obtener una ventaja competitiva sostenible.

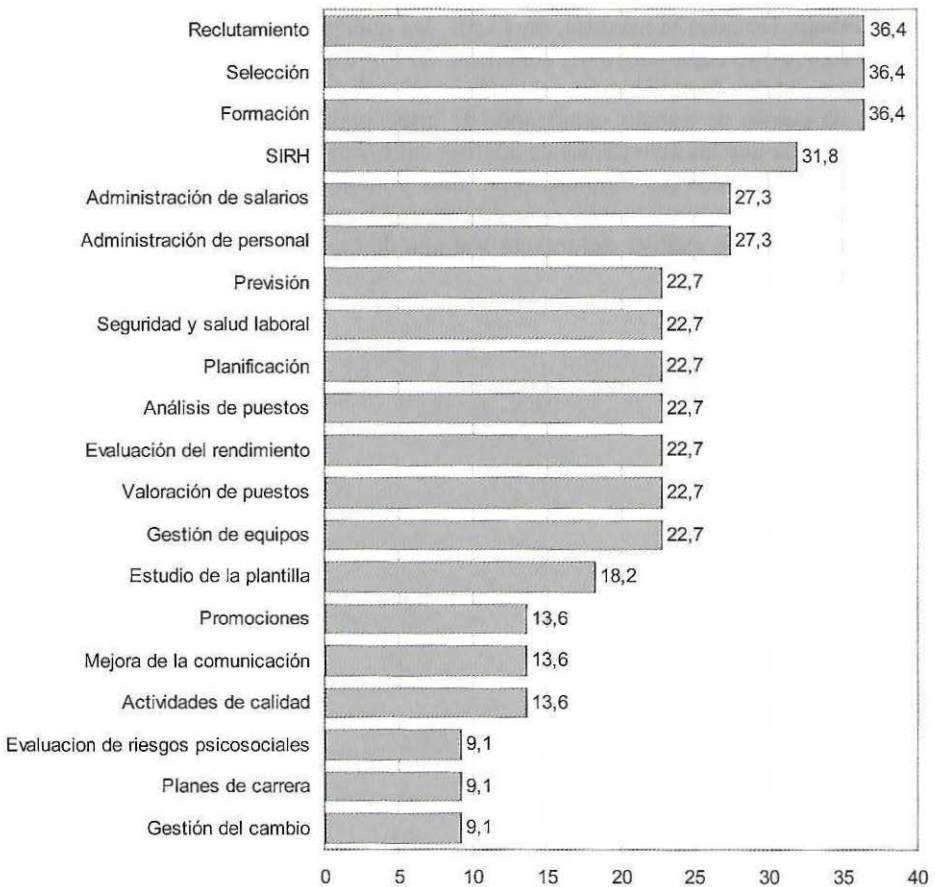
Gráfica 2.: Perfil de las principales actividades de la dirección de recursos humanos que llevan a cabo las empresas grandes de la muestra.



Si observamos el perfil de las actividades llevadas a cabo por los departamentos de dirección de recursos humanos de las empresas pequeñas, véase la gráfica 2, de menos de 50 empleados y más de 10, nos damos cuenta que básicamente presenta un perfil semejante. Las actividades que se realizan con mayor frecuencia son las tradicionales de los departamentos de personal como reclutamiento, selección, formación o administración de personal. Del mismo modo, las que se llevan a cabo con menor frecuencia tienen que ver con la gestión del cambio, los planes de carrera o la evaluación de riesgos psicosociales. En resumen, el mismo perfil de los departamentos de recursos humanos de toda la muestra. Llama la atención, sin embargo, que el porcentaje de las actividades que se realizan con mayor frecuencia no supera el 36,4% de las empresas. Dicho de otro modo, aunque el perfil es básicamente el mismo del conjunto de la muestra, la frecuencia de realización de las actividades es muy baja.

Como puede apreciarse en la gráfica 3 el examen del perfil de las actividades llevadas a cabo por los departamentos de dirección de recursos humanos de las empresas medianas es muy similar al que se define a partir de toda la muestra y al que presentan los departamentos de las empresas pequeñas. Predominio de las actividades tradicionales como administración de personal, reclutamiento o selección y baja frecuencia de actividades relacionadas con la gestión del cambio, la mejora de la calidad y la evaluación de riesgos psicosociales. Sin embargo, si comparamos los porcentajes de estas actividades observamos un mayor porcentaje en todas las prácticas que, en el caso de las más frecuentes, supone una diferencia de más de 14 puntos y, en las menos frecuentes, de 3 puntos porcentuales. Dicho de otro modo, aunque el perfil de actividades es muy similar los departamentos de las pequeñas empresas llevan a cabo con mucha menor continuidad las funciones de gestión de recursos humanos.

Gráfica 3: Perfil de las principales actividades de la dirección de recursos humanos que llevan a cabo las empresas pequeñas de la muestra.

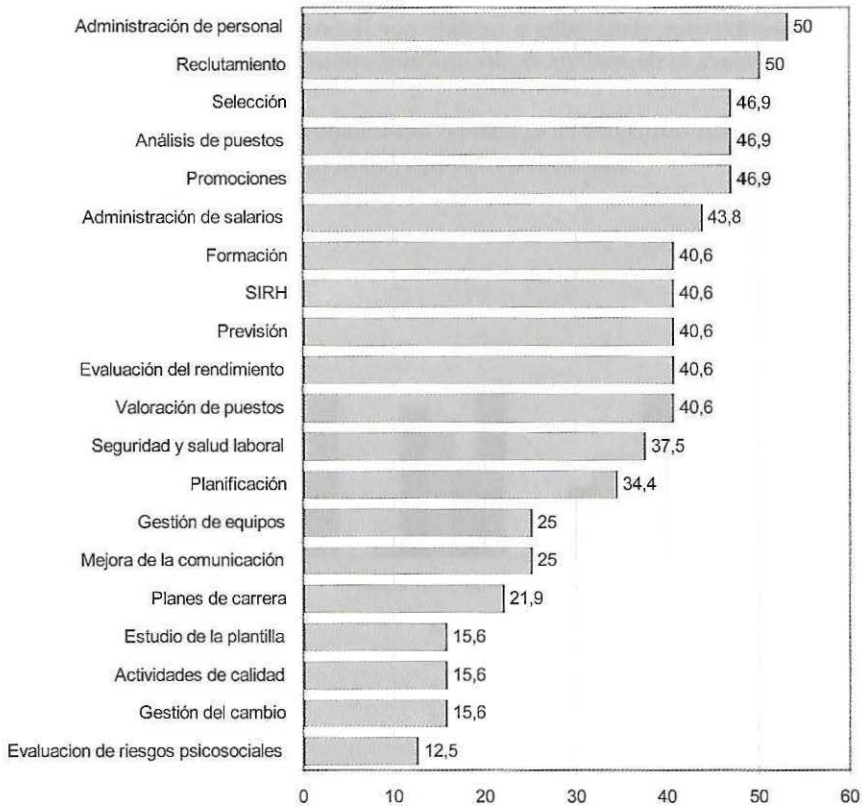


El estudio del perfil obtenido de las actividades del departamento de recursos humanos a partir de la información facilitada por las empresas grandes, de más de 200 empleados, evidencia una estructura diferente tal y como se puede apreciar en la gráfica 4. En este caso los departamentos

llevan a cabo la mayoría de las actividades propias de la gestión de personal como reclutamiento, selección, formación, análisis del trabajo, evaluación del rendimiento, valoración de puestos, o administración de personal, entre otras. Los porcentajes medios son muy amplios, desde oscilando desde el 63,6% hasta el 90,9%. De hecho, solamente tres prácticas, relacionadas con la gestión del cambio, el estudio de la plantilla y las actividades de calidad, presentan porcentajes medios inferiores al 50%. Puede concluirse, en esta línea, que las grandes empresas poseen departamento de recursos humanos y que este lleva a cabo la mayoría de las actividades de relacionadas con la gestión de recursos humanos.

Una vez examinado el perfil de las actividades de los departamentos encargados de la función de personal en las empresas se procedió al estudio detallado de las diferentes prácticas de gestión de recursos humanos. No disponemos de espacio para presentar todos los resultados obtenidos pero, a modo de ejemplo, expondremos los datos obtenidos en relación con una de las actividades más importantes de la dirección de recursos humanos como es el análisis del trabajo. En este sentido, un 78,8% de las empresas que componen la muestra afirman que llevan a cabo actividades de análisis del trabajo. De estas la mayoría, un 43,9%, las realiza el propio departamento de recursos humanos, un 28,8% otro departamento y solamente un 6,1% de las empresas encuestadas encargan a una consultora externa la realización del análisis del trabajo. Un examen más detallado en función del tipo de puesto de trabajo -empleados de línea, personal técnico, mandos intermedios y directivos- evidencia que las actividades de análisis del trabajo se dirigen fundamentalmente hacia puestos de trabajo ocupados por empleados de línea y mandos intermedios y, en menor medida, puestos de trabajo de naturaleza técnica o de dirección. De cualquier modo y sea el tipo de puesto que sea las actividades de análisis del trabajo son una de las más frecuentes en las empresas que componen la muestra.

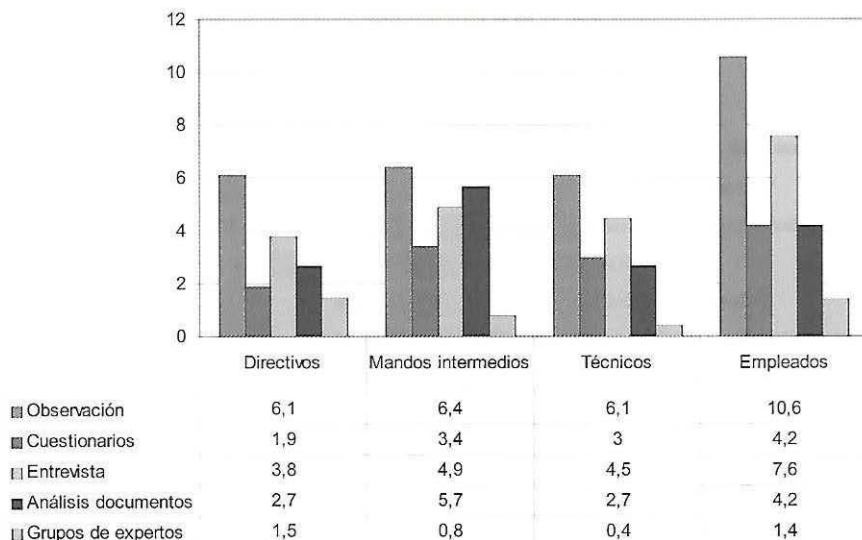
Gráfica 4: Perfil de las principales actividades de la dirección de recursos humanos que llevan a cabo las empresas medianas de la muestra.



Más interesante resulta conocer la clase de técnicas utilizadas y su distribución en función del tipo de puesto de trabajo. Como se muestra en la gráfica 5 para el análisis del trabajo se emplean básicamente cinco tipos de técnicas: la observación, los cuestionarios, la entrevista, el análisis de documentos y los grupos de expertos. Los puestos de trabajo ocupados por empleados de línea son analizados utilizando fundamentalmente la observación y la entrevista y, con menor frecuencia, los cuestionarios y el análisis de documentación. Para los puestos de trabajo de personal técnico se utilizan las mismas técnicas, aunque en menor medida. Llama la atención, en este sentido, el poco uso del estudio de documentación técnica en el análisis del trabajo de este tipo de puestos. Los puestos de trabajo correspondientes a los mandos intermedios son los únicos que presentan un perfil de las técnicas utilizadas diferentes al resto, se emplea principalmente la observación y, en segundo lugar, el análisis de documentos. Por último, en los puestos de directivos también encontramos las mismas técnicas, observación, entrevista, análisis de documento y cuestionarios. A partir del análisis de estos datos podemos establecer algunas conclusiones. En primer lugar, la observación es el método de análisis del trabajo más utilizado con independencia del tipo de puesto de trabajo. Este dato sorprende por lo laborioso y el elevado coste de realizar una observación rigurosa. En este sentido, creemos que muchas de las empresas encuestadas señalan esta opción para referirse a una observación no estructurada del puesto de trabajo, sin el uso de matrices de registro de los elementos observados. En segundo lugar, la entrevista se señala como otra de las técnicas más frecuentes

en el análisis del trabajo. Este hecho se debe, en parte, a la escasez de instrumentos específicos de análisis de trabajo existente en el mercado español. Esta aseveración se ve apoyada por la poca utilización de cuestionarios en el análisis del trabajo y, como veremos más adelante, por el empleo sobre todo de cuestionarios elaborados a medida por la propia empresa. Finalmente, otro dato a resaltar es el uso destacado de análisis de documentos como método de análisis del trabajo.

Gráfica 5: Técnicas utilizadas en el análisis del trabajo en función del tipo de puesto por las empresas que componen la muestra.



Los cuestionarios, tanto los elaborados a medida como los disponibles en el mercado, son uno de los principales y más potentes instrumentos empleados para el análisis del trabajo. No obstante, en la muestra de empresas encuestadas solo se señala su uso por un 12,7% de las empresas. No interesaba conocer qué tipo de cuestionarios utilizaban, si los disponibles en el mercado o los elaborados a medida por la propia empresa. De las empresas que usan cuestionarios un 12,9% optan por los elaborados por la propia empresa, frente a un 4,5% que utilizan cuestionarios estandarizados. Esto evidencia de nuevo la escasez de instrumentos disponibles en el mercado español, a diferencia del entorno anglosajón en donde es una de las técnicas más utilizadas. Baste un ejemplo, aún no se dispone de ninguna versión del P.A.Q., salvo la adaptación del profesor Francisco Fuertes con fines de investigación. De nuevo hay que insistir en la necesidad de profundizar en la línea de investigación iniciada por varios equipos de nuestras Universidades conducente a poner en el mercado adaptaciones de instrumentos de reconocido prestigio y, al mismo tiempo, a la elaboración de instrumentos propios desde nuestro entorno cultural y social.

Por último, el estudio de las actividades de análisis del trabajo no podía finalizar sin tratar de conocer los resultados que se obtienen. Los datos obtenidos son, en cierto modo, sorprendentes. Por un lado, por el porcentaje tan bajo de empresas que indican que logran alguno de los resultados, y, en segundo lugar, por la importancia de los denominados productos secundarios, como criterios de desempeño y factores de compensación, frente a un producto primario como es la descripción o

especificación de puestos de trabajo. De hecho, no es posible definir de forma coherente los criterios de desempeño o factores de compensación sin la especificación de los puestos de trabajo. La conclusión que podemos obtener en función de estos datos es que en las empresas encuestadas no se dispone de una descripción y especificación de los puestos de trabajo, lo que, sin duda, repercutirá de forma negativa sobre la realización del resto de actividades de la dirección de recursos humanos como reclutamiento, selección, formación o evaluación del desempeño.

4. CONCLUSIONES

Las conclusiones del estudio empírico sobre la dirección de recursos humanos en Castilla y León podemos agruparlas en dos grandes categorías. Por un lado, las relacionadas con el método utilizado para el análisis de las actividades de la dirección de recursos humanos y, por otro lado, las concernientes con el examen detenido de las actividades de gestión de recursos humanos que definen el perfil de las empresa que componen la muestra.

Con respecto a la metodología utilizada en el estudio pueden establecerse las siguientes conclusiones. En primer lugar, dadas las características que presenta la estructura empresarial de Castilla y León el procedimiento de muestreo estratificado, tomando como criterios de estratificación la demarcación provincial y el tamaño de la empresa, se revela como un método adecuado para el estudio de las actividades de la dirección de recursos humanos. En esta línea, es importante subrayar la necesidad de contar con un registro, con una base de datos, sobre las empresas de que recoja información básica sobre las mismas, que se actualice periódicamente y que posea unos campos definidos a partir de unos criterios unificados. Esta base de datos facilitaría, no solo la investigación, sino también la intervención y la posterior evaluación de los distintos programas. Así mismo, la conectividad y el acceso remoto deberían ser otras de sus características esenciales. En segundo lugar y en relación con la metodología utilizada en el estudio, entendemos que el instrumento desarrollado para evaluar la dirección de recursos humanos y sus actividades en Castilla y León es un instrumento válido y fiable. Lógicamente en trabajos posteriores será necesario proceder a modificar algunos aspectos del mismo pero, en general, puede afirmarse que constituye una herramienta adecuada y fiable para el estudio de la dirección de recursos humanos. Sin embargo, el procedimiento utilizado para la realización del estudio, la encuesta postal, se ha mostrado como inadecuado. Es inadecuado por varias razones entre las que destacan la baja respuesta que genera y los sesgos en las respuestas que se producen. En relación con la primera, de los más de mil cuestionarios enviados obtuvimos una tasa de respuesta del 9,77%. En este sentido, este bajo nivel de respuestas afecta a la representatividad de la muestra y, por lo tanto, las extrapolaciones de los resultados obtenidos a las empresas de Castilla y León debe hacerse con suma prudencia. No obstante, un bajo nivel de respuesta es un problema común a la mayoría de los estudios sobre la dirección de recursos en España (Cortés, Gascó y Llopis, 1997; García y Val Núñez, 1996; Rodríguez et al, 1989). En futuros estudios no debería utilizarse el procedimiento de encuesta postal y sustituirse por encuestas a través de entrevistas personales a los directores de recursos humanos o gerentes de la empresa. Este procedimiento, sin duda más costoso económicamente en tiempo y esfuerzos, aseguraría una tasa de respuesta aceptable que permitiese una generalización de los resultados obtenidos. Además evitaría el otro gran problema evidenciado en el procedimiento de encuesta postal. Como hemos mostrado a lo largo de la exposición de los resultados obtenidos, a menudo las respuestas parecen obedecer más a un efecto de complacencia social, tratando de reflejar una mejor imagen de empresa, que a las prácticas reales de gestión de recursos humanos. La obtención de los datos a

través de una entrevista y en base al instrumento desarrollado permitiría detectar estos efectos, matizar y profundizar las respuestas.

El segundo conjunto de conclusiones de la investigación está relacionado con las actividades de la dirección de recursos humanos. Como es lógico es un bloque mucho más amplio y nos permitirá obtener un dibujo nítido de la gestión de recursos humanos en las empresas que componen la muestra. En este sentido pueden establecerse las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, más de la mitad de la muestra posee departamento especializado en la gestión del capital humano en las empresas. Estas empresas son generalmente de tamaño grande, de hecho la mayor parte de las empresas grandes de la muestra poseen departamento de gestión de recursos humanos, mientras que en el caso de las medianas se reduce a la mitad y en las pequeñas a un tercio. En otras palabras, el tamaño de la empresa es un factor importante a la hora de determinar la existencia en la empresa de un área especializada en la gestión del factor humano.

- El perfil que dibujan las actividades que llevan a cabo los departamentos de recursos humanos de las empresas de la muestra se caracteriza, por un lado, por la presencia de las prácticas más clásicas, como reclutamiento, selección o formación, y, por otro, por las actividades de administración de personal y salario. De este perfil global hay que subrayar también el bajo nivel de incidencia de actividades relacionadas con la gestión de la calidad, la gestión del cambio o programas de desarrollo organizacional y la gestión de equipos de trabajo.

- El análisis del perfil de actividades de los departamentos de recursos humanos de la muestra en función del tamaño de la empresa no presenta grandes diferencias excepto en la frecuencia de las actividades y en el caso correspondiente a las empresas de tamaño grande. El perfil de actividades de las empresas pequeñas y medianas es básicamente el mismo que el perfil global, pero la frecuencia de realización de las prácticas varía en función del tamaño. En las empresas pequeñas es muy bajo en todas las actividades, no superando en el mejor de los casos un 40 por ciento. Las empresas medianas presentan el mismo perfil pero con una mayor frecuencia de ejecución de las actividades. Finalmente, el perfil de las actividades de correspondientes a los departamentos de empresas grandes se caracterizan por llevar a cabo prácticamente todas las actividades de gestión de recursos humanos y, además, con una frecuencia muy grande, en ningún caso baja del 60 por ciento y con frecuencia superan el 80 por ciento.

A la vista de esta caracterización de las actividades de la dirección de recursos humanos en Castilla y León la principal conclusión que podemos establecer es escasa transferencia que existe de los planteamientos estratégicos. En la mayoría de las empresas predomina una perspectiva micro-funcional, centrada en las funciones tradicionales. A pesar de ello debemos y necesitamos ser optimistas, no solo porque este panorama no difiere en lo esencial del que se dibuja en otros países de nuestro entorno, o por la presencia de signos de incorporación por parte de algunas empresas de prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos, sino por nuestra profunda apuesta por este activo estratégico. Conocer los mecanismos a través de los cuales los recursos humanos y su gestión permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva sostenible y generalizar los sistemas de gestión estratégica de recursos humanos se presentan como los grandes retos del futuro. En nuestra manos está el responder.

BIBLIOGRAFÍA

- Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Armstrong, M. (2000). The name has changed but the game remained the same?. *Employee Relations*, 22, 6, 576-593.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. y Huselid, (1998). High performance work systems and firm performance: a síntesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- C.E.S. (2001). Situación económica y social de Castilla y León en 2000. Valladolid: Consejo Económico Social de Castilla y León.
- Cortés Claver, E., Gascó Gascó, J.L. y Llopis, Taverner, J.L. (1997). Dirección y directores de recursos humanos: un análisis de las empresas alicantinas. Alicante: Universidad de Alicante.
- Delery, J.E., y Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingencial, and configuracional performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- García Echevarría, S. y Val Núñez, M.T. (1996). Los recursos humanos en la empresa española: su desarrollo directivo y corporativo. Madrid: Díaz de Santos.
- González, L. (1999a). La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000. *Alta Dirección*, 204, 127-141.
- González, L. (1999b). Modelos de dirección de recursos humanos. *Papeles del Psicólogo*, 72, 25-34.
- González, L. (2002). Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 2-3, 177-213.
- González, L. y De Elena, J. (1998). Propuesta de un modelo de dirección y gestión de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 189, 95-150.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of 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 of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- 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.
- 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.
- 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.
- Montgomery, C.A. (1995). *Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

- Pleffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 1, 9-28.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Rodríguez Porras, J.M., Chinchilla Abiol, M.N., Casanova Martí, A. y Renter de Cabo, J.M. (1990). *La dirección de personal en España, 1989*. Barcelona: IESE, HAY Management Consultants, AEDIPE.
- Rynes, S.L., Colbert, A.E. y Brown, K.G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41, 2, 149-174.
- Snell, S.A., Youndt, M.A. y Wright, P.M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning. *Research in personal and human. Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61-90.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda from the inside out*. New York: Wiley & Sons.
- Wright, P.M. y Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 3, 247-276.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.