

MIREIA VALVERDE APARICIO

*Universitat Rovira i Virgili
Departamento de Gestión de Empresas*

MARÍA TATIANA GORJUP

*Universitat Rovira i Virgili
Departamento de Gestión de Empresas*

Este trabajo ha sido seleccionado y ha obtenido el **Accésit Especial Premio Estudios Financieros 2005** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Simón DOLAN, don Enric GENESCA GARRIGOSA, don Xavier LLOPART PÉREZ, doña M.^a del Carmen MARTÍNEZ GONZÁLEZ, don Miquel PORRET GELABERT y doña Rosario SOLA FERRÉ.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato del autor.

Extracto:

LA gestión de recursos humanos está presente en todas las organizaciones, materializándose en una gran variedad de formas dependiendo de las particularidades de la organización y su entorno. En la literatura existente, se detecta una tendencia a generalizar lo que la gestión de recursos humanos es y cómo funciona, siendo más prescriptiva (cómo debería funcionar) que descriptiva (cómo funciona en realidad). Por otro lado, existe una tradicional preocupación por conocer los roles del departamento de recursos humanos y una tendencia a asumir que esta función comprende solamente lo que hacen los miembros del departamento. En este artículo planteamos la necesidad de ampliar la visión de *función de recursos humanos = departamento de recursos humanos*, considerando a todos los agentes que intervienen en la misma, tanto dentro como fuera de la organización. El principal objetivo es identificar cómo se distribuyen las responsabilidades de recursos humanos entre la alta dirección, línea de mando, departamento de recursos humanos y agencias externas especializadas, respondiendo a la pregunta: *¿Quién hace qué en la función de recursos humanos?*

.../...

.../...

Para la identificación de los agentes y la caracterización de sus responsabilidades: (1) se realiza un repaso de la evolución histórica de los agentes que han intervenido en la gestión de personas, (2) se revisa la literatura existente sobre las actividades y responsabilidades que cada uno desempeña, y (3) se realiza un estudio empírico sobre cómo se distribuyen las responsabilidades de recursos humanos entre estos agentes, reflejando las respuestas de 231 empresas españolas de más de 200 empleados. Los resultados obtenidos en las tres fases del estudio responden tanto teórica como empíricamente a la pregunta planteada. En referencia al *departamento de recursos humanos*, existe una diferencia entre la retórica de cuál es su rol en la empresa y cuál su realidad. Por otro lado, se descubre que el uso de *agencias externas* en las empresas españolas es reducido, siendo identificados los agentes generalistas (*alta dirección y línea de mando*) como agentes clave, no siempre reconocidos en esta función. En conclusión, es posible establecer que, a partir del momento en que una persona tiene responsabilidad sobre otras en el contexto organizativo, es un gestor de personas, con lo cual «*todos somos gestores de recursos humanos*».

Sumario:

1. Introducción.
2. Objetivos.
3. Evolución histórica de los agentes con responsabilidades de gestionar personas.
4. Identificación de los agentes que intervienen en la función de recursos humanos.
5. Contribución de los diversos agentes a la función de recursos humanos: evidencia empírica en la empresa española.
6. Conclusiones e implicaciones.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de personas (también conocida como dirección, gestión o administración de personal o de recursos humanos) está presente en todas las organizaciones, sea de manera formal, informal o incluso inconsciente. Por esta razón, la gestión de personas se materializa en una gran variedad de formas dependiendo de las características de cada organización y de su entorno. Sin embargo, estas diferencias tienden a ignorarse por una parte considerable de la literatura, particularmente en libros de texto. Se detecta así una tendencia a generalizar lo que la gestión de recursos humanos es y cómo funciona. De hecho, se hace mayor énfasis en cómo debería funcionar la función de recursos humanos que en cómo funciona en realidad. Es decir, existe un peso importante de la prescripción (el cómo se debería hacer), dejando de lado en muchas ocasiones la descripción previa (el cómo se hace) necesaria para poder inferir mejores maneras de gestionar el personal.

Otra característica de las investigaciones sobre la función de recursos humanos radica en la tradicional preocupación por conocer los roles y tareas específicas del departamento de recursos humanos, más que centrarse en la función de recursos humanos como un todo. En efecto, se tiende a asumir que la función de recursos humanos es aquello que hacen los miembros de los departamentos de recursos humanos.

En este artículo, planteamos la necesidad de ampliar la visión de *función de recursos humanos = departamento de recursos humanos*, incluyendo a todos los aspectos y agentes que intervienen en la gestión de las personas, tanto dentro como fuera de la empresa.

En este contexto, este trabajo intenta reparar parte del desequilibrio en el tratamiento de los agentes que intervienen en la función de recursos humanos, considerando al departamento de recursos humanos como uno de varios colectivos e individuos que tienen responsabilidades para con la gestión de personas. En este sentido, se consideran las diversas actividades y responsabilidades llevadas a cabo por los otros agentes, como la alta dirección, la línea de mando y las agencias externas. Nos planteamos, pues, quiénes son los responsables de la función de recursos humanos y cuáles son sus principales funciones.

Para responder a esta pregunta, el presente estudio se articula alrededor de las siguientes secciones: en el siguiente apartado, se presentan las cuestiones y objetivos concretos a los que preten-

de llegar el artículo. Estos objetivos se consiguen a través de la revisión y comparación de tres principales fuentes de información: en primer lugar (apartado 3), se realiza un repaso de los diferentes agentes que han intervenido en la gestión del personal de las organizaciones a lo largo de la historia, destacando la variedad de posiciones que han ocupado y disciplinas desde las que provenían. En segundo lugar (apartado 4), se identifican los agentes que en la actualidad intervienen en la gestión de personas, examinando los principales estudios teóricos y empíricos que han centrado su atención en las responsabilidades que cada uno de ellos ejercen sobre la gestión de recursos humanos. En tercer lugar (apartado 5), se aportan los resultados de un estudio empírico realizado por las autoras que investiga cómo se distribuyen las actividades y responsabilidades de recursos humanos entre los agentes identificados previamente. Para finalizar, se compilan las principales conclusiones a las que lleva el análisis conjunto de estos tres apartados, indicando las implicaciones fundamentales del estudio para la teoría y la práctica de la gestión de recursos humanos.

2. OBJETIVOS

El presente artículo investiga los roles ejercidos por diferentes agentes en la gestión de personas en las organizaciones. El principal objetivo del estudio radica en identificar cómo se distribuyen las responsabilidades de la función de recursos humanos entre los siguientes agentes:

- Alta dirección.
- Línea de mando.
- Departamento de recursos humanos.
- Agencias externas de recursos humanos.

Expresado simplemente, nos planteamos: *¿Quién hace qué en la función de recursos humanos?*

Para operacionalizar la pregunta planteada, se generan tres proposiciones a investigar (KRATHWOHL, 1988):

Proposición 1

La función de recursos humanos no es solamente responsabilidad del departamento de recursos humanos, sino también de varios otros agentes: alta dirección, línea de mando y agencias externas de recursos humanos. Otros agentes están también involucrados en actividades específicas, pero con un *input* limitado.

Proposición 2

Sin embargo, el departamento de recursos humanos ejerce un rol predominante en lo que se refiere a responsabilidades de la función de recursos humanos.

Proposición 3

Diferentes agentes enfocan sus esfuerzos de manera distinta. Es decir, diferentes agentes se responsabilizan de diferentes actividades de recursos humanos. Así, la totalidad de las actividades de recursos humanos en la organización se podrán agrupar de acuerdo a «quién hace qué».

Con estas proposiciones y el análisis de los siguientes apartados, se pretende subsanar algunos de los puntos débiles identificados en la literatura, a través de:

- Enfocar el análisis en las *actividades que* los diferentes agentes *efectivamente realizan* (no las que deberían o desearían realizar).
- Describir *empíricamente* los comportamientos de una *muestra extensiva* de organizaciones.
- Incorporar el análisis de los *cuatro agentes* en un mismo estudio *integrado* (en contraposición a los existentes estudios parciales de agentes estudiados aisladamente).

3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS AGENTES CON RESPONSABILIDADES DE GESTIONAR PERSONAS

La primera fuente para la identificación de agentes responsables de la gestión de recursos humanos en este estudio consiste en un repaso de la evolución histórica de la función de recursos humanos, haciendo especial énfasis en los personajes que van apareciendo progresivamente a medida que la función se ha ido desarrollando, desde sus manifestaciones embrionarias (siglo XIX y principios del XX) hasta las formas que ésta adquiere en la actualidad.

Es necesario destacar en este punto que otros autores han realizado similares revisiones históricas, pero con el foco de atención puesto en otros aspectos, como en el rol del departamento de recursos humanos (PORRET, 2004) o en las diferentes denominaciones y funciones que se han sucedido a lo largo del tiempo (PUCHOL, 1999). En este análisis, el objetivo es identificar a los agentes responsables de llevar a cabo las actividades inherentes a la función, representando las creencias y los valores propios de cada etapa y haciendo énfasis en las actividades y responsabilidades adjudicadas a cada agente.

3.1. Orígenes y fase del bienestar.

En el contexto de la revolución industrial, con el crecimiento del tamaño de las empresas, la concentración y especialización de puestos de trabajo y la generalizada situación de paupérrimas condiciones laborales, algunas empresas emprendieron iniciativas voluntarias para mejorar las condiciones de trabajo y de vida, en general, de los trabajadores industriales.

Estas iniciativas se materializaron a caballo entre el siglo XIX y XX en el nombramiento de **oficiales de bienestar**, en el contexto europeo (GUNNIGLE y FLOOD, 1990), o de **secretarios sociales** o **secretarios de bienestar** en los Estados Unidos (PETERSEN, 1988). Estas personas, nombradas directamente por la alta dirección o la propiedad de la empresa, actuaban como nexo entre la dirección y los empleados, encargándose de preocuparse de los problemas básicos de los empleados en términos de salud y seguridad, así como de las horas de trabajo. Algunos esquemas más progresistas incluían subsidios para alojamiento, cobertura por baja laboral y beneficios parecidos al actual subsidio de desempleo. Sin embargo, estas acciones no pueden ser consideradas como verdaderas políticas empresariales, sino meras iniciativas de carácter humanista e incluso caritativo, o a veces como actuación preventiva a la potencial sindicalización de los trabajadores. Así pues, el rol del oficial de bienestar consistía en dispensar beneficios a los «empleados merecedores y desafortunados» y no en estar involucrado en prácticas empresariales, es decir, cumplía un papel que ha sido denominado «acólito de benevolencia» (TORRINGTON y HALL, 1987). Aun así, el oficial de bienestar es considerado como el precursor inicial del actual director de recursos humanos.

En este contexto, las estructuras jerárquicas determinaban que los **directivos de línea y capacitados** tuvieran en sus manos el control y dirección de los subordinados. Además, la presencia de los oficiales de bienestar provocó que la alta dirección perdiera el contacto directo con sus trabajadores (PETERSEN, 1988).

Para el caso concreto del estado español, hay que destacar que entre los siglos XIX y XX, cuando los oficiales de bienestar tuvieron mayor presencia, el país estaba principalmente dedicado a la actividad agrícola y sólo Cataluña y el País Vasco se habían desarrollado adoptando las características de las sociedades industriales del momento (PORRET, 1997). Por ello, es sólo en estas zonas donde se puede encontrar la figura del oficial de bienestar y, en todo caso, no representaban prácticas ampliamente extendidas (MATUTE BUTRAGUEÑO, 1974) aunque algunas de ellas dejaran un legado importante, como en el caso de las industrias de la familia Güell.

3.2. La administración científica del trabajo.

Con el continuo aumento del tamaño de las organizaciones y de la especialización de los trabajadores, llegó la influencia de las investigaciones sobre la organización del trabajo, cuyo principal objetivo era la mejora de la productividad. El movimiento que impulsó estos estudios, así como la consideración del trabajo como objeto de investigación científica, vino a denominarse «Administración Científica del Trabajo» y tuvo como principal exponente a Frederick WINSLOW TAYLOR (1947).

Estos **científicos del trabajo** (normalmente ingenieros en mecánica) eran contratados por las organizaciones para diseñar o rediseñar los procesos de trabajo (DULEBOHN *et al.*, 1995). Aunque algunos de estos ingenieros de la administración eran empleados de la empresa, en la mayoría de casos, su relación era a través de proyectos concretos, de manera que con ellos se encuentran los primeros ejemplos de **externalización** o **outsourcing** de algunas de las actividades que hoy se consideran parte de la función de recursos humanos.

Los principios de la Administración Científica del Trabajo no sólo se centraron en el diseño del trabajo y la especificación de tareas sino que también se puso énfasis en la necesidad de «escoger» y «entrenar» a los trabajadores (en lo que se puede considerar el embrión de las políticas de selección y formación), así como en unas primeras propuestas de incentivos de pago, como el trabajo a destajo (VALVERDE, 2001). En el seno de las organizaciones, estas tareas eran llevadas a cabo por los precursores de los directores de personal que, en un entorno burocrático, servían objetivos organizativos y no paternalistas, como en la etapa anterior (TORRINGTON y HALL, 1987). Su rol se centraba exclusivamente en conseguir el aumento de la productividad.

3.3. Relaciones humanas *versus* la etapa administrativa.

Durante las décadas de 1920 y de 1930, en el contexto de la Administración Científica del Trabajo, se produjo el nacimiento y desarrollo de las Ciencias del Comportamiento aplicadas al entorno laboral. Su influencia intentó equilibrar algunas de las dificultades ocasionadas por los métodos científicos del trabajo, como la monotonía, la fatiga y el bajo nivel de motivación, que producían conflictos laborales a medio y largo plazo.

El «Movimiento de Relaciones Humanas», basado en el cuerpo de conocimiento generado por psicólogos, sociólogos, antropólogos y otros científicos del comportamiento, comenzó a observar la complejidad humana en la aplicación de los nuevos conocimientos sobre la naturaleza y comportamiento humano al contexto laboral. En este sentido, reconocieron que los empleados no sólo estaban motivados por el salario sino además por otros factores de recompensa, tangibles e intangibles. El refuerzo de las relaciones sociales informales en el trabajo y de la motivación de los empleados también podía conducir al incremento de la productividad. Para aplicar los conocimientos producidos por el movimiento de las relaciones humanas, las empresas empezaron a contar con **psicólogos industriales**, que dieron comienzo a la especialización en tareas técnicas de personal como los procesos de selección y formación. Este nuevo personaje en el escenario de la gestión de las personas en la empresa no es un especialista en gestión empresarial ni tiene relaciones de superior a subordinado para con los trabajadores, sino que representa un *staff* que dota a la empresa con las soluciones a temas técnicos de personal.

En las organizaciones españolas, el movimiento de las relaciones humanas no fue visible hasta la década de los 60. Esto se debe a que, desde la mitad de los años 30 hasta los años 50, el país se encontraba en una guerra civil seguida por un largo período de postguerra que no sólo se caracterizó por el aislamiento internacional, con escasa entrada de nuevas ideas y teorías en el campo de la gestión de personas, sino también por la prohibición de la existencia de cualquier movimiento obrero y sindicalista.

Estas condiciones se tradujeron en la represión de cualquier forma de asociacionismo y en una estricta intervención gubernamental en los temas de negocios cotidianos, incluyendo el control de los salarios y algunas decisiones sobre contrataciones para puestos directivos (FLÓREZ SABORIDO *et al.*, 1992). Durante este período, contemporáneo al desarrollo del movimiento de las relaciones huma-

nas, aparece la figura del **jefe de personal**. Aunque este *jefe* tuviera un primer rol empresarial relacionado con la gestión de personas (por el que se le considera el precursor directo de los actuales directivos de recursos humanos), en realidad se le atribuían únicamente tareas rutinarias y administrativas como la formalización de contratos, el control de presencias, las hojas de nóminas y la aplicación de normas y procedimientos (PORRET, 1999). El jefe de personal es nombrado directamente por la alta dirección, no tiene una formación específica y desempeña un rol cuasi-policial (con la aplicación de premios y castigos a partir de las tareas de control que ejercía) por el cual arranca a los capataces y jefes de unidad algunas de sus anteriores atribuciones.

3.4. Relaciones laborales.

Mientras España se encontraba inmersa en un período de posguerra y con el mencionado rol administrativo concedido a los jefes de personal, en Europa, el fin de la segunda guerra mundial impulsó el incremento de la actividad económica y de la competitividad internacional. En muchos países europeos, la eliminación de las medidas proteccionistas y los entornos cada vez más competitivos, así como el desarrollo generalizado de la legislación laboral y la consolidación de la representación sindical, implicó que los responsables de personal debieran incorporar nuevos conocimientos a su repertorio existente de habilidades, como la negociación y, en particular, la negociación colectiva (TORRINGTON y HALL, 1987). Esto marcó el principio de un período en las décadas de 1940 y 1950, caracterizado por el protagonismo de las relaciones laborales en el trabajo, lideradas por los **administradores de personal**, de formación eminentemente jurídica y con poder para representar a la empresa en procesos legales y de negociación.

3.5. Integración de políticas de personal.

En las décadas de 1960 y 1970, las diversas prácticas que se habían ido incorporando progresivamente en los puestos de los diferentes responsables de personal se articularon de manera que ya podían ser consideradas como verdaderas políticas de empresa (más allá de técnicas específicas de selección o formación, heredadas de los psicólogos industriales, o formalizando los servicios sociales de la empresa, como desarrollo de los antiguos oficiales de bienestar). Es en este contexto donde los conocimientos sobre la gestión de personal están consolidados y se reconoce su multidisciplinariedad, que se reconoce la necesidad de contar con profesionales que entendieran todos los múltiples aspectos que configuraban la función de personal, a la vez que fueran capaces de gradualmente integrar estas políticas entre ellas en el corpus de una profesión. Es en esta época donde aparecen los **directores de personal** como directivos de una de las áreas funcionales de la empresa. Éstos dirigen los departamentos de personal que, ya bien establecidos, empiezan a ser una realidad común en muchas organizaciones.

Este período coincide con la apertura gradual de las fronteras españolas (aunque aún dentro del régimen dictatorial) y con la consiguiente entrada de nuevas ideas y de compañías internacionales.

les. El comienzo de los años 60 también vio el nacimiento de las escuelas de negocios (como ESADE, IESE, etc.) en las áreas industrializadas del país (CAPITAL HUMANO, 1996), dando respuesta a una nueva necesidad de desarrollar a los directivos de esta área funcional en todos sus aspectos (organizativos, psicológicos, legales, etc.) para convertirlos en profesionales de este ámbito.

En España, la casi total coincidencia en el tiempo de sucesos tan importantes como la profesionalización de los departamentos de personal, el énfasis otorgado a las relaciones laborales y el surgimiento de una nueva filosofía en la gestión de personas implicó un número importante de tensiones y paradojas (como el intento siempre fallido de intentar representar al mismo tiempo los intereses de la dirección y los de los empleados) en la función de personal. Para solventar la inminente complejidad de la función, a finales de los años 70 muchas organizaciones empiezan a utilizar regularmente a especialistas externos en cuestiones legales del ámbito laboral (una muestra más de la externalización o *outsourcing* de algunas responsabilidades de la función). Con todo, algunas de estas paradojas aún prevalecen en la actualidad.

3.6. El advenimiento de la gestión de recursos humanos.

Peter DRUCKER utilizó por primera vez la denominación **Recursos Humanos** en *The Practice of Management* en 1954 para referirse a la gestión de los trabajadores. E. WIGHT BAKKE usó la expresión **Función de Recursos Humanos** en relación a «una función directiva muchas veces ignorada... (pero) tan importante como la contabilidad, producción, finanzas o marketing» (BAKKE, 1958). Esta función incluía toda la administración de personal, relaciones laborales, ingeniería humana, desarrollo de directivos y áreas afines (MARCIANO, 1995). Sin embargo, el desarrollo del concepto **Gestión de Recursos Humanos** como una aproximación nueva y estratégica a la gestión de las personas (BRATTON y GOLD, 1999) no se consolidó e implementó hasta finales de la década de los 70 en los Estados Unidos y, durante la década de los 80 en Europa.

Aunque se ha sugerido que la Gestión de Recursos Humanos es simplemente una nueva denominación o título para nombrar a la gestión de personal (ARMSTRONG, 1987), las implicaciones de los principios de la misma afectan a los roles de diversos agentes en la organización y por ello es de importancia caudal para la identificación de agentes en la función de recursos humanos. En primer lugar, exige que los directivos de recursos humanos se involucren en el desarrollo de la estrategia corporativa, ya que las personas son consideradas como un recurso clave en la persecución de ventajas competitivas. Más aun, el **especialista de recursos humanos** debe trabajar desde la cúpula de la organización para identificar las implicaciones **estratégicas** de la gestión de personas (PEIRÓ, 2003). Ello no genera la necesidad de un nuevo agente para la función de personal, pero sí una redefinición del rol del directivo de personal tal como se entendía en la anterior década. En segundo lugar, la Gestión de Recursos Humanos implicó que el departamento de recursos humanos se hiciera relativamente más pequeño o como mínimo más «ágil» (GRIFFITHS, 1993), ya que determinado número de actividades de recursos humanos se traspasaron a la **línea de mando** y otras se desviaron hacia **empresas externas** especializadas (GRIFFITHS, 1993). Finalmente, y de manera más relevante, se ha argumentado que la importancia de la Gestión de Recursos Humanos proviene no tanto de sus con-

tenidos o actividades (que, al fin y al cabo, son similares a las actividades que involucra la gestión de personal) sino de para quién esta función tiene importancia (FOWLER, 1994). En efecto, la Gestión de Recursos Humanos ha sido considerada como «*el descubrimiento de la gestión de personal por parte de la alta dirección*» (FOWLER, 1987), que se reconoce, desde entonces, como agente clave en las decisiones que afectan al personal de la empresa.

En las empresas del estado español, debido a la mencionada coincidencia temporal de los desarrollos que tuvieron lugar a lo largo de cinco décadas en el resto de Europa y a las inherentes contradicciones que ello causó, algunas organizaciones decidieron separar formalmente las cuestiones referidas a relaciones laborales de aquellas relacionadas con la gestión de personal en sus aspectos más *soft* o de desarrollo (SISSON y STOREY, 2000). Esto derivó en numerosos casos, donde la dimensión de la empresa lo permitía, en la creación de «Departamentos de Relaciones Laborales» (dedicados íntegramente a la gestión de la negociación colectiva y resolución de conflictos, entre otros) separado del «Departamento de Recursos Humanos» (dedicado a los aspectos menos confrontacionales de la gestión de personas como reclutamiento y selección, formación y desarrollo, servicios sociales, etc.). Esta división, hasta cierto punto artificial, también ha llevado consigo un conjunto de incoherencias y paradojas.

3.7. Desarrollos actuales.

La situación actual de la función de personal/recursos humanos ha estado influenciada por el rápido cambio en el entorno socioeconómico de la década de los 90 y por los eventos inesperados de principios del siglo XXI. Se plantean muchos retos para la función de recursos humanos en su totalidad y, en concreto, para el **departamento de recursos humanos** como unidad funcional de la empresa. En efecto, los departamentos de recursos humanos se ven cada día más comprometidos a demostrar su contribución a los resultados tangibles de la organización y su aportación en términos de valor añadido; si no lo consiguen, corren el riesgo de ser disminuidos en cantidad y/o externalizados (BUTTERISS, 1998 y 2001). A su vez, está entrando en su ámbito prescriptivo (lo que deberían estar haciendo) la idea de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, que ha empezado a entrar en el lenguaje de la función (SCHULER y JACKSON, 1999; OLTRA COMORERA, 2003), aunque se haya aportado poco respaldo teórico y práctico para justificar que la Gestión Estratégica de Recursos Humanos sea una nueva forma de gestionar personas.

En el estado español, los fenómenos de «devolución» de la función de recursos humanos a la **línea directiva** y la **externalización** de actividades hacia agencias especializadas han tenido lugar paralelamente al resto de Europa (PORRET, 1999). En el caso de la externalización, la anunciada «desaparición» del departamento de recursos humanos a favor de las empresas externas (TORRINGTON y MACKAY, 1986) no ha ocurrido y, teniendo en cuenta que la mayor parte de la investigación sobre el tema ha sido realizada a iniciativa de las consultoras que proveen estos servicios, se considera que el *outsourcing* real existe en menor medida por los pocos datos representativos de los que se dispone. A la vez, aún existe cierta resistencia por parte de la **alta dirección** a asumir determinadas responsabilidades o a dedicar el suficiente interés a la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (FLÓREZ SABORIDO, 1992).

Finalmente, también se puede identificar una tendencia a establecer nuevas agendas para la función (entre otros, ULRICH *et al.*, 1997; HILTROP, 1998). Aun así, algunos autores reconocidos como SISSON, y STOREY (2000) sugieren tener precaución e incluso humildad antes de hablar de grandes cambios y nuevas agendas, ya que la función de recursos humanos ha estado en continua evolución, autocrítica y cuestionamiento durante más de cinco décadas.

3.8. Una función, diversos agentes.

Como conclusiones a este repaso de los diferentes agentes que han protagonizado la función de recursos humanos a lo largo de la historia, cabe destacar dos aspectos. Por un lado, el hecho de que no estamos ante una figura única que haya ido evolucionando, sino que han aparecido progresivamente figuras y agentes de múltiples disciplinas y con múltiples objetivos funcionales, dando lugar a una función de recursos humanos actual como *responsabilidad compartida por diversos agentes* (departamento de recursos humanos, línea directiva, alta dirección, agencias externas) y, en todo caso, como un *ámbito de gestión empresarial totalmente multidisciplinar*.

Por otro lado, destacar que la mayor parte de estas actividades no se han ido sustituyendo unas a las otras, sino que se han ido agregando progresivamente hasta llegar a lo que hoy se conoce como función de recursos humanos (GUNNIGLE y FLOOD, 1990). En este sentido, incluso las formas más embrionarias de dedicación al bienestar de los empleados, típicas de las organizaciones de la revolución industrial, son parte de la responsabilidad de muchos de los departamentos de recursos humanos de la actualidad (materializadas en determinadas políticas como la provisión de fondos sociales, seguros de asistencia sanitaria, planes de pensiones, etc.). En este sentido, es posible observar en la función de recursos humanos de muchas organizaciones actuales todo el abanico de actividades que fueron apareciendo en el transcurso de las diferentes etapas.

En definitiva, ha habido y hay muchos agentes involucrados en esta función y, especialmente desde los años 80 con el advenimiento de la gestión de recursos humanos, cabe considerar que «todos somos gestores de recursos humanos», en el sentido de que cada persona con responsabilidad sobre otras personas es, de un modo u otro, un gestor de personal. Es por ello que el siguiente apartado se dedica a exponer las responsabilidades que tienden a asumir cada uno de los agentes de la función en la actualidad, según los estudios existentes.

4. IDENTIFICACIÓN DE LOS AGENTES QUE INTERVIENEN EN LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

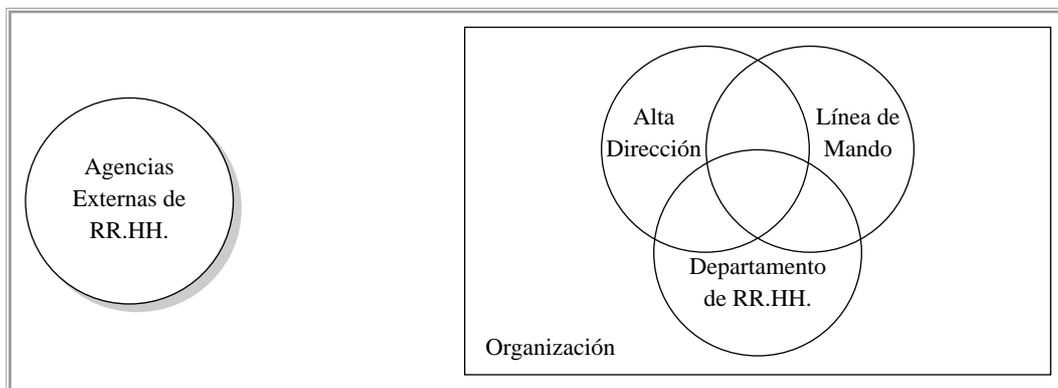
«Las formas en que se dividen las tareas, se coordinan las actividades y se toman las decisiones dentro de la organización... son los cimientos para la dirección de las relaciones con los empleados» (SISSON y STOREY, 2000).

En este apartado se presenta a los principales agentes que forman parte de la función de recursos humanos, tanto dentro como fuera de la organización, tal como se ilustra en la **Figura 1**. Aun cuando existe una vasta literatura sobre los roles que ejercen estos agentes en la función, esta sección se enfoca principalmente en las actividades específicas que llevan a cabo. En este sentido, es importante diferenciar entre dos tipos de roles. Desde el punto de vista funcional, están los roles orientados a las tareas (*task-oriented roles*) y, desde el punto de vista interpretativo se encuentran los roles enfocados hacia los procesos (*process-oriented*) (WALTON, 1999).

En este trabajo, se analiza el rol de cada agente desde el punto de vista funcional, definido como una colección de comportamientos específicos (*task-specific behaviours*) realizados por parte de una persona que ocupa una posición determinada en la organización.

Es importante destacar que, aunque nuestro interés radica en cómo se distribuye la totalidad de actividades de la función de recursos humanos entre estos agentes, los estudios existentes hasta la fecha han centrado su atención en el análisis de cada agente por separado o, como mucho, de la interacción o distribución de tareas entre dos agentes. Además, se recogen aquellos que hacen propuestas tanto descriptivas como prescriptivas. Los conocimientos sobre estas tareas típicas o supuestas de cada agente serán utilizados en la siguiente sección para contrastar las actividades que se supone que hace cada uno de estos agentes en la teoría con las que los mismos protagonistas reportaron en las empresas participantes en nuestro estudio empírico.

Figura 1. Principales agentes de la función de recursos humanos.



4.1. El departamento de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos contribuye a la dirección de personas, en la provisión de aspectos especialistas de la función (SISSON y STOREY, 2000). Los empleados de este departamento tienen dedicación exclusiva a cuestiones de recursos humanos. Las actividades que realizan se clasifican en relación a los siguientes niveles:

Nivel estratégico

- Contribuir al desarrollo de la estrategia corporativa.
- Evaluar las implicancias del plan estratégico corporativo en términos de la fuerza de trabajo necesaria y de variaciones en las habilidades, causadas por modificaciones en los productos, en los mercados y en la tecnología, planeados desde la organización.
- Alinear los objetivos corporativos con la cultura de la organización y con las políticas de recursos humanos.
- Tener en consideración las características internas y externas del mercado laboral.
- Desarrollar un marco de referencia para la identificación de las futuras necesidades de personal.

Nivel político

- Especificar las líneas generales de las necesidades del personal.
- Establecer políticas de personal coherentes y alineadas con la estrategia corporativa.
- Entrenar a los mandos intermedios, de manera que puedan llevar a cabo las responsabilidades de dirección de personal asignadas.
- Identificar posibles recursos laborales.
- Dirigir relaciones laborales corporativas, incluyendo la representación de la compañía en negociaciones individuales y colectivas.

Nivel operacional y administrativo

- Desarrollar planes, calendarios y presupuestos para las políticas establecidas en el nivel político.
- Implementar e investigar el desempeño de estas actividades.
- Desarrollar tareas administrativas, particularmente en relación con la gestión de pagos y con la recopilación y tratamiento de la información de los empleados.

Una vez presentada la lista de actividades, es necesario destacar que tanto los directores de recursos humanos como los empleados de este departamento tienden a encontrarse involucrados en una gran variedad de actividades. Esto depende normalmente del rol que tiene el departamento de recursos humanos en la organización.

El estudio de los roles ha generado una extensa literatura que continúa ampliándose en la actualidad (CALDWELL, 2003). En los últimos años, los estudios se han centrado en identificar el grado en que el director de recursos humanos se involucra en el primer nivel de actividades, más específicamente en la integración estratégica (ULRICH, 1997; KELLY y GENNARD, 1996). Sin embargo, tradicionalmente se ha sostenido que el departamento de recursos humanos agrega valor mediante la realización de actividades administrativas (LAWLER, 1995).

A pesar de los esfuerzos empíricos por identificar los roles que se encuentran en las organizaciones (TYSON y FELL, 1986; LABELLE, 1992), el centro de atención tiende a enfocarse sobre los roles deseados que se encontrarían en un departamento de recursos humanos ideal o aquellos que se encuentran actualmente en las organizaciones ejemplares. Aunque no es la finalidad de este trabajo realizar una revisión exhaustiva de las múltiples clasificaciones que se han realizado respecto de los departamentos de recursos humanos y de los roles que cumplen los directores de personal, a continuación se presenta una referencia a los más relevantes que se han centrado en el tipo de actividades que se llevan a cabo dentro del departamento de recursos humanos.

Tal vez, la clasificación más conocida de los roles del departamento de recursos humanos es la que propone TYSON (TYSON, 1985; TYSON y FELL, 1986 y 1992; TYSON, 1995), que consiste en tres modelos de la función de personal especialista:

4.1.1. Modelo administrativo o de soporte: el rol del administrador de trabajos.

En este caso, los encargados de personal se dedican a actividades básicas y rutinarias, que se presentan diariamente dentro del ámbito administrativo: administración de nóminas y salarios, contratos e informes, gestión de altas y bajas, control de presencia, entre otras. Con ello, dan soporte a los mandos intermedios siguiendo procedimientos simples y asegurando el cumplimiento inmediato de las tareas. Su rol incluye actividades de bienestar, que tienden a estar bien desarrolladas en las empresas donde el responsable de personal se configura alrededor de este modelo.

Una característica de este modelo es la clara definición del rol que ejercen los encargados de personal con respecto a la línea de mando, a quienes sirven y dan soporte en actividades operativas. No se espera que estos responsables de personal contribuyan a decisiones importantes de la empresa, ni tampoco existe una previsión de largo plazo en las actividades que realizan. Se les valora por su orden y eficiencia técnica, pero su *status* es bajo en la jerarquía organizativa.

Este rol es bastante común y se hace presente, sobre todo, en las empresas más pequeñas que cuentan con un responsable de personal o con la dedicación parcial de una persona a estas actividades. Es una figura especialmente adecuada para el nivel operativo de empresas tipo conglomerado.

4.1.2. Modelo reactivo o de sistemas: el rol del contratista.

En este modelo, los directores de personal son especialistas cualificados con roles bien definidos. Su actividad principal es la interpretación de los acuerdos y contratos existentes, contando

con la posibilidad de realizar modificaciones para adaptarlos a las nuevas circunstancias. El mando intermedio ejecuta las actividades que surgen a partir de las relaciones industriales, y sus logros están encaminados a la resolución de los problemas diarios de disciplina, disputas, etcétera.

En este contexto, los directores de personal son valorados por su participación en las relaciones laborales y como representantes de la empresa. Se caracterizan por su profundo conocimiento del sistema, su reputación de actuar rápidamente y de forma ejecutiva para mantener las relaciones existentes. El horizonte temporal para el planeamiento de políticas es más largo que en el modelo anterior, y éstas están enfocadas en la mejora continua del sistema.

Las organizaciones que adoptan este modelo cuentan con políticas de personal bien definidas que derivan de prácticas propias de las relaciones industriales tradicionales. Por último, es necesario mencionar que éste es un modelo de efectividad organizacional, donde el resultado se evalúa en función a las relaciones mantenidas a través de los sistemas de personal.

4.1.3. Modelo del directivo de empresa: el rol del arquitecto.

Los directores de personal considerados arquitectos del sistema son los que diseñan las políticas de largo plazo consolidando la planificación de recursos humanos dentro de la planificación corporativa. Los cambios en las políticas (cambios en las horas de trabajo, aumentos de la satisfacción laboral, etc.) surgen desde el departamento de recursos humanos, donde el director de personal está caracterizado por la flexibilidad y rápida respuesta ante los cambios, y actúa en conjunto con los mandos intermedios para que éstos se produzcan ordenadamente.

En particular, el arquitecto debe realizar diagnósticos de habilidades y solucionar los problemas, utilizando técnicas de reducción de conflictos y habilidades de negociación, entre otras. Al igual que en el modelo de sistemas, debe prever las acciones propuestas por la organización en relación con sus trabajadores. Se espera un rol creativo y proactivo por parte de estos especialistas.

En este modelo, el director de personal se integra en los altos niveles de decisión de la organización. Esto hace que se considere a sí mismo como un director de negocios (*business manager*), buscando oportunidades de negocio que exploten al máximo las habilidades del personal. Más aun, el departamento de recursos humanos evalúa las políticas en términos de negocios, tomando una perspectiva de medio y largo plazo. En este contexto, llevan a cabo políticas y acciones que tienden a incrementar la productividad, mejorar la calidad del trabajo o reducir los costes.

4.1.4. Otras clasificaciones del departamento de recursos humanos.

Por su parte, FOMBRUM *et al.* (1984) proponen una clasificación basada en las etapas de evolución de la organización (en el que se presentan diferentes actividades en función del plazo en el que éstas se desempeñan). Los roles son:

- **Operativo**, referido a un horizonte temporal del día a día, dedicado a la ejecución de tareas básicas.
- **Directivo**, referido a un horizonte temporal a medio plazo, dedicado a la administración de procedimientos laborales, evaluación de prácticas de recursos humanos, integración de subsistemas de recursos humanos, etcétera.
- **Estratégico**, referido a un horizonte temporal a largo plazo, dedicado a la formulación de políticas, diseño de sistemas, definición de prioridades, vinculando las decisiones de recursos humanos a la estrategia corporativa y compartiendo la toma de decisiones con los directivos de línea.

Otras clasificaciones basadas en investigaciones empíricas son las que proponen los siguientes autores:

- BAIRD y MESHOULAM (1984) realizan una clasificación basada en la etapa de desarrollo del departamento de recursos humanos. Sus categorías son: básica, crecimiento funcional, crecimiento controlado e integración funcional.
- ANDREW (1986) establece la siguiente clasificación: administrativo, mentor, relaciones laborales, control, consultor interno y planificación estratégica.
- LABELLE (LABELLE, 1992; LABELLE y DYER, 1992a y 1992b) plantean los roles bajo la siguiente denominación: socio estratégico, asesor estratégico, socio operacional, administrador operacional.

Se pueden observar paralelismos entre algunas de estas clasificaciones. La característica común entre ellas es que las actividades llevadas a cabo por el departamento de recursos humanos en cada tipo o categoría se plantean como si fueran exclusivas y excluyentes. Sin embargo, estudios posteriores (TYSON, 1995) han demostrado que en una misma organización se pueden hallar diversas categorías o roles (por ejemplo, en diferentes divisiones o unidades de la empresa).

4.2. Alta dirección.

En las organizaciones, la alta dirección es responsable de tomar decisiones estratégicas que afectan a la dirección de personas. Es en este nivel donde, formal o informalmente, se establecen los valores corporativos y la filosofía que guiarán la gestión de recursos humanos (SCHULER y JACKSON, 1999). Estos valores constituirán los cimientos de la cultura corporativa.

Las opciones estratégicas tomadas por la alta dirección, así como la determinación de objetivos, también influyen directamente en la dirección de personas. En efecto, las opciones estratégicas derivan en el grado específico en que la organización será intensiva en trabajo o en capital (determinando así la cantidad de personas a ser empleadas), así como en el tipo de habilidades y

competencias que los empleados deberán tener para realizar dichos trabajos (determinación de los perfiles genéricos de los empleados). Además, también es la alta dirección quien define el marco de las relaciones laborales, con decisiones como el grado de participación que se concederá a los empleados.

Finalmente, la alta dirección tiene una influencia crucial en la dirección de personas según como éstos perciban y comprendan la función de recursos humanos. En este sentido, es función de la alta dirección decidir qué tipo de responsabilidades serán atribuidas al departamento de recursos humanos, la posición jerárquica del director de recursos humanos (incluyendo su presencia en el comité ejecutivo), y la forma o enfoque de gestionar personas a seguir por la organización (SISSON y STOREY, 2000).

Es necesario tener en cuenta que, aun cuando la influencia de la alta dirección en las decisiones de recursos humanos incluye aspectos realmente cruciales, se han realizado sorprendentemente pocos estudios que comprueben este hecho empíricamente.

4.3. Línea de mando.

En general, el mando intermedio cumple responsabilidades operativas en la función de recursos humanos. Ésta es una actividad adicional que les ha sido delegada desde el ápice estratégico o «devolucionada» desde el departamento de recursos humanos, junto a la organización de los procesos productivos del departamento y a la dirección y motivación de los equipos que mantienen a su cargo.

Aun cuando los conocimientos sobre los orígenes de la contribución de los directores de línea es muy limitada, es necesario destacar que su aparición se da en la revolución industrial, en la medida en que el crecimiento de las empresas productoras de bienes impulsó el establecimiento de diferentes niveles de mando para cada una de las especialidades existentes. La principal responsabilidad de estos mandos era hacer cumplir las órdenes procedentes de los niveles más elevados de la organización por parte de los subordinados (COLMÉS AMENGUAL *et al.*, 2000).

Durante las décadas de los 80 y los 90, se produjeron grandes cambios en los contextos económico, político y social; y desde el punto de vista de las organizaciones ha variado su tamaño y hasta su propia naturaleza. En este clima cambiante, comenzó a surgir nuevamente el mando intermedio pero no como un agente más en la organización, sino como intermediario clave entre los niveles jerárquicos y los trabajadores.

Paralelamente, y desde un punto de vista teórico, frente a la aparición del concepto de dirección de recursos humanos en los años 80, tanto profesionales como académicos han promovido la idea de «devolución» o desarrollo de actividades de recursos humanos por parte del mando intermedio. Esto ha llegado hasta el punto en que se ha considerado a la devolución como elemento central para la implementación eficiente de las prácticas de recursos humanos (GUEST, 2001). La devo-

lución se ha definido como «el grado en el que los mandos intermedios se involucran en las prácticas de recursos humanos y adquieren responsabilidades típicas de los especialistas de personal» (BREWSTER y LARSEN, 1992).

Por otro lado, desde el punto de vista práctico y dada la búsqueda de altos niveles de productividad y la implementación de tecnologías cada vez más avanzadas, las empresas continúan demandando la presencia de mandos intermedios que sean capaces de desarrollar equipos de trabajo, grupos de mejora, etcétera (COLMÉS AMENGUAL *et al.*, 2000).

Frente a esta nueva perspectiva, las responsabilidades de recursos humanos asignadas al mando intermedio son más variadas, y se pueden encontrar en las siguientes áreas (STOREY, 1992):

Implementación de políticas de personal

- **Selección:** el mando intermedio tiene una participación activa en la identificación de necesidades de nuevos empleados, en la determinación de los perfiles de los empleados, y en la realización de entrevistas de selección, particularmente en las etapas finales del proceso de selección.
- **Formación y desarrollo:** en este caso, el rol de los directores de línea se refiere a la identificación de necesidades de formación del personal de sus equipos, así como la provisión de esta formación (formal o informal), bien en un momento determinado, bien de forma continua (por ejemplo, mediante *coaching* o *mentoring*). Por otro lado, cumple un rol destacado en el desarrollo de carreras (YARNALL, 1998).
- **Evaluación del desempeño y dirección:** para la evaluación del desempeño de los empleados y provisión de soluciones, los mandos intermedios se encuentran en una posición ideal dado que mantienen estrechas relaciones con el personal que forma parte de sus equipos. En este sentido, su rol se extiende al reconocimiento y toma de decisiones respecto a los incentivos salariales ligados a la evaluación del desempeño.
- **Comunicación:** la línea de mando tiene un rol clave en la difusión de la información descendente y en el filtrado y transmisión de información ascendente, siendo el nexo entre los trabajadores y la alta dirección.

Definición de políticas de personal

La contribución del mando intermedio a la dirección de recursos humanos está relacionada con el departamento de recursos humanos en la definición de algunas políticas de recursos humanos. A modo de ilustración, en la **Tabla 1** se presentan los resultados empíricos correspondientes a una de las preguntas del cuestionario perteneciente al Proyecto Cranet sobre prácticas de recursos humanos (1999). En la tabla se puede observar cómo en un 17,2 por 100 de las empresas encuestadas, los mandos intermedios tienen plena responsabilidad para determinar los criterios de compensación y beneficios de sus equipos. Sin embargo, es más común que lo hagan en consulta con el departamento de

recursos humanos (en el 35,4% de los casos), o bien que sean consultados por éste (31,7%). Las políticas relacionadas con el establecimiento y gestión de las relaciones laborales son las que tienen una menor participación de los mandos intermedios, en favor de los especialistas en recursos humanos.

TABLA 1. Grado de implicación de los directivos de línea en el desarrollo de determinadas políticas de recursos humanos

Agentes	Compensación beneficios	Reclutamiento y selección	Formación y desarrollo	Relaciones laborales
Dirección de línea	17.2	7.5	7.4	6.7
Dirección de línea en consulta con el departamento de recursos humanos	35.4	29.3	27.8	14.1
Departamento de recursos humanos en consulta con la dirección de línea	31.7	44.4	48.9	31.2
Departamento de recursos humanos	15.7	18.8	15.9	48.0

Liderazgo diario

Esta actividad implica la movilización del personal mediante la motivación. Solamente desde la primera línea es posible conocer suficientemente a los empleados como para «apretar los botones indicados» para llevarlos a emplear el máximo esfuerzo en el trabajo (WHITAKER, 1990). Este rol dinámico incluye la creación de un clima que conduzca a la participación, así como la provisión de ayuda hacia los empleados. Como líder del equipo, el mando intermedio debe ser capaz de reconciliar las necesidades de la organización con las necesidades de los empleados. Este rango de actividades no es siempre reconocido e incluso pocas veces reflejado en las propias descripciones de los puestos de trabajo de los mandos intermedios. En cualquier caso, es un grupo de comportamientos poco específicos y difíciles de medir y de acotar.

El grado en que se da la devolución de responsabilidades de recursos humanos hacia el mando intermedio varía entre las organizaciones. Igualmente ocurre con la diversidad de actividades específicas (formación, selección, etc.) que tienden a devolucionarse. Varios estudios han reflejado estos dos aspectos (entre ellos los que plantean POOLE y JENKINS, 1996 y 1997; MORLEY y HERATY, 1995) aunque el nivel de desarrollo teórico es limitado (RENWICK, 2000).

Los argumentos que dan soporte a la lógica de la devolución de actividades a la línea media son dobles: en primer lugar, el mero hecho de que la dirección diaria de personal no puede ser transferida a otros y, por tanto, debe ser tomada directamente por cada director individual. En segundo lugar, permite tomar decisiones pertinentes a las circunstancias locales (SISSON y STOREY, 2000).

Sin embargo, el desempeño de estas actividades de recursos humanos por parte de los mandos intermedios no está libre de dificultades, entre ellas:

- Tensiones entre el mando intermedio y el departamento de recursos humanos (CUNNINGHAM y HYMAN, 1999).
- Los directivos de línea no siempre entienden su propio rol como directores de personal (THORNHILL y SAUNDERS, 1998).
- Los directores de línea entienden pero no aceptan su rol como directores de personal debido a la posición de poder que ello implica frente a sus propios equipos (DENHAM *et al.*, 1997).
- Los departamentos de recursos humanos ven la devolución como una forma de liberar tiempo y de favorecer su mayor participación en las actividades estratégicas. Pero si este resultado no se logra en el corto plazo, no hay incentivos por parte del departamento de recursos humanos para transferir más actividades a los mandos intermedios (BUDHWAR, 2000).
- Falta de formación adecuada a los directores de línea en el momento de emprender responsabilidades de dirección de personal (CUNNINGHAM y HYMAN, 1995).
- Otros límites impuestos por el diseño del trabajo y la distribución de poder y de presupuestos en las organizaciones (COLLING y FERNER, 1992).

Finalmente, en los casos en que ha habido un alto grado de devolución y en que los directores de línea han tomado la dirección de sus equipos, sus roles los han llevado a convertirse en «clientes» del departamento de recursos humanos (personas que toman decisiones propias sobre sus empleados y que se dirigen al departamento de recursos humanos casi únicamente para consultar determinados temas) más que en implementadores de las políticas que éste diseña.

4.4. Proveedores externos de recursos humanos.

Según TORRINGTON y MACKAY (1986) y HALL y TORRINGTON (1998), uno de los hallazgos más importantes de los estudios UMIST sobre la forma en que se desarrolla la dirección de personal es el notable incremento de la presencia de consultores externos. La externalización se ha convertido en una práctica tan normal que es incluso común en el sector público (LAFFERTY y ROAN, 2000) y ha sido considerada incluso como estrategia a ser adoptada por la organización (EMBLETON y WRIGHT, 1998). Sin embargo, esta retórica debe ser contrastada por otros autores que sostienen que la externalización de actividades de recursos humanos se encuentra ligada al ciclo económico y su uso es limitado (GF, 1995; PICKARD, 1998), limitándose a representar una minoritaria proporción de las actividades de la función de recursos humanos (MOHRMAN y LAWLER, 1999).

Los consultores externos de recursos humanos se especializan en una o varias actividades de la función de recursos humanos. Aun cuando no son actores internos de la organización, su uso generalizado justifica su consideración dentro del grupo de agentes de la función de recursos humanos, junto con el resto de los agentes dentro de la organización.

El uso de consultores externos de recursos humanos se conoce como *outsourcing* o externalización de la función de recursos humanos. Las actividades que tienden a externalizarse son las siguientes (COOK, 1999):

Servicios administrativos

Éstas son las actividades más específicas y en muchos casos son de naturaleza rutinaria. Tienden a estar bien definidas y representan los aspectos administrativos de la función de recursos humanos. Aunque estas actividades tengan una relevancia estratégica reducida, pueden llegar a constituir alrededor del 60 por 100 de las horas trabajadas en el departamento de recursos humanos.

La razón para externalizar estas actividades reside en la búsqueda de la excelencia operativa, sumada a la necesidad de encontrar proveedores externos que sean eficientes y capaces de reducir costes. En este sentido, estos agentes deben ser capaces de ofrecer un servicio de bajo coste debido a que se especializan en una actividad particular y cuentan con economías de escala o tecnologías que no se encuentran disponibles en una organización particular.

Las actividades más típicas correspondientes a este ámbito son: gestión de nóminas, reclutamiento y selección del personal temporal, contratos y gestión de bases de datos de empleados.

Soluciones profesionales

La función de recursos humanos incluye aspectos que requieren un cuerpo riguroso de conocimiento y habilidades altamente cualificadas. Dependiendo del tamaño y naturaleza de la organización, este conocimiento y habilidades pueden no encontrarse en el departamento de recursos humanos. De esta forma, se hace necesario recurrir a profesionales externos con capacidad de incorporar su experiencia, de manera puntual o continua.

Este tipo de externalización incluye consultorías que diseñan y proveen soluciones únicas o de alto valor añadido para la organización a la cual asisten. En este sentido, pueden ser considerados como parte de la función de recursos humanos ya que se dedican a la innovación y mejora de productos o servicios.

En algunos casos, la organización no busca una mayor experiencia técnica, superior a la del departamento de recursos humanos, sino que se apoya en las agencias externas para obtener una perspectiva externa y objetiva sobre la situación y los procesos de la organización.

Los servicios de consultoría provistos por las agencias externas especializadas en recursos humanos son cada vez más diversificados (PEIRÓ, 2003). En la **Tabla 2** se presentan las actividades de la función de recursos humanos que más comúnmente se externalizan:

TABLA 2. Actividades de recursos humanos que comúnmente se externalizan

Actividades que tienden a externalizarse	
Formación	Desarrollo ejecutivo
Reclutamiento y selección de posiciones a tiempo completo	Reclutamiento y selección de ejecutivos (<i>head-hunters</i>)
Introducción de sistemas de información para la gestión de personal	Diseño e implementación de sistemas de evaluación de desempeño
Diseño e implementación de planes y políticas de comunicación	Diseño e implementación de sistemas de compensación y beneficios
<i>Outplacement</i> (recolocación) y gestión de la desvinculación	Consultorías sobre estructura organizativa
Estudios sobre clima y cultura organizativas	Gestión del cambio
Evaluación de riesgos laborales	Reingeniería-Rediseño del trabajo

El criterio más importante en la decisión de externalizar determinadas actividades de recursos humanos es la mejora o mantenimiento del nivel de servicios que podrían ser ofrecidos por el departamento de recursos humanos, con menores o iguales costes (HERVÁS, 1999).

Por otra parte, y de acuerdo con MERCER (2000), las áreas de recursos humanos que más tienden a externalizarse son simplemente la formación, el reclutamiento y la selección. Su estudio sobre tendencias en *outsourcing* demuestra que el grado de externalización difiere entre organizaciones, pero que existe un pequeño número de «grandes externalizadores» que utilizan estos servicios en gran cantidad y variedad.

El estudio de la externalización ha tendido a estar realizado principalmente por el lado de la oferta, es decir, los consultores han escrito mucho sobre las razones por las que la externalización es una buena práctica, y han aportado datos para demostrar la forma y el grado en que se utiliza (por ejemplo, RIPPIN y DAWSON, 2001). Sin embargo, hasta el momento no se han realizado suficientes aportaciones teóricas relacionadas con este tema.

4.5. Integrando a los agentes: lagunas en la investigación.

En las secciones previas se ha presentado una descripción de las actividades en las que se encuentran involucrados los diferentes agentes de recursos humanos, a raíz de la extensa literatura

existente con relación a este tema. Sin embargo, y como ya se ha mencionado, una parte importante de esta literatura no está empíricamente contrastada y es más prescriptiva que descriptiva, tendiendo a proponer lo que cada agente debería estar haciendo en vez de analizar lo que en realidad está haciendo.

En la búsqueda de referencias que contuvieran una base empírica e incluyeran los cuatro agentes, no se encontraron resultados. En determinados casos, se han establecido relaciones específicas como en BUDHWAR (2000), donde se ha examinado la relación entre la forma en que el departamento de recursos humanos está involucrado en la estrategia de la organización y el grado de devolución hacia la línea de mando. Pero ésta es solamente una de las relaciones existentes entre dos agentes frente a la inmensa variedad de vínculos que existen entre los agentes que forman parte de la función de recursos humanos.

Existen raros ejemplos de investigaciones previas que hayan examinado más de dos actores. Por ejemplo en Europa, HALL y TORRINGTON (1998), en un estudio muy riguroso, midieron el rol del departamento de recursos humanos, su relación en la determinación de la estrategia corporativa, la externalización y devolución a la línea de mando. En Estados Unidos, la *Corporate Leadership Council* (1995) estudió la disolución de la función tradicional de recursos humanos, el departamento de recursos humanos como asesor a la línea de mando y el uso de consultores externos. Sin embargo, en estas investigaciones no existe una integración de los diversos agentes estudiados, no considerando así el tema de la distribución de la amplia gama de responsabilidades y actividades que caracterizan a la función de recursos humanos.

Aunque la idea de asociación o *partnership* ha comenzado a utilizarse en mayor medida, ésta continúa siendo limitada, dista de ser completa y, en todo caso, queda circunscrita principalmente a los libros de texto y no ha traspasado las barreras de las publicaciones científicas. Hay así ejemplos en los que se ha considerado a dos actores conjuntamente (el departamento de recursos humanos y la alta dirección, MOHRMAN y LAWLER, 1999) o a tres (el departamento de recursos humanos, el mando intermedio y los empleados, JACKSON y SCHULER, 2000).

5. CONTRIBUCIÓN DE LOS DIVERSOS AGENTES A LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EVIDENCIA EMPÍRICA EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

El objetivo de este estudio es examinar la interacción simultánea de los cuatro principales agentes que contribuyen a la función de recursos humanos (alta dirección, departamento de recursos humanos, línea de mando y agencias externas). Para ello, en este apartado se presenta una aproximación empírica, en el contexto de las empresas españolas, que intenta responder el siguiente interrogante: *¿cómo es en la práctica la contribución de cada uno de los agentes?* Tal como se ha establecido en el apartado 2, se plantea la cuestión de *¿quién hace qué en la función de recursos humanos?* En los siguientes apartados se aborda la metodología del estudio así como sus principales resultados.

5.1. Metodología.

En este apartado se describe la metodología, método, instrumentos y tipo de análisis que se diseñaron para explorar las proposiciones presentadas en el apartado 2. Se pueden obtener copias del instrumento de medida de las autoras.

El estudio que se presenta en este trabajo pertenece a una investigación realizada en España sobre prácticas de recursos humanos, y que se incluyó en el estudio más genérico *Cranet-E Project* en España (CRANET SURVEY, 2000; BREWSTER *et al.*, 1994; BREWSTER *et al.*, 1996). Los resultados del trabajo empírico reflejan las respuestas obtenidas de una muestra de 231 organizaciones españolas pertenecientes a todos los sectores, cumpliendo el requisito de que emplearan a más de 200 trabajadores y de que tuvieran un departamento de recursos humanos en la organización (VALVERDE *et al.*, 2003).

Los datos fueron recopilados mediante un cuestionario que contiene 52 actividades típicas de la función de recursos humanos. En esta lista se incluyeron actividades pertenecientes a varios niveles de decisión (estratégico, político, operativo y administrativo) y referidos a un amplio ámbito funcional (dotación de personal, formación y desarrollo, gestión del cambio, etc.). Se requería a los encuestados identificar, para cada actividad, qué agentes eran responsables de ella. Además, se les solicitó que atribuyeran una proporción entre agentes cuando una actividad en cuestión fuera de responsabilidad compartida por más de un agente.

La producción de la lista de 52 ítems fue establecida a partir de un proceso de triangulación consistente en tres etapas:

1. Revisión de la literatura relevante, que incorpora la descripción de las actividades y responsabilidades de la función de recursos humanos.
2. Dos sesiones de *focus group* con la participación de representantes de todos los agentes (departamento de recursos humanos, alta dirección, mando intermedio y agencias externas), con el objetivo de generar una lista consensuada de actividades y responsabilidades de recursos humanos.
3. Un *pre-test* de versiones progresivas de la lista, sobre cinco directores de recursos humanos como sub-muestra de los entrevistados finales del cuestionario.

Se realizó un conjunto de consideraciones para seleccionar entre las diversas alternativas para analizar los datos. Se necesitaban métodos multidimensionales para poder analizar muchas variables simultáneamente (ESCOFIER y PAGÈS, 1998). En concreto, se utilizaron técnicas de *data mining*, que hacen posible contrastar grandes cantidades de información para encontrar relaciones de co-ocurrencia, de manera que se pudiera obtener una información más rica de la que permitiría el análisis de las variables a nivel individual (ALUJA y MORINEAU, 1999).

5.2. Análisis de los resultados.

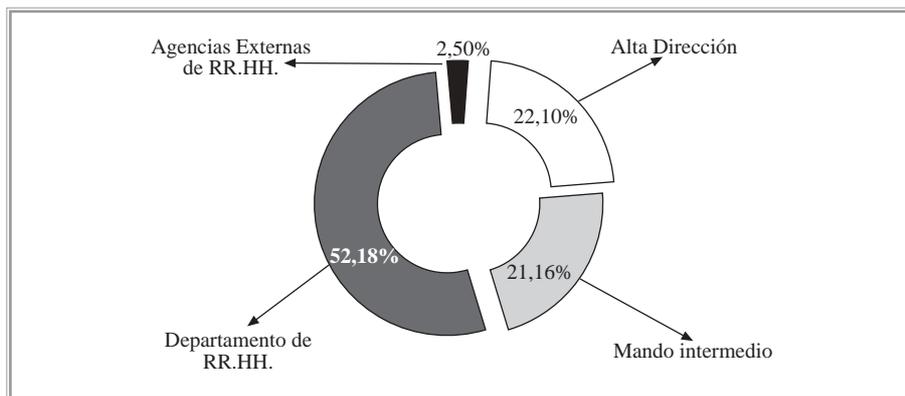
Esta sección muestra los principales resultados del análisis de los datos obtenidos en las respuestas de las 231 empresas participantes en el estudio. Dicho análisis se presenta ordenado alrededor de las tres proposiciones que se definieron en el apartado dos, como ayuda a responder a la cuestión de cómo se distribuyen las actividades de la función de recursos humanos entre los agentes que se responsabilizan de ella.

5.2.1. Participación de los agentes en la totalidad de la función de recursos humanos.

En primer lugar, y como ya se apuntaba en la revisión bibliográfica, se puede establecer que la función de recursos humanos no es solamente responsabilidad del departamento de recursos humanos, sino también de otros agentes, tanto internos como externos a la organización. En general, los autores hablan de implicación de los «directores desde fuera de la función especialista» (SISSON y STOREY, 2000) o de «la responsabilidad de todos» (JACKSON y SCHULER, 2000).

En el proyecto se ha cuantificado el grado de implicación de cada uno de los cuatro agentes respecto al total de las actividades presentadas a los encuestados. Esta cuantificación se presenta en la **Figura 2**:

Figura 2. Contribución proporcional a la función de recursos humanos por parte de los cuatro agentes.



El área ocupada por cada segmento de la **figura 2** representa la incidencia de cada agente en la función de recursos humanos. En este sentido, los resultados muestran que los cuatro agentes considerados efectivamente forman parte y se responsabilizan de actividades en la función de recursos humanos.

Esto permite confirmar la primera proposición: *«La función de recursos humanos no es solamente responsabilidad del departamento de recursos humanos, sino también de varios agentes: alta dirección, línea de mando y agencias externas de recursos humanos. Otros agentes están también involucrados en actividades específicas, pero con un input limitado.»* (VALVERDE, 2001).

Más aún, cada uno de los agentes tiene un determinado grado de implicación en la función de recursos humanos. En este contexto, la **figura 2** ilustra dos cuestiones interesantes:

- Por un lado, los resultados reflejan una similar proporción en la participación de la alta dirección y de la línea de mando en la función de recursos humanos. Aun cuando la evidencia resalta la incidencia de los directivos de alto rango de la muestra analizada sobre las actividades de recursos humanos, es sorprendente el hecho de que la mayor parte de las investigaciones sobre directores generalistas y su contribución a la función de recursos humanos esté dedicada al estudio de la línea de mando. En la revisión de la literatura, se ha detectado la carencia de profundidad en el estudio de la presencia de los altos directivos en la función de recursos humanos.
- Por otro lado, la contribución de agencias externas especializadas resulta significativamente inferior en relación con la de los demás agentes. Esto sugiere una paradoja respecto de la literatura que sostiene la creciente importancia de la externalización, en el sentido de que las agencias externas se ocupan cada vez más de diferentes aspectos de la función de recursos humanos (TORRINGTON y MACKAY, 1986; ADAMS, 1991). De hecho, en el año 1999, el 50 por 100 de las compañías españolas habían incrementado el uso de agencias externas de recursos humanos, mientras que sólo el 9 por 100 de las organizaciones afirmaba que no lo utilizaba (CRANET SURVEY, 2000).

La explicación que surge ante esta aparente contradicción es que las organizaciones sólo externalizan los aspectos más significativos de la función de recursos humanos (véase **tabla 3**). Esto podría explicar que en general (fundamentado por los datos recolectados mediante los 52 ítems del cuestionario en relación a la función de recursos humanos) la importancia del uso de agentes externos es reducida.

TABLA 3. Porcentaje de organizaciones españolas que utilizan proveedores externos para diferentes propósitos.

Actividades externalizadas	Porcentaje de organizaciones
Compensación y beneficios	23,1
Reclutamiento y selección	61,4
Formación y desarrollo	85,6
Reducción de la fuerza laboral/ <i>Outplacement</i>	11,4

FUENTE: CRANET SURVEY (2000).

Sin embargo, en lo que se refiere a este proyecto, el estudio de la participación de agentes externos (o el uso de sus servicios) es limitado, en el contexto de las organizaciones españolas.

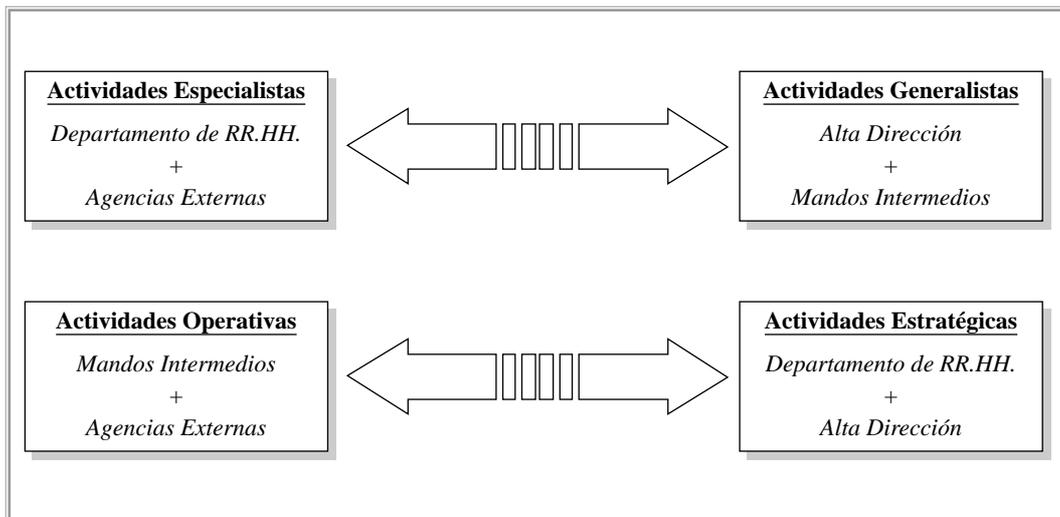
Por otro lado, se observa la preponderancia de la participación del departamento de recursos humanos en las actividades de la función (con un 52,8% sobre el total) sobre el resto de los agentes (**figura 2**). En efecto, puede confirmarse la segunda proposición afirmando que *«el departamento de recursos humanos ejerce un rol predominante en la función de recursos humanos en general»*.

5.2.2. Participación de los agentes en actividades específicas.

Finalmente, para evaluar la contribución por parte de los diversos agentes a la función de recursos humanos considerada en su totalidad (**figura 2**), es necesario tener en cuenta la existencia de diferencias significativas según la actividad específica que observemos. Por ello, fue importante realizar una clasificación por «tipos» de actividades de acuerdo con las contribuciones de cada uno de los agentes, tal como se planteaba en la proposición 3.

Para identificar estas diferencias entre mayor y menor participación de cada agente en unas u otras actividades, en primer lugar, se realizó un primer análisis de componentes principales. Éste nos identificaría las actividades que tienden a relacionar positiva o negativamente a los agentes entre sí, sin introducir ningún criterio de clasificación *a priori*. El resultado de esta fase inicial de clasificación de actividades se refleja en la **figura 3**.

Figura 3. Agrupación de actividades según sus agentes responsables, resultante del análisis de componentes principales.



Efectivamente, el primer factor que distinguía o agrupaba a las 52 actividades del cuestionario, nos las ubicaba en un continuo (**figura 3**) que iba desde las actividades más especialistas (normalmente realizadas por el departamento de recursos humanos y las agencias externas) hasta las actividades más generalistas (que se encontraban bajo la responsabilidad de la alta dirección y los mandos intermedios). Este factor explicaba un 46,64 por 100 de la varianza, lo que indica que es una clasificación muy sólida.

El siguiente factor también demostró una gran capacidad explicativa (del 30,71%), con lo que los dos primeros factores dieron un resultado muy satisfactorio (77,35% de la varianza total). Esta segunda agrupación de actividades, detectada entre las actividades incluidas en la lista, consistía en separar por un lado a las actividades más estratégicas, que resultaron propias del departamento de recursos humanos y de la alta dirección, y por el otro las actividades operativas, que resultaron características de los mandos intermedios y de las agencias externas (**figura 3**).

A partir de esta clasificación más general, para observar en qué proporción las diversas actividades son realizadas por cada agente, se procedió a realizar un análisis de *cluster* con la lista de 52 actividades midiendo la contribución de los agentes con una estructura jerárquica de árbol, sin introducir ningún criterio de clasificación con el objetivo de que sólo aparecieran grupos que se generaran naturalmente. El resultado de este proceso llevó a clasificar los 52 ítems en 7 grupos o tipos de actividades.

El análisis detallado de cada uno de los 7 grupos mostró que todos ellos englobaban actividades con características comunes (VALVERDE, 2001) y, por tanto, podía procederse a dotarles de una «etiqueta» o título, tal como se muestra en la **tabla 4**.

TABLA 4. Tipos de actividades de recursos humanos obtenidos mediante la agrupación de los 52 ítems del cuestionario.

Tipos de actividades	Ejemplos de ítems incluidos en cada tipo de actividad
1. Decisiones estratégicas y liderazgo	Aprobar reducciones importantes de personal Tomar decisiones finales en la negociación colectiva Establecer valores corporativos
2. Decisiones operativas y dirección diaria de personal	Decidir la contratación de nuevo empleado a tiempo completo Identificar necesidades de formación Llevar a cabo evaluaciones de desempeño
3. Ejecución y dotación de servicios	Actuar directamente como formadores Entrevistar a candidatos en un proceso de selección
4. Políticas y diagnóstico	Establecer políticas de contratación flexible Definir criterios para el desarrollo de carreras profesionales Actuar como representante en las relaciones laborales

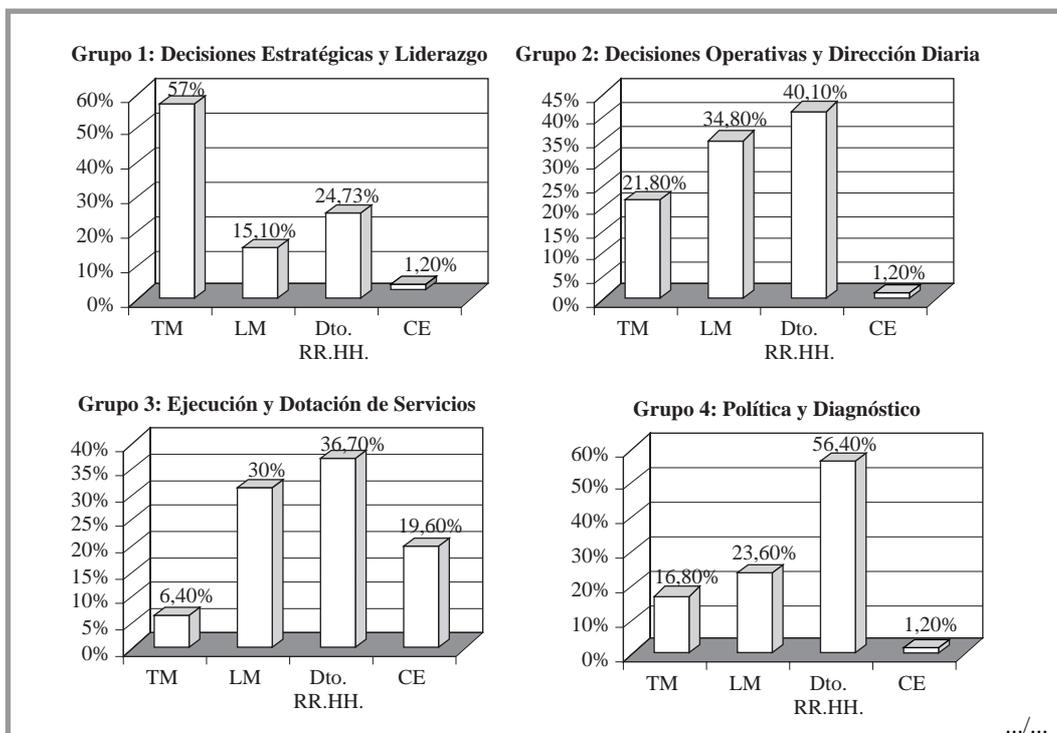
.../...

.../...

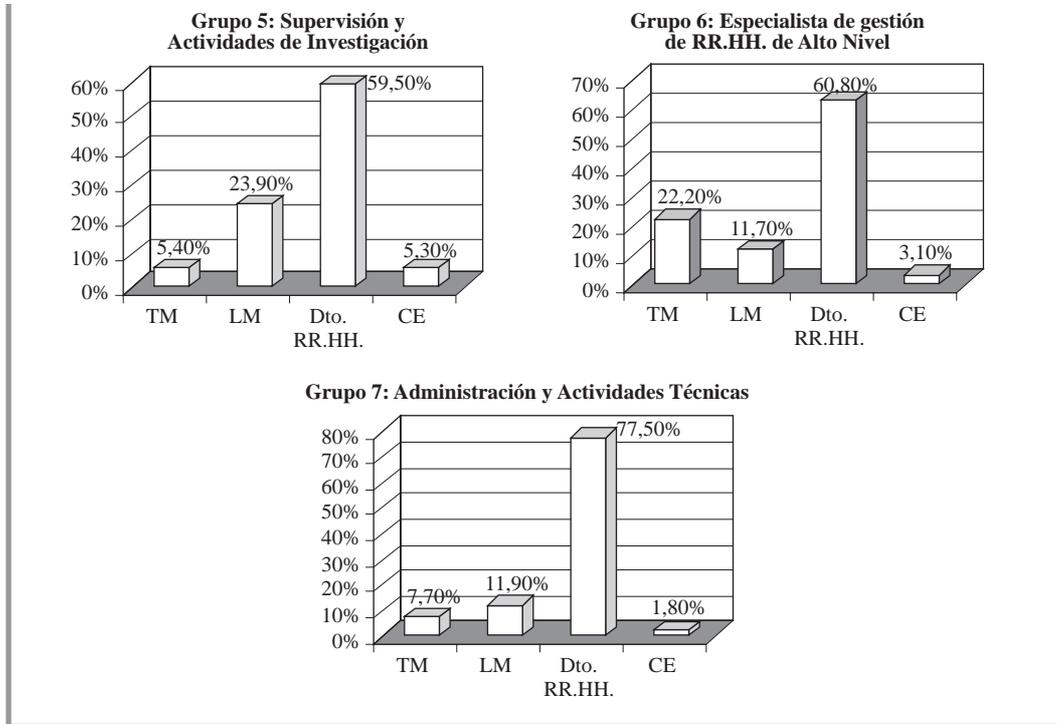
Tipos de actividades	Ejemplos de ítems incluidos en cada tipo de actividad
5. Actividades de seguimiento y <i>monitoring</i>	Evaluar los resultados de actividades de formación Evaluar sistemas y aplicaciones de formación Realizar análisis de riesgos
6. Actividades de alto nivel de recursos humanos	Alinear la estrategia de RR.HH. con la estrategia corporativa Establecer un marco general para las relaciones laborales Mediar en la resolución de conflictos
7. Actividades administrativas y técnicas	Decidir qué tipo de contrato se va a utilizar Organizar materiales y recursos para actividades de formación Almacenar y administrar información sobre los empleados

A partir de este análisis, es posible analizar las características de cada uno de los 7 grupos de actividades de recursos humanos y la contribución relativa de los agentes a cada una de ellas. En particular, se produjo un perfil de distribución de los agentes para cada tipo de actividad, como se observa en la **figura 4**. En cada perfil, es posible ver la participación relativa de cada agente.

Figura 4. Perfiles de los agentes en los siete grupos de actividades.



.../...



El grupo 1 muestra que las «decisiones estratégicas y liderazgo» son responsabilidades principalmente de la alta dirección de la organización (alrededor del 57%), mientras que el departamento de recursos humanos participa con una incidencia limitada (24,7%). Este resultado sobre lo que las empresas españolas han manifestado contradice la literatura, que destaca la participación estratégica activa de los directores de recursos humanos y su rol como actores estratégicos (SCHULER y JACKSON, 1996; MOHRMAN y LAWLER, 1999).

Por el contrario, la responsabilidad de las actividades del grupo 2 (decisiones operativas y dirección diaria de personal) parece ser compartida entre los agentes internos a la organización (alta dirección con 21,8%, dirección de línea con 34,8% y 40,1% para el departamento de recursos humanos), lo que se puede observar gráficamente en la segunda ilustración de la **figura 3**, por la altura más similar entre las barras que representan a estos agentes. Éste es el grupo de actividades donde todos los agentes internos tienen incidencia más igualitaria. Este resultado es consistente, dado que son actividades que involucran la dirección diaria de personal.

De esta manera, la idea de que todo el que tenga una persona bajo su responsabilidad es un director de recursos humanos resulta consistente con la participación de las responsabilidades halladas en este grupo de actividades de dirección diaria de personal (LEICESTER, 1989; JACKSON y SCHULER, 2000; WHITAKER, 1990).

En el otro extremo, existen grupos de actividades donde se observa la supremacía del departamento de recursos humanos por encima de los demás agentes, como es el caso del Grupo 6 (Actividades de Alto Nivel de Recursos Humanos) y del Grupo 7 (Actividades Técnicas y Administrativas). El grupo 6 incluye actividades similares a dos tipos de actividades de los modelos de función de recursos humanos planteados por TYSON (TYSON, 1985; TYSON y FELL, 1986): aquellas relacionadas al modelo del «arquitecto», que implica el desarrollo de estrategias y políticas de Recursos Humanos alineadas con objetivos corporativos, y aquellas relacionadas al modelo del «contratista», particularmente con la representación más alta de la organización en las relaciones industriales. En ambos casos, estas actividades se refieren a la dirección de alto nivel, pero no incluyen actividades de toma de decisión final (la mayor parte de estas actividades aparecen en el grupo 1).

En lo que respecta a los agentes involucrados en las actividades pertenecientes a los grupos 6 y 7, en ambos es clave la aportación del departamento de recursos humanos. Además, la importancia reside en la participación de la alta dirección: resulta considerable en el grupo 6 y reducida en el grupo 7, lo cual coincide con lo establecido por la literatura. Sin embargo, resulta importante destacar la participación casi exclusiva que tiene el departamento de recursos humanos (77,5%) en el grupo 7, en contraste con la ínfima participación de las agencias externas (1,8%). Estas actividades se corresponden con el modelo del «administrador de trabajos» de TYSON, donde el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de la administración básica y la provisión de bienestar. Esto se contrapone a la idea de que en las organizaciones contemporáneas, las actividades administrativas y rutinarias de recursos humanos son externalizadas. En todo caso, la muestra de organizaciones en España otorga la mayor parte del peso de estas actividades a los agentes internos.

Por todo ello, y en referencia a la tercera proposición planteada en este estudio, a partir de los datos analizados es posible establecer que: *diferentes agentes enfocan sus esfuerzos de manera distinta. Es decir, diferentes agentes se responsabilizan de diferentes actividades de recursos humanos. Así, la totalidad de las actividades de recursos humanos en la organización se podrá agrupar de acuerdo a «quién hace qué».*

6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

En este artículo se ha pretendido estudiar cómo las responsabilidades y actividades de la función de recursos humanos se distribuyen entre los agentes involucrados en esta función. En concreto, se han considerado cuatro agentes: la alta dirección, el departamento de recursos humanos, la línea de mando y las agencias externas especializadas en servicios de recursos humanos. Para identificar a estos agentes y caracterizar sus responsabilidades para con la función de recursos humanos, se ha procedido a beber de tres fuentes principales: primero, los resultados del repaso de la evolución histórica de los agentes que en diferentes momentos han aportado su trabajo a la gestión de personas. Segundo, a través de una revisión de la literatura existente sobre las acti-

vidades y responsabilidades que cada uno de los agentes estudiados realizan en la gestión de personas. Se destacó el hecho de que una parte importante de esta literatura es de tipo prescriptivo y, por tanto, no siempre refleja la realidad de las actividades que en efecto están bajo la responsabilidad de estos agentes. Finalmente, se realizó un estudio empírico, donde se recolectaron datos referentes a la distribución de tareas en la función de recursos humanos en 231 empresas españolas de más de 200 empleados.

Para ordenar el estudio, se plantearon tres proposiciones que se confirmaron tanto teórica como empíricamente, aunque los resultados difieren en algunos puntos con la literatura más prescriptiva. Ello tiene importantes implicaciones tanto para la teoría como para la práctica empresarial:

En referencia al **departamento de recursos humanos**, existe una diferencia considerable entre la retórica de cuál es su rol en la empresa (socios estratégicos) y cuál es su realidad (una proporción importante de departamentos con roles más bien administrativos y técnicos). Esta diferencia debería ser considerada en futuros estudios.

Si en realidad el camino que quieren adoptar los directivos de recursos humanos es devenir socios estratégicos y agentes del cambio, éstos deben adquirir las competencias necesarias y empezar a involucrarse en la toma de decisiones de alta responsabilidad, en vez de intentar conservar el poder de decisión en tareas más administrativas y técnicas que han estado desarrollando durante tiempo. Es cierto que este cambio necesita del apoyo de la alta dirección y, por ello, los directivos de recursos humanos deberán adquirir una mayor credibilidad sobre su competencia en el terreno estratégico, así como sobre el valor que la acción de recursos humanos puede añadir a la empresa.

Con respecto a las **agencias externas** especializadas en la provisión de servicios de recursos humanos, se ha observado que su utilización es extremadamente reducida por parte de las empresas españolas. Tanto por los resultados empíricos como por la literatura, se apunta como explicación que éstas son utilizadas para tareas muy concretas (sobre todo provisión de formación y procesos de selección) aunque en realidad estén ofreciendo servicios mucho más variados. Adicionalmente, señalamos como explicación complementaria a esta baja utilización de agencias externas el tardío desarrollo histórico de los departamentos de recursos humanos que, ahora que finalmente han conseguido su consolidación en la estructura corporativa, ven amenazada su posición si externalizan muchas actividades a estas agencias.

Finalmente, nos referimos a las implicaciones para la **alta dirección** y la **línea de mando**. En este estudio, ambos agentes han sido identificados como agentes clave en la gestión de personas, aportando una dedicación considerable a esta función. Sin embargo, en muchas ocasiones, estos agentes pueden llegar a realizar todas estas actividades de recursos humanos sin verse a sí mismos como gestores de personas.

Por ello, detectamos una doble necesidad: por un lado, la necesidad de incrementar la concienciación de los directivos de línea y la alta dirección sobre su rol como gestores de personas,

es decir, integrar en la concepción de sus trabajos la idea de que **todos somos gestores de recursos humanos**. Por otro lado, no es suficiente que estos agentes crean que son gestores de personas. Para conseguir hacerlo, será necesario dotarles de una formación y desarrollo para que no tengan que desempeñar su rol como gestores de personas en base a su propia intuición, sino en base a un conjunto de competencias bien definidas y adquiridas. Es, por tanto, nuestra responsabilidad como estudiosos y docentes de recursos humanos centrarnos, no solamente en la formación de los especialistas en recursos humanos, sino también en la preparación de los agentes generalistas de esta función.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, K. [1991]: «Externalisation versus specialisation: what is happening to personnel?» *Human Resource Management Journal*, núm. 1, págs. 40 a 54.
- ALUJA BANET, T. y MORINEAU, A. [1999]: *Aprender de los datos: el análisis de componentes principales. Una aproximación desde el data mining*. Barcelona: Ediciones Universitarias de Barcelona (EUB).
- ANDREWS, J.R. [1986]: «Is there a crisis in the personnel department's identity?» *Personnel Journal*, núm. 65, págs. 86 a 93.
- ARMSTRONG, M. [1987]: «Human resource management: a case of the emperor's new clothes?» *Personnel Management*, págs. 31 a 35.
- BAKKE, E.W. [1958]: *The human resources function*. New Haven, USA: Yale Labor Management Center.
- BRATTON, J. y GOLD, J. [1999]: *Human resource management. Theory and practice*. Second end, London, UK: Macmillan.
- BREWSTER, C.; HEGEWISCH, A.; MAYNE, L. y TREGASKIS, O. [1994]: *European Comparative Survey: Methodology*. In: BREWSTER, C. (Ed.): *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*, London, UK: Routledge.
- BREWSTER, C. y LARSEN, H.H. [1992]: «Human resource management in Europe: evidence from ten countries». *International Journal of Human Resource Management*, núm. 3 (3), págs. 409 a 433.

- BREWSTER, C.; TREGASKIS, O.; HEGEWISCH, A. y MAYNE, L. [1996]: «Comparative research in human resource management: a review and an example». *International Journal of Human Resource Management*, núm. 7 (3), págs. 585 a 604.
- BUDHWAR, P.S. [2000]: «Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in the UK». *Personnel Review*, núm. 29 (2), págs. 141 a 161.
- BUTTERISS, M. [1998]: *Re-inventing HR. Changing roles to create the high-performance organization*. Canada: John Wiley y Sons.
- [2001]: *Reinventando recursos humanos. Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Barcelona: Gestión 2000-Aedipe.
- CALDWELL, R. [2003]: «The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties». *Journal of Management Studies*, núm. 40 (4), págs. 983 a 1.005.
- CAPITAL HUMANO [1996]: *Anuario Capital Humano*, págs. 42 y 43.
- COLLING, T. y FERNER, A. [1992]: «The limits of autonomy: devolution, line managers and industrial relations in privatised companies». *Journal of Management Studies*, núm. 29 (2), págs. 209 a 227.
- COLMÉS AMENGUAL, J.; MARTÍNEZ GONZÁLEZ, M.; PALLARÉS PAREJO, S.; TORREGROSA ALVAREZ, M.A.; TRESSE-
RRA TUESTA, O. y SANZ QUINTANA, M. [2000]: «La realidad del mando intermedio en la empresa actual». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, núm. 205, págs. 145 a 178.
- COOK, M.F. [1999]: *Externalización de las funciones de recursos humanos. Estrategias para mejorar la eficiencia de los servicios de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL [1995]: *Vision of the Future. Role of human resources in the new corporate headquarters*. USA: The Advisory Board Company.
- CRANET SURVEY [2000]: *Conclusions report. Estudio Cranfield-ESADE*. Barcelona: ESADE.
- CUNNINGHAM, I. y HYMAN, J. [1999]: «Devolving human resource responsibilities to the line. Beginning of the end or a new beginning for personnel?». *Personnel Review*, núm. 28 (1/2), págs. 9 a 27.
- [1995]: «Transforming the HRM vision into reality. The role of line managers and supervisors in implementing change». *Employee Relations*, núm. 17 (8), págs. 5 a 20.
- DENHAM, N.; ACKERS, P. y TRAVERS, C. [1997]: «Doing yourself out of a job? How middle managers cope with empowerment». *Employee Relations*, núm. 19 (2), págs. 147 a 159.
- DULEBOHN, J.H.; FERRIS, G.R. y STODD, J.T. [1995]: «The history and evolution of human resource management». In: FERRIS, G.R.; ROSEN, S.D. y BARNUM, D.T., (Eds.) *Handbook of human resource management*. Cambridge, Massachussets, USA: Blackwell.

- EMBLETON, P.R. y WRIGHT, P.C. [1998]: «A practical guide to successful outsourcing». *Empowerment in Organisations*, núm. 6 (3), págs. 94 a 106.
- ESCOFIER, B. y PAGÈS, J. [1998]: *Análisis factoriales simples y múltiples. Objetivos, métodos e interpretación*. Bilbao: Servicio Editorial Universidad País Vasco.
- FLÓREZ SABORIDO, I.; GONZÁLEZ RENDÓN, M. y ALCAIDE CASTRO, M. [1992]: «Human resource management in Spain». *Employee Relations*, núm. 14 (5), págs. 39 a 61.
- FOMBRUN, C.J.; TICHY, N.M. y DEVANNA, M.A. [1984]: *A framework for strategic human resource management*. New York: Wiley.
- FOWLER, A. [1994]: «The way we were, 1969-1994. Rediscovering humanity in the workplace». *Personnel Management*, págs. 23 a 26.
- [1987]: «When chief executives discover HRM». *Personnel Management*, pág. 3.
- GF [1995]: «Outsourcing is still "in" for 95 - But out for 96?» *Personnel Journal*, pág. 61.
- GRIFFITHS, W. [1993]: «A leaner, fitter future for HR?» *Personnel Management*, págs. 36 a 39.
- GUEST, D.E. [2001]: «Personnel's paradox». *People Management*, págs. 24 a 29.
- GUNNIGLE, P. y FLOOD, P. [1990]: *Personnel management in Ireland. Practice, trends, developments*. Dublin, Ireland: Gill y Macmillan.
- HALL, L. y TORRINGTON, D. [1998a]: «Letting go or holding on - the devolution of operational personnel activities». *Human Resource Management Journal*, núm. 8 (1), págs. 41 a 55.
- [1998b]: *The human resource function. The dynamics of change and development*. London, UK: FT-Pitman Publishing.
- HERVÁS, J. [1999]: «El outsourcing se debe contratar sólo por razones estratégicas». *AEDIPE*, págs. 23 a 25.
- HILTROP, J.M. [1998]: «Preparing people for the future: the next agenda for HRM». *European Management Journal*, núm. 16 (1), págs. 70 a 78.
- JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. [2000]: *Managing human resources: a partnership perspective*. Seventh end. Cincinnati, Ohio, USA: South-Western College Publishing (Thomson Learning).
- KELLY, J. y GENNARD, J. [1996]: «The role of personnel directors on the board of directors». *Personnel Review*, núm. 25 (1), págs. 7 a 24.
- KRATHWOHL, D.R. [1988]: *How to prepare a research proposal: guidelines for funding and dissertations in the social and behavioural sciences*. Syracuse, New York, USA: Syracuse University Press.

- LABELLE, C. y D.L. [1992a]: «Une étude empirique sur les rôles de base des services de ressources humaines». *Relations Industrielles*, núm. 47 (4), págs. 673 a 689.
- [1992b]: «A role-based taxonomy of human resource organizations». In: *Center for Advanced Human Resource Studies, Working paper*, págs. 35 a 92, ed. New York, USA: Cornell University.
- LABELLE, C.M. [1992]: *A role-based taxonomy of human resource organizations*. Tesis Doctoral. USA: Cornell University.
- LAFFERTY, G. y ROAN, A. [2000]: «Public sector outsourcing: implications for training and skills». *Employee Relations*, núm. 22 (1), págs. 76-85.
- LAWLER, E.E.I. [1995]: «Strategic human resources management: an idea whose time has come». In: DOWNIE, B. y COATES, M.L., (Eds.) *Managing human resources in the 1990's and beyond: is the workplace being transformed?* Kingston, Ontario, USA: IRC Press.
- LEICESTER, C. [1989]: «The key role of the line manager in employee development». *Personnel Management*, págs. 53 a 57.
- MARCIANO, V.M. [1995]: «The origins and development of human resource management». *Academy of Management Journal*. Special issue: Best papers proceedings, págs. 223 a 227.
- MATUTE BUTRAGUEÑO, E. [1974]: *La dirección de personal en la empresa española*. Madrid: ICAI.
- MERCER, W.M. [2000]: *European trends in HR outsourcing*. Cranfield, UK: Cranfield School of Management-William M. Mercer Limited.
- MOHRMAN, S.A. y LAWLER III, E.E. [1999]: «The new human resources management: creating the strategic business partnership». In: SCHULER, R.S. y JACKSON, S.E., (Eds.), *Strategic Human Resource Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- MORLEY, M. y HERATY, N. [1995]: «Line managers and human resource development». *Journal of European Industrial Training*, núm. 19 (10), págs. 31-37.
- OLTRA COMORERA, V. [2003]: «La investigación estratégica en recursos humanos: una reflexión crítica sobre su significado, alcance y limitaciones». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, núm. 247, págs. 85 a 141.
- PEIRÓ, J.M. [2003]: «De la administración de personal a la gestión de desarrollo de los recursos humanos. Desarrollos producidos durante las últimas décadas en España». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, núm. 241, págs. 109 a 114.
- PETERSEN, P.B. [1988]: «A pioneer in personnel». *Personnel Administrator*, págs. 60 a 64.
- PICKARD, J. [1998]: «Externally yours». *People Management*, págs. 34 a 37.
- [1998]: «Natural lore». *People Management*, págs. 41 a 43.

- POOLE, M.J.F. y JENKINS, G. [1996]: *Back to the line?* London, UK: Institute of Management.
- [1997]: «Responsibilities for human resource management practices in the modern enterprise. Evidence from Britain». *Personnel Review*, núm. 26 (5), págs. 333 a 356.
- PORRET GELABERT, M. [1997]: «Evolución histórica y situación actual de la dirección y gestión de los recursos humanos en las organizaciones». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, núm. 171, págs. 125 a 176.
- [1999]: *Dirección y gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. Barcelona: Universitat de Barcelona-Ediciones Gráficas Rey.
 - [2004]: *Dirección y gestión de recursos humanos en las organizaciones*. Quinta edición, Barcelona: Ediciones Gráficas Rey.
- PUCHOL, L. [2003]: *Dirección y gestión de recursos humanos*. Quinta edición, Madrid: Díaz de Santos.
- RENWICK, D. [2000]: «HR-line work relations: a review, pilot case, and research agenda». *Employee Relations* núm. 22 (2), págs. 179 a 205.
- RIPPIN, S. y DAWSON, G. [2001]: «How to outsource the HR function». *People Management*, págs. 42 y 43.
- SCHULER, R.S. y JACKSON, S.E. [1996]: *Human resource management. Positioning for the 21st century*. MN, USA: West Publishing Company.
- [1999]: *Strategic human resource management*. Oxford, UK: Blackwell.
- SISSON, K. y STOREY, J. [2000]: *The realities of human resource management. Managing the employment relationship*. Buckingham, UK: Open University Press.
- STOREY, J. [1992]: *Developments in the management of human resources*. Oxford, UK: Blackwell.
- THORNHILL, A. y SAUNDERS, M.N.K. [1998]: «What if line managers don't realize they're responsible for HR? Lessons from an organization experiencing rapid change». *Personnel Review*, núm 27 (6), págs. 460 a 476.
- TORRINGTON, D. y HALL, L. [1987]: *Personnel management: a new approach*. London, UK: Prentice Hall.
- TORRINGTON, D. y MACKAY, L. [1986]: «Will consultants take over the personnel function?» *Personnel Management*, págs. 34 a 37.
- TYSON, S. [1985]: «Is this the very model of a modern personnel manager?» *Personnel Management*, págs. 22 a 25.
- [1995]: *Human resource strategy: towards a general theory of human resource management*. London, UK: Pitman.

- TYSON, S. y F.A. [1986]: *Evaluating the personnel function*. London, UK: Hutchinson.
- [1992]: *Evaluating the personnel function*. London, UK: Stanley Thornes.
- ULRICH, D.; LOSEY, M.R. y LAKE, G. [1997]: *Tomorrow's HR management*. New York, USA: Wiley.
- VALVERDE, M. [2001]: *Introducció a la gestió de recursos humans*. Barcelona, Spain: Ediuoc, Col·lecció Manuals.
- VALVERDE, M.; DÍAZ DE QUIJANO DE ARANA, S. y SOLER, C. [2003]: «HRM as a shared function: An exploratory study of responsibilities and agents in the managing of people». *IV International Workshop on Human Resources*; Cadiz.
- WALTON, J. [1999]: *Strategic human resource development*. Harlow, Essex, UK: FT-Prentice Hall.
- WHITAKER, B. [1990]: «All managers are HR managers». *HR Magazine*, págs. 67 a 70.
- YARNALL, J. [1998]: «Line managers as career developers: rhetoric or reality?» *Personnel Review*, núm. 27 (5), págs. 378 a 395.