

Tópicos clave del paradigma actual de recursos humanos

Santiago Ibarra Mirón*
María Sotolongo Sánchez**
Maidely Suárez García***

La función de recursos humanos constituye una fuente esencial de ventajas competitivas distintivas para las empresas, si se le concede la necesaria dimensión estratégica; para ello, los directivos de recursos humanos deberán transformarse en empresarios de capital humano evolucionando de proveedores de servicios y canalizadores de procesos a partícipes pro-activos del diseño y la implementación de la estrategia empresarial. En este mismo orden, es ineludible disponer de instrumentos como la auditoría de recursos humanos que permitan medir la forma en que tal función es gestionada, yendo más allá de la simple función fiscalizadora. En este trabajo se abordan tales aspectos.

Palabras clave: ventaja competitiva, estrategia empresarial, capital humano, auditoría, recursos humanos, organización del trabajo.

Clasificación JEL: O15, M12, M13.



COLABORACIONES

1. Cambio de perspectivas en la actuación de los recursos humanos

El desarrollo de la función de recursos humanos ha estado fuertemente vinculado al de la dirección de empresas, dado que se puede buscar su origen en la especialización de una de las funciones y responsabilidades básicas de los directi-

vos como es la coordinación de la fuerza de trabajo. De esta manera, las diferentes corrientes de pensamiento dominantes en el campo de la dirección y organización de empresas han ido influyendo directamente en la configuración de la gestión de recursos humanos (GRH), tanto desde el punto de vista práctico en la forma en que los directivos han entendido la función de personal, como teórico en la manera en que los investigadores han abordado sus estudios (Gómez *et al.*, 1998).

Desde la revolución industrial hasta mediados del siglo XX la escuela de Organización Científica del Trabajo dio origen a lo que se podría considerar la pri-

* Ingeniero Industrial. Departamento de Economía de Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona.

** Ingeniero Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial de la UCLV.

*** Ingeniero Industrial. Centro de Información y Gestión Tecnológica.

mera etapa de la dirección de personal al concebirla como una función especializada y diferente al resto, caracterizándose por una concepción mecanicista del trabajador y un enfoque básicamente normativo centrado en la productividad. En las décadas de la mitad de siglo ganan influencia las escuelas de mayor perfil humanista, como la de Relaciones Humanas y la de Comportamiento, concibiéndose a la empresa como un sistema social en el cual la gestión de recursos humanos (GRH) enfatiza en el control y la evaluación del comportamiento de los individuos que lo forman.

Las décadas de los setenta y ochenta están visiblemente influidas por el enfoque de sistemas, según el cual la empresa se considera un sistema formado por varias unidades funcionales, entre las que destaca el área de recursos humanos. A pesar de que la integración es una de las bases fundamentales de este enfoque, es aún cuestionable y criticable la insuficiente integración que persiste entre algunas políticas y prácticas de recursos humanos y las políticas de la empresa, no alcanzándose siempre los propósitos deseables desde el punto de vista de esta perspectiva.

A partir de los noventa se comienza a atribuir mayor importancia a la GRH en el ámbito de las empresas, y en el contexto teórico un mayor número de estudios adoptan alguna teoría de la literatura para lograr la necesaria fundamentación que tradicionalmente carecía la investigación en Recursos Humanos (RRHH). Entre estas teorías, Wright y McMahan (1992) y Valle (1998), destacan la del capital humano que centra su atención en la trascendencia de la formación como política básica para incrementar el valor del activo humano y por otro lado, Walker (1990), Martell y Carroll (1995) y González (1999), prefieren abordar el tema de recursos hu-

manos desde el enfoque estratégico como respuesta a la progresiva tendencia de vincular los programas específicos de RRHH con las estrategias empresariales y a la idea de que el capital humano es uno de los componentes más críticos del éxito estratégico, además de los conocidos factores financieros y tecnológicos.

Según se puede apreciar el área de recursos humanos gradualmente ha ido consolidándose como función organizativa, transitando desde la tradicional dirección de personal hasta la GRH más contemporánea creadora de activos intangibles para la organización. A pesar de que dicha función se ha afianzado como campo de estudio, de conocimiento y de aplicación, aún así, está en un momento crítico de su desarrollo, pues a pesar de mejorar en relevancia estratégica y en responsabilidad organizacional sobre los resultados finales está necesitada, más que nunca, de un cambio de perspectiva en su actuación (Cuadro 1) y es que: es necesario que los directivos de RRHH se transformen en empresarios de capital humano, que evolucionen de un rol de proveedores de servicios y simples canalizadores de procesos, a copartícipes proactivos tanto en el diseño, la formulación como en la puesta en práctica de la estrategia empresarial.

Según se puede apreciar en el citado cuadro, todos estos aspectos del nuevo paradigma de actuación tienen un impacto inmediato o mediato en la empresa, y requieren, inevitablemente, de una adecuación de esta a las nuevas condiciones. Es por ello, que las empresas de éxito se mantienen inmersas en algún tipo de proceso formal de mejora, implementando diferentes políticas y estrategias entre las que se pueden mencionar: reajustes frecuentes y actualización de estructuras organizativas, la puesta en práctica gradual de nuevos sistemas de dirección y gestión, el desarrollo de nuevos procedimien-



COLABORACIONES

CUADRO 1
 ASPECTOS DEL NUEVO PARADIGMA DE ACTUACIÓN DEL ÁREA FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

De	Hacia
Dimensión funcional, donde los RRHH son o representan un simple medio.....	Dimensión empresarial, donde los RRHH representan un activo intangible del negocio.
Empleados internos.....	Talentos internos y externos.
Énfasis en actividades.....	Énfasis en resultados finales de la organización.
Relación con la dirección esencialmente administrativa.	Ser coautores de las estrategias competitivas y de negocio de la organización empresarial.
Actitud pasiva y reactiva, de tareas clásicas de administración y gestión de personal.....	Actitud proactiva, con el afán de descubrir, de utilizar y de desarrollar los recursos humanos.
Rol secundario, de bajo estatus.....	Rol primordial, de alta jerarquía.
La formación de RRHH como un gasto.....	La formación de RRHH como una inversión.
Receptor y aplicador de técnicas, de ideas y de "modas" de terceros.....	Estudioso, investigador, precursor del cambio y generador de conocimiento propio.

Fuente: Adaptado de Sotolongo (2005).

tos, el centrado de sus decisiones en los clientes, el establecimiento de nuevos sistemas de calidad, y de medición y evaluación del desempeño, etcétera. Tales políticas y estrategias tienen en común que el recurso humano es esencial para su éxito, y la única forma de aprovechar al máximo todo su potencial inherente es realizando una gestión estratégica del mismo (Cuesta, 1997).

2. La perspectiva estratégica y competitiva de los recursos humanos

La sociedad del nuevo milenio está inmersa en un proceso de grandes transformaciones derivadas de la globalización de la economía, con la consiguiente presión del mercado mundial, de los acelerados avances científicos y tecnológicos, y de la difusión masiva de las tecnologías de la información, trayendo como consecuencia que las empresas estén depositando, cada vez más, sus esperanzas de éxito en el capital humano con que cuentan, lo cual ha repercutido directamente en un auge sin precedentes de la función de recursos humanos (Sotolongo, 1998; 2005).

Dilworth (1993) y otros conocidos autores manifiestan que una organización es mucho más competitiva que otras cuando ha logrado sobre ellas una o varias ventajas distintivas, ya sea un producto, un proceso, una tecnología, un procedimiento o una combinación de todos estos; en conclusión, un área en la que sobresale la organización y atrae a sus clientes, quedando fuera del alcance de sus competidores. Por su parte, González (1999) manifiesta que la habilidad de una organización de saber cómo coordinar y optimizar sus recursos humanos, de saber cómo integrar sus prácticas de gestión con dichos recursos mucho mejor que la competencia, así como la habilidad de aprender a hacerlo de una forma mucho más rápida que los demás, suele resultar ser el desencadenante decisivo de su éxito competitivo.

En esta misma línea, es preciso destacar el creciente interés concedido por practicantes y académicos durante los últimos años a la creación y gestión del conocimiento (tácito y explícito) y a su rol como fuente de ventajas competitivas, concibiéndose dicho conocimiento (el saber-hacer, las habilidades, las destrezas y competencias personales) como uno de los principales activos que las organizaciones actualmente poseen y/o necesitan



COLABORACIONES

(Grant, 1991; 1996). Las organizaciones deben conceder la prioridad requerida al proceso de creación y transferencia de conocimiento, así como a la conversión gradual del conocimiento individual en conocimiento organizativo, para garantizar unas ventajas competitivas sólidas y sostenibles en el tiempo (1). Este paradigma de investigación reconoce que una fuente importante de conocimiento es la experiencia y el saber-hacer de los empleados, por lo cual le concede una atención directa a la función de recursos humanos.

Autores como Porter (1985) y Miller (1987), habían defendido desde los ochenta, la idea de que los recursos humanos podían ayudar a crear y sostener una ventaja competitiva, pero esta idea vino a destacar sobremanera en los noventa, con el desarrollo de la Teoría de los Recursos y las Capacidades. Al respecto, existen trabajos que han estudiado el efecto de determinadas prácticas de gestión de recursos humanos sobre los resultados individuales (Jackson *et al.*, 1989; Mahoney y Deckup, 1986; Butler *et al.*, 1991; Snell, 1992; Koch y McGrath, 1996) y sobre el resultado empresarial (McDuffie, 1995; Huselid, 1996; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Montemayor, 1996; y Huselid *et al.*, 1997), poniéndose de manifiesto, en todos los casos, que el activo humano es determinante en el logro de los objetivos-meta de la empresa. Se aprecia que, tanto desde el punto de vista teórico como práctico, actualmente existe un amplio y creciente consenso respecto a la consideración estratégica del recurso humano; dicha consideración presupone la aceptación implícita de que el nuevo rol de la función de

recursos humanos, lejos de la concepción administrativa tradicional, es de naturaleza estratégica.

A pesar que la concepción más actual de la función de recursos humanos posee un carácter estratégico, no siempre ha sido así e incluso, este enfoque aún no constituye una práctica generalizada en las organizaciones empresariales contemporáneas, en las cuales enfrentar la urgencia y la dinámica permanente no resulta un asunto fácil (Boyett, 1999; Rodríguez *et al.*, 2000). En este sentido, el análisis de la función de RRHH debe centrarse en el estudio de las prácticas propias de recursos humanos más adecuadas y coherentes con la estrategia de la organización que conduzcan, en mayor o menor medida, a la creación de unas competencias distintivas (Capelli y Crocker-Hefter, 1996; Sastre y Aguilar, 2003).

Desde la perspectiva más tradicional, la función de recursos humanos ha desempeñado el rol de comunicar la visión estratégica de la alta dirección a sus empleados y el de facilitar la comprensión e interpretación de dicha visión (*top-down model*); ahora, desde el punto de vista del nuevo paradigma que se basa en el desarrollo de los recursos y las capacidades (*bottom-up model*), dicha función suele jugar un rol mucho más clave y determinante en la articulación de la visión estratégica, en la formación del capital organizativo, y en la alineación de la empresa con el entorno (McMillan y Schuler, 1985). Desde esta nueva perspectiva cada una de las actividades y/o procesos de esta función puede desempeñar diferentes roles a la hora de potenciar las características necesarias para que el capital humano se constituya en fuente de ventajas competitivas (Cuadro 2).

Acorde con el cuadro anterior, y con los trabajos desarrollados por Pfeffer (1995) y Mueller (1996), al diseñar los procesos de



COLABORACIONES

(1) La idea de generar ventajas competitivas a partir de la creación y la protección del conocimiento, ha dado lugar a la corriente de investigación de fuerte impacto en el campo profesional denominada gestión del conocimiento.

CUADRO 2 ROLES DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS.	
Características asociadas con la sostenibilidad de ventajas competitivas	Roles de la función de recursos humanos
1. Durabilidad	Formación continua y reciclaje a todos los niveles de la empresa, de forma tal que los conocimientos no queden obsoletos y se renueven y enriquezcan constantemente.
2. Transferibilidad	En general, tanto un correcto diseño de la retribución como de las políticas de formación, desarrollo de carreras y propiciar el trabajo en equipo pueden ser útiles para evitar la rotación externa. Asimismo, habrá que diseñar sistemas que transformen el conocimiento tácito en una rutina organizativa. Hacer del capital humano e individual un capital organizativo de la empresa
3. Imitabilidad	Formación continua y reciclaje que permita la creación y el desarrollo de conocimientos específicos para la organización, de menor valor fuera de esta.
4. Sustituibilidad	Programas de formación que permitan desarrollar habilidades que no puedan ser sustituidas por las innovaciones tecnológicas, sino que puedan sacar partido de ellas.

Fuente: Adaptado de Sastre y Aguilar (2003).

la función de RRHH habrá que tomar en consideración que al pretender con estos la creación de activos intangibles, no deberán esperarse resultados inmediatos, sino a largo plazo y que el intento deberá ser persistente. No obstante, las ventajas competitivas obtenidas a través de estas prácticas serán duraderas y muy difíciles de imitar. Asimismo, es importante saber que difícilmente una única práctica y/o política de recursos humanos nos conducirá al éxito empresarial, pues como ha sido constatado por las empresas consideradas exitosas, tales prácticas y políticas suelen estar interrelacionadas (2).

A modo de síntesis de este apartado, hoy día es más que necesario, imperioso, concederle a las prácticas y políticas de recursos humanos una *dimensión estratégica y competitiva*, de forma tal que estas no sólo se deriven y apoyen a la estrategia empresarial, sino que también contribuyan a su diseño, formulación y puesta en práctica, manteniéndose estratégicamente integradas y coordinadas entre sí y

(2) A modo de ejemplo, puede observarse la necesaria interrelación entre las políticas de seguridad en el empleo y el reclutamiento selectivo. La seguridad en el empleo supone la firma de contratos a largo plazo con los trabajadores, por lo que, necesariamente, habrá que ser más selectivo y cuidadoso con los trabajadores que se recluten para su posterior selección.

con las políticas de las restantes funciones organizativas; de aquí, la necesidad actual de asumir un *cambio de perspectiva* respecto a la actuación de la función de recursos humanos.

Llegado hasta aquí, aún nos queda un tema pendiente de abordar en el contexto del nuevo paradigma, y es el relativo a cómo poder conocer la situación y/o estado actual de los procesos de gestión de recursos humanos, y el cómo controlar y evaluar la aplicación de las diferentes prácticas y políticas establecidas en esta área. Así, en este marco de desarrollo y actuación de la función de RRHH y como soporte a su nueva perspectiva estratégica y competitiva, aparece la función de auditoría de los recursos humanos, que por su gran relevancia y trascendencia unido a su insuficiente conocimiento de práctica, pasaremos a describir a continuación.

3. La auditoría de los recursos humanos: necesidad y perspectivas

La palabra auditoría proviene del latín *auditorius* y es un proceso de investigación y evaluación independiente que posee las características siguientes: es la



COLABORACIONES

expresión de una opinión; es la aplicación de unas normas y procedimientos establecidos; es llevada a cabo por personal especializado; contiene objetivos, programas, procedimientos y organización; y su finalidad es triple —determinar lo que se ha hecho, apreciar lo que se está haciendo y recomendar las posibles acciones futuras— (Spangenberg, 1997; Velázquez, 2001).

Por tanto, auditar no es sólo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura. Esta visión implica un desarrollo dinámico y cíclico de la realidad empresarial y más que una radiografía es un vídeo de seguimiento (Canteras, 1995). En resumen, en sí mismo el término auditoría es sinónimo de revisión y verificación de diversos aspectos de una organización.

El concepto de auditoría de RRHH hace referencia a una auditoría de ámbito funcional que tiene como objetivo diagnosticar, analizar, evaluar y asesorar líneas de actuación futura en el marco de la GRH. En numerosas ocasiones se hace referencia a la auditoría de RRHH utilizando términos como auditoría social, evaluación del sistema de RRHH, auditoría de personal, auditoría sociolaboral, control de la función de personal, entre otras denominaciones. Como se puede ver, el término auditoría de RRHH ha sido objeto de definición por múltiples autores. Una revisión de los principales trabajos, entre los que se destacan los de Vatiér (1980), Revallec (1986), Candau (1986), Chiavenato (1988), Harper y Lynch (1992), Dolan *et al.* (1999) y Leal Millan (1999), revela un acuerdo evidente en cuanto a los aspectos cruciales que caracterizan la auditoría de RRHH. En su mayoría coinciden en plantear que la auditoría de RRHH constituye una herramienta básica para la dirección de la empresa, cuyo objetivo no es sólo controlar y cuantificar resultados,

sino que adopta una visión más amplia, aportando líneas de actuación futuras en materia de GRH. En esencia y al margen de las distintas terminologías utilizadas o sugeridas, constituye un instrumento de análisis, evaluación y asesoramiento en todo lo relativo a la función de recursos humanos.

La auditoría de RRHH según Canteras (1995), debe cumplir dos funciones básicas: por un lado, debe ser un sistema de información directiva dando a conocer la situación para facilitar el desarrollo de los procesos de gestión y/o desarrollo de los recursos humanos y por otro, debe ser un sistema de control y evaluación de la aplicación de las políticas y procesos establecidos. Esto llevaría a la empresa a plantearse algunas cuestiones básicas, tales como: si se están desarrollando las políticas de recursos humanos adecuadas, si se están logrando los objetivos y resultados deseados, y en qué medida tales políticas y prácticas añaden valor a la empresa.

Para tratar de dar respuesta a estas interrogantes, la auditoría de RRHH requiere de la recogida y el procesamiento de gran cantidad de datos, cuyas fuentes son variadas, entre las que destacan: el sistema de información de recursos humanos, el personal del Departamento de RRHH, los directivos de línea, e incluso, los propios trabajadores en general. A su vez, las técnicas más habituales para recopilar esta información son: la encuesta, la entrevista, el análisis de registros, y el análisis de información externa (*benchmarking*).

3.1. Enfoques utilizados en la auditoría de recursos humanos

La auditoría de RRHH ha evolucionado en estos últimos años, dejando de ser un mero instrumento de control para consti-



COLABORACIONES



tuirse en una herramienta necesaria para tomar decisiones relativas al personal acorde con los objetivos generales de la empresa. Consecuentemente, se está ampliando de forma progresiva el conjunto de funciones y competencias de la auditoría de RRHH, provocando la distinción de tres enfoques esenciales (Fossas y Sastre, 2002): la auditoría legal, de cumplimiento o de conformidad; la auditoría de funcionamiento, operativa o de eficacia; y por último, la auditoría estratégica (Gráfico 1).

El *enfoque legal* en la auditoría de recursos humanos se basa en un planteamiento jurídico. Según Antona (1993), la auditoría legal, de cumplimiento o de conformidad, consiste en inventariar la situación social de la empresa, teniendo en cuenta las normas del derecho del trabajo y verificando con regularidad la relación con la reglamentación aplicable. Por tanto, se centra en la comprobación del cumplimiento de la normativa laboral vigente.

Por su parte, el enfoque de la auditoría de funcionamiento de los RRHH trata de observar si los procedimientos aplicados son los adecuados y funcionan correctamente; es decir, si existe una adecuación

entre objetivos y procedimientos y si se ha alcanzado incurriendo en el menor coste (Nevado, 1998). La función a este nivel de la auditoría se resume en estudiar y analizar cada subsistema (o proceso) del sistema de GRH; para ello, será necesario elaborar una lista de indicadores que servirán para analizar cada subsistema. Estos indicadores podrán ser tanto de tipo cuantitativo como cualitativos.

Ambos enfoques antes descritos quedan limitados al plano operativo y táctico y no entran a evaluar si la dirección de RRHH apoya o facilita el logro de la estrategia de la empresa. Por ello, surge el enfoque estratégico con el fin de determinar si la función de RRHH representa y/o se utiliza como una fuente de ventajas competitivas. La auditoría estratégica de los RRHH permite asegurar que los programas y políticas de recursos humanos estén acorde con los objetivos a largo plazo de la empresa. De esta manera, la función de RRHH se perfila como origen de ventajas competitivas y deja de ser considerada una función especializada y aislada que sólo incurre en cuantiosos gastos para la organización.



COLABORACIONES

En esencia, y con independencia del enfoque en la auditoría de RRHH que se adopte en la organización, es posible constatar la especial preocupación por hacer operativa la evaluación del desempeño de la función de RRHH mediante la práctica de auditorías. Cuando éstas se realizan adecuadamente, desempeñan un rol de diagnóstico similar al de un reconocimiento médico encaminado a comprobar el estado de salud de un organismo vivo y a detectar zonas de posibles problemas. Si los problemas se detectan a tiempo, podrá actuarse antes de que se produzcan resultados perjudiciales e incluso, fatales; de ahí la importancia de conocer los posibles métodos que se pueden emplear para auditar el desempeño de la función de RRHH.



COLABORACIONES

3.2. *Métodos utilizados en la auditoría de recursos humanos*

Para la mayoría de las empresas de excelencia parece que ya no basta con saber utilizar su función de recursos humanos como ventaja competitiva, sino que ahora la clave de su éxito competitivo parece consistir en el hecho de ser capaces de saber como coordinar y optimizar sus recursos humanos, y saber integrar apropiadamente sus prácticas de gestión con dichos recursos de una forma más rápida y efectiva que los demás; o sea, mejor que la competencia.

Sin una ejecución efectiva y eficiente de cualquiera de las políticas y prácticas de RRHH la organización revelará una debilidad estructural que pone en peligro su existencia en el universo empresarial. De ahí, la necesidad de auditar la función de RRHH con el objetivo de analizar en qué medida el conjunto de políticas y prácticas de recursos humanos responde a la estrategia empresarial de la organiza-

ción. Aunque existen diversos métodos para auditar la función de RRHH, no todos poseen igual solidez ni enfoque. En tal sentido, en esta sección se abordarán aquellos métodos que se considera gozan de mayor vigencia, utilidad y relevancia con relación a este tópico.

De acuerdo al criterio mayoritario que subyace en la literatura, cuatro son los métodos que teóricamente se suele seguir para la auditoría de la función de RRHH: el método basado en indicadores clave, el método basado en la reputación, el método analítico, y el estratégico (Gómez, 2000) (Cuadro 3). En esencia, el *método basado en indicadores clave* consiste en la utilización de un conjunto de medidas cuantitativas con el fin de mantener un registro del estado general del sistema de GRH y poder evaluarlo. El inconveniente básico de este método es que la información que proporcionan los indicadores clave raramente suele ser suficiente por sí misma.

El método basado en la reputación evalúa la función de RRHH centrándose en el valor o la contribución que se considera que dicha área aporta en términos de servicios proporcionados a sus clientes. Quienes apoyan este método consideran que es superior al anterior, debido a que el método basado en los indicadores clave refleja criterios «contables» a corto plazo que pueden dar un falso sentido de objetividad, sin lograr evaluar la calidad de los servicios proporcionados por el Departamento de RRHH. No obstante, tal y como se indica en el Cuadro 3, este método también tiene sus inconvenientes; concretamente se centra excesivamente en el Departamento de Recursos Humanos sin tomar en consideración los resultados de la GRH, los que pueden tener una incidencia directa en los resultados de la organización. Según Gómez (2000), los métodos citados anteriormente son los

CUADRO 3
MÉTODOS UTILIZADOS PARA LA AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Métodos	Indicadores Clave	Reputación	Analítico	Estratégico
Objetivos	Obtener un compendio de índices que proporcionen un perfil global del estado del sistema de RRHH.	Evaluar la calidad de los servicios que ofrece el Departamento de RRHH.	Evaluar la eficacia de las políticas específicas de RRHH.	Determinar el grado en el que las políticas y procedimientos de RRHH se adecuan a la estrategia organizativa.
Ventajas	<ol style="list-style-type: none"> Proporciona información objetiva y cuantificable. Una vez que el sistema de recogida de datos se pone en marcha y que se forma inicialmente al personal es relativamente económico obtener un informe anual. Ofrece una gran flexibilidad para realizar un seguimiento de las cifras a lo largo del tiempo. Pueden conseguirse datos similares de los principales competidores de la empresa o del sector, facilitando las comparaciones externas. 	<ol style="list-style-type: none"> Llama la atención sobre la misión del Departamento de RRHH en la prestación de servicios. Indica el grado en el que los directores de línea reciben asesoramiento sobre la GRH que necesitan para dirigir con eficacia a sus subordinados. Si el estudio se lleva a cabo adecuadamente, los datos son fáciles de interpretar. 	<ol style="list-style-type: none"> Muestra a la empresa los beneficios del programa de GRH. Es probable que la alta gerencia lo apoye, ya que "habla su mismo idioma" en términos de inversión y rendimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> Se centra en las razones básicas a la hora de adoptar políticas y procedimientos de RRHH. Hace hincapié en "hacer lo debido" en lugar de "hacer las cosas bien". Fomenta una estrecha relación de trabajo entre la alta gerencia (responsable de establecer la estrategia organizativa) y el Departamento de RRHH (responsable de la creación y aplicación del programa de GRH).
Desventajas	<ol style="list-style-type: none"> El hecho de centrarse en los síntomas no aporta información sobre las causas de las puntuaciones de los indicadores de eficacia del sistema de GRH. Los datos son interpretados y pueden ser tergiversados. Puede conducir a acciones que vayan en contra de los intereses de la empresa si los directores intentan "competir por las cifras". Puede suceder que se obtenga una información parcial si los empleados potencialmente afectados por la información que se está recabando se sienten amenazados por la misma. 	<ol style="list-style-type: none"> Se centra de forma exclusiva en el departamento de RRHH, en lugar de hacerlo en la eficacia con que la empresa está utilizando sus RRHH. No está directamente vinculado a los resultados de GRH que interesan a la alta dirección. Los estudios a gran escala pueden resultar caros y llevar mucho tiempo. Suele requerirse ayuda profesional para crear estudios y llevar a cabo análisis. 	<ol style="list-style-type: none"> Puede enfocarse desde un punto de vista muy restringido, ya que solo pueden ser evaluados aquellos programas que utilicen un número limitado de medidas de resultados. Pueden ignorarse costes y beneficios potencialmente importantes, los cuales son más difíciles de medir. Muy centrado en el Departamento de RRHH, donde existe una gran presión para que muestre resultados positivos, de forma que justifique su existencia. Llevar a cabo adecuadamente la evaluación requiere un gran conocimiento técnico. 	<ol style="list-style-type: none"> La estrategia general de la empresa puede cambiar a lo largo del tiempo. Puede resultar difícil adaptar las políticas y procedimientos de RRHH a los cambios, ya que las personas suelen crearse expectativas que los hacen resistirse al cambio. En empresas complejas las diferentes unidades pueden tener sus propias estrategias empresariales. Esto puede hacer que resulte difícil identificar un único conjunto de objetivos estratégicos para toda la empresa. El personal del Departamento de RRHH puede no disponer de <i>status</i> o no estar en la posición jerárquica necesaria en la empresa como para decidir la confianza y el compromiso.

Fuente: Elaboración propia y Sotolongo (2005).



COLABORACIONES

utilizados con mayor frecuencia, aunque resulta poco usual que una organización se limite a emplear un único método.

En el método analítico se combinan una serie de técnicas, mediante las cuales se trata de determinar el valor o beneficio neto de las políticas específicas de RRHH, tanto en términos monetarios como no monetarios. Entre sus principales inconvenientes destaca su complejidad. Por último, se hace referencia al método estratégico, el cual es quizás el menos utilizado en el escenario empresarial actual,

aunque existe un creciente consenso en que debería prestársele mayor atención. Desde la óptica de este método, un sistema de GRH será tanto más efectivo cuanto mayor sea la adecuación entre las políticas y procedimientos de RRHH y la estrategia empresarial. Similar a los métodos precedentes de evaluación descritos, este tiene sus propios inconvenientes, destacándose el hecho que la estrategia empresarial puede sufrir cambios y/o modificaciones frecuentes a lo largo del tiempo y en este contexto puede resultar difícil

cil adaptar las políticas de recursos humanos a dichos cambios.

A modo de síntesis, se puede decir que no existe un método mejor o peor que los restantes, sino que en dependencia de las ventajas y desventajas de cada uno, y en función de las características del sistema de GRH, puede resultar más recomendable utilizar uno u otro, o recomendar la utilización de un método mixto, debido a que la combinación de estos brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes que se presentan al emplear cada método de forma independiente.

3.3. *Indicadores utilizados en la auditoría de recursos humanos*

Para medir el desempeño de los recursos humanos es usual la utilización de términos como *efectividad*, *eficacia* y *eficiencia*, y para tal propósito se definen conjuntos de indicadores. Los indicadores de efectividad permiten medir en qué medida el Sistema de GRH (SGRH) cumple con los objetivos previstos en el período asociados al ingreso de personal, a la permanencia, el desarrollo del recurso humano, a la estimulación y los incentivos. Los indicadores de eficacia miden en qué medida el SGRH consigue con su desempeño satisfacer las expectativas de sus clientes internos y externos. Los indicadores de eficiencia, por su parte, evalúan la racionalidad con que el SGRH emplea los recursos de qué dispone. Por último y no menos importantes, se suelen evaluar también indicadores de gestión que hacen referencia a las diferentes políticas y procesos propios de la función de recursos humanos (Cuadro 4).

Una vez que se definen los *indicadores clave de auditoría*, resulta conveniente registrar la información para cuantificar, evaluar y presentar sus resultados, de manera

tal que resulten fáciles de comprender, y en función de sus resultados, valorar cualitativamente los procesos y políticas de recursos humanos de la empresa. De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis cuantitativo y de la valoración cualitativa de los indicadores en cada proceso, se puede determinar la adecuación o no entre políticas de recursos humanos y la estrategia empresarial, garantizándose que la elección de las políticas resulte coherente con los objetivos estratégicos de la organización.

Para abordar un poco más, sobre el uso de los indicadores clave de auditoría en la medición y evaluación del desempeño de los RRHH, describiremos muy brevemente, algunos resultados arribados en un estudio empírico de carácter exploratorio realizado sobre una pequeña muestra de empresas seleccionadas, en las cuales se pretendió evaluar indicadores asociados con la auditoría del SGRH (3). El estudio abarcó a empresas del sector de la manufactura y los servicios, implicándose finalmente a dieciséis entidades de diferente tamaño, eligiéndose el primer trimestre de 2007 como referencia para el trabajo de campo. Al margen de si estos resultados pueden ser o no concluyentes, nuestra única intención en esta parte y con los siguientes párrafos, no es otra que la de evidenciar tanto el valor como las posibilidades de utilización de los indicadores clave de auditoría. En el Cuadro 5 se intenta resumir la ficha técnica de tal investigación.

Los resultados procedentes de los indicadores clave de auditoría evaluados (de efectividad, de eficiencia, de eficacia, y de gestión), permitió apreciar que las empresas del sector servicios adolecen de ma-

(3) Estudio de naturaleza exploratoria realizado por la profesora Sotolongo Sánchez sobre los procesos de auditoría en los recursos humanos: enfoques, métodos e indicadores clave. Informe de investigación no publicado.



COLABORACIONES

CUADRO 4
INDICADORES UTILIZADOS EN LA AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Indicadores de efectividad	Indicadores de eficacia	Indicadores de eficiencia	Indicadores de gestión
<p><i>Ingreso de recursos humanos:</i></p> <p>Nivel de cumplimiento del proceso de reclutamiento.</p> <p>Nivel de cumplimiento del proceso de selección.</p> <p>Nivel de cumplimiento del proceso de contratación.</p> <p><i>Permanencia y desarrollo del recurso humano:</i></p> <p>Índice de accidentalidad.</p> <p>Índice de mejoramiento de las condiciones de trabajo.</p> <p>Nivel de cumplimiento de acciones formativas.</p> <p>Nivel de cumplimiento de participantes.</p> <p>Nivel de cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño.</p> <p><i>Estimulación</i></p> <p>Nivel de ejecución del presupuesto.:</p> <p>Otros ...</p>	<p>Índice de rotación del personal.</p> <p>Índice de absentismo laboral.</p> <p>Fidelización del cliente interno.</p> <p>Fidelización del cliente externo.</p> <p>Nivel de competencia del trabajador.</p> <p>Nivel de competencia del trabajador.</p> <p>Tasa de polivalencia del trabajador.</p> <p>Nivel de satisfacción con las condiciones de trabajo.</p> <p>Nivel de satisfacción con los resultados de la evaluación del desempeño.</p> <p>Satisfacción del cliente externo.</p> <p>Otros ...</p>	<p>Ingresos promedio por facturación</p> <p>Ingreso promedio por empleado.</p> <p>Utilidad después de impuestos.</p> <p>Fondo promedio de salario.</p> <p>Gasto total / Volumen de ingresos.</p> <p>Gasto de salario / Volumen de ingresos.</p> <p>Promedio de trabajadores.</p> <p>Productividad de los trabajadores.</p> <p>Salario medio.</p> <p>Otros ...</p>	<p><i>Distribución de la plantilla atendiendo al sexo de los trabajadores:</i></p> <p>Tasa de plantilla masculina.</p> <p>Tasa de plantilla femenina.</p> <p><i>Distribución de la plantilla atendiendo al nivel de escolaridad de los empleados:</i></p> <p>Proporción de trabajadores graduados de nivel medio (FP).</p> <p>Proporción de trabajadores graduados de bachiller.</p> <p>Proporción de trabajadores graduados de nivel superior.</p> <p><i>Distribución de la plantilla atendiendo a la edad de los empleados:</i></p> <p>Proporción de trabajadores mayores de 55 años.</p> <p>Proporción de trabajadores entre 46 y 55 años.</p> <p>Proporción de trabajadores entre 36 y 45 años.</p> <p>Proporción de trabajadores menores de 35 años.</p> <p><i>Distribución de la plantilla atendiendo a la composición por categoría ocupacional:</i></p> <p>Proporción de empleados vinculados al servicio.</p> <p>Proporción de obreros.</p> <p>Proporción de técnicos.</p> <p>Proporción de dirigentes o índice de jerarquización.</p> <p><i>Grado de implicación del personal en el proceso de servicio:</i></p> <p>Proporción de personal directo.</p> <p>Proporción de personal indirecto.</p> <p>Índice de personal productivo.</p> <p><i>Indicadores de seguridad, salud y condiciones de trabajo:</i></p> <p>Índice de accidentes laborales.</p> <p>Índice de gravedad / incidencia.</p> <p>Coefficiente / tasa de mortalidad.</p> <p><i>Indicadores de evaluación del desempeño:</i></p> <p>Proporción de la distribución de las puntuaciones de la evaluación del desempeño de los trabajadores evaluados de satisfactorio.</p> <p>Nivel de utilización de las evaluaciones del desempeño para la selección.</p> <p>Nivel de utilización de las evaluaciones del desempeño para la formación.</p> <p><i>Indicadores de retribución y estimulación:</i></p> <p>Nivel de satisfacción de los clientes internos con el salario percibido.</p> <p>Nivel de satisfacción de los trabajadores con la estimulación e incentivos.</p> <p><i>Indicadores de formación y desarrollo de los recursos humanos:</i></p> <p>Proporción de empleados que completan programas de formación.</p> <p><i>Indicadores de ingreso de recursos humanos:</i></p> <p>Promedio de días utilizados para cubrir un puesto vacante.</p> <p><i>Indicadores de análisis y descripción de cargos y puestos de trabajo:</i></p> <p>Proporción de cargos que constan de un perfil de competencia.</p> <p>Proporción de puestos de trabajo que constan de un perfil de competencia.</p>

Fuente: Elaboración propia y Sotolongo (2005).



COLABORACIONES

CUADRO 5
FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

Procedimiento metodológico.....	Encuesta; cuestionario estructurado validado con A Cronbach > 0,78
Universo y muestra definida	Empresas seleccionadas de manufactura y servicios; N=16 entidades
Ámbito geográfico	Comunidad autónoma de Madrid
Referencia temporal.....	Primer trimestre 2007
Unidad de análisis.....	Instalaciones de servicio y de fabricación
Margen de error	± 9,5 por 100, para un nivel de confianza del 95,5 por 100
Perfil del encuestado	Director de recursos humanos y otros directivos de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

yor rotación en su personal, sobre todo por las propias políticas de contratación que utilizan. Sin embargo, son las que ex-

hiben mejores resultados respecto a la fidelización del cliente interno y externo, junto a la mayor tasa de polivalencia de

sus empleados, mayor nivel de satisfacción con la formación recibida y con las condiciones de trabajo, derivando todo ello en una mayor tasa de satisfacción del cliente externo. Asimismo, estas empresas parecen tener los mejores resultados en cuanto a la productividad de sus empleados, a pesar de manifestar un salario medio y un gasto de salario por volumen de ingresos promedio inferior al descrito por las empresas manufactureras.

Por su parte, las empresas manufactureras exhiben una mayor cualificación general en sus empleados, tanto en graduados de nivel medio (FP), en graduados de universidad, así como en disponibilidad de personal técnico. En cambio, muestran una plantilla mucho más envejecida. Estas empresas describen mayor proporción de puestos de trabajo que constan de un perfil de competencia, que resulta lógico acorde al mayor grado de formalización y cualificación de estos puestos; en cambio, no parecen conceder gran peso a las evaluaciones de desempeño para la promoción del personal, al menos no explícitamente.

El envejecimiento progresivo de la fuerza laboral en las empresas manufactureras se debe apreciar como un problema inminente que merece gran atención por la alta dirección. Por ello, se hace necesario enfatizar en aquellas políticas asociadas al reclutamiento, a la selección y a la formación del personal para asegurar la reserva laboral. En el caso de las de servicio, donde es mayor la tasa de rotación externa del personal y menor el sentido de pertenencia, se hacen necesario políticas que garanticen una apropiada selección y una mejor retribución e incentivos para asegurar, en alguna medida, la permanencia del personal más valioso de estas empresas.

El estudio permitió constatar la escasa utilización actual de auditorías en el área de recursos humanos, ya sean estas de cumplimiento, de funcionamiento o estraté-

gicas. Entre las causas que explican lo anterior está que la mayoría de las empresas estudiadas (75,8 po 100) no utiliza sus recursos humanos como fuente de sus ventajas competitivas en la formulación de su estrategia. También es de destacar el elevado desconocimiento que persiste por parte de los altos mandos y directivos respecto a sus recursos y capacidades, ya sean estos reales como potenciales, todo lo cual podría ser evitable si se hicieran convenientes y adecuadas auditorías en la función de recursos humanos.

4. Conclusiones

La función de recursos humanos al parecer está transitando un proceso de transformaciones motivado por el esfuerzo de las empresas por alcanzar niveles superiores de competitividad en un escenario económico diferente caracterizando por el desarrollo tecnológico, el dinamismo e inestabilidad en los mercados, avances en la generación y transferencia del conocimiento, y en la difusión masiva de las tecnologías de información. Un denominador común en todo ello, es el nuevo rol a desempeñar por el factor humano, haciendo que las organizaciones depositen sus esperanzas competitivas en el potencial del capital humano de que disponen, alcanzándose un desarrollo sin precedentes en la función de RRHH.

El análisis de la función de RRHH deberá centrarse en dos ideas fundamentales: el análisis de las características de los recursos humanos desarrollados en la organización en función de su capacidad para sustentar ventajas competitivas, y en el análisis de las políticas y prácticas propias de RRHH más adecuadas para la estrategia empresarial que conduzcan a la creación de competencias distintivas.

El saber como coordinar y aprovechar



COLABORACIONES

los recursos humanos de la empresa a través de las prácticas y políticas de RRHH mejor que la competencia, o el hecho de aprender a hacerlo más rápido que aquellos, representa la principal competencia organizativa inherente al Sistema de GRH de una empresa, que puede convertirse en una competencia estratégica determinante de su éxito competitivo en la medida en que dicho saber sea distintivo; es decir, específico, inimitable e insustituible.

El análisis pertinente del *estado del arte* de la GRH nos ha permitido conocer la situación actual en que se encuentra esta función organizativa, ya sea desde su perspectiva estratégica, competitiva, así como desde el punto de vista de su auditoría, evidenciándose la necesidad de nuevas investigaciones dirigidas a ofrecer mayor claridad en torno a su desarrollo, de forma tal que se incursione también en nuevas herramientas, en modelos y procedimientos que permitan auditar, diagnosticar y evaluar el desempeño integral del sistema de GRH.

Por último, destacar que las auditorías de RRHH constituyen una herramienta esencial para la dirección de la organización, cuyo objetivo no es sólo controlar y cuantificar resultados, sino que adquiere una visión más amplia aportando líneas de actuación futuras en materia de GRH. La evaluación de indicadores clave de auditoría de los RRHH (de efectividad, de eficacia, de eficiencia y gestión), permite evaluar la coherencia entre las políticas de recursos humanos y la estrategia de la empresa, garantizando que las primeras se formulen conforme a los objetivos y políticas de la segunda.

Bibliografía

- [1] ANTONA, J. P. (1993): *L'audit. social de conformité*, Paris, Dalloz.
- [2] BOYETT, J (1999): *Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*, Santa Fe de Bogotá, Editorial Norma,
- [3] BUTLER, J.E.; FERRIS, G.R. y NAPIER, N.K. (1991): *Strategy and human resources management*, Cincinnati South Western, USA.
- [4] CANDAU, P. (1986): *Audit social*, Paris, Vuibert.
- [5] CANTERAS, J. (1995): «Del control externo a la auditoría de recursos humanos»; en Ordóñez, M. (Ed.): *La nueva gestión de los recursos humanos*, Barcelona, Gestión 2000.
- [6] CAPELLI, P. y CROCKER-HEFTER, A. (1996): «Distinctive human resources are firm's core competencies», *Organizational Dynamics*, vol. 24, n° 3, pp. 7-22.
- [7] CHIAVENATO, I. (1988): *Administración de Recursos Humanos: Desempeño y Evaluación*, México DF., McGraw-Hill.
- [8] CUESTA SANTOS, A. (1997): *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, Ciudad de La Habana, Ediciones ISPJAE.
- [9] DELANEY, J. T. y HUSELID, M. A. (1996): The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp. 949-969.
- [10] DELERY, J.E. y DOTY, D.H. (1996): «Models of theorizing in strategic human resource management: test universalistic contingency and configurationally performance predictions», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp. 802-835.
- [11] DEVANNA, M. A.; FOMBRUN, C. J. y TICHY, N. M. (1981): «Human resources management: a strategic perspective», *Organizational Dynamics*, vol. 9, n° 3, pp. 51-67.
- [12] DILWORTH, J.B. (1993): *Production and Operations Management. Manufacturing and Services*, McGraw-Hill.



COLABORACIONES

- [13] DOLAN, S.; SCHULER, R. S. y VALLE, CABRERA, R. (1999): *Gestión de Recursos Humanos*, México, McGraw-Hill.
- [14] FOSSAS OLALLA, M. y SASTRE CASTILLO, M. (2002): «Human Resources Audit», *International Advances in Economic Research*, vol., 8 n° 1, pp. 58-64.
- [15] GÓMEZ MEJÍAS, L. R. (2000): *Gestión de Recursos Humanos*, Madrid, Prentice-Hall.
- [16] GÓMEZ MEJÍAS, L.R; BALKIN, D.B. y CANDY, R.L. (1998): *Gestión de Recursos Humanos*, Madrid, Prentice-Hall.
- [17] GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, L. (1999): «La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000», *Alta Dirección*, n° 204, pp. 127-142.
- [18] GRANT, R.M. (1991): «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*, primavera, pp. 114-135.
- [19] GRANT, R. M. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Madrid, Civitas.
- [20] HARPER y LYNCH (1992): *Manuales de Recursos Humanos*. Grupo de Consultoría Harper & Lynch, Madrid, La Gaceta de los Negocios.
- [21] HUSELID, M.A. (1996): «The Impact of Human Resource Management Practices of Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, pp. 635-670.
- [22] HUSELID, M.A.; JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. (1997): «Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance», *Academy of Management Journal*, vol., 40, n° 1, pp. 171-188.
- [23] JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. y RIVERO, J.C. (1989): «Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices», *Personnel Psychology*, vol. 42, n° 4, pp. 727-786.
- [24] KOCH, M.J. y MCGRATH, R.G. (1996): «Improving Labour Productivity: Human Resource Management Policies do Matter», *Strategy Management Journal*, vol. 17, n° 5, pp. 335-355.
- [25] LEAL MILLAN, A. (1999): *El factor humano en las relaciones laborales: manual de dirección y gestión*, Madrid, Pirámide.
- [26] MAHONEY, J.T. y DECKUP, J.R. (1986): «Evolution of Concept and Practice in Human Resources Management», *Journal of Management*, vol. 12, n° 2, pp. 223-241.
- [27] MARTELL, K. y CARROLL, S.J. (1995): «How Strategic is Human Resource Management?» *Human Resource Management*, vol. 34, n° 2, pp. 253-267.
- [28] MCDUFFIE, J.P. (1995): «Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic & flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 48, n° 2, pp. 197-221.
- [29] MCMILLAN, I.C. y SCHULER, R.S. (1985): «Gaining a competitive edge through human resources» *Personnel*, abril, pp. 24-29.
- [30] MILLER, P. (1987): «Strategic Industrial Relations and Human Resources Management. Distinction, Definition and Recognition», *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 4, pp. 347-361.
- [31] MONTEMAYOR, E. F. (1996): «Congruence between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms», *Journal of Management*, vol. 22, n° 6, pp. 889-908.
- [32] MUELLER, F. (1996): «Human Resources as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory», *Journal of Management Studies*, vol. 33, n° 6, pp. 757-785.
- [33] NEVADO PEÑA, D. (1998): «La Auditoría de recursos humanos: características y desarrollo», *Técnica Contable*, n° 589, pp. 45-58.



COLABORACIONES

- [34] PFEFFER, J. (1995): *Competitive advantage through people*, Boston, Harvard Business School Press.
- [35] PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press.
- [36] REVALEC, J. P. (1986): *Audit. Social et juridique*, Paris, Montchrestien.
- [37] RODRÍGUEZ, J. M y VENTURA, J. (2002): «Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis en la industria manufacturera española», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 12.
- [38] SASTRE CASTILLO, M y AGUILAR PASTOR, E. (2003): *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*, Madrid, McGraw-Hill.
- [39] SNELL, S.A. (1992): «Control Theory in Strategic Human Resource Management: the Mediating Effect of Administrative Information», *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº2, pp. 292-327.
- [40] SOTOLONGO SÁNCHEZ, M. (1998): *Procedimiento para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en villas turísticas pequeñas y medianas*, Tesis de Máster, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- [41] SOTOLONGO SÁNCHEZ, M. (2005): *Modelo y procedimiento para la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos en pequeñas y medianas instalaciones turísticas*, Tesis Doctoral, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- [42] SPANGENBERG, H. (1997): «Developing a Performance Management Audit Questionnaire», *South Africa Journal of Psychology*, nº 27, pp. 143-150.
- [43] VALLE CABRERA, R. (1998): *La gestión de recursos humanos: marcos de referencia y variables relevantes para su estudio*, Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa, Las Palmas de Gran Canaria.
- [44] VATIER, R. (1980): «L'audit social: un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations», *Enseignement et Gestion*, nº 16, pp. 25-31.
- [45] VELÁZQUEZ ZALDÍVAR, R. (2001): *Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia*, tesis de doctorado, Ciudad de La Habana, ISPJAE.
- [46] WALKER, J. W. (1990): «Human Resource Planning, 1990 Style», *Human Resource Planning*, vol. 113, nº 4, pp. 229-240.
- [47] WRIGHT, P. y MCMAHAN G. (1992): «Theoretical perspectives for Strategic Human Resource Management», *Journal of Management*, vol. 18, nº 2, p. 295.



COLABORACIONES

